

**Польсько-українська співпраця  
представницьких організацій ректорів –  
задля вдосконалення діяльності закладів  
вищої освіти**

Монографія за підсумками Проекту  
Варшавської Політехніки, реалізованого за фінансової  
підтримки Міністерства освіти і науки Польщі

Наукова редакція  
Ірина Дегтярьова, Єжи Возніцький

Варшава 2021

## Рецензія

*Ян Шмідт Ян*, проф. д. габ. інж., ректор Варшавської Політехніки у 2012–2020 рр., Президент KRASP в каденції 2016–2020 рр.

*Леонід Губерський*, ректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2008–2021 рр., Президент ГО „Спілка ректорів вищих навчальних закладів України” у 2009–2021 рр., доктор філософських наук, професор

## Технічні редактори

*Тереза Возняк* (польська мова)

*Інна Головка* (українська мова)

## Переклад польською та українською мовами

*Ірина Дегтярьова*

## Графіка та верстка

*Анджеї Ковальчик*

Факультет адміністрування та суспільних наук Варшавської Політехніки  
Пл. Політехніки 1  
00-661 Варшава

[www.ans.pw.edu.pl](http://www.ans.pw.edu.pl)

тел.: 22 234 5958, 22 234 6417

факс: 22 825 3746

Дозволяється копіювати, розповсюджувати, оприлюднювати, використовувати твір та його матеріали, за умови зазначення авторства та належного посилання на джерело.



Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти. Монографія за результатами реалізації Проекту MEiN–PW [колект. моногр.] / наук.ред. І. Дегтярьова, Є. Возніцький. – Варшава: Видавництво Варшавської Політехніки, 2021. – 359 с.

© Copyright by Факультет адміністрування та суспільних наук Варшавської Політехніки,  
Варшава 2021

**ISBN 978-83-8156-312-3**

## Друк:

Видавництво Варшавської Політехніки, вул. Польна 50, 00-644 Варшава

тел: 22 234 75 03, Видання I, наклад: 500 прим., номер замовлення 291/2021



# Politechnika Warszawska | Wydział Administracji i Nauk Społecznych

Проект MEiN–PW

„Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів –  
задня вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”

Лідер Проєкту: проф. д. габ. Єжи Возніцький

**Фінансується у рамках цільової дотації Міністерства освіти і науки  
Республіки Польща**

Головний партнер



Ministerstwo  
Edukacji i Nauki

Партнери



Патронат



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ



# Зміст

---

<b>Передмова Міністра освіти і науки Польщі.....</b>	<b>9</b>
<i>Пшемислав Чарнек</i>	
<b>Вступне слово Президента Конференції ректорів академічних шкіл Польщі.....</b>	<b>11</b>
<i>Аркадіуш Менжик</i>	
<b>Вступне слово Голови Співки ректорів закладів вищої освіти України.....</b>	<b>13</b>
<i>Петро Куліков</i>	
<b>Вступ.....</b>	<b>15</b>
<i>Єжи Возніцький, Ірина Дегтярьова</i>	
<b>Перелік інституцій та осіб, які брали участь у реалізації Проєкту у 2018–2021 рр. ....</b>	<b>21</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>Загальні засади проєкту „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”, реалізованого Варшавською Політехнікою за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки Польщі .....</b>	<b>33</b>
<i>Єжи Возніцький</i>	
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>Фінансування вищої освіти на системному та інституційному рівнях у Польщі та Україні.....</b>	<b>39</b>
2.1. Фінансування вищої освіти на системному та інституційному рівні: перспектива Польщі.....	43
<i>Міхал Гайда, Лукаш Кежновський, Наталія Красневська, Олександра Лис</i>	
2.2. Фінансування вищої освіти на системному та інституційному рівні: перспектива України.....	81
<i>Валентина Чепак, Ірина Дегтярьова, Наталія Гоц, Антон Пантелеймонов, Денис Свириденко, Ірина Тимошевська</i>	
<b>Додаток. Сценарій індивідуального поглибленого інтерв'ю.....</b>	<b>112</b>
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>Рейтинги у стратегіях розвитку польських та українських закладів вищої освіти .....</b>	<b>113</b>
3.1. Рейтинги в стратегіях розвитку закладів вищої освіти Польщі.....	114
<i>Міхал Гайда, Лукаш Кежновський, Наталія Красневська, Олександра Лис</i>	

3.2. Рейтинги в стратегіях розвитку закладів вищої освіти України .....	143
<i>Валентина Чепак, Ірина Дегтярьова, Наталія Гоц, Антон Пантелеймонов, Денис Свириденко, Ірина Тимошевська</i>	
Додаток. Анкета дослідження.....	175

#### РОЗДІЛ 4

<b>Аналіз положень статутів польських та українських ЗВО: дослідження особливостей статутів закладів вищої освіти у контексті університетської автономії та чинного законодавства у сфері вищої освіти в Польщі та Україні.....</b>	<b>185</b>
<i>Кишиштоф Лейя, Вячеслав Комаров, Ірина Дегтярьова</i>	
4.1. Сфера врядування у вищій освіті – особливості положень статутів закладів вищої освіти Польщі.....	188
4.2. Сфера врядування у вищій освіті – особливості положень статутів закладів вищої освіти України.....	203
Додаток. Витяг з матеріалів дослідження статутів в Україні та Польщі .....	219

#### РОЗДІЛ 5

<b>Докторські школи у закладах вищої освіти Польщі: організаційно-управлінські моделі та перший досвід після впровадження реформи .....</b>	<b>243</b>
<i>Наталія Красневська, Евеліна Пабіянич-Влазю</i>	
5.1. Методологічні принципи дослідження.....	245
5.2. Порівняльний аналіз моделей докторських шкіл .....	246
5.3. Досвід забезпечення якості докторської підготовки .....	262
5.4. Висновки.....	291
Додаток. Анкета дослідження.....	293

#### РОЗДІЛ 6

<b>Коментар експертної групи щодо результатів Проекту MEiN–PW .....</b>	<b>295</b>
<i>Марчин Докович, Марія Хулицька, Томаш Єнджеєвський, Анна Мрозовська</i>	
6.1. Коментар до результатів дослідження на тему фінансування вищої освіти у Польщі та Україні .....	295
6.2. Коментар щодо результатів дослідження на тему рейтингів у стратегіях розвитку закладів вищої освіти в Польщі та Україні.....	299
6.3. Коментар до результатів дослідження щодо положень статутів, які стосуються сфери врядування, у Польщі та Україні.....	300
6.4. Коментар до результатів дослідження докторських шкіл у Польщі .....	302

#### РОЗДІЛ 7

<b>Рекомендації з досліджень, проведених у рамках проєкту „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти” у Польщі та Україні, ухвалені ректорами у рамках Спільних резолюцій .....</b>	<b>305</b>
7.1. Спільна резолюція № 1 делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та делегації Спільки ректорів вищих навчальних закладів України, ухвалена у результаті польсько-української ректорської дискусії 2 квітня 2019 р. у Познанському університеті ім. Адама Міцкевича – вибрані рекомендації.....	305

7.2. Спільна резолюція № 2 делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спільки ректорів вищих навчальних закладів України, ухвалена 16 жовтня 2019 р. у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка – вибрані рекомендації .....	310
7.3. Спільна резолюція № 3 Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спільки ректорів вищих навчальних закладів України „Сфера врядування у вищій освіті – положення статутів закладів вищої освіти”, червень 2020 р. – вибрані рекомендації .....	312

<b>Прикінцеве слово</b> .....	323
<i>Єжи Возницький</i>	

#### **Додатки**

1. Тристороння Угода між Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі, Фундацією польських ректорів та Спількою ректорів вищих навчальних закладів України. Додаток № 1 до Тристоронньої Угоди .....	325
2. Спільна резолюція № 1 .....	329
3. Спільна резолюція № 2 .....	335
4. Спільна резолюція № 3 .....	345
5. Меморандум про співпрацю між Національним агентством забезпечення якості вищої освіти України та Польською акредитаційною комісією та Комісією евалюації науки .....	355





# Передмова Міністра освіти і науки Польщі

---

Пшемислав Чарнек

Шановні Пані та Панове,

Щиро вітаю учасників та виконавців проекту „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти” з його ефективною реалізацією. Співпраця, налагоджена та успішно реалізована у 2018–2021 роках, стала результатом безцінного обміну досвідом між Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі та Фундацією польських ректорів та Спілкою ректорів закладів вищої освіти України.

Цей діалог не обмежувався тільки обміном інформацією та знаннями. Це також стало важливим елементом зближення Польщі та України і взаємного знайомства з організаційною культурою у наших системах вищої освіти. Я переконаний, що цей процес збагачує розвиток громадянського суспільства в обох країнах.

Вища освіта та наука відіграють важливу роль у розвитку культури, соціального й економічного життя країни. Знання є одним з найважливіших чинників, які формують економічне життя, а також соціально-культурні цінності. Суспільне життя та економіка, заснована на знаннях, потребують освічених фахівців, підготовлених до викликів сьогодення, творчого вирішення проблем та ефективної співпраці. Зростає попит на творче мислення, здатність генерувати нові знання, інноваційні рішення та новий культурний зміст. Завдяки цим компетенціям, з одного боку, суспільство формує свою ідентичність, почуття приналежності до країни та її традицій, а з іншого – зміцнює свою творчість, інноваційність та відкритість.

Нашою відповіддю на соціально-економічні та цивілізаційні виклики стала реформа вищої освіти та науки, яка впроваджується у Польщі з 2018 року. Серед основних цілей змін було забезпечення сталого розвитку університету та високого рівня наукових досліджень. Була запроваджена нова модель управління закладом вищої освіти, а також зміни в навчанні студентів і докторській підготовці та підходах до наукових досліджень. Прийняті рішення гарантували збереження традиції академічної свободи, водночас забезпечуючи її відкритість до нових викликів та потреб сучасності.

Вища освіта та наука не можуть розвиватися в ізоляції. Саме тому міжнародна співпраця є незамінною для підвищення якості освіти та наукових досліджень. Це чудова можливість як для університетів, так і для всієї економіки. Це також багатовимірний обмін знаннями та досвідом, що впливають на розвиток креативності та вдосконалення компетентностей викладачів, студентів та випускників закладів вищої освіти.

У цьому контексті особливу роль відіграють ректори, які представляють заклади вищої освіти та установи, що репрезентують академічну спільноту. Вони прагнуть зміцнити співпрацю, у тому числі міжнародну, з метою розроблення найкращих рішень для підвищення якості університетів. Водночас вони враховують моделі, що діють у європейському й світовому освітньому просторі. Створення платформи для діалогу за допомогою дискусій, конференцій або навчальних візитів сприяє проведенню більш широкого аналізу та порівняльних досліджень, що стосуються, зокрема, системних рішень та організації освітньо-наукової діяльності у закладах вищої освіти. Така співпраця стає особливо важливою в епоху викликів, з якими стикаються університети в усьому світі, у зв'язку з пандемією та необхідністю адаптувати своє функціонування до нових умов. Особливим викликом є використання методів та механізмів дистанційного навчання у набагато більшому обсязі, ніж це мало місце у минулому.

Реалізований Проєкт, результатом якого є ця монографія, відповідає зростанню інтересу громадян України до навчання у Польщі в останні роки та їх залученням до реалізації спільних наукових досліджень. Міністерство освіти і науки із задоволенням відзначає, що громадяни України складають найбільшу групу іноземців, які навчаються у Польщі, – це майже 40 000 студентів у 2020/2021 навчальному році. Це свідчить про постійний інтерес до освітніх пропозицій польських університетів. Сподіваюся, що ці сильні академічні зв'язки сприятимуть ініціюванню співробітництва у все більш поглиблених формах. Я з надією дивлюся на польсько-українське партнерство університетів та науково-дослідних установ і на їхню спільну діяльність, таку як проєкти та конференції.

Хочу підкреслити, що ми готові ділитися з українськими партнерами нашим досвідом, насамперед із періоду 17 років членства Польщі в Європейському Союзі. Я хотів би, щоб наші висновки, вибори та уроки, винесені зі складного процесу побудови сучасної системи вищої освіти, стали у нагоді під час обговорення змін в Україні. З іншого боку, мені цікавий досвід України, і я вражений прогресом у сфері вищої освіти та науки.

Я хотів би подякувати установам у Польщі та Україні за їхню співпрацю та побажати подальших плідних контактів!

*Пшемислав Чарнек*  
Міністр освіти і науки Польщі

# Вступне слово Президента Конференції ректорів академічних шкіл Польщі

---

*Аркадіуш Менжик*

Шановні колеги,

Ми представляємо цю монографію, що підсумовує багаторічну співпрацю між представницькими органами ректорів закладів вищої освіти Польщі та України за великої участі Міністерств освіти і науки Польщі та України. Офіційно наша співпраця розпочалася ще у 2014 році, коли Спілка ректорів закладів вищої освіти України та Конференція ректорів академічних шкіл Польщі за ініціативою Фондації польських ректорів закріпили багаторічні контакти та співпрацю між нашими університетами та факультетами. З метою поглиблення цієї співпраці, у 2017 році ми підписали Тресторонню Угоду, яку підтримали Міністри освіти та науки Польщі та України. Завдяки цьому було розпочато проєкт *„Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”*, реалізований Варшавською Політехнікою, результати якого ми й презентуємо у цій монографії. До Проєкту було залучено ректорів, проректорів, експертів і дослідників у галузі суспільних наук. У рамках Проєкту ми брали участь у семінарах та експертних дискусіях, здійснювали двосторонні ознайомчі візити, а організація Школи стратегічного управління для ректорів/проректорів України та Польсько-українського форуму ректорів стали великим досягненням.

Як голова Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та ректор, хотіли б підкреслити, наскільки цей Проєкт був важливим для обох сторін, зокрема з точки зору обміну досвідом. Це дуже позитивно вплинуло на зміцнення наших відносин, як на рівні представницьких організацій, які об'єднують заклади вищої освіти, представлені ректорами обох країн, так і на міжурядовому рівні. Ми змогли підготувати рекомендації для української сторони на основі нашого досвіду – як успішного, так і наших помилок. Сподіваємося, що це дозволить керівництву українських закладів вищої освіти та Міністерству ефективніше впроваджувати зміни у вищій освіті та скористатися нашими добрими практиками.

Ми ухвалили три Спільні резолюції KRASP та Спілки ректорів ЗВО України, зокрема, щодо фінансування університетів та статутів, які ми передали міністрам, ректорам та парламентарям обох країн, а також ініціювали спів-

працю між Польською акредитаційною комісією та Комісією евалюації науки, з польського боку, та Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти – з українського. Наші Спільні резолюції включено до цієї монографії у додатках, як і польсько-українські Меморандуми про співпрацю між PKA-NAQA, KEN-NAQA.

Відносини між польськими та українськими університетами є багатовимірними та символічними. У нас є спільне минуле та спільні традиції. Багато з найповажніших та найбільших польських університетів мають львівське коріння, до якого вони з гордістю звертаються. Також сьогодні польські та українські університети тісно пов'язані між собою. Спорідненість наших культур, спільні академічні традиції та географічна близькість обумовили те, що найбільша група іноземних студентів у Польщі – це українці. Завдяки презентованому Проекту, який дозволив нам краще пізнати та зрозуміти специфіку системи вищої освіти у наших сусідів, ми можемо створити більш сприятливі умови для наших українських студентів.

Проект приніс багато користі обом інституційним представництвам закладів вищої освіти, сприяв посиленню польсько-українських відносин, зробив суттєвий внесок в обговорення необхідних політичних змін та моделей управління у вищій школі в Україні, допоміг покращити управління університетами, дотримуючись при цьому ключових академічних цінностей. Разом ми дійшли до висновку, що Проект гідний продовження, і цього року буде підписано Додаток № 2 до нашої Тресторонньої Угоди, який враховуватиме як зміни у середовищі ректорів польських та українських закладів вищої освіти, так і висновки з реалізації I Циклу Проекту.

Сподіваюся, що монографія, яку ви тримаєте в руках, виявиться корисною для подальшого вдосконалення університетського менеджменту, укаже на нові напрямки та можливості розвитку польсько-українського співробітництва і заохотить університетську спільноту підтримати відповідні ініціативи.

Бажаю почерпнути користь із прочитання та розраховую на вашу підтримку у подальшій реалізації нашого Проекту.

*Проф. Аркадіуш Менжик*  
Президент Конференції ректорів  
академічних шкіл Польщі KRASP

# Вступне слово Голови Співки ректорів закладів вищої освіти України

---

*Петро Куліков*

Інтеграція української вищої школи в Європейський простір вищої освіти та наукових досліджень є стратегічним завданням для нашої країни. Однією із форм такої інтеграції є партнерство ректорських об'єднань України та Польщі, яке має давні та усталені традиції, що забезпечує розвиток академічної співпраці на рівні закладів вищої освіти, збагачує досвід та сприяє ефективності реформування вищої освіти обох країн.

З цією метою у 2018 році було започатковано проєкт *„Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”* відповідно до Тристоронньої угоди про співпрацю та партнерство між Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі, Співкою ректорів закладів вищої освіти України і Фундацією польських ректорів та Додатку 1 до Угоди.

Важливо те, що цей Проєкт є третьою нашою польською-українською дослідницькою ініціативою та реалізується спільно національними об'єднаннями ректорів України та Польщі за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки Республіки Польща та під патронатом Міністерства освіти і науки України.

Завдання Проєкту полягало в розвитку українсько-польської співпраці у сфері вищої освіти на рівні представницьких організацій, що об'єднують заклади вищої освіти в особі їх керівників з урахуванням принципів і свобод академічної спільноти та з метою пошуку оптимального балансу між самоврядуванням та управлінням у вищій освіті.

Проєкт реалізовувався впродовж чотирьох років (2018–2021 рр.), загалом було виконано чотири дослідження, а саме: „Фінансування вищої освіти: нові законодавчі норми та механізми” (2019), „Рейтинги у стратегії розвитку університетів” (2019), „Особливості статутів 10-ти польських і 10-ти українських закладів вищої освіти” (2020), „Організація та функціонування докторських шкіл (нова модель, згідно з польським законодавством) – можливості імплементації в Україні” (2021). Із тематики Проєкту проводилися також польсько-українські ректорські семінари та дискусії, Школа стратегічного управління у вищій освіті, яка була сфокусована на обговоренні перспектив розвитку вищої освіти під час пандемії та управління ризиками в університетах.

За результатами кожного із цих досліджень та ректорських дискусій було сформовано рекомендації, підготовлено аналітичні матеріали та спільні резолюції, адресовані до міністрів освіти і науки обох держав, Конференції ректорів академічних шкіл Польщі і Спілки ректорів України та керівників закладів вищої освіти.

Підготовлена за результатами реалізації Польсько-українського проекту монографія, на наш погляд, є цінною тим, що у ній представлені конкретні матеріали порівняльних досліджень вищої школи Польщі та України. Це дасть можливість закладам вищої освіти та органам управління вищою освітою обох країн приймати раціональні рішення, адже питання автономії закладів вищої освіти, забезпечення якості вищої освіти, підвищення рівня підготовки фахівців з вищою освітою та науково-педагогічних і наукових кадрів, залучення обдарованої молоді до виконання наукових досліджень та інноваційної діяльності, посилення конкурентоспроможності закладів вищої освіти є актуальними як для Польщі, так і для України.

Ми переконані, що творча співпраця ректорських об'єднань України і Польщі та керівників закладів вищої освіти обох країн у процесі реалізації Проекту засвідчила взаєморозуміння між нашими академічними спільнотами та прагнення й надалі поглиблювати наші зв'язки заради успішного розвитку обох країн.

*Проф. Петро Куліков*  
Голова Спілки ректорів закладів вищої освіти України

# Вступ

---

*Єжи Возніцький, Ірина Дегтярьова*

У розвитку міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти вагоме значення має діяльність, організована на різних рівнях, зокрема на міжурядовому, міжуніверситетському та в рамках спільних заходів організаційних підрозділів (факультетів, інститутів, кафедр), а також співпраця на рівні міжособистісних контактів і членів наукових команд. У польсько-українських відносинах новим поштовхом для взаємодії у сфері вищої освіти стала ініціатива співпраці ректорів польських та українських закладів вищої освіти, яка набула досить конкретних форм. Насамперед тут ідеться про співробітництво на рівні представницьких інституцій, що об'єднують заклади вищої освіти в особі ректорів в обох країнах. Співпраця представницьких інституцій, які визначаються у чинному законодавстві<sup>1</sup>, але мають неурядовий характер, на відміну від міжуніверситетських контактів, може мати позитивний вплив на державну політику на рівні системи вищої освіти, а не лише на діяльність та співпрацю самих університетів чи науковців, які взаємодіють на інституційному рівні. Це піднімає важливість такої співпраці до рівня, який можемо назвати академічною дипломатією, що безперечно також служить зміцненню польсько-українських відносин у більш широкому масштабі.

Співпраця Конференції ректорів академічних шкіл Польщі (далі – KRASP) та Спілки ректорів закладів вищої освіти України (далі – Спілка, англ. мовна аббревіатура – URHEIU) була ініційована та розпочата за підтримки Фондації польських ректорів (далі – FRP) у 2013–2015 роках. Цей процес спирався на багатий досвід KRASP, зокрема щодо її активної білатеральної співпраці з іншими національними конференціями ректорів європейських країн, насамперед з організаціями, що об'єднують і представляють ректорів у Німеччині та Франції. Для такої співпраці є також сприятливим економічний потенціал та членство конференцій ректорів цих країн у Європейській асоціації університетів (EUA), членом якого є також KRASP. На цьому фоні з'явилася ініціатива розширення міжнародних контактів KRASP та розвиток ближчої співпраці зі Спілкою ректорів

---

<sup>1</sup> Прим. насамперед це стосується Польщі, де закон містить перелік таких представницьких інституцій.

ЗВО України, національної конференції ректорів, яка однак не є членом EUA, з урахуванням ситуації та наявних умов функціонування закладів вищої освіти в Україні. З цих причин, після першого позитивного досвіду подібної співпраці, реалізованої раніше у менших масштабах FRP та KRASP, керуючись наміром підняти відносини між національними конференціями ректорів у Польщі та Україні на вищий рівень та надати спільній діяльності більш динамічного характеру, у 2017 році було ініційовано підписання Тристоронньої Угоди KRASP – URHEIU/Спілка – FRP<sup>2</sup>, після відповідних консультацій та за підтримки Міністерства науки та вищої освіти Польщі. Разом із Тристоронньою Угодою Партнери підписали також Додаток № 1<sup>3</sup>, де було визначено основні напрямки спільної діяльності, які мають бути впроваджені протягом трирічного періоду.

У цьому документі зокрема зазначено, що:

- 1. Партнери вважають за доцільне продовжувати обмін візитами між делегаціями, що представляють KRASP і FRP, з одного боку, та URHEIU, з іншого, з метою підтримки та розвитку особистих контактів між представниками Партнерів та узгодження й оцінки проєктів, що реалізуються.*
- 2. У зв'язку з процесами впровадження реформ у вищій освіті та науці на системному й інституційному рівнях в Польщі та в Україні, Партнери засновують спільну польсько-українську ректорську консультативну групу (далі – Консультативна група), завданнями якої є обмін інформацією та обговорення змін, які плануються або впроваджуються у цих сферах. До складу Консультативної групи входять представники Партнерів, а також, за потребою, залучені Партнерами експерти.*

Внаслідок цих подій, Міністр науки та вищої освіти Польщі прийняв рішення щодо фінансування спеціального проєкту „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти” делегуючи реалізацію цієї ініціативи Варшавській Політехніці. Період реалізації Проєкту охопив 2018–2021 роки, що фактично можна назвати I циклом Польсько-українського проєкту. Варто підкреслити, що Міністр освіти і науки України також надала патронат цій ініціативі, підкреслюючи її значення.

Підписанти Тристоронньої Угоди домовилися, що функцію Консультативної групи, про яку ідеться у Додатку № 1, найкраще виконуватимуть спільні ректорські дискусії за участю членів делегацій національних конференцій ректорів KRASP і Спілки, разом з Лідером Польсько-українського проєкту, а завдання, що стосуються експертів, належатимуть до компетенції спеціально створеної групи експертів, з метою проведення консультаційної підтримки у рамках Проєкту з польської сторони.

---

<sup>2</sup> [http://www.vnz.univ.kiev.ua/uploads/n\\_101\\_31142132.pdf](http://www.vnz.univ.kiev.ua/uploads/n_101_31142132.pdf).

<sup>3</sup> [http://www.vnz.univ.kiev.ua/uploads/n\\_101\\_62617939.pdf](http://www.vnz.univ.kiev.ua/uploads/n_101_62617939.pdf).



Реалізатори Проекту спираються на багаторічну традицію співпраці між закладами вищої освіти України та Польщі та беруть до уваги чинні міжнародні угоди між нашими країнами, зокрема: Договір між Урядом України та Урядом Республіки Польща про співробітництво в сфері науки і технологій від 12 січня 1993 року; Угода між Урядом України і Урядом Республіки Польща про співробітництво в галузі культури, науки і освіти від 20 травня 1997 року; Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Польща про академічне взаємовизнання документів про освіту та рівноцінність ступенів від 11 квітня 2005 року (набула чинності у 2006 році).

Схематично хронологію основних віх співпраці на рівні конференцій ректорів Польщі та України за участю Фондації польських ректорів представлено на рис.

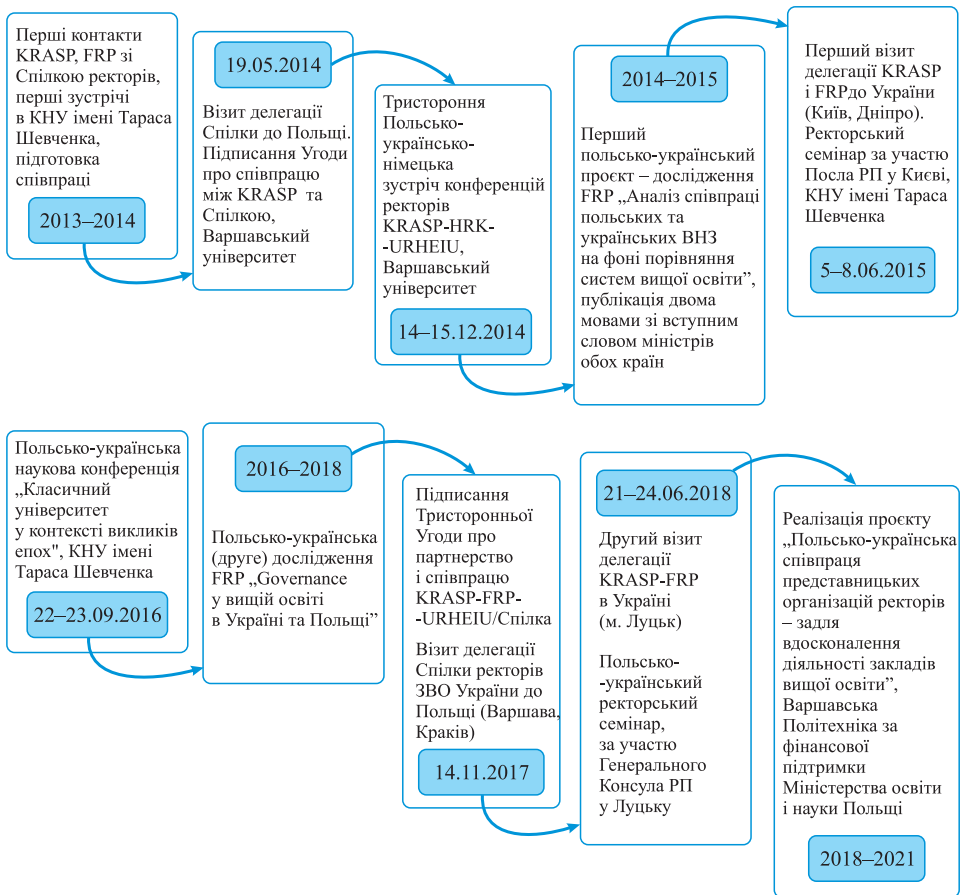


Рис. Розвиток польсько-української співпраці на рівні національних конференцій ректорів

Першим системним заходом, реалізованим у 2014–2015 роках у рамках співпраці FRP-KRASP та Спілки, була спроба проаналізувати досвід багаторічного співробітництва польських та українських закладів вищої освіти, зокрема у сферах, що виходять поза межі обміну студентами, а також дослідити ставлення й сприйняття цієї співпраці з боку керівників закладів вищої освіти та безпосередньо академічних працівників, які реалізують спільні проекти. Ця ініціатива була реалізована та сфінансована у рамках діяльності аналітично-експертної організації „Фундація польських ректорів – Інститут суспільства знань”, за участю та підтримки національних конференцій ректорів з обох країн. Фінальна монографія під назвою „Аналіз співпраці польських та українських вищих навчальних закладів на фоні порівняння систем вищої освіти. Висновки та рекомендації”<sup>4</sup> була опублікована у 2015 році польською та українською мовами, зі вступним словом Міністрів освіти і науки обох країн. Ця монографія містить аналіз досвіду впровадження реформ у вищій освіті, огляд науково-дослідного потенціалу у Польщі та Україні, аналіз досвіду наукового співробітництва польських та українських закладів вищої освіти – класичних університетів та технічних закладів вищої освіти, інформацію щодо обміну студентами та підготовлені разом висновки та рекомендації, що спираються на проведені дослідження в Україні та Польщі. Цей звіт було також передано міністрам та ректорам в обох країнах.

Друге дослідження, реалізоване власними силами аналітично-експертної організацією Фундація польських ректорів – Інститут суспільства знань у 2016–2018 рр., було присвячено аналізу сфери врядування/governance у вищій освіті в Україні та Польщі. Метою дослідження було дослідити думку ректорів закладів вищої освіти Спілки та KRASP щодо деяких аспектів функціонування сфери врядування у вищій освіті в обох країнах. Анкетне дослідження охоплювало 10 основних тематичних блоків:

- Академічні цінності (внутрішні) сучасного університету;
- Місія, призначення та завдання закладу вищої освіти;
- Спосіб управління у системі вищої освіти;
- Принципи університетської автономії на тлі завдань держави та засад зовнішнього нагляду;
- Система джерел права у сфері вищої освіти і принципи його становлення;
- Структура закладу вищої освіти;
- Органи управління закладом вищої освіти;
- Політика розвитку закладу вищої освіти;
- Застосування категорій якості в управлінні закладом вищої освіти;
- Фінансування системи вищої освіти;

---

<sup>4</sup> Польська версія: [https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/rpu\\_woznicki\\_wersja\\_polska\\_tekst\\_2015\\_1.pdf](https://frp.org.pl/images/publikacje/publication/rpu_woznicki_wersja_polska_tekst_2015_1.pdf). Українська версія: [http://frp.home.pl/publikacje/RPUwoznickiwersjaukrai\\_nskatekst\\_2015\\_\\_UK.pdf](http://frp.home.pl/publikacje/RPUwoznickiwersjaukrai_nskatekst_2015__UK.pdf)

Результати цього дослідження були представлені у Доповіді № 1 Комісії з питань стратегічних проблем вищої освіти KRASP<sup>5</sup> та у розділі колективної монографії, опублікованої видавництвом WN PWN<sup>6</sup> та використані у дальших дослідженнях з питань управління у рамках Проекту.

Метою подальшої діяльності, реалізованої після підписання Тристоронньої Угоди KRASP – Спілка – FRP, було надання співпраці на рівні ректорів більш системного характеру, що й відобразилося у рамках конкретизації ідейних положень Угоди в пропозиціях, узгоджених у Додатку № 1. Цей, наступний, Польсько-український проект, звіт з якого представляємо, насамперед був спрямований на формування конкретних висновків і рекомендацій щодо удосконалення засад управлінських процесів в університетах в обох країнах, з урахуванням їх специфіки, зокрема й розширення компетенції одноосібних органів управління, ректорів і проректорів, у результаті реалізації низки конкретних ініціатив співпраці у вищій освіті між національними конференціями та базуючись на результатах власних досліджень.

Презентована колективна монографія, опублікована одночасно польською та українською мовами, являє собою фінальний звіт Проекту, реалізованого Варшавською Політехнікою за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки. Це видання містить загальну інформацію про Проект (Вступ та Розділ 1), результати досліджень, реалізованих у рамках Проекту у 2019–2020 роках у Польщі та Україні щодо: фінансування вищої освіти (Розділ 2), рейтингів у стратегіях розвитку університетів (Розділ 3), аналізу статутів закладів вищої освіти Польщі та України (Розділ 4), а також організації докторських шкіл у Польщі (Розділ 5), авторами яких є дослідники та експерти з Польщі та України. У Розділі 6 експертна група Проекту представила свій аналітичний коментар та оцінку здійснених дослідницьких ініціатив, зокрема з точки зору ступеня відповідності та досягнення цілей Проекту, адекватності застосованої методики та впливу результатів досліджень на актуальну політику у сфері вищої освіти в Польщі та Україні, також накреслила кілька пропозицій щодо подальшої білатеральної співпраці між KRASP та Спілкою. У Розділі 7 зібрано та представлено ключові рекомендації з трьох Спільних резолюцій, ухвалених делегаціями ректорів Польщі та України протягом 2019–2020 років, які також можуть бути використані як для удосконалення діяльності ЗВО, так і в процесі формування державної політики у сфері вищої освіти і науки в обох країнах.

---

<sup>5</sup> J. Woźnicki, red. (2017). „Raport nr 1: Wstępne analizy, komentarze, opinie i propozycje do Ustawy 2.0” [pdf], Warszawa: KRASP – FRP. Dostępny na: [https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/dokumenty\\_ro%C5%BCne/Raporty\\_KSPSW/raport\\_nr\\_1\\_kspsw.pdf](https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/dokumenty_ro%C5%BCne/Raporty_KSPSW/raport_nr_1_kspsw.pdf).

<sup>6</sup> I. Degtyarova, N. Kraśniewska, „Wartości akademickie, misja i zadania uniwersytetu współczesnego: wyniki badań 2016–2017”, [w:] Woźnicki Jerzy (red.). 2019. Odpowiedzialność, zaangażowanie i bezstronność uniwersytetu. Uwarunkowania kulturowe i prawne. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

У Додатках до монографії вміщено документи, що є результатами Проєкту, зокрема три ухвалені та підписані Спільні резолюції (без додатків до них), два Меморандуми про співпрацю між Національним агентством забезпечення якості вищої освіти України та Польською акредитаційною комісією і Комісією евалюації науки, а також скан Тристоронньої Угоди.

### *Подяка*

Особливі слова вдячності керівництво Проєкту висловлює усім особам, задіяним у процесі реалізації Проєкту, зокрема працівникам Факультету адміністрування та суспільних наук Варшавської Політехніки як організаційно-структурного підрозділу, відповідального за реалізацію Проєкту, а також з боку Польщі – представникам з KRASP і FRP, з української сторони – представникам Спільки ректорів ЗВО України.

Команда реалізаторів Проєкту висловлює слова щирої вдячності ректорам 50 закладів вищої освіти з Польщі та України, які брали участь у польсько-українському Проєкті в обох країнах, але насамперед – тим університетам, які гостинно приймали в своїх стінах засідання, ректорські візити, зустрічі, семінари та інші заходи, організовані протягом усього періоду реалізації Проєкту в Україні та Польщі.

*Проф. Єжи Возніцький, Лідер Проєкту  
Ірина Дегтярьова, PhD, Програмний координатор Проєкту*

Варшава, жовтень 2021

# Інституції та особи, які брали участь у реалізації Проєкту у 2018–2021 рр.<sup>7</sup>

---

## Інституції – підписанти Тристоронньої Угоди

- Конференція ректорів академічних шкіл Польщі
- Спілка ректорів закладів вищої освіти України
- Фундація польських ректорів

## Перелік закладів вищої освіти, які брали участь у проведенні досліджень у рамках Проєкту

### Заклади вищої освіти Польщі

1. Варшавський університет
2. Варшавська Політехніка
3. Познанський університет ім. Адама Міцкевича
4. Університет науки і технологій AGH ім. Станіслава Сташица в Кракові
5. Вроцлавська Політехніка
6. Вроцлавський університет
7. Гданська Політехніка
8. Сілезька Політехніка у м. Глівіце
9. Торунський університет Миколи Коперніка
10. Лодзинська Політехніка
11. Варшавський економічний університет SGH
12. Варшавський медичний університет
13. Познанський економічний університет
14. Познанська Політехніка

---

<sup>7</sup> Цей перелік містить назви запрошених закладів вищої освіти, імена членів делегацій національних конференцій ректорів у різні роки, експертів та дослідників, а також представників партнерських інституцій. Протягом I Циклу реалізації Проєкту у роках 2018–2021 в усіх заходах, організованих у рамках Проєкту, взяло участь близько 500 учасників з польських та українських закладів вищої освіти.

15. Лодзинський медичний університет
16. Сілезький університет в м. Катовіце
17. Вармінсько-Мазурський університет у м. Ольштин
18. Варшавський університет Кардинала Стефана Вишинського
19. Лодзинський університет
20. Опольська Політехніка
21. Варшавський природничий університет SGGW
22. Академія мистецтв у м. Катовіце
23. Гуманітарно-природничий університет ім. Яна Длугоша у м. Ченстохові
24. Варшавська військово-технічна академія ім. Ярослава Добровського
25. Варшавська академія фізичного виховання ім. Юзефа Пілсудського

### **Заклади вищої освіти України**

1. Київський національний університет імені Тараса Шевченка
2. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
3. Національний технічний університет „Харківський політехнічний інститут”
4. Національний університет „Львівська політехніка”
5. Національний університет біоресурсів і природокористування України
6. Національний технічний університет „Дніпровська політехніка”
7. Сумський державний університет
8. Львівський національний університет імені Івана Франка
9. Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського „Харківський авіаційний інститут”
10. Національний університет „Києво-Могилянська академія”
11. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
12. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
13. Національна металургійна академія України
14. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
15. Національний університет харчових технологій
16. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
17. Національний авіаційний університет
18. Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова
19. Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)
20. Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького
21. Національний транспортний університет
22. Тернопільський державний медичний університет імені І.Я. Горбачевського
23. Національний університет фізичного виховання і спорту України
24. Національна музична академія України імені П.І. Чайковського
25. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка (Національний університет „Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”)

## **Університети-господарі та співorganizатори ректорських семінарів та візитів делегацій національних конференцій ректорів**

1. Київський національний університет імені Тараса Шевченка (2018, 2019, 2020)
2. Познанський університет імені Адама Міцкевича (2019)
3. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова (2021)
4. Одеський національний економічний університет (2021)
5. Варшавська Політехніка (2021)
6. Варшавський природничий університет SGGW (2021)

## **Інституції, які були партнерами у певних заходах у рамках Проєкту у Польщі та Україні**

1. Комісія евалюації науки Польщі (KEN)
2. Польська акредитаційна комісія (PKA)
3. Національне агентство забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО/NAQA)
4. Компанія PCG Academia
5. Національна рада науки та вищої освіти Польщі RGNiSW

## **Члени делегацій національних конференцій ректорів, які брали участь у ректорських дискусіях та запрошених до участі у Польсько-українському форумі ректорів**

### **Члени делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі KRASP у 2018–2021 рр.**

1. Менжик Аркадіуш, проф. д. габ. інж., ректор Сілезької Політехніки, Президент KRASP в каденції 2020–2024 рр.
2. Шмідт Ян, проф. д. габ. інж., ректор Варшавської Політехніки у 2012–2020 рр., Президент KRASP в каденції 2016–2020 рр.
3. Банись Веслав, проф. д. габ., ректор Сілезького університету в м. Катовіце у 2008–2016 рр., Президент KRASP в каденції 2012–2016 рр.
4. Бартошевич Івона, проф. д. габ., проректор Вроцлавського університету з питань науки у каденції 2016–2020 рр.
5. Белявський Веслав, проф. д. габ., ректор Варшавського природничого університету SGGW у каденції 2016–2020 рр., Віце-президент KRASP в каденції 2016–2020 рр.
6. Богуцький Лукаш, проф. д. габ., проректор з питань закордонної співпраці Лодзинського університету
7. Була Пьотр, проф. д. габ., проректор з питань проєктів та співпраці Краківського економічного університету
8. Ваховяк Пьотр, д. габ., проф. SGH, ректор Варшавського економічного університету SGH, Голова Конференції ректорів варшавських закладів вищої освіти

9. Вішевський Пшемислав, проф. д. габ., ректор Вроцлавського університету
10. Випих-Гавронська Анна, проф. д. габ., ректор Гуманітарно-природничого університету ім. Яна Длугоша у м. Ченстохова
11. Вяк Славомир, проф. д. габ. інж., ректор Лодзинської Політехніки в каденції 2016–2020 рр.
12. Голата Ельжбета, проф. д. габ., проректор з питань науки Познанського економічного університету
13. Дзеконський Станіслав, кс.проф. д. габ., Ксьондз-ректор Університету Кардинала Стефана Вишинського у Варшаві у 2012–2020 рр.
14. Єсьоновський Теофіл, проф. д. габ. інж., ректор Познанської Політехніки, Голова Конференції ректорів технічних університетів у каденції 2020–2024 рр.
15. Заремба Кшиштоф, проф. д. габ.інж., ректор Варшавської Політехніки, Голова Комісії з питань навчання KRASP у каденції 2020–2024 рр.
16. Засада Міхал, проф. д. габ., ректор Варшавського природничого університету SGGW, Віце-президент KRASP в каденції 2020–2024 рр.
17. Жондзінська Ельжбета, проф. д. габ., ректор Лодзинського університету, Голова Комісії KRASP з питань науки в каденції 2020–2024 рр.
18. Каневська Богумила, проф. д. габ., ректор Познанського університету ім. Адама Міцкевича, Голова Конференції ректорів класичних університетів Польщі у каденції 2020–2024 рр.
19. Косьор-Казберук Марта, д. габ. проф. РВ, ректор Білостоцької Політехніки, член Комісії міжнародної співпраці KRASP у каденції 2020–2024 рр.
20. Ковальчик Анджей, проф. д. габ., ректор Сілезького університету у м. Катовіце у каденції 2016–2020 рр.
21. Лесицький Анджей, проф. д.габ., ректор Познанського університету ім. Адама Міцкевича в каденції 2016–2020 рр.
22. Лис Єжи, проф. д. габ. інж., Університет науки і технологій AGH ім. Станіслава Сташица в Кракові, Голова Комісії міжнародної співпраці KRASP в каденції 2020–2024 рр.
23. Лодиговський Томаш, проф. д. габ. інж., ректор Познанської Політехніки у 2012–2020 рр.
24. Масталєж Анджей, проф. д.габ., ректор Варшавської академії фізичного виховання ім. Юзева Пілсудського у 2012–2020 рр.
25. Новак Алойзи, проф. д. габ., ректор Варшавського університету, Голова Комісії з питань інновацій та співпраці з сектором економіки KRASP у каденції 2020–2024 рр.
26. Снятала Павел, д. габ. інж. проф. РР, проректор з міжнародної співпраці Познанської Політехніки
27. Хелмонська-Сойта Анна, проф. д. габ., проректор з питань інтернаціоналізації Вроцлавського природничого університету



### **Члени делегації Спілки ректорів ЗВО України у 2018–2021 рр.**

1. Куліков Петро Мусійович, ректор Київського національного університету будівництва і архітектури, голова ГО „Спілка ректорів закладів вищої освіти України”, доктор економічних наук, професор
2. Губерський Леонід Васильович, ректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2008–2021 рр., президент ГО „Спілка ректорів вищих навчальних закладів України” у 2009–2021 рр., доктор філософських наук, професор
3. Андрущенко Віктор Петрович, ректор Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, перший віце-президент ГО „Спілка ректорів вищих навчальних закладів України” (до 2021 р.), доктор філософських наук, професор
4. Бех Петро Олексійович, проректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2008–2021 рр., кандидат філологічних наук, професор
5. Бобало Юрій Ярославович, ректор Національного університету „Львівська політехніка”, голова Ради ректорів ЗВО Львівського регіону, доктор технічних наук, професор
6. Борисова Ольга Володимирівна, проректор Національного університету фізичного виховання і спорту України, доктор наук з фізичного виховання і спорту, професор
7. Бугров Володимир Анатолійович, ректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка, кандидат філософських наук, професор
8. Буюк Богдан Богданович, ректор Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, доктор філософських наук, професор
9. Васильєв Анатолій Васильович, ректор Сумського державного університету у 2004–2021 рр., голова Ради ректорів ЗВО Сумського регіону (до 2021 р.), кандидат технічних наук, професор
10. Дмитриченко Микола Федорович, ректор Національного транспортного університету, доктор технічних наук, професор
11. Ісаєнко Володимир Миколайович, ректор Національного авіаційного університету у 2016–2020 рр., доктор біологічних наук, професор
12. Кагановська Тетяна Євгеніївна, ректор Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, доктор юридичних наук, професор
13. Киричук Галина Євгеніївна, ректор Житомирського державного університету імені Івана Франка, доктор біологічних наук, професор
14. Климкова Ірина Ігорівна, проректор Міжрегіональної академії управління персоналом, кандидат політичних наук, доцент
15. Ковальов Анатолій Іванович, ректор Одеського національного економічного університету, доктор економічних наук, професор

16. Ковров Анатолій Володимирович, ректор Одеської державної академії будівництва та архітектури, кандидат технічних наук, професор
17. Коцан Ігор Ярославович, ректор Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки у 2005–2019 рр., голова Ради ректорів ЗВО Волинського регіону (до 2021 р.), доктор біологічних наук, професор
18. Крисоватий Андрій Ігорович, ректор Західноукраїнського національного університету, доктор економічних наук, професор
19. Лук'яненко Дмитро Федорович, ректор Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, доктор економічних наук, професор
20. Луцький Максим Георгійович, ректор Національного авіаційного університету, доктор технічних наук, професор
21. Мазаракі Анатолій Антонович, ректор Київського національного торговельно-економічного університету, доктор економічних наук, професор
22. Мелешевич Андрій Анатолійович, президент Національного університету „Кисво-Могилянська академія” у 2014–2019 рр., PhD (Політичні науки), професор
23. Мельник Володимир Петрович, ректор Львівського національного університету імені Івана Франка, доктор філософських наук, професор
24. Ніколаєнко Станіслав Миколайович, ректор Національного університету біоресурсів і природокористування України, доктор педагогічних наук, професор
25. Новомлинець Олег Олександрович, ректор Національного університету „Чернігівська політехніка”, доктор технічних наук, доцент
26. Онищенко Володимир Олександрович, ректор Національного університету „Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, голова Ради ректорів ЗВО Полтавського регіону, доктор економічних наук, професор
27. Півняк Геннадій Григорович, ректор Національного технічного університету „Дніпровська політехніка” у 1982–2021 рр., доктор технічних наук, професор
28. Поляков Микола Вікторович, ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара у 1998–2020 рр., доктор фізико-математичних наук, професор
29. Пономаренко Володимир Степанович, ректор Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, доктор економічних наук, професор
30. Поркуян Ольга Вікторівна, ректор Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, доктор технічних наук, професор
31. Степаненко Сергій Миколайович, ректор Одеського державного екологічного університету, голова Ради ректорів ЗВО Одеського регіону, доктор фізико-математичних наук, професор
32. Тимошенко Максим Олегович, ректор Музичної академії України імені П.І. Чайковського, доктор філософії, професор
33. Толстановна Ганна Миколаївна, проректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор біологічних наук, професор

34. Труба Вячеслав Іванович, ректор Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, доктор юридичних наук, професор
35. Цепенда Ігор Євгенович, ректор Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, доктор політичних наук, професор
36. Черевко Олександр Володимирович, ректор Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, доктор економічних наук, професор

## **Польсько-українська дослідницька група та експерти**

### **Польська сторона**

1. Гайда Міхал, Варшавська Політехніка
2. Кежновський Лукаш, PhD, Білостоцький університет
3. Красневська Наталія, Фундація польських ректорів
4. Лейя Кшиштоф, проф. Гданська Політехніка
5. Лис Олександра, PhD, Ягеллонський університет
6. Пабянчик-Влазло, PhD, Лодзинська Політехніка

### **Українська сторона**

1. Гоц Наталія Євгенівна, керівник центру міжнародної освіти Національного університету „Львівська політехніка”, доктор технічних наук, професор
2. Комаров Вячеслав Васильович, професор Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, доктор юридичних наук
3. Пантелеймонов Антон Віталійович, проректор Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, доктор хімічних наук, професор
4. Свириденко Денис Борисович, завідувач кафедри ЮНЕСКО з наукової освіти Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, доктор філософських наук, професор
5. Томашевська Ірина Петрівна, професор Волинського національного університету імені Лесі Українки, кандидат педагогічних наук
6. Чепак Валентина Василівна, декан факультету соціології Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор соціологічних наук, професор

### **Консультативна група у Проекті**

1. Докович Марчин, PhD, Познанський університет ім. Адама Міцкевича
2. Єнджеєвський Томаш, PhD, Торунський університет Миколи Коперніка
3. Мрозовська Анна, Польська акредитаційна комісія, Інститут відповідального бізнесу
4. Жулицька Марія, PhD, Вроцлавський університет

## Запрошені експерти та доповідачі на семінарах та інших заходах у рамках Проєкту<sup>8</sup>

### Експерти та спікери з Польщі та Європи

1. Антонович Домінік, д.габ. проф., завідувач кафедри досліджень з питань науки та вищої освіти Торунського університету Миколи Коперника, член Комісії евалюації науки
2. Бугла-Плосконська Габріела, д.габ. проф., проректор з навчальної діяльності Вроцлавського університету у каденції 2020–2024 рр.
3. Дікс Кшиштоф, д.габ. проф., Голова Польської акредитаційної комісії у 2016–2020 рр.
4. Гориня Мар'ян, д.габ. проф., заступник Голови Центральної Комісії з питань наукових ступенів і звання у 2017–2020 рр., заступник Голови Ради наукової досконалості у 2020–2023 рр.
5. Каліш Томаш, д.габ. проф., проректор зі студентських питань Вроцлавського університету у каденції
6. Каруана Майкл, директор Департаменту стратегічних розробок (Strategic Solutions Department), Times Higher Education (Лондон)
7. Квятковська-Суйка Ізабела, директор Бюро Польської акредитаційної комісії
8. Колодзейчик Себастьян, д. габ. Голова Ради Національної агенції академічних обмінів Польщі NAWA
9. Красневський Анджей, проф. д.габ., Варшавська Політехніка, Генеральний Секретар Конференції ректорів академічних шкіл Польщі у 2002–2020 рр., член Болонської групи KRASP
10. Малиновський Маріуш, д.габ. проф., проректор Варшавської Політехніки з питань науки у каденції 2020–2024 рр.
11. Марчиняк Збігнев, д.габ. проф., Голова Національної ради науки та вищої освіти RGNiSW у 2018–2021 рр.
12. Ольшевський Ярослав, Голова Національного представництва аспірантів Польщі, Варшавський природничий університет SGGW
13. Поморський Ян, д.габ. проф., Люблінський університет ім. Марії Кюрі-Склодовської, член Комісії евалюації науки Польщі
14. Прухницька Марія, д.габ. проф., секретар Польської акредитаційної комісії
15. Псонка Томаш, директор Департаменту дослідницьких розробок (Research Solutions Department), Elsevier (Варшава)
16. Ратайчак Марек, д.габ. проф., член Центральної Комісії з питань наукових ступенів і звань у 2017–2020 рр., Познанський економічний університет
17. Скочень Блажей, д.габ. проф., Голова Комісії евалюації науки у 2019–2022 рр., Краківська Політехніка

---

<sup>8</sup> Без урахування ректорів-членів делегацій та представників міністерств, які також виступали з доповідями.

18. Сулковський Лукаш, д.габ. проф., Ягеллонський університет у Кракові, Президент PCG Academia
19. Уріяш Януш, д.габ. проф., член Польської акредитаційної комісії, Щецинська морська академія
20. Хазгал Олесандр, PhD, Голова Ради докторської освіти Європейської асоціації університетів EUA-CDE (Брюссель)
21. Хожела Анджей, д.габ. проф., директор Інтердисциплінарної Краківської докторської школи (Польська академія наук – AGH Університет Науки та Технології)

### **Експерти та спікери з України**

1. Ващук Олеся Петрівна, голова Ради молодих учених при Міністерстві освіти і науки України, доктор юридичних наук, професор
2. Жилінська Оксана Іванівна, проректор Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2019–2021 рр., доктор економічних наук, професор
3. Квіт Сергій Миронович, голова Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, доктор філологічних наук, професор
4. Кремень Василь Григорович, президент Національної академії педагогічних наук України, доктор філософських наук, професор
5. Курбатов Сергій Володимирович, головний науковий співробітник відділу інтернаціоналізації вищої освіти Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, доктор філософських наук, професор
6. Моркляник Богдан Васильович, заступник голови Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, доктор технічних наук, професор
7. Стукало Наталія Вадимівна, заступник голови Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, доктор економічних наук, професор
8. Цятковська Альбіна Миколаївна, провідна фахівчиня відділу зв'язків з громадськістю Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти

### **Представники дипломатичних установ – Посольства Республіки Польща у Києві та Посольства України в Республіці Польща**

1. Білий Віталій Васильович, Перший Секретар Посольства України в Республіці Польща
2. Дешиця Андрій Богданович, Надзвичайний і Повноважний Посол України в Республіці Польща
3. Матушек-Загата Ева, Керівник реферату з питань науки і освіти Посольства Республіки Польща у Києві
4. Солек Катажина, Генеральний Консул Республіки Польща в Одесі
5. Ціхоцький Бартош, Надзвичайний та Повноважний Посол Республіки Польща в Україні

## **Представники Міністерства освіти і науки Польщі**

1. Дзедзіц Войцех, заступник директора Департаменту міжнародної співпраці Міністерства освіти і науки Польщі MEiN
2. Жебровська Гражина, директор Департаменту міжнародної співпраці Міністерства науки та вищої освіти Польщі MNiSW (2020)
3. Побожи Моніка, директор Департаменту міжнародної співпраці Міністерства освіти і науки Польщі MEiN
4. Скродзький Пшемислав, заступник директора Департаменту міжнародної співпраці Міністерства освіти і науки Польщі MEiN
5. Шимчак-Галковський Юліуш, директор Департаменту міжнародної співпраці Міністерства науки та вищої освіти Польщі MNiSW (2018–2019)

## **Представники Міністерства освіти і науки України**

1. Гриневич Лілія Михайлівна, Міністр освіти і науки України у 2016–2019 рр.
2. Лукова-Чуйко Наталя Вікторівна, радниця Міністра освіти і науки України у 2016–2019 рр.
3. Новосад Ганна Ігорівна, Міністр освіти і науки України у 2019–2020 рр.
4. Рашкевич Юрій Михайлович, заступник Міністра освіти і науки України у 2017–2019 рр.
5. Стадний Єгор Андрійович, заступник Міністра освіти і науки у 2019–2020 рр.
6. Чеберкус Дмитро Вікторович, генеральний директор Директорату науки Міністерства освіти і науки у 2017–2020 рр.
7. Шаров Олег Вікторович, генеральний директор Директорату фахової передвищої, вищої освіти
8. Шкуратов Олексій Іванович, заступник Міністра освіти і науки

## **Секретаріат KRASP і Спілки ректорів ЗВО України, залучені до реалізації Проєкту**

1. Болюбаш Ярослав Якович, відповідальний секретар ГО „Спілка ректорів вищих навчальних закладів України” у 2012–2021 рр.
2. Головка Інна Юріївна, вчений секретар ГО „Спілка ректорів закладів вищої освіти України”
3. Калашніков Олексій Юрійович, керівник Секретаріату ГО „Спілка ректорів закладів вищої освіти України”
4. Кулеша Агата, в.о. Генерального Секретаря KRASP
5. Омельченко Станіслав Данилович, виконавчий директор ГО „Спілка ректорів вищих навчальних закладів України” у 2008–2020 рр.

## **Бюро Проекту – Факультет адміністрування та суспільних наук Варшавської Політехніки**

- Декан факультету WAIiNS – д.габ. проф. Варшавської Політехніки Анна Зальцевич
- Помічник квестора PW – Малгожата Стрончинська

## **Керівництво Проекту**

- Лідер Проекту, Президент Фондації польських ректорів – д.габ. проф. Єжи Возницький
- Програмний координатор Проекту, науковий співробітник Фондації польських ректорів – Ірина Дегтярьова, PhD
- Менеджер Проекту, Керуючий директор Фондації польських ректорів – Мажена Гембара





# РОЗДІЛ 1

## Загальні засади проєкту „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”, реалізованого Варшавською Політехнікою за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки Польщі

---

Єжи Возніцький

Проєкт „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти” реалізується Варшавською Політехнікою у 2018–2021 рр. за угодою та за рахунок фінансової підтримки Міністерства освіти і науки Польщі, у співпраці з польськими партнерами – (Конференція ректорів академічних шкіл Польщі KRASP, Фундація польських ректорів FRP) та українськими (Спілка ректорів закладів вищої освіти України), під патронатом Міністерства освіти і науки України.

Підготовка проєктної заявки здійснювалася протягом взаємних візитів, що мали підготовчий характер для майбутнього проєкту, зокрема візиту делегації KRASP у Луцьку та делегації Спілки ректорів України у Кракові та Варшаві у 2017–2018 роках. Крім цього, українські ректори взяли участь у III Конференції для лідерів управління університетами LUMEN 2017, яка була організована консалтингово-технологічною компанією PCG Academia у співпраці з Фундацією польських ректорів, де мали можливість подискутувати про лідерство в університетах та ректорську майстерність<sup>9</sup>. Польсько-українські зустрічі на рівні ректорів відбулися також восени 2017 року у Варшавському університеті Кардинала Стефана Вишинського, Ягеллонському університеті та АГН Університеті науки і технологій у Кракові. Під час Польсько-українського семінару у Луцьку у червні 2018 року<sup>10</sup> Сторони обговорили та узгодили формат майбутніх заходів у рамках Проєкту.

Основною метою Проєкту є досягнення конкретних результатів співпраці ректорів польських та українських закладів вищої освіти у сфері врядування (*governance in HEIs*), зокрема в питаннях удосконалення управління університетами, з урахуванням принципів і свобод академічного спільноти та з метою пошуку оптимальної рівноваги між самоврядуванням та управлін-

---

<sup>9</sup> Див. публікації на сайті Спілки ректорів ЗВО України: <http://www.vnz.univ.kiev.ua/ua/news-1-3-101-akademichna-diplomatiya-ta-spiwpracya-rektorskih-seredovisch-ukraini-i-polschi>.

<sup>10</sup> <http://www.vnz.univ.kiev.ua/ua/news-1-3-112-ukrainsko-polska-spiwpracya-rektoriv-u-dii>.

ням університетом, з використанням власного досвіду обох країн та міжнародних передових практик, а також результатів власних досліджень.

Фундаментальним аналітичним інструментом у рамках Проєкту були власні тематичні дослідження, які було проведено згідно з методологічними вимогами у суспільних науках. Саме на основі результатів цих досліджень було сформовано матеріали та організовано ректорські дискусії делегацій KRASP та Спілки ректорів України, у результаті чого були ухвалені Спільні резолюції, надіслані пізніше також до ректорів та міністрів в обох країнах.

Період реалізації Проєкту охоплював заходи, ідейно визначені у підписаному Додатку № 1 до Тристоронньої Угоди, реалізовані у рамках чотирьох річних етапів:

Етап I – 1.08.2018 – 31.12.2018

Етап II – 1.01.2019 – 31.12.2019

Етап III – 1.01.2020 – 31.12.2020

Етап IV – 1.01.2021 – 31.12.2021<sup>11</sup>

Цільові групи Проєкту – це національні конференції ректорів (KRASP і Спілка ректорів України) та ректори 25 закладів вищої освіти у кожній країні, що є членами національних конференцій ректорів. За посередництвом участі ректорів і проректорів та завдяки поширенню матеріалів у відкритому доступі, результати Проєкту можуть використовуватися також іншими органами управління закладів вищої освіти, зокрема і з метою підвищення ефективності діяльності та професіоналізації управління у вищій освіті.

Особливою цільовою групою у Проєкті також є установлені законом інституції, які діють у системі вищої освіти і науки, зокрема: Польська акредитаційна комісія та Комісія евалюації науки з боку Польщі, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти – з боку України.

Результатами Проєкту, крім закладів вищої освіти – членів національних конференцій ректорів, можуть бути зацікавлені також органи влади – Міністерство освіти і науки Польщі та Міністерство освіти і науки України.

У процесі реалізації Проєкту були також залучені дослідники у сфері вищої освіти, які у ширшому форматі також можуть бути зацікавлені його результатами.

Заходи, реалізовані у рамках Проєкту, охоплюють аналітичну діяльність і дослідження, з використанням різного дослідницького інструментарію, стосовно проблематики організації та моделей управління у вищій освіті, експертні семінари щодо стратегічних питань у сфері управління, ознайомлювальні візити (study visits) делегацій конференцій ректорів та ректорські дискусії, у результаті яких ректори й ухвалювали свої Спільні резолюції.

---

<sup>11</sup> У зв'язку з пандемією COVID-19 завершення Етапу IV Проєкту було перенесено з вересня на грудень.

Перелік основних заходів у рамках Проєкту:

- Аналітично-дослідницька діяльність, яка також визначила тематику експертних семінарів, ректорських дискусій та представлена на Польсько-українському форумі ректорів, у 2018–2021 рр. охопила такі питання:
  - фінансування закладів вищої освіти (за технікою індивідуальних глибинних інтерв'ю);
  - рейтинги у стратегіях розвитку університетів (анкетне дослідження);
  - особливості положень статутів закладів вищої освіти та університетська автономія (експертний аналіз статутів та положень чинного законодавства у цій сфері);
  - аналіз організаційно-управлінських моделей докторських шкіл у Польщі (аналіз документації університетів та анкета);
  - порівняльний аналіз функціонування сектора знань (інституційний аналіз)<sup>12</sup>.
- Ознайомлювальні візити делегації KRASP в Україні (Київ, Одеса) та делегації Співки ректорів України в Польщі (Познань, Варшава), з метою ознайомлення з академічними осередками обох країн, організації тематичних дискусій щодо розвитку вищої освіти делегацій ректорів, на підставі достовірної інформації та документів, зокрема й результатів досліджень, проведених у рамках Проєкту. У рамках візитів також були організовані ректорські семінари за участю представників Міністерств з обох країн, Посольства Республіки Польща в Києві та Посольства України в Республіці Польща.
- Експертні семінари щодо стратегічних проблем у сфері врядування у вищій освіті були присвячені, зокрема, питанням евалюації (оцінювання/атестації) якості наукової діяльності і якості освіти та діяльності національних агентств з питань забезпечення якості вищої освіти та наукової діяльності; семінари/вебінари на тему організаційно-управлінських моделей докторських шкіл та процесу підготовки докторів філософії та ін. До цих заходів було залучено експертів та фахівців Міністерства освіти і науки України, а також Голову Ради з докторської підготовки Європейської асоціації університетів EUA-CDE.
- Польсько-українські ректорські дискусії та ухвалені Спільні резолюції Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Співки ректорів України були присвячені питанням фінансування, рейтингів у стратегіях розвитку університетів та статутних положень, які були ухвалені на основі результатів проведених досліджень та обговорення під час ректорської дискусії. Спільні резолюції, які було надіслано до Міністрів та ректорів в обох країнах, містять низку висновків та рекомендацій, адресованих до експертів і працівників міністерств та керівництва закладів вищої освіти в обох країнах.

---

<sup>12</sup> Результати будуть представлені у рамках наступного циклу Проєкту.

- Перша Школа стратегічного управління для ректорів/проректорів українських закладів вищої освіти, що базується на моделі та досвіді реалізації з 2005 року Фондацією польських ректорів „Програми удосконалення керівних кадрів польських закладів вищої освіти”, через пандемію COVID-19 була проведена в альтернативній формі (онлайн) як серія чотирьох вебінарів на такі теми:
  - Стратегії розвитку закладів вищої освіти з урахуванням особливостей, пов’язаних із пандемією COVID-19 (29 жовтня 2020 р.);
  - Університети та пандемія COVID-19: управління та якість освіти (5 листопада 2020 р.);
  - Наукова досконалість (якість наукової діяльності) та її оцінювання, з урахуванням ситуації пандемії COVID-19 (12 листопада 2020 р.);
  - Діяльність національної конференції ректорів під час пандемії (19 листопада 2020 р.);
- Польсько-український форум ректорів – спільна конференція у Варшавській Політехніці, через пандемію – у гібридній формі: у фізичній присутності делегацій KRASP і Спілки ректорів України та запрошених гостей, а також онлайн – за участю представників ЗВО обох країн.
- Діяльність постійної групи експертів у Проекті була організована у формі спільних засідань консультативного характеру, з метою підготовки матеріалів, додаткової аналітичної діяльності, зокрема також консультування пропозиції до програми заходів у рамках Проекту та Польсько-українського форуму ректорів.
- Модерування налагодження білатеральної співпраці між національними агенціями з питань якості, які функціонують на системному рівні: у рамках Проекту були організовані два двосторонні семінари та підписані польсько-українські Меморандуми про співпрацю РКА-NAQA, KEN-NAQA.
- Поширення та популяризація результатів Проекту в академічному середовищі та на дипломатичному рівні. Зокрема мета, формула та досягнення Проекту були представлені під час підготовки візиту Президента України до Республіки Польща у 2019 році, а також на національних та міжнародних конференціях та заходах (наприклад, під час Форуму „Польща – Україна” у Жешуві, на Конференції „Central European Higher Education Cooperation CENEC” у Будапешті та ін.).

Особливо варто підкреслити оригінальну методіку, застосовану у рамках Проекту у процесі ухвалення Спільних резолюцій делегаціями KRASP і Спілки ректорів України, яка полягає у таких кроках:

- визначення предмета/тематики майбутньої Ректорської дискусії та Спільної резолюції;

- проектування та здійснення запрошеними експертами й дослідниками досліджень, за спеціально створеним і підібраним методологічним інструментарієм, у 25 закладах вищої освіти Польщі та 25 – в Україні;
- опрацювання керівництвом Проекту результатів досліджень на потреби ректорів, у формі, яка максимально уможливить добре ознайомлення з результатами, а також формування низки висновків та рекомендацій для делегацій KRASP і Спілки ректорів України, учасників Ректорської дискусії;
- здійснення селекції та групування пропозицій і рекомендацій ректорами, які беруть участь у Ректорській дискусії, відповідно до трьох категорій:
  - рекомендації виключно для Міністра освіти і науки Польщі,
  - рекомендації виключно для Міністра освіти і науки України,
  - спільно для обох міністрів.

При чому, думки та пропозиції, висловлені під час дискусії, синхронно вносяться до фінального документу та стають частиною Спільної резолюції.

Такий методологічний підхід створює належну змістовну основу для дискусії делегацій національних конференцій ректорів та дає їм важливе відчуття співавторства пропозицій, ухвалених у результаті спільного обговорення, надаючи водночас прийнятому та погодженому документу досить конкретний та обґрунтований характер.

Підтвердженням фінальної редакції документу є засада, що свій підпис на Спільній резолюції ставить Лідер Проекту та співпідписують голови національних конференцій ректорів KRASP та Спілки ректорів України.



## РОЗДІЛ 2

# Фінансування вищої освіти на системному та інституційному рівнях у Польщі та Україні

---

Дослідження, присвячене проблематиці фінансування вищої освіти, було підготовлено та проведено у рамках Проєкту протягом січня – березня 2019 р. та відповідало методологічним вимогам соціологічних досліджень. Метою першого дослідження було вивчення думки польських та українських ректорів щодо того, як повинна функціонувати система фінансування вищої освіти на системному та інституційному рівнях. У перспективі, отримані результати дослідження можуть слугувати насамперед для досягнення стратегічних цілей розвитку університетів та довгостроковій діяльності з удосконалення нормативно-правових умов фінансування вищої освіти та закладів вищої освіти.

Дослідження було проведено польсько-українською групою дослідників (10 осіб, по 5 осіб з кожного боку<sup>13</sup>) за методикою індивідуальних глибинних інтерв'ю з ректорами або проректорами 25 державних закладів вищої освіти в Польщі та Україні (перші 20 за визнаним національним рейтингом і 5 кращих за типом навчального закладу), за опрацьованим для дослідження сценарієм. З-посеред запрошених закладів вищої освіти не взяли участі три заклади у Польщі та один в Україні (на їх місце Лідером Проєкту та Президентом Спільки ректорів, відповідно, було запрошено інші заклади).

Проблематика дослідження охоплювала такі блоки питань:

1. Суб'єкти, які повинні брати участь у фінансуванні вищої освіти.

---

<sup>13</sup> Дослідники з польського боку – Міхал Гайда – спеціаліст з питань досліджень і проєктів Варшавської Політехніки, Лукаш Кежновський – голова Національного представництва аспірантів Польщі (2018), аспірант Білостоцького університету, Наталія Красневська – науковий асистент Фондації польських ректорів, аспірантка Варшавського університету, к.н. Олександра Лис – аспірантка Ягеллонського університету. Українська дослідницька група: к.х.н. Антон Пантелеймонов – проректор з науково-педагогічної роботи Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, д.філософ.н. Денис Свириденко – професор Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, к.пед.н. Ірина Томашевська – професор Волинського національного університету імені Лесі Українки, д.соц.н. Валентина Чепак – декан факультету соціології Київського національного університету імені Тараса Шевченка, д.т.н. Наталія Гоц – керівник центру міжнародної освіти Національного університету „Львівська політехніка”.

2. Моделі фінансування вищої освіти, зокрема алгоритм (формула) та його критерії.
3. Сталі витрати університету, у тому числі утримання матеріальної бази, включаючи витрати на електроенергію.
4. Фінансування організаційних підрозділів ЗВО: централізація та децентралізація фінансового управління.
5. Підзвітність та прозорість діяльності університету.
6. Заходи підвищення ефективності економічної діяльності університету.

Кожен дослідник провів 5 глибинних інтерв'ю за опрацьованим сценарієм та підготував короткі звіти щодо кожного інтерв'ю за ustalеною схемою. Сценарій інтерв'ю було поділено на два основні тематичні блоки, що стосується теми фінансування, – системний рівень (рівень системи вищої освіти) та інституційний рівень (рівень окремого ЗВО) та містив 12 питань. Сценарій інтерв'ю був перекладений українською мовою та мовно-стилістично адаптований під автентичні реалії української системи водночас зі збереженням змістовної ідентичності та попередньо узгоджений з президентами національних конференцій ректорів. Дослідникам також було надано додаткову інформацію щодо тематики дослідження, що дозволило їм підготуватися належним чином до проведення інтерв'ю з керівником закладу вищої освіти. Повний сценарій інтерв'ю міститься у додатку до цього звіту. Орієнтовна тривалість інтерв'ю становила від 23 хвилин до 2,5 годин. У проведенні досліджень було застосовано певні засади дослідницької етики – дослідники не могли проводити інтерв'ю у закладах, у яких працюють або з якими співпрацюють, а в Україні також – у власному академічному осередку (місті, області).

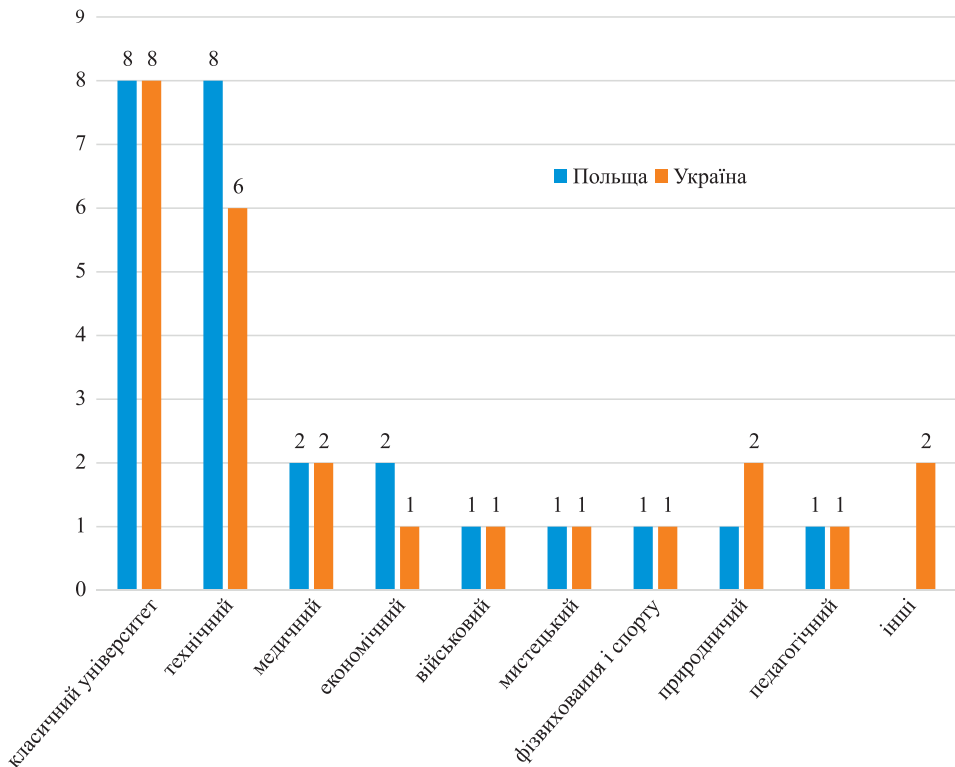
Засади проведення інтерв'ю з ректорами/проректорами, безумовно, стосувалися також гарантування анонімності висловлювання з відповідним закодування тексту та неможливості оприлюднення матеріалів інтерв'ю або аудіозапису третім особам, а також забезпечено використання відповідей респондентів виключно для потреб цього дослідження. Відповіді респондентів, зокрема й ті цитати, які наведено у цьому звіті, були закодовані таким чином:

- стенограмам надано порядковий номер у довільному порядку, усі згадки чи ідентифікації університету або співрозмовника були вилучені з тексту перед тим, як їх було піддано загальному аналізу;
- друге позначення у кодуванні – літера, що означає тип закладу вищої освіти: У – класичний університет, Т – технічний ЗВО, політехніка, Е – економічний, М – медичний, Мист – мистецький, Ф – заклад фізичної культури та спорту, П – педагогічний, Пр – природничий, Тр – транспортний, Ю – юридичний (прим. не всі відповідні типи закладів є у Польщі);
- третє позначення вжито для вказання типу респондента: Р – ректор, П – проректор;
- повне кодування належить читати таким чином, наприклад: 10УП – респондент номер 10, проректор класичного університету.



Також додатково першою літерою означено країну респондента: П – Польща, У – Україна (напр., П-18ПрР означає респондента з Польщі, ректора природничого ЗВО).

Заклади вищої освіти, охоплені дослідженням (рис. 1), знаходилися в різних академічних центрах в Україні – у 9 містах: Київ – 10, Харків – 4, Львів – 3, Дніпро – 3, Одеса – 1, Полтава – 1, Суми – 1, Вінниця – 1, Тернопіль – 1. У Польщі заклади розташовані у 12 містах: Варшава – 8, Лодзь – 3, Познань – 3, Вроцлав – 2, Катовіце – 2, Краків – 1, Ченстохова – 1, Гданськ – 1, Глівіце – 1, Ольштин – 1, Ополе – 1, Торунь – 1. Деякі статистичні дані стосовно проведених досліджень представлено на графіках 2.1–2.2.



**Рис. 2.1.** Респонденти за типом закладу вищої освіти в Польщі та Україні

Проведення дослідження на високому якісному методологічному рівні забезпечила низка дій організацій, якій беруть участь у Проекті: підтримка та організаційний супровід національних конференцій ректорів, кореспонденція Лідера Проекту до польських та українських університетів, зацікавленість та відкритість ректорів, популяризація проекту і досліджень на національних та міжнародних заходах, консультації з групою експертів Кон-

ференції ректорів академічних шкіл Польщі KRASP, підтримка дослідників шляхом формування для них рекомендацій щодо проведення інтерв'ю та розробка детального сценарію разом з довідковою інформацією для дослідника та підсумковою формою короткого звіту, проведення інтерв'ю на високому професійному рівні в обох країнах, професійна транскрипція та переклад коротких звітів обома мовами, організація спільного засідання польсько-української дослідницької групи 14–16.03.2019 у м. Познань з метою підготовки висновків до Ректорської дискусії.

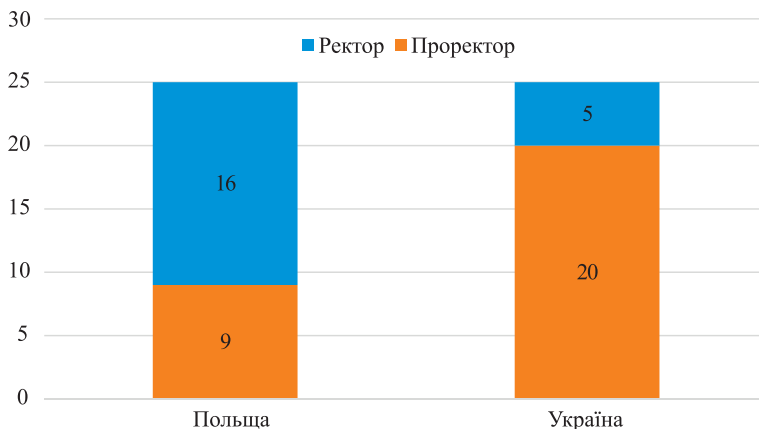


Рис. 2.2. Респонденти за посадою – ректор або проректор

Аналіз досліджень у цьому розділі підготовлено відповідно до структури інтерв'ю (див. Додаток) на підставі робочих матеріалів дослідників, транскрипцій та з використанням результатів попереднього анотованого звіту, який було підготовлено керівництвом проекту для Польсько-української ректорської дискусії. Вибрані цитати наведено, відповідно до транскрипції, як цього вимагає контекст, у скороченому вигляді з відповідним позначенням трьома крапками у квадратних дужках або без них. Там, де це можливо і доречно, автори представили результати аналізу у графічній формі, хоча для якісних досліджень такого типу представлення кількісних показників не є обов'язковим. Обсяг вибірки закладів, у яких проводились інтерв'ю із ректорами, дозволяє сформулювати загальні висновки та рекомендації щодо оптимізації системи фінансування з урахуванням регіональної та галузевої специфіки. Деякі загальні висновки представлені у рамках попереднього звіту та використані у формуванні рекомендацій, які увійшли до Спільної резолюції.

Таким чином, цей розділ є повним підсумком досліджень у польських та українських ЗВО, і також містить висновки та рекомендації, що можна вважати узагальненою думкою ректорського середовища Польщі та України щодо проблематики фінансування закладів вищої освіти.

## 2.1. Фінансування вищої освіти на системному та інституційному рівнях: перспектива Польщі

*Міхал Гайда, Лукаш Кежновський, Наталія Красневська, Олександра Лис*

### 2.1.1. Результати досліджень щодо фінансування на системному рівні

Суб'єкти, які повинні брати участь у фінансуванні вищої освіти (навчальної діяльності та наукових досліджень)

Представники досліджуваних ЗВО, незалежно від їх типу, величини та академічного осередку, висловлювали досить подібну позицію, що для розвитку вищої освіти і науки в Польщі необхідно значно збільшити обсяги фінансування у цьому секторі. Щодо суб'єктів, які повинні забезпечити належний рівень коштів або ж брати участь у процесі фінансування (співфінансувати) вищу освіту, респонденти зазначали таке (послідовність відповідає пріоритетності):

- Державний бюджет на центральному рівні – у переважній його частині з Міністерства науки та вищої освіти<sup>14</sup>, але також з джерел інших міністерств, яким підпорядковано галузеві ЗВО;
- Бізнес, підприємці;
- Грантодавці – національні інституції (Національний центр науки NCN, Національний центр досліджень і розробок NCBiR, Фондація розвитку польської науки FNP, Національне агентство академічних обмінів NAWA) та міжнародні організації, які розпоряджаються фінансовими коштами на наукові дослідження та вищу освіту з бюджету ЄС або державного бюджету;
- Місцеві бюджети – органи місцевого самоврядування або воєводські/регіональні бюджети;
- Індивідуальні фізичні особи, які навчаються, студенти та учасники програм перепідготовки, також післядипломної освіти;
- Приватні особи та установи, які здійснюють пожертвування для університетів.

Слід підкреслити, що стосовно суб'єктів, які мають брати участь у фінансуванні вищої освіти, була відзначена їх диференціація залежно від того, чи пов'язане фінансування з навчальною чи дослідницькою місією університету. Державний бюджет на центральному та місцевому рівнях, безумовно, домінував як основа фінансування освіти, тоді як у сфері досліджень значна роль у фінансуванні відводилася підприємцям, зацікавленим у результа-

<sup>14</sup> Прим. сьогодні – Міністерство освіти і науки.

тах досліджень, або грантодавчим організаціям, які розподіляють фінансові ресурси на проведення інноваційних та міжнародних наукових досліджень. Ректори одногослосно зазначили, що багато перспективних досліджень не мають шансів отримати фінансування з приватного сектору через значні потреби на початковому етапі розробки, а отже, є значний ризик невдачі, водночас кошти, передані університетам, не дозволяють їх власного фінансування в повному обсязі.

Серед думок ректорів та проректорів була загальна згода, що державний бюджет має бути основним джерелом фінансування вищої освіти. Як вже було згадано раніше, цей аспект був особливо підкреслений стосовно фінансування освітньої діяльності, де лише у відповідях чотирьох респондентів вказано на обґрунтованість запровадження фінансування освіти безпосередньо студентами або особами, які здобувають освіту в інших формах (післядипломна освіта, MBA, інші форми навчання)<sup>15</sup>. У кількох випадках також була відзначена роль приватного сектору в участі та співфінансуванні освіти з метою залучення майбутніх кваліфікованих працівників. Роль підприємців була особливо підкреслена стосовно освіти в регіональних університетах, щоб випускники могли нарощувати людський капітал, який відповідає потребам спеціалізованих компаній, що розвиваються у певному регіоні. Вагома роль співпраці з суспільно-економічним оточенням у сфері освіти також була відзначена стосовно закладів вищої освіти та напрямків підготовки технічного профілю.

Підприємці та сектор економіки у ширшому розумінні, на думку ректорів, повинні, наслідуючи приклад західних систем, значно збільшити свою частку у фінансуванні наукових досліджень та співпраці з університетами. Основні причини незадовільного рівня такої співпраці вбачають, серед іншого, у переконанні підприємців, що потенційні рішення, продукти, запропоновані університетом, матимуть невелике застосування на практиці. Наукові розробки, на етапі лабораторних досліджень, очевидно, далекі від швидкого впровадження у промислове виробництво. Іншими перешкодами є демотивуючі складні бюрократичні механізми, пов'язані з отриманням коштів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що виконуються компаніями спільно з університетами, та час, необхідний для прийняття рішень про надання коштів грантовими установами, що не відповідають реаліям бізнесу. Важливість партнерства з підприємцями, як стратегічного, в діяльності університетів, безумовно, сильніше підкреслюють технічні університети. У рамках дослідження також було озвучено необхідність запрова-

---

<sup>15</sup> Прим. польські ЗВО не можуть приймати студентів – поляків на контрактній основі на денну форму навчання. Тут мається на увазі саме цей аспект, про можливість запровадження контрактної форми.

дження обов'язкового відрахування з промисловості на науку, призначеного на реалізацію інноваційних досліджень.

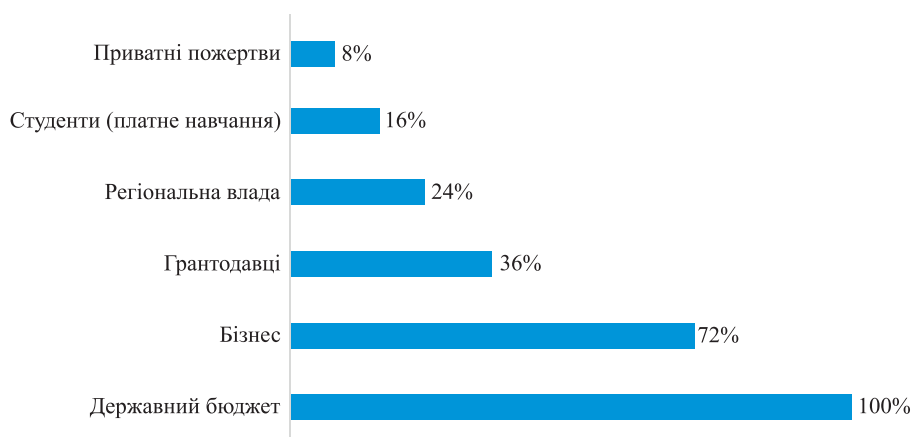
Ректори та проректори позитивно оцінюють можливість надання дозволу для органів місцевого самоврядування долучатися до фінансування вищої освіти та науки, але водночас було висловлено переконання, що цей механізм фінансування недостатньо впливає на фінансовий стан університетів. З одного боку, наголошувалося на низькій фінансовій спроможності органів місцевого самоврядування з огляду на потреби та економічну ефективність вищої освіти та науки, з іншого боку, було вказано на труднощі з визнанням вищої освіти як пріоритету для інвестицій коштів місцевого бюджету. Однак, була звернена увага на важливість підтримки та особливу роль місцевого самоврядування для розвитку регіональних університетів з огляду на їх внесок у розвиток регіональної економіки, а також у контексті престижу називатися академічним центром.

У кількох досліджених випадках аспект участі студентів та слухачів в інших формах навчання піднімався як бажаний напрямок змін у цій сфері. Окрім збільшення коштів, що фінансують таким чином розвиток вищої освіти та науки, головною перевагою можливого запровадження часткової оплати за навчання сприяло би більш відповідальному підходу до навчання, вибору напрямку підготовки та університету й більшій цінності вищої освіти у здобувачів. У цьому плані озвучено різні перспективи запровадження плати за навчання: з одного боку, універсальні системи стипендій та кредитів, що дозволяють фінансувати навчання, та їх фінансування для найталановитішої молоді з бідних сімей, а з іншого – пропозиція безкоштовної освіти з напрямками стратегічних потреб національної економіки, та освіти на контрактній основі, що напряму не пов'язана з потребами національного людського капіталу. Однак ті, хто пропонують запровадження оплати за навчання, переконані, що це соціально ризиковані ідеї, а отже, у найближчі роки уряд цього не підтримає через політичні ризики.

Систему фінансування слід доповнити платними освітніми послугами, такими як післядипломна освіта та навчання MBA, що дозволить університетам отримувати додаткові кошти. Також лунали заклики до заохочення та популяризації підтримки закладів вищої освіти з боку випускників як одного зі способів отримання коштів для необхідних інвестицій у розвиток університетів. Однак, що стосується питань пожертвувань від приватних осіб, існує переконання, що в цьому відношенні культуру такої підтримки ще потрібно створювати, а її ефективність вимагала би збільшення рівня доходів населення у наступні роки, щоб така підтримка стала можливою і помітною у функціонуванні системи фінансування університету.

Заклади вищої освіти, незважаючи на те, що усвідомлюють важливість активного отримання фінансування, також із позабюджетних джерел, на-

голошують, що в нинішній ситуації у Польщі основний тягар фінансового забезпечення коштами функціонування вищої освіти лежить все ж на державному бюджеті. Найчастіше вказувалося, що кошти державного бюджету повинні становити щонайменше 70–80% і доповнюватися приватними коштами, підтримкою місцевого самоврядування або власними надходженнями. Регіональні університети повинні отримати більшу місцеву підтримку, а університети, які прагнуть називатися дослідницькими, повинні активніше отримувати грантові кошти, у тому числі європейські. Водночас, на думку респондентів, кошти, виділені за державною субвенцією, повинні покривати витрати на забезпечення освітнього процесу та забезпечити стабільне функціонування університету, а інші механізми, конкурсне та інші джерела фінансування дозволили б розвивати науково-дослідницьку діяльність та підтримували б розвиток університету.



**Рис. 2.3.** Суб'єкти, які повинні фінансувати вищу освіту і науку  
Джерело: опрацювання власне, на підставі даних інтерв'ю.

Наведений вище графік ілюструє, що респонденти вважали за необхідне визначити кошти державного бюджету як ключові для фінансування вищої освіти та науки (кошти Міністерства науки та вищої освіти та відповідних міністерств для суб'єктів господарювання для ЗВО, що знаходяться під наглядом цих міністерств). Другим джерелом є бізнес та підприємці як одержувачі „продуктів” системи у вигляді випускників та результатів наукових досліджень, а третім – грантодавчі організації, які беруть участь у фінансуванні насамперед наукових досліджень. Модель фінансування була доповнена у відповідях респондентів коштами місцевого самоврядування, студентськими платежами та платним навчанням та приватними пожертвами для університетів.

## Модель фінансування закладу вищої освіти. Алгоритм/формула та його критерії

На думку респондентів, модель фінансування університетів має бути диверсифікованою та адаптованою до державної політики та викликів, що постають перед сектором науки та вищої освіти. Серед можливих моделей було зазначено такі:

- Субвенційне фінансування;
- Проєктне фінансування;
- Модель конкурсного фінансування;
- Напрями підготовки на замовлення;
- Цільове фінансування;
- Доходи за рахунок комерціалізації та трансферу технологій;
- Надходження за рахунок оподаткування промисловості.

Переважала точка зору щодо обґрунтованості використання змішаної моделі, тобто паралельного існування кількох вищезазначених моделей фінансування університетів. В основному змішана модель поєднувала субвенцію з проєктним фінансуванням, і, подібно до суб'єктів фінансування, субвенція була вказана як головне джерело фінансування витрат на навчання та функціонування університету, тоді як інші моделі, на думку ректорів, перш за все, мають служити для фінансування наукових досліджень та підвищення їх якості за допомогою механізмів конкуренції. Напрямки підготовки за замовленням були вказані у контексті моделі фінансування освіти відповідно до державної політики з точки зору формування конкурентних переваг та людського капіталу навколо конкретної галузі пріоритетної економіки з точки зору стратегії економічного розвитку країни.

Респонденти вважають, що заміна моделі дотації на субвенцію є позитивним напрямком змін, оскільки дозволяє більш гнучко управляти університетськими фінансами та генерувати кошти, необхідні для інвестицій у розвиток у довгостроковій перспективі. Система дотацій створювала для ЗВО значні проблеми з визначенням того, що вони могли б фінансувати, та зводила можливості бути гнучким у фінансовому управлінні практично до нуля, наприклад у разі непередбачених витрат, пов'язаних з іншою сферою, яка не входила до сфери покриття дотацією. На думку ректорів, такий стан призвів до багатьох абсурдів або вимушених дій на межі закону в рамках обґрунтування фінансування деяких необхідних витрат у спосіб, очевидно, не пов'язаний з джерелом фінансування. Незалежно від типу та розміру університетів, університети бачать у новій моделі субвенції можливість більш ефективного та легкого управління власними фінансами.

Ректори зазначили, що наголос на тому, яка саме модель буде домінувати у змішаному фінансуванні, залежить від політики держави. На думку респон-

дентів, конкурсне фінансування або проєктне переважно є корисним для найсильніших університетів з огляду на оцінку їх потенціалу. Деякі з опитаних бачили проблему з шансом на перемогу хороших команд з менших університетів у конкурсах грантів через їх нижчий загальний потенціал. Це змушує значну частину респондентів вважати, що якщо на конкурсних засадах розподіляється більше коштів, а менше коштів – на підставі алгоритму у рамках субвенції, це означає більше фінансування для найсильніших і менше для регіональних університетів, включаючи реальну загрозу існуванню деяких ЗВО з менших осередків. На думку респондентів, це перш за все питання державної політики, на чому саме держава хоче зробити акцент, а також відповідальності – як за зміцнення міжнародних позицій найкращих польських університетів, так і за можливості функціонування місцевих лідерів.

*Залежно від політики: більше фінансування на конкурсних засадах – більша ефективність, але є загроза для менших регіональних університетів (П-13УР).*

Також було зазначено важливість диференціювання моделі фінансування, залежно від типу університету та характеру його діяльності. Дослідницькі університети повинні мати значну частку цільового та проєктного фінансування, тоді як регіональні університети повинні співпрацювати та отримувати підтримку від регіону чи місцевих підприємців, але вони також можуть фінансуватися більшою мірою за рахунок субвенції та за підтримки регіону. Мистецькі університети також закликають до якнайширшого застосування моделі субвенції та обмеження масштабів механізму конкурсу. Однак слід підкреслити, що вищезгадане використання конкурсного фінансування на наукові дослідження було більш поширеною думкою.

Щодо фінансування за замовленням навчання фахівців за певними напрямками підготовки респонденти висловили різні думки, оскільки, з одного боку, це хороший приклад стимулювання нарощування людського капіталу в окремих галузях економіки, які можуть вважатися пріоритетними, а з іншого боку така модель була негативно оцінена як занадто дорога та неефективна у світлі практичного досвіду. Модель фінансування з огляду на ефективність діяльності ЗВО, з урахуванням працевлаштування випускників, також піддавалася критиці, оскільки, на думку інтерв'ююваних, не можна оцінювати влучність освітніх рішень щодо майбутнього з точки зору поточної ситуації на ринку праці. В оцінці більшості ректорів та проректорів критерії алгоритму охоплюють важливі аспекти функціонування вищої освіти та науки в Польщі, а сам алгоритм є прийнятним методом розподілу коштів субвенції між університетами. Як підкреслюється, має існувати система розподілу цих коштів, оскільки їх відсутність та дискреційні рішення міністра є неприйнятною альтернативою. Респонденти висловили також критичні зауваження щодо зміни механізму розподілу коштів. По-перше, найбільше критики за-



знали поточні зміни в алгоритмі, які не дозволили університетам будь-яким чином підготуватися та оптимізувати свою роботу, щоб отримати більше коштів. Університети не в змозі реагувати на зміни за одну ніч, і їм потрібен час для їх впровадження, отже, висловили очікування, що плановані зміни будуть оголошуватися як мінімум за рік до їх впровадження, щоб ЗВО могли проаналізувати наслідки та зробити необхідні зміни. Другий фундаментальний постулат – це стабільність алгоритму та пріоритетів, втілених у прийнятих критеріях, на перспективу на кілька років, що, на думку ректорів, дає реальну можливість змін та їх впливу на функціонування університету.

*Встановити ці показники зараз якомога швидше і не змінювати їх - для мене це мінімум, який дозволить мені проводити певну раціональну політику в довгостроковій перспективі (П-20УП).*

Респонденти наголосили на тому, що алгоритм повинен діяти і не змінюватися не менше п'яти років. Зміни, які впроваджуються раніше цього терміну, спричиняють нестабільність ЗВО – університети ще не стабілізували свою діяльність після впровадження змін, й інший алгоритм змушує їх впроваджувати ще нові зміни у певній сфері. Також лунали голоси про те, що неможливо створити єдиний спільний алгоритм, який враховує специфіку типів університетів та особливості функціонування різних галузей вищої освіти та науки. Респонденти вказували також на необхідність розробити, з одного боку, комплексний алгоритм, але, з іншого, він повинен бути максимально простий без фрагментації на велику кількість параметрів, щоб функціонування цього механізму було зрозумілим, а наслідки внесення змін в університеті можна легко проаналізувати з точки зору алгоритму фінансування.

Групи критеріїв в алгоритмі, на думку університетів, повинні включати:

- Наукові дослідження;
- Освіта/навчальна діяльність;
- Підтримка розвитку соціально-економічного оточення;
- Інтернаціоналізація;
- Кількість студентів;
- Категорії наукових дисциплін;
- Наукові досягнення, розробки, патенти;
- Ефективність здобуття проєктів/кількість проєктів та їх обсяг залученого фінансування.

Як основний критерій респонденти вказали кількість студентів, а також штатну складову та показники собівартості навчання (економічної ефективності). Деякі респонденти говорили про те, що алгоритм слід застосовувати лише стосовно освітньої діяльності, а питання розподілу коштів на дослідження слід вирішувати по-іншому. Однак переважали думки, що алгоритм

повинен охоплювати основні напрями діяльності університету та фінансувати як освітній, так і дослідницький компонент діяльності ЗВО.

Загальна оцінка алгоритму також різнилася залежно від типу та розміру ЗВО: менші ЗВО більш критично ставились до цього механізму та його критеріїв, особливо ті, які можна вважати регіональними. Серед більших університетів переважає думка, що алгоритм надає перевагу активнішим ЗВО, що є позитивним аспектом, тоді як менші університети вказують на проблеми з отриманням конкурсних коштів на дослідження. Було навіть зазначено, що на курсах грантів серед схожих команд перевага віддається більш престижним університетам, що означає, що менші ЗВО втрачають удвічі більше, оскільки вони отримують меншу кількість грантів та коштів на дослідження, і при цьому вдруге – через погіршення показників алгоритму розподілу субвенції.

Ректори та проректори також надали детальні коментарі щодо окремих критеріїв алгоритму, як актуального, так і в перспективі на майбутнє. Найчастіше респонденти підкреслювали важливість інтернаціоналізації польської вищої освіти та науки, яка, на їх думку, виявляється недостатньо тут врахована або прийняті критерії не є адекватними. Вплив цієї частини алгоритму не виливається у можливості та вигоду залучення добрих іноземних викладачів для роботи у польських університетах. Водночас лунали голоси, що показник інтернаціоналізації визначити важко, а тому їх не слід його включати до критеріїв алгоритму. Однак все ж думка про пріоритет розвитку інтернаціоналізації переважала, а отже, місце цього критерію в алгоритмі є обґрунтованим.

Однак у відповідях було подекуди висловлено критику щодо методу розрахунку кадрового елементу алгоритму, зокрема наявність посад у цьому компоненті замість попереднього рішення, тобто множників залежно від наукових ступенів і звань. Основною проблемою тут, на думку респондентів, є тиск на університети, щоб вони швидко перейшли на професорські посади, незалежно від досягнень чи наукового доробку, через більш сприятливий коефіцієнт розрахунку цього параметру в алгоритмі. Це може призвести до девальвації посади професора в університетах. Ректори рішуче підтримують повернення до залежності від ступенів і звань у кадровому критерії алгоритму.

З точки зору детальних коментарів, також було постульовано враховувати вагове розрізнення національних грантових проєктів залежно від рівня їх фінансування, оскільки важко прирівнювати проєкт з бюджетом кілька мільйонів злотих до того, чий бюджет кілька сотень тисяч злотих. Метод розрахунку власного фінансування наукових досліджень у ЗВО також неясний. Відсутність детальних вказівок щодо того, що слід враховувати в його розрахунку, може викликати деякі проблеми: по-перше, надмірну звітність, якщо враховується будь-яка інформація, яка навіть є незначною або не має значення, щоб не втратити вагу цього критерію; по-друге, внаслідок різних підходів ЗВО до цієї звітності, її результат може суттєво відрізнятись від реальності.

Прикладом може бути питання про включення дослідницьких посад до звіту. Університет, який їх враховує, значно збільшує обсяг власних витрат на дослідження, а ті, хто цього не зробить, буде значно слабше виглядати у такій звітності, незважаючи на те, що він насправді може виділяти набагато більше власних ресурсів на дослідження.

З'явилася нова пропозиція – введення нового показника, що враховує забезпечення коштів на утримання та експлуатацію сучасної дослідницької інфраструктури, придбаної або побудованої за національні та європейські кошти. Тут варто зауважити, що університети борються з проблемою нестачі коштів на утримання часто дуже дорогої сучасної інфраструктури, оскільки кошти утримання не були включені до програм фінансування будівництва сучасних лабораторій чи навчальних корпусів. Також було озвучено думку щодо запровадження показників ефективності з використанням інформації про якість освіти відповідно до економічних успіхів випускників.

*Я думаю, що віднедавна ми почали отримувати важливу інформацію про якість освіти, пов'язану з економічною долею випускників, і я думаю, що варто було б врахувати більше цей показник, ніж критерій пропорції студентів і викладачів, тому що важливим є ефект навчального процесу (П-19ЕР).*

*Слід провести дослідження, яке б показало, скільки відсотків, який відсоток випускників знаходять роботу у своїй професії (П-11ТП).*

На думку більшості опитаних, показник SSR (англ. *student-staff ratio* – співвідношення студентів і викладачів) є хорошим рішенням – 86% респондентів підтримують кореляцію кількості студентів і викладачів, але водночас спосіб її запровадження зазнав критики. Перш за все, запровадження цього показника без *vacatio legis* і водночас у момент, коли ЗВО нічого не могли зробити у реакції університетів на його появу в алгоритмі фінансування.

*На мою думку, показник SSR є гарним показником якості викладання, хоча запроваджуючи його в такому режимі, без, так би мовити, *vacatio legis* (...) поставило багато університетів у дуже складну ситуацію (П-9ЕП).*

Про новий алгоритм з показником *SSR* університети дізналися наприкінці року, уже після прийому студентів на навчання, а на цій підставі були розраховані дотації на наступний рік. Незважаючи на вищезазначену підтримку більшості необхідності запровадження та збереження цього показника, були вказані різні недоліки та очікувані напрямки змін, які часто суперечать один одному. Серед респондентів також були окремі думки, що цей показник більше не потрібен, оскільки університети адаптувалися до нього, або навіть що він шкідливий, бо обмежує кількість студентів у тих галузях навчання, які потрібні економіці, зокрема це стосується технічних університетів та напрямків підготовки, пов'язаних із інформаційними технологіями.

Серед переваг показника SSR респонденти говорили про позитивний вплив на якість освіти, зменшення кількості студентів на одного викладача, на думку багатьох опитаних, дозволяє краще забезпечувати навчальний процес. Однак слід також зазначити, що цей показник не має нічого спільного з якістю, оскільки він стосується лише кількості студентів на одного викладача і жодним чином не охоплює якість викладання цього викладача.

З одного боку, запровадження цього індексу призвело до певної раціоналізації політики прийому студентів на навчання у ЗВО, що дещо обмежило вступ та підвищило вимоги до кандидатів на навчання через меншу кількість запропонованих місць, але, з іншого, метод раптового запровадження індексу означав, що деякі університети, завищивши цей індекс нинішніми студентами, різко обмежили рівень прийому студентів, що виникло не в результаті узгодження обсягів набору та кадрового потенціалу, а через необхідність швидкого пристосування до прийнятого співвідношення 13/1, щоб не допустити до втрат у дотації в результаті цього нового алгоритму фінансування. Слід підкреслити, що такі радикальні дії стали результатом шокової реакції університетів на запровадженій показник, коли просто не було часу на раціональну адаптацію.

Респонденти також вказали на недоліки, пов'язані з розрахунком вартості навчання на основі загальних середніх та значно завищених показників гуманітарних та суспільних наук, де лекційні форми, що дозволяють проводити заняття для більшої кількості студентів, набагато частіше використовуються. Обидва ці фактори виявилися більш сприятливими для ЗВО, які окрім гуманітарних спеціальностей мають точні науки, де основою є лабораторні заняття. У випадку таких університетів завищені ставки одних факультетів компенсувалися іншими. Показник SSR, з іншого боку, сильно вплинув на суспільні чи гуманітарні університети, де він міг навіть перевищити значення 20. Цю проблему помітили як респонденти, ЗВО яких мали проблеми з цим показником, так і ті, хто мав індекс, близький до оптимального. Це обумовило появу різних думок щодо розрахунку та диференціації показника. Приклади модифікацій включають диференціацію залежно від галузі навчання (наприклад, вищу для гуманітарних та суспільних наук, та нижчу для технічних, природничих та точних наук), залежність від розміру університету з точки зору категорій (до 5000, від 5000 і 10 000 і більше 20 000) та збільшення показника для тих галузей навчання, чії випускники потрібні економіці. Ректори також підтримують диференціацію SSR залежно від типу ЗВО: нижчий – для дослідницьких університетів і вищий для інших. Значення SSR, задані як цільові, коливаються в діапазоні від 8 до 16 – найнижче для дослідницьких університетів або лабораторних досліджень, найвище для суспільно-гуманітарних наук. Також є думка, що прийняте співвідношення – один до 13 є адекватним.

## Фінансування сталих видатків ЗВО, у тому числі на утримання матеріальної бази, включаючи витрати на електроенергію

Ректори та проректори неодноразово підкресливали важливість передбачуваності доходів та серйозні наслідки порушення цієї передбачуваності, коли зміни у правилах фінансування університетів (детальних критеріях фінансування, складових алгоритму розрахунку субвенції) були не передбачені або є нерациональними. На фоні питання щодо покриття сталих видатків було зазначено, що ступінь передбачуваності доходів серйозно впливає на легкість утримання матеріальної бази університету та здатності приймати інвестиційні рішення.

Респонденти висловили переважно єдину позицію про те, що за фінансування постійних витрат функціонування ЗВО несе відповідальність держава. У різних типах ЗВО вказувалася можливість покриття цих витрат із власних коштів у різних пропорціях, але в будь-якому з вищів ці витрати були б неможливі без участі коштів з державного бюджету. Було підкреслено важливість зміни методу фінансування університетів із дотації на субвенцію, що забезпечує більшу гнучкість у трансфері витрат та спрямуванні власних ресурсів на підтримку відповідної бази. Цікаво, що кілька разів зазначалося, що проблемою в Польщі є відсутність фінансування з боку органів місцевого самоврядування, тоді як у багатьох випадках саме громади місцевого самоврядування є безпосередніми бенефіціарами діяльності університетів в окремих регіонах – у науковому, бізнесовому, демографічному та інших аспектах. Також звернено увагу на недостатньо усталену у Польщі традицію (культуру) фінансування університетів, включаючи його матеріальну базу, їх випускниками, підприємцями, особливо великими.

Ректори та проректори, які взяли участь в опитуванні, представили різні джерела або методи фінансування постійних витрат у університетах. Зокрема, для покриття цих витрат було вказано окремий потік фінансування, потік у рамках загальної субвенції з державного бюджету, а також додаткові спеціальні гранти міністрів, мета яких може бути пов'язана, зокрема, з амортизацією сучасного обладнання, придбаного університетами за грантовими програмами.

*(...) постійні витрати повинні фінансуватися з джерел фінансування, які ми маємо в цій субвенції, насамперед, (...) завданням університетів є, щоб ці кошти призначалися із субвенції, але також зменшення цих постійних витрат (...) так чи інакше, університети тут мають бути якимось чином мотивовані. Чи не повинно бути спеціальної дотації на постійні витрати, я не уявляю, як можна її розрахувати, тому що кожен університет, звичайно, захоче виправдати.. найвищий рівень постійних витрат, і так не повинно бути.. [але потрібно] оптимізувати свій власний бюджет, обчислювати витрати, усувати зайві витрати, пристосуватися до ситуації (П-25УП).*

Істотну підтримку для покриття постійних витрат університетів бачимо також у т.зв. накладних витратах, що передбачаються у реалізованих університетами грантах або замовленнях (наприклад, у рамках співпраці з соціально-економічним середовищем). Питання про гранти як важливе джерело утримання матеріальної бази ЗВО виникало багато разів. На основі вищезазначених моделей була висловлена думка, що оскільки дослідницька робота проводиться в лабораторіях, гранти повинні фінансувати постійні витрати за рахунок накладних витрат.

*У нас є накладні витрати, тобто непрямі витрати, вони різні, від грантів, наприклад для молодих працівників, є, скажімо, 10/10, тобто 10 [%] для загальноуніверситетських витрат і 10 – для факультетських, в інших – 35, тобто 10, або також 15 і 20 тощо, кожна з наших прямих витрат має додаток щодо двох непрямих витрат: загальноуніверситетської та факультетської. І всі ці центральні та факультетські додаткові накладні витрати підсумовуються, і це становить оплату за експлуатацію. І якщо факультет дуже активний та отримує гранти, проводить післядипломну підготовку, заочну форму навчання і багато працює, а також має високі прямі витрати, з них стягуються непрямі видатки, ті факультетські, і тоді виходять ці великі суми. І ці суми, якщо їх вистачить на весь рік для покриття витрат лічильників на всіх, то можна сказати, що це вимірювані витрати і це нормально. Однак, якщо їх замало, оскільки факультет є, наприклад, неактивним, споживає теплоенергію, але не хочуть писати гранти, то що нам робити? Тоді ми автоматично забираємо з, наприклад, прямих витрат, а потім, наприклад, з доходу за післядипломну чи заочну освіту (...) забезпечуємо баланс. І тоді факультет, замість того, щоб мати плюс мільйон, має плюс 700 тисяч, або замість плюс 300 у нього нуль. І таким чином ми змушуємо факультети, з одного боку, або „вимикати опалення”, вимикати світло або заощаджувати, наприклад, електроенергію, або здавати приміщення в оренду (П-18ПрР).*

З іншого боку, у разі покриття постійних витрат з окремого джерела фінансування, є ризик, що запровадження такого окремого джерела не мотивуватиме ЗВО зменшувати ці витрати або запобігати їх невиправданому збільшенню.

*(...) міністерству важко дати нам окремі гроші на постійні витрати, якби ми їх отримали, у нас не було б стимулів їх зменшити, тому що (...) якщо ми знизимо комунальні витрати (...), то з'являться кошти на щось інше, а так, якщо маємо окрему дотацію на ці цілі, то нам було би все одно, бо ж то не наші кошти, дають – бери, правда? (П-13УП).*

З іншого боку, однак, було зазначено, що окремі кошти на утримання університетської інфраструктури сприятимуть розвитку та досягненню рівня найкращих світових університетів. Було зазначено, що якісна інфраструктура допомагає залучити до університету дослідників світового рівня.

Було сформульовано цікаве, але й суперечливе сподівання, що заробітна плата працівників має кваліфікуватися у категорії постійних витрат на функціонування ЗВО (модель за посадами).

*(...) щоб функціонувати, ми повинні забезпечити безпеку – тобто безпеку людей, безпеку інфраструктури, тобто щоб (...) люди так себе почували, маємо запровадити певні мотиваційні елементи (П-ЗТП).*

У цьому контексті з'явилася думка про те, щоб здійснювати розподіл коштів та фінансових витрат, пов'язаних з освітою із субвенції, а також фінансувати витрати, пов'язані з іншими сферами діяльності університету, відповідно, з основних джерел, що покривають витрати на ці сфери. Однак у цьому контексті була помічена проблема відсутності безперервності фінансування проєктів за рахунок грантів, що могло зірвати або перервати дослідження в науково-дослідних групах. Як можливе рішення було вказано т.зв. модель *block-grant*.

У дослідженні підкреслено, що також надзвичайно важливим є те, що одне джерело фінансування має стосуватися поточного покриття постійних витрат, включаючи, зокрема, утримання матеріальної бази, а інше – забезпечувати інвестиції в цю базу. Було підкреслено, що кошти, отримані університетами з цієї метою з основного джерела фінансування, дозволяли підтримувати цю базу, але не дозволяли інвестувати у розвиток цієї бази, тобто це великі непередбачені витрати. Було запропоновано, що інвестиційна сторона фінансування матеріальної бази університету потребує певних роздумів.

Опитані ректори та проректори ЗВО, як правило, уникали вказання конкретних порогових значень, що повинні обмежувати коливання розмірів субвенції з року на рік. Однак не було жодного сумніву, що такі пороги повинні існувати. Вони є механізмом, що забезпечує стабілізацію фінансування, а отже, дозволяє довгострокове планування функціонування ЗВО. Їх необхідність виявляється в тому, що, хоча опитуваний ректор і вважає алгоритм необхідним та ефективним інструментом, він рішуче реагує на максимальні значення. Часто згадували драматичні ситуації, включаючи випадки у досліджуваних ЗВО, де якби не було страхування проти зменшення обсягу дотації/субвенції у річному обчисленні, – сьогодні сталося би банкрутство, що в основному пов'язано з раптовим, непередбаченим запровадженням співвідношення *student-staff ratio* (пропорція студенти-викладачі). Також було зазначено, що для відновлення після великих коливань у розмірі дотації/субвенції потрібні роки.

Однак керівництво ЗВО у своїх відповідях повторюють ідею диференціювати ці порогові значення залежно від типу університету. Ця диференціація базуватиметься на тому, що для різних типів університетів субвенція становить різну частину всього їхнього бюджету: у випадку, наприклад, технічних університетів, які більшою мірою розвивають співпрацю з соціально-економічним оточенням або комерціалізують результати наукових досліджень, кошти з цих джерел є більш значними, ніж у випадку університетів.

## 2.1.2. Результати досліджень щодо фінансування на інституційному рівні

### Фінансування організаційних підрозділів у ЗВО: централізація та децентралізація фінансового менеджменту

Модель фінансового менеджменту ЗВО є одним з найважливіших питань, що визначають його функціонування, а також виразом того, як певна академічна спільнота адаптується до змін, обумовлених трансформацією у правовому порядку, у якому працюють університети. Потік фінансування, який відповідно до нового закону спрямовується до ЗВО централізовано за рахунок субвенції (а не за рахунок дотацій, які йшли на рівень факультетів, як колись), спонукає до переоцінки нинішнього мислення щодо розподілу коштів усередині університетів та зміцнює позиції центрального рівня управління.

Незалежно від типу ЗВО, його розміру та місцезнаходження – чи то в головних академічних центрах у Польщі, чи більш у регіональних – ЗВО розподіляють фінансові ресурси, яких, як визнають ректори та проректори, може бути більше, а може, навіть повинно бути більше. Жоден із досліджуваних університетів не запровадив повністю однозначно централізованої чи децентралізованої моделі. Кожна з моделей фінансового управління університетами серед досліджуваних ЗВО була змішаною, однак з більш-менш помітним акцентом на централізацію або децентралізацію фінансових рішень у університеті.

Серед більш ніж двадцяти опитаних ЗВО існує декілька форм діяльності у рамках змішаної моделі, зокрема ті, які прямо підкреслюють прагнення до централізації фінансових рішень і, навпаки, такі, які чітко демонструють пріоритетність децентралізації фінансових рішень. Деякі з цих рішень – це розбивка за категоріями витрат, наприклад:

- 1) децентралізовано – фінансування освітнього процесу, централізовано – фінансування наукових досліджень;
- 2) децентралізовано – фінансування освіти та наукових досліджень, централізовано – фінансування основних напрямків розвитку всього університету, розробка нових напрямків.



Інша форма розподілу може спиратися на структури – чи то на основі факультетів, чи на основі рішень університетської ради чи нових рад наукових дисциплін, які утворюються на основі нового Закону (без обов'язкового голосування, лише на основі консультування).

Слід, однак, підкреслити, що існує помітна тенденція, пов'язана з розміром університету (а отже, і з його бюджетом), можливістю отримання коштів і зовнішніх джерел фінансування (крім субвенції) та місцезнаходженням (чим більше регіональний центр, тим більше підтверджується цей висновок) та тенденцією до централізації фінансового управління у ЗВО. Невеликі регіональні галузеві ЗВО, які мають високий ступінь децентралізації фінансової економіки, прагнуть до подальшої централізації. Великі університети, навіть якщо вони є галузевими, – навпаки. Якщо ЗВО функціонує з великими можливостями отримання фінансових ресурсів, окрім субвенції, він складається з великої кількості факультетів, то він уже має високий рівень децентралізації, відповідно, внутрішня політика має тенденцію до збереження децентралізації – незважаючи на законодавчі зміни, що підтримують централізацію (фінансовий потік спрямований на центральний рівень ЗВО, а не до факультетів, як було раніше).

Не існує єдиної моделі, якій віддавали б перевагу польські ректори та проктори. І децентралізована, і централізована моделі мають своїх прихильників. Варто зазначити, що моделі, які домінують у ЗВО, не завжди, але найчастіше, відповідали пріоритетам керівництва університетів у цьому питанні. Ректори менших ЗВО мали одні уподобання (охочіше запроваджують централізовану модель фінансового менеджменту), інші – ректори великих ЗВО, приймають децентралізовану модель, а повна централізація у цих університетах вважається неможливою з організаційних та адміністративних причин.

Прихильники кожної моделі бачать переваги та недоліки обох рішень: централізація дає „з висоти пташиного польоту” контролювати фінанси, що корисно, особливо для ЗВО з обмеженими фінансовими можливостями, та запобігає марнотратству ресурсів, наприклад, шляхом дублювання витрат у багатьох „місцях” організаційної структури.

*(...) ідеться про певну політику, з позиції ректора /з висоти пташиного польоту видно, тут будується центр, який дуже сильний на сучасних методах зберігання електроенергії. Але я знаю, що все це є деякі люди, які нібито знають один одного, але не обов'язково хочуть співпрацювати один з одним, якби ми їх об'єднали, ця синергія не була б  $2 + 2$ , це не було б 4, лише 8 або 6, напевно, це важливо, вони можуть неохоче ставитися один до одного, але якщо я дам їм фінансовий стимул, створимо платформу, платформа зможе отримати більше грошей, тоді ми насправді зробимо краще, правда? (П-7ТР).*

Тим часом децентралізація дозволяє пристосувати витрати до реальних потреб, підвищити відповідальність суб'єктів, що використовують кошти, та розвивати окремі підрозділи/наукові дисципліни у напрямку, який вони обирають самі, і тоді не буде спокуси „виривати” кошти з центрального рівня:

*Ця відповідальність за гроші повинна бути передана якомога нижче, ті, хто є власниками грошей, також повинні нести відповідальність за наслідки, якщо фінанси централізовані, то виникає таке явище, що кожен хоче отримати якомога більше грошей – „вирвати” їх з центру для себе, знаходячи, звичайно, багато різних виправдань (П-25УП).*

Для того, щоб скористатися перевагами тієї чи іншої моделі, як зазначив один із інтерв'ююваних, модель має реалізовуватися послідовно, інакше хаос не дозволить скористатися перевагами, натомість недоліки цієї моделі будуть серйозно перешкоджати. Ідеться про відсутність більш широкої перспективи в децентралізованій моделі та віддаленість фінансових рішень від потреб окремих підрозділів у моделі централізації. Сьогодні багато закладів перебувають на стадії змін, що викликає певні труднощі.

Ректори та проректори бачать, як зміни у механізмах фінансування ЗВО, обумовлені Законом 2.0, перекладаються на ефективність моделі розподілу коштів у університетах. Багато опитаних помітили необхідність переформатувати модель до більш централізованої або виділити певні кошти для центрального розпорядження, або навіть повністю перейти до централізованої моделі, щоб вони могли краще використовувати фінансовий потік, спрямований до ЗВО, або ж захистити себе у світлі положень про повну відповідальність ректора за фінанси закладу. Один з ректорів визнав, що змішану модель можна розглядати лише в ситуації, коли розподіляється також відповідальність, але з так сформульованими правовими положеннями єдиним можливим варіантом є централізована модель. Інші ректори, усвідомлюючи необхідність більшої централізації фінансування (через заміну дотації на субвенцію), мають намір і надалі підтримувати децентралізовану модель, яка вже роками добре функціонує у закладі.

Респонденти, причому навіть прихильники централізованої моделі, зазначили, що децентралізована модель дозволяє краще ідентифікувати потреби у їх джерел, там, де ці потреби власне генеруються. Водночас зміни, запроваджені Законом 2.0, зокрема струмись фінансування, який шляхом субвенції спрямовується до закладу вищої освіти, а не до його структурних підрозділів, обумовив, що кожна форма децентралізації є централізованою – фінансові кошти йдуть на рівень центральний, а не на підрозділи, відповідно, дальший розподіл серед підрозділів відбувається на центральному рівні на підставі усталеної у цьому ЗВО формули/алгоритму.

Спосіб розподілу цих коштів при змішаній моделі (бо лише така модель є можливою, на думку більшості респондентів<sup>16</sup>) з елементами чи навіть домінуванням децентралізованої моделі, який пропонують респонденти, можна поділити на два типи: алгоритм або ручний розподіл. Серед респондентів велику перевагу мають прихильники алгоритму, який насамперед має базуватися на міністерському алгоритмі. Ректори та проректори так пояснюють роль алгоритму:

- 1) алгоритм є інструментом державних інституцій, що дозволяє формувати й реалізувати державну політику у сфері вищої освіти шляхом сигналізування до ЗВО, що для держави є важливим і за що „суверен платить”;
- 2) закладам вищої освіти важливо отримати якнайбільше коштів, а тому дублювання алгоритму також усередині ЗВО має сенс для зміцнення можливостей для отримання фінансування.

Водночас представники керівництва закладів вищої освіти усвідомлюють також слабкі сторони міністерського алгоритму і часто його невідповідності до внутрішньоуніверситетських реалій. Насамперед – і тут жоден заклад не був винятком – до внутрішнього розподілу фінансів між окремими структурними підрозділами не враховується чинник SSR. Для внутрішньоуніверситетського розподілу міністерський алгоритм використовується мудро й відповідно до потреб підрозділів.

Незважаючи на виключення елементів міністерського алгоритму, розподіл на підставі формули/алгоритму все ще характеризується особливостями, подібними до системи зовнішнього фінансування університетів: виграють від цього сильні підрозділи, а слабкі факультети отримують ще менше фінансування. Це може призвести до поглиблення нерівності в університетах. Деякі з них, упроваджуючи алгоритм, також використовували певні рішення для запобігання цій нерівності, наприклад, шляхом створення спільного фонду.

*Крім того, у нас завжди був т.зв спільний фонд, ідея якого полягає в тому, що більш ефективні, багаті, (...) підтримують слабших, (...) щось подібне функціонуватиме і працюватиме в майбутньому, (...) ті, хто слабший за визначенням, не повністю залишатся сам на сам, (...) з іншого боку, вони повинні відчувати, що обсяг фінансування (...) також має зв'язок з їх ефективністю (П-25УП).*

Решта відмовилися від другого варіанту – ручного розподілу фінансових ресурсів між підрозділами. Це рішення, безумовно, менш однорідне і набагато більш централізоване, ніж описані раніше алгоритми. Деякі університети, які не використовують алгоритм, розподіляють кошти на основі собівар-

---

<sup>16</sup> 23 з 25 респондентів у досліджуваній групі.

тості напрямів підготовки, інші централізовано розподіляють кошти за рішенням ректора, який враховує потенціал розвитку підрозділу, потреби та фінансові можливості університету в цілому.

Цікаво, що опитані ректори та проректори визнають, що системи розподілу коштів, які функціонують у їхніх університетах, є найкращим варіантом з усіх можливих. Більшість респондентів сходяться на думці, що нещодавно запроваджені нові правові норми надають більші можливості за умови більшої централізації – навіть якщо вони підтримують децентралізовану моделі фінансування структурних одиниць в університетах. Переважна більшість ректорів та проректорів з досліджуваної групи підтримують змішану модель, водночас сильно підкреслюючи той чи інший „варіант” розподілу коштів, але залишаючи можливості для їх поєднання. Лише декілька опитаних однозначно зазначили, що змішана модель, яка функціонує у квазіформі в університеті, явно негативна. Це пов’язано з відповідальністю ректора, чітко підкресленого в Законі 2.0, – навіть ті представники університетської влади, які заявляють про свою готовність до децентралізації, пам’ятають про свою відповідальність і залишають за собою інструменти прийняття остаточних рішень, *оскільки легко керувати, коли не несеш за це жодної відповідальності* (П-18ПрР). Тому децентралізація здійснюється більше шляхом залучення та встановлення чітких правил, включаючи алгоритми, у процесі консультування, а не у делегуванні самих процесів прийняття рішень.

Іншим важливим спостереженням у контексті функціонування моделей розподілу фінансів у досліджуваних університетах є їх нестабільність та процес змін. Багато ректорів пишаються багаторічною традицією:

*Ми ввели модель децентралізації на початку 90-х років, і вона вже є такою в нашій історії* (П-23ТР),

багато – навпаки, пишаються новими змінами, які вони зараз запроваджують:

*Ми розробили такий дидактичний алгоритм порівняно недавно, тобто врахували розмір напрямків підготовки, а нові напрямки з’явилися, правда? І зараз бачимо, що, наприклад, напрямок дієтологія вимагає більше ресурсів для щоденної діяльності, будь-то дослідження на овочах, на м’ясних продуктах, на цей напрямок потрібно виділити більше ресурсів. Алгоритм дуже важливий, факультети з цим змирилися, і існує певний резерв ресурсів, який і розподіляється на факультети. Однак, коли мова йде про будівлі, вона йде централізовано* (П-4ПедР).

У всіх відповідях респондентів можна побачити невизначеність майбутнього. Усвідомлення того, що все буде по-іншому – план на майбутнє є, а також готовність вищого керівництва університету його модифікувати, якщо він виявиться неефективним для реалізації стратегічних цілей.

Третє зауваження щодо моделей, які застосовуються у ЗВО, стосується ефективності державної політики у сфері вищої освіти шляхом формування алгоритму фінансування університетів. Це високоефективний інструмент. Університетська влада, бажаючи отримати максимально можливе фінансування для своїх підрозділів, а також усвідомлюючи, що це інструмент державної влади для здійснення конкретного впливу на вищу освіту, переносять переважну частину міністерського алгоритму на внутрішню систему розподілу коштів у межах університету. Респонденти неодноразово наголошували на негативному ставленні до цього алгоритму, який застосовується швидше не завдяки своїм перевагам, а попри його недоліки.

З 25 університетів переважна більшість працює за змішаною моделлю розподілу коштів, що виправдано поточними умовами фінансування, оскільки (...) така чиста [модель розподілу коштів], неможлива і на сьогодні не-ефективна (П-20УП).

Важливо, однак, що в декларації своїх повноважень лише один університет функціонує за моделлю, у якій не домінують особливості централізації чи децентралізації. Решта 24 ЗВО фактично поділені порівну: 12 ректорів та проректорів заявили про перевагу децентралізації в системі розподілу фінансових ресурсів, а 11 – про перевагу централізації. Керівництво бачить переваги та недоліки рішень, прийнятих університетами, але ніхто з ректорів не бажає кардинально змінювати прийняту систему (від децентралізації до централізації та навпаки):

*Децентралізована модель могла б краще забезпечити оптимізацію, оскільки рішення прийматимуться там, де знання є найглибшими, тоді як недолік цієї системи полягає в тому, що існує проблема розподілу коштів, виділених на університети, між підрозділами, незалежно від того, чи це факультети, чи інститути, але субвенція залежить від загальної діяльності університету. З іншого боку, як розділити кошти між факультетами чи інститутами, і в яких обсягах? Проблемою буде виділення частини цих коштів для покриття витрат на [незрозуміле] управління, тобто функціонування університету як ціле (П-9ЕП).*

Менші підрозділи мають тенденцію до централізації, тоді як більші університети однозначно вибирають децентралізацію фінансових ресурсів.

*Централізація може бути чимось хорошим з точки зору такого управління, але в невеликій групі, де нас мало, немає сенсу ділити владу, тому що якщо п'ять чи десять, завжди, якщо є один, решта може щось змінити, але, як організм з кількома тисячами, одна людина, навіть наймудріша, не здатна передбачити різну поведінку та реакції, однак йому слід, однак, поділитися владою, а це означає і відповідальністю (П-18ПрР).*

Керівництво ЗВО розраховує на можливість поглиблення та розвитку навчальної системи (централізація: *існують процеси централізації, наприклад, всі форми так званих додаткових витрат, які з'являються, наприклад, з'являється новий проєкт, він навіть проходить через мене особисто, я централізую. Чому? Оскільки я несу відповідальність, я також повинен володіти повною інформацією, я намагаюся знати якомога більше з точки зору фінансів, ви можете сміливо написати, що це централізовано, а я це ще більше централізую, тому що я намагаюся знайти ті місця, де гроші можуть втекти (П-4ПедР) або розробляють стратегії збереження децентралізації наскільки це можливо: ми хочемо зберегти цю ідею децентралізації. Внутрішньо. Це наш особливий секрет, тому що ми вважаємо, що ця система працює для нас (П-1ТП).* Для ректорів зрозуміло, що метод розподілу коштів наразі зазнає змін і має бути модифікований, адаптований до поточних змін у фінансуванні: *ця модель, якщо вона зміниться, також має змінити спосіб фінансування, тому декан лише частково проводить заходи, пов'язані з організацією навчальної діяльності у підрозділі, а наука буде здійснюватись централізовано, тобто на міжфакультетському рівні, а не окремо на факультетах (П-16ФР).*

Фінансування організаційних підрозділів університету – централізація та децентралізація фінансового менеджменту – це дилема, з якою стикалося керівництво ЗВО перед законодавчими змінами. Закон 2.0, змінивши спосіб надходження фінансування до ЗВО, змусив до зміни моделі розподілу коштів у самих університетах. Фінансовий аспект – ключовий для прийняття управлінських та організаційних рішень, відображає сучасну академічну культуру в певному університеті і є одним із важливих елементів статуту університету, про який академічна спільнота – на чолі з органами влади – повинна питати та вимагати обґрунтованих відповідей. У різних університетах вони були різними:

*Ми приходимо до висновку, що централізація з такими великими підрозділами дійсно дуже складна – ми стоїмо за великими університетами, щоб намагатися централізовано організувати та контролювати таку складну адміністративну, фінансову, студентську та наукову систему (П-1ТП).*

або

*Ми маленький ЗВО, а отже, централізована модель є більш прийнятною, тобто рішення – це відповідальність, тим більше, що новий закон покладає відповідальність за фінансове управління на плечі ректора, тому я вважаю, що відповідь тут однозначна (П-9ЕП).*

Ці відповіді були різними для різних ЗВО, і аналіз позиції ректорів та проректорів показує, що не існує „золотої середини” – однієї правильної мо-

делі, яка була б задовільною або працювала належним чином у всіх типах закладів. Це також не змішана модель. Залежно від розміру ЗВО, його стратегічних цілей, його бюджету, а також його науково-дидактичного потенціалу, інфраструктурної бази, попереднього досвіду, а також академічної культури – уже сформованих моделей функціонування конкретної академічної спільноти, оптимальна модель буде відрізнятися. Керівництво ЗВО постійно шукає „золотої середини” для власного університету, що є результатом ідеального рішення, яке б задовольнило академічну спільноту з урахуванням потреб університету та зовнішніх умов. Тому стільки оптимальних рішень, скільки і закладів, і зараз саме період пошуку, розробки нових рішень, їх перевірки та впровадження.

### **Підзвітність (відповідальність) та прозорість діяльності ЗВО**

Питання ці стосуються суті університетів у польській правовій системі як суб'єктів, які виконують державні завдання, навіть у випадку недержавних ЗВО. У цих умовах необхідна прозорість та підзвітність університетів у різних сферах його діяльності, які, однак, мають бути забезпечені інструментами, адекватними специфіці академічного сектору. Однак прозорість та підзвітність університетів важливі не лише з точки зору суб'єкта фінансування та громадян, чії кошти, особливо коли йдеться про державне фінансування університетів, переважно фінансують вищу освіту, а й з точки зору самих закладів. Прозорість та підзвітність не можуть перешкоджати ефективному функціонуванню університету, вони не можуть набувати крайньої форми, а отже, суперечити меті, з якою він був створений. Іншими словами – прозорість та підзвітність не є самоціллю, а служать більш повній реалізації інших цілей та завдань університету.

*Я не бачу жодних перешкод для того, щоб фінансові плани та фінансова звітність були загальнодоступними, тому що ми державний університет, ми отримуємо державні гроші, тому це має бути публічним, і водночас це також є формою звітування, що ми отримали певну суму державного фінансування і показуємо, на що ми їх витратили (...), оскільки держава дає гроші, вона також має інструменти для контролю за правильністю витрат (П-19ЕР).*

У ході інтерв'ю було представлено різне розуміння прозорості з точки зору фінансів. Серед іншого, було виявлено, що прозорість означає передбачуваність та стабільність:

*Для мене стабільність ключова, щоб можна було прогнозувати, планувати та витратити на довший період, було б добре знати, яким буде бюджет на наступний рік, а не лише той, який розпочався, бо в цей мо-*

*мент університети не мають бюджету на цей рік, не кажучи вже про бюджет на 2020. Тому я очікував би таких механізмів [прозорості], які б надавали керівництву ЗВО інформацію про майбутні доходи, щоб мати змогу планувати розвиток. І в цьому контексті ненадмірна кількість контрольних заходів, одночасних або послідовних, дає можливість повсякденної діяльності, а не переведення всієї уваги на перевіряльників, аудиторів. Можливо, власне, те, чого слід уникати, – це надмірна кількість перевірок, які відбуваються одна за одною (П-19ЕР).*

Прозорість – це довіра до способу витрачання коштів та їх розподілу, а також критеріїв, на основі яких вони формуються, насамперед на внутрішньому рівні, тобто з точки зору розподілу коштів між окремими організаційними підрозділами університету, а також із зовнішньої перспективи, тобто з точки зору контролю правильності фінансового менеджменту у ЗВО.

*Якщо бюджет перевіряється щороку, є така вимога перевірки сертифікованим аудитором, про яку більше прозорість тут можна говорити? (...) бюджет є чимось відкритим в університеті, є матеріальний та фінансовий звіт (...) [переконання, що потрібно ще більше прозорості] цей тип інформації або коментарі такого типу зазвичай висловлюють люди, які, чесно кажучи, мало обізнані про те, як функціонує державне фінансування (П-5УП).*

Під час інтерв'ю кілька разів було озвучено, що прозорість розподілу коштів між організаційними одиницями значною мірою залежить від моделі цього поділу, прийнятої у певному університеті, об'єктивності, ясності та незмінності критеріїв, на підставі яких відбувається такий розподіл.

*У ЗВО є прозорість, можливо, на нижчих рівнях ця прозорість відсутня. Адже ці гроші надходять окремим працівникам, тому, якщо ми говоримо про прозорість розподілу коштів в інститутах, можливо, в одному інституті ці кошти поділяються таким чином, а в іншому вони поділяються по-іншому, тому ці голоси про прозорість не впливають з того, що університет планує бюджет непрозоро, але це радше претензії певних груп до їх безпосереднього керівництва, що дали цій особі на конференцію, а іншій – ні. Мені здається, що ми плутаємо трохи „прозорість” зі способом витрачання коштів (П-5УП).*

На основі відповідей, наданих респондентами, неможливо вказати одну модель забезпечення транспарентності та підзвітності ЗВО, яку вважає за краще переважна більшість опитаного керівництва польських ЗВО. Респонденти вказали багато різних інструментів та моделей, визначаючи їх різні ролі та ефективність.

*У нас [в університеті] є повна фінансова прозорість, я маю всі ці департаменти поруч зі мною, канцлер, квестор, я все контролюю (П-2МистР).*



Важливо, що відповіді ректорів і проректорів чітко вказують на те, що загальноприйняті ІТ-системи відіграють велику роль у забезпеченні прозорості та підзвітності університетів. Від функціонування таких систем керівництво університету очікує, серед іншого, постійний моніторинг фінансового стану окремих організаційних підрозділів – система має моніторити та показувати стан фінансів університету „з висоти пташиного польоту” та забезпечувати швидкий і прямий доступ до вичерпної інформації. Система повинна забезпечувати чітку та ефективну бухгалтерію та облік, вона повинна забезпечувати постійний моніторинг фінансового стану ЗВО, а отже, дозволяти контролювати наслідки прийнятих рішень та запобігати можливим загрозам. Правильно побудована ІТ-система надає (має надавати) вичерпну базову інформацію, необхідну для фінансового управління ЗВО, а потім вже – необхідну для забезпечення його прозорості.

*У нас є прекрасний POL-оп, який зараз робить все належним чином, скоро, мабуть, він реєструватиме цивільно-правовий договір на додаток до постійних контрактів, тому Міністерство запровадило таку систему, яка вже знає все про ЗВО, і ви можете знайти там усе. Буде додано додаткові інформаційні інструменти, переважно ті бухгалтерські та фінансові системи, які є в університеті, і ми постійно вдосконалюємо їх. Це в основному те, що у нас є, тобто POL-оп, плюс бухгалтерські та фінансові системи, якими володіють ЗВО і за допомогою яких власне університет і керується (П-16ФР).*

Серед інструментів, що впливають на прозорість діяльності ЗВО, також згадувалася діяльність університетської ради – нового органу управління ЗВО, установленого Законом 2.0. Однак університетська рада забезпечує скоріше зовнішній погляд, консультативну підтримку, відповідно до інтересів університету, а не сприймається як суворо контролюючий орган, який використовує свої повноваження так, наприклад, як діє Вища контрольна служба або Міністерство. Рада має підтримувати управління університетом, а не просто оцінювати його наслідки, вона має передати університету моделі управління із зовнішнього світу, суспільно-економічного оточення. Рада університету сприймається як орган, який має бути „творчим”, незамуленим специфікою діяльності ЗВО, але розуміти його сутність та роль.

*Мені здається, що університетська рада мала б тут важливе значення як такий орган, який би здійснював моніторинг фінансової діяльності, роль сенатської комісії, сенату та міністерства була би важлива (П-11ТП).*

*Я думаю, що елементом, який підвищує прозорість в управлінні чи оцінці політики, включаючи фінансову політику ЗВО, а це завдання, відповідно до Конституції науки, належить раді університету, є сам факт, що*

*принаймні в більшості закладів половину його членів складають люди, які не працюють у цьому університеті, тобто люди ззовні. Це, безумовно, чинник, який підвищує транспарентність і, можливо, сприяє більшій прозорості у фінансах. І як ця рада працюватиме, як вона буде виглядати? Побачимо (П-22МП).*

Цікаво, що значний вплив на забезпечення прозорості та підзвітності вбачається у проведенні регулярних аудитів спеціалізованими зовнішніми організаціями – аудиторськими компаніями. Схоже, що аудит сприймається керівництвом ЗВО як форма перевірки фінансової коректності їх функціонування, менш інвазивна, ніж класичний контроль, здійснюваний уповноваженими державними органами. Звісно, було зазначено, що потрібні класичні перевірки, наприклад, Вищої контрольної служби, Міністерства та інших органів, але їх кількість має бути в розумних межах. Помічено, що коли відбувається накладка кількох контрольних заходів одночасно, це фактично паралізує адміністрацію університету. Внутрішнім аудитам відводиться лише допоміжна роль.

*(...) університет паралізований, якщо одночасно, а може так бути, відбувається контроль Національної інспекції праці, Державної казначейської служби, Вищої контрольної служби, міністерський контроль, то адміністрація університету в цей момент паралізована, і такі перевірки можуть тривати шість місяців, тому тут слід проявляти поміркованість, але, звичайно, лише усвідомлення того, що ЗВО може бути перевірений без попередження, навіть добре впливає на фінансовий стан університету (П-11ТП).*

Дослідження однозначно доводить, що механізм управлінського контролю потребує змін. Керівники ЗВО не бачать його ефективності, але зауважують, що цей механізм зустрічає великий опір та нерозуміння з боку працівників університету, як наукових, так і адміністративних. Схоже, що компетентним державним органам необхідно повідомити, що такий контроль досі не був ефективним і що необхідні адекватні дії для виправлення нормативних актів у цьому плані.

Під час дослідження висловлювалися думки, що для забезпечення прозорості та підзвітності університетів або, принаймні, для переконання академічної спільноти щодо існування цієї прозорості та підзвітності, необхідно забезпечити, перш за все, прозорість кадрового забезпечення та заробітної платні. Було помічено, що для транспарентності роботи ЗВО дуже важливо, щоб ректор належним чином підбирав свою команду.

Щодо іншого, під час інтерв'ю, було підкреслено, що, як правило, прозорість та підзвітність функціонування університетів забезпечують вже відомі та застосовувані механізми, як-от: перевірка звітів аудиторами, неухильне дотримання положень у галузі державних фінансів, Закону про бухгалтер-

ський облік та інших правових актів, або адаптація до рекомендацій, сформульованих у звітах органів державної влади, аудиторів та інших суб'єктів після перевірки. З відповідей респондентів важко було виокремити запропоновані нові елементи забезпечення прозорості та підзвітності університетів – все ж домінує переконання щодо адекватності чинних інструментів: *є положення Закону про бухгалтерський облік та Закон про публічні фінанси, щоб (...) ми діяли відповідно до цих положень* (П-25УП).

Цікаво, що під час розмови про інструменти та установи, що підтримують прозорість та підзвітність функціонування університетів, респонденти не відводили великої ролі сенату як колегіальному органу, що складається з представників спільноти університету. Хоча згадувалося про вплив фінансових комісій сенату, значення звіту ректора перед сенатом, а іноді і результати зовнішніх аудитів, поданих для інформації чи затвердження сенату, цим питанням не надавалася провідна роль у забезпеченні прозорості та підзвітності університетів, і думки ректорів щодо цього були поодинокими.

*(...) на цей момент у нас діє повна система взаємного контролю: ради університету, сенату, ректора, комісії сенату* (П-7ТР).

З іншого боку, було підкреслено, що можлива оцінка правильності фінансових розрахунків ЗВО вимагає бухгалтерських компетенцій, і працівники фінансово-економічних чи подібних підрозділів часто надають підтримку в цьому відношенні.

Цікава позиція була сформульована в контексті співвідношення між прозорістю та соціальною довірою. Було виявлено, що постійний попит на прозорість є результатом відсутності довіри та низького соціального капіталу, а також відсутності довіри до цілеспрямованості витрачання коштів та довіри до тих, хто приймає рішення про витрати цих коштів. Відповідно ці недоліки намагаються компенсувати надлишковою прозорістю, хоча прозорість у цій формі не виконує своєї ролі.

*Прозорість має свої недоліки та свої переваги, прозорість, яка використовується у недобрих цілях, може все зруйнувати. Не всі повинні отримувати інформацію, яку вони не в змозі обробити або ж можуть використати у шкідливих цілях. У нас дуже низький рівень цього соціального потенціалу (...), і тому ми намагаємось замінити соціальний капітал прозорістю, що, звичайно, має катастрофічний ефект, оскільки люди використовують його по-різному. Тому що прозорість „нехай покаже, як він йде, на що витратив гроші”, „я випив дві кави”, „але точно дві? Це абсурдно”, і це результат низького соціального капіталу. Звісно, це жахливий недолік, на жаль, наша риса посткомуністичних країн, що прозорість – коли кожен знає про кожного все. Це не так у світі, маємо замінити цей низький капітал довіри (...)* (П-7ТР).

## Добрі практики у сфері підвищення ефективності економічної діяльності ЗВО

Заходи, які провадять досліджувані ЗВО з метою підвищення їх економічної ефективності, стосувалися таких сфер, як кадрова політика університету, управління інфраструктурою, співпраця з бізнесом, ІТ-системи, аутсорсинг адміністративних функцій, створення нових посад і команд, що підтримують процес управління університетом, науково-педагогічна діяльність, функціонування фінансової моделі ЗВО.

Проведене дослідження показує, що передові практики, пов'язані з підвищенням економічної ефективності університетів, стосуються, насамперед, впровадження систем мотивації академічних працівників: збільшення винагороди співробітників за ефективну роботу, фінансової підтримки науково-дослідних колективів, підвищення заробітних плат при кар'єрному просуванні, після присудження наукових ступенів доктора філософії та доктора габілітованого для найкращих працівників, згідно з параметричною оцінкою, запровадження прискореної індивідуальної оцінки працівників з низькою активністю, а також планування працевлаштування відповідно до стратегії розвитку організаційних підрозділів.

Аналізовані ЗВО намагаються контролювати кадрову політику, щоб зайнятість відповідала стратегії розвитку університету.

*Контроль цих робочих місць (...) для планування перспектив розвитку університету в контексті відповідного персоналу та працевлаштування у відповідних кафедрах, потрібних людей (...) з точки зору майбутнього нашого ЗВО та перспектив (П-2МистР).*

Проводиться аналіз зайнятості, а в деяких сферах – скорочення робочих місць з одночасним збільшенням оплати праці решти працівників, які беруть на себе завдання звільнених.

*(...) ми зробили деякі кроки, що полягали у скороченні працівників, покращенні управлінських процесів в окремих групах, реорганізації певних груп працівників так, щоб ефект роботи був таким самим або вищим при меншій кількості працівників (...) (П-12ТР).*

У ЗВО проводяться додаткові оцінки працівників з точки зору якості їх роботи. Найкращі працівники за параметричною оцінкою можуть розраховувати, серед іншого, на збільшення заробітної платні при підвищенні, габілітації, здобутті докторського ступеня. Університети також почали приділяти більше уваги працівникам з низькою активністю, які небагато вносять до параметричної оцінки університету та не будують майбутнє чи престиж університету. Створення рейтингу працівників дозволяє виявити також тих, які не мають достатньої відданості, відповідно, отримавши негативну оцінку, такі особи звільняються за власним бажанням, оскільки знають, що не досягають вимог, прийнятих в університеті.

*Ми піддали окремих осіб з низькою активністю додатковій індивідуальній оцінці. Наприклад, у 2018 році ми оцінили додаткові 10% персоналу, із 1300 науково-педагогічних працівників оцінено 130 осіб (П-18ПрР).*

Важливим заходом підвищення економічної ефективності є запровадження систем заохочення працівників, що їх мобілізує працювати ефективніше. Керівництво ЗВО усвідомлює, що поточна якість роботи викладачів впливає на фінансову ситуацію всього університету. Прикладами рішень, запроваджених у досліджуваних ЗВО, є, зокрема, створення спеціальних фондів з підтримки якості, стипендійних фондів, проведення конкурсів для найкращих працівників. Заклади намагаються підтримувати діяльність академічного персоналу, пов'язану з публікаціями, реалізацією проєктів і грантів та збільшенням мобільності.

*З чого насправді дуже задоволені, так це кошти, які ми виділяємо на такий проякісний фонд, призначений для підтримки тих, хто приносить найбільше у масштабах університету, має найкращі публікації. Це фонд, який підтримує мобільність та експертну діяльність. Ми намагаємося певною мірою заохотити людей фінансово підтримати нас у такій чистоті науковій діяльності (П-5УП).*

*Декани створюють спеціальні фонди, наприклад, для мовної підготовки, для підтримки перекладу статей, тому що часто люди мають різні навички та вміння, і завдяки цьому ці статті можуть пробитися (П-15ВП).*

Одним з найкращих рішень виявилось запровадження додаткової фінансової винагороди терміном на один рік для науково активних працівників, яка присуджується на конкурсних засадах за результатами щорічного рейтингу працівників. Науковий ступінь чи звання не має значення, а тільки грант (національний, європейський, міжнародний), а також наявність ефективних результатів з грантів, наприклад публікація у журналах з високим імпаکت-фактором. У результаті вжитих заходів ЗВО збільшує показники у здобутих грантах та публікаціях.

*Це кошти, які у нас складають близько кількох мільйонів на рік, і в перший рік їх отримали двадцять дев'ять осіб, у 2018 році (...) цього року було близько тридцяти осіб, гадаю, наступного буде близько сорока. Ми збільшуємо винагороди, і це дуже активізувало людей, а отже, зростає кількість грантів та підвищилася зацікавленість у написанні (П-18ПрР).*

Іншим прикладом було запровадження системи фінансової підтримки для дослідницьких груп, чий позитивно оцінений проєкт не отримав гранту. Додаткові кошти надаються кільком провідним дослідницьким групам, відібраним у внутрішньому рейтингу, виключно для проведення досліджень, а не на підвищення заробітної платні.

*Ці кошти будуть витрачені не на зарплату цих людей, а насамперед на дослідження, реактиви, невелике обладнання, конференції, поїздки, створення мереж, щоб ця команда знала, що наступного року вигідно подати ще один проєкт, враховувавши зауваження рецензентів, і водночас, щоб у дослідженні не було перерви (П-18ПрР).*

Також створюються спеціальні фонди для підтримки мобільності молодих дослідників та аспірантів. Додаткові кошти виділяються на середньострокові поїздки, мінімум на три місяці. Також призначаються стипендії для молодих науковців з-за кордону.

*Тому що це має значення для алгоритму, і, по-друге, ми вважаємо, що тільки такі тримісячні стажування дають можливість налагодити таку реальну співпрацю (П-18ПрР).*

З метою підвищення економічної ефективності досліджувані університети впроваджують різні рішення, що підтримують прозорість роботи викладачів. Одним із таких інструментів, створених в університеті, є „Портал працівників”, який дозволяє постійно відстежувати активність усіх членів академічної спільноти.

*Ми створили так званий Портал співробітників (...), ми хотіли б, щоб наші співробітники чітко усвідомили, що цей компонент дослідження є надзвичайно важливим, і що мова йде не про кількість, а про якість (...). Сьогодні ніхто не є анонімним, ми знаємо, хто скільки опублікував, ми знаємо, чи публікують вони, ми знаємо, чи вони працюють або що вони більше не працюють, а це дає можливість кращого управління персоналом (...). Якщо у вас немає доступу до того, що роблять ваші співробітники, частіше одного разу на 2 роки, то може виявитися, що ми „стимо” багато часу, який враховується для процесу евалюації (...), а отже з'являться дуже серйозні проблеми (П-5УП).*

Опитані керівники ЗВО також звернули увагу на важливість прозорості принципів фінансової політики університету, щоб співробітники чітко розуміли критерії розподілу коштів.

*Усі ті, хто хоче розуміти, звідки беруться гроші, скільки і від чого це залежить, що ми робимо з цими грошима, за якими правилами, кому ми ділимося, повинні мати цю інформацію і тут не можна недоговорювати (П-13УП).*

Управління інфраструктурою – ще одна сфера діяльності, у якій ЗВО намагаються підвищити свою економічну ефективність. Ідеться насамперед про оптимізацію використання університетського простору, здачу в оренду нерухомості зовнішнім установам, продаж активів, що генерують лише витрати.

*(...) панує атмосфера використання всього, що можливе, для досягнення фінансових результатів. І це працює. (...) Протягом шести років, щороку ми маємо фінансовий надлишок у кілька мільйонів злотих, і навіть понад двадцять, протягом двох років все це накопичується і надходить до основного фонду (...), це означає, що якщо ми будемо розумно керувати, тоді у нас будуть гроші (П-7ТР).*

*Фактично, оптимізуючи використання простору, (...) ми розпочали з питання перенесення певних інститутів, переміщення факультетів, це дійсно величезна справа, яку було важко здійснити як з фінансових, так і з людських причин (...) (П-5УП).*

Цікавим прикладом належної практики є ефективне використання дослідницької інфраструктури та програмного забезпечення у ЗВО. Новий підхід до управління інфраструктурою полягає у проведенні інвентаризації наявного в університеті обладнання та програмного забезпечення з метою створення системи, що дозволяє орендувати це обладнання відповідно до детальних правил та прийнятого кошторису.

*Ми зробили колосальний опис обладнання та програмного забезпечення, і зараз можемо говорити, що „це є в університеті”. Ми показуємо те, що є в Інтернеті, і кожен може ним користуватися, за певними правилами, тобто якщо цим керує певна особа, і вона орендує це обладнання на певній підставі, то стає співавтором дослідження або просто стягує оренду плату (П-3ТП).*

Заклади вищої освіти, які беруть участь у дослідженні, також проводять різні роботи з реконструкції та модернізації, у тому числі ремонт покрівлі, заміна вікон, заміна освітлення на енергозберігаючі системи, заміна системи опалення. Ці інвестиції здійснюються для того, щоб зменшити витрати на утримання університету та пошуку джерел економії.

*Упродовж двох років ми займалися тепломодернізаційною діяльністю. Проблема у тому, що університет був побудований 50 років тому і ніколи не було капітального ремонту. Нарешті потрібно було подбати про все практично відразу (П-16ФР).*

Ефективним заходом є створення детальних планів реконструкції та інвестицій на основі рейтингового списку пріоритетів, підготовленого на основі попередньо проведених аудитів та консультацій з факультетами.

*Тут дуже ретельно контролюється (...), чи дійсно те, що подається як пріоритет, є дуже необхідним. Я рекомендую скласти рейтинговий список потреб (П-14УР).*

Проведене дослідження показує, що ЗВО також вирішують здавати нерухомість в оренду зовнішнім установам, завдяки чому вони мають можливість, серед іншого, інвестувати отримані кошти в інші основні фонди, вигідніші для університету з точки зору стратегії розвитку.

*Оренда для зовнішніх установ дає нам значні доходи. Усі ці кошти не виділяються на зарплати, вони вкладаються у майбутнє, тобто в обладнання, у нерухомість, тобто в основні фонди, які будуть служити майбутнім поколінням, підвищать рівень наукових досліджень, освіти, будуть обслуговувати інші сфери, пов'язані з економікою або також інші сфери, такі як міжнародне співробітництво (П-18ПрР).*

На підвищення економічної ефективності значною мірою впливає продаж розпорощених та непотрібних активів, що породжують витрати на утримання та нагляд.

*Ми дуже багато продали з наших зовнішніх активів, які були нам абсолютно непотрібні з точки зору функцій університету і які вимагали витрат на утримання чи охорону. За цей термін повноважень ми позбулися таких різних елементів, які нас роками обтяжували. Наприклад, у нас була земельна ділянка, був охоронець, який насправді охороняв кота, зараз у нас цього вже немає, продали (...) (П-12ТР).*

Опитані ЗВО також вирішували інвестувати кошти у нову інфраструктуру, у т.ч. у будівництво науково-дослідних центрів або закупівлю сучасного обладнання, що є необхідним з точки зору стратегії розвитку університету і для проведення навчальної та дослідницької діяльності на найвищому рівні.

*Ефективність стосується як науки, так і дидактики, оскільки університет має дві основні сфери, а саме освіту та дослідження. Що стосується досліджень, то загальновідомо, що без належного наукового обладнання неможливо займатися якісною наукою на високому рівні. Цього року нам вдалося підписати контракти з різними установами на будівництво науково-дослідних центрів (...), крім цього виділяємо кошти на науку та освітню діяльність (П-ПрР).*

Ключовою сферою, яка дає можливість ЗВО збільшити свою фінансову ефективність, є співпраця з бізнесом. Це стосується як фінансування наукових досліджень за рахунок промисловості, так і інвестування бізнесу у діяльність start-up у ЗВО.

*ми зараз створюємо щось на зразок територіального контракту, і хочемо створити саме такий третій кампус, що буде поєднанням університету та бізнесу, де промисловість матиме до 20% участі, і де проводитимуться спільні дослідження, я думаю, що це майбутнє, яке ми в Польщі поки що не використовуємо (П-10УП).*



Стартапи – це дуже важливе питання в контексті фінансування, яке набуває все більшого значення, хоча ще не відображене у бюджеті університету. В одному з досліджуваних ЗВО їх було аж 24, декілька було продано:

*Ми заробляємо все більше від продажу ліцензій і патентів, це діяльність, яка пов'язана з розвитком ринку та польської економіки (...) Це також створює певний ринок для випускників, студентів, таких як малі підприємства, мікропідприємства, і це те, що зараз може бути в зародку, але це дійсно починає бути важливим елементом політики не тільки у сфері фінансів, але й у науковій політиці університету. Тому я вважаю, що цей елемент варто просувати та розвивати (П-1ТП).*

Залучення ЗВО до комерціалізації важливо також з точки зору співпраці з випускниками: якщо в майбутньому університети хочуть, щоб їх випускники брали участь у співфінансуванні, вони повинні підтримувати їх працевлаштування та можливість отримання високого доходу, що дозволяє потім інвестувати в *almae mater*, а також підтримувати бажання це робити.

Дослідження показує, що використання нових технологій має все більший вплив на покращення роботи університетів.

*(...) стажування були пов'язані з універсальною комп'ютеризацією менеджменту, тобто з інтернет-платформами, з обігом документів в Інтернеті, з можливістю розміщення замовлень та виконання тендерів, усе це в ІТ-системі, і така система функціонувала в цьому університеті і продовжує працювати (П-22МП).*

Прикладом належної практики, яка може не перетворюватись безпосередньо на фінансові вигоди та створювати при цьому соціальний капітал в університеті, є впровадження комп'ютерної системи з кадрових, фінансових питань та оплати праці, а також інтегрованої системи обслуговування студентів.

*Ми впровадили комп'ютерну систему SAP, що стосується кадрових та фінансових питань університету, інтегровану систему обслуговування студентів. Усе це разом дає ефект, що люди підходять до цього з набагато більшою впевненістю, роблять менше помилок, працюють спокійніше, і це створює соціальний капітал (...) Це головні ефекти, які не перетворилися безпосередньо на гроші, але підвищили якість роботи, і все це сприяє хорошій атмосфері, готовності до обміну, взаємній довірі, формує цей соціальний капітал (П-7ТР).*

ІТ-рішення спочатку вимагають вкладення коштів, але в довгостроковій перспективі дозволяють заощадити, дають можливість обмежити, напри-

клад, кількість технічних працівників, діяльність яких може здійснюватися за допомогою електронних систем.

*(...) у контексті реорганізації закладу ми, наприклад, відмовимося від послуг охоронців-порт'єрів, перейдемо з функцій, які оплачуються, на повний електронний нагляд, це певні інвестиційні витрати, але окупляться дуже швидко (П-12ТР).*

На думку ректорів та проректорів, гарною практикою для покращення стану фінансів університетів, є використання аутсорсингу у разі виконання деяких адміністративних функцій, наприклад, прибирання та обслуговування.

*(...) вони можуть бути реалізовані працівниками спеціалізованих компаній, з якими університет має відповідні контракти та угоди. Наприклад, кілька років тому я запровадив такі рішення – аутсорсинг прибиранницького персоналу, деяких працівників з технічного обслуговування, ми доручили це зовнішнім компаніям, які виграла відповідні тендери (...) Університет заощаджує кілька сотень тисяч злотих на цей невеликий крок, щорічно (П-11ТП).*

У досліджуваних ЗВО на підвищення їх фінансової ефективності позитивно впливають заходи, що базуються на результатах професійної аналітики, підготовленої спеціалістами-аналітиками з різних питань, включаючи кадрові.

Прикладом доброї практики, застосованої в одному з досліджуваних університетів, є прийняття на роботу фахівців з питань аналітичних досліджень, який проводить різні аналітичні звіти на додаток до стандартних рутинних завдань, підготовлених квестором або канцлером. Поки що проведено лише аналіз витрат на працевлаштування та ефективність праці співробітників. Результати дослідження було передано деканам та окремим групам працівників. Детальний аналіз дозволив виявити загрози та вжити коригувальних дій.

*Якщо у нас є аналітична база для прийняття того чи іншого рішення, ризик помилки нижчий. Тож я радий, що у нас стає все більше аналітики, більше твердих даних, на основі яких ми можемо приймати рішення, що ефективно, а що ні (П-17ТП).*

Подібним рішенням стало створення в університеті посади заступника канцлера з планування та аналізу, завдяки чому керівництво університету може забезпечити обґрунтовану правильність своїх рішень.

*З іншого боку, така планова аналітика є дуже важливою, і я рекомендую впровадити таку посаду (...) Я бачу, що така людина дуже необхідна для того, щоб представити все, на що нам доведеться витрачати гроші, і з чого ми повинні вибрати, я трохи знаюся на цій темі, але не можна*

*заглибитися у всі питання, натомість він повинен мати доступ до всієї нашої діяльності та наших пропозицій (П-14УР).*

Іншим прикладом допоміжної діяльності було призначення групи юридичного супроводу з числа працівників університету, завданням якої є забезпечення формальної та правової безпеки щодо контрактів, укладених з підрядниками. Діяльність групи дозволила уникнути серйозних наслідків та збитків.

*Ми утворили таку групу юрисконсультів, це наші співробітники, які стежать за безпекою цих контрактів (...) Усе частіше ці контракти включають різні пункти.. Наші партнери захищаються від різних обставин (...), ми підписували такі контракти, а потім раптом виявлялося, що ми потрапили у власну пастку, тому що ми чогось не бачили, і нам довелося платити штрафи (...) Це така формальна та юридична безпека. Думаю, що на сьогодні ми значно посилили цю діяльність, порівняно з попередніми роками, і ми вже бачимо, що уникнули кількох.. серйозних невдач (...) (П-17ТТ).*

Заклади вищої освіти також утворюють робочі групи для розробки внутрішнього алгоритму розподілу коштів і підготовки планів ремонтних робіт та інвестицій разом із рейтинговим списком їх важливості. Значний акцент при цьому робиться на плануванні та аналітичних діях, оскільки такі заходи мають на меті допомогти ректорові ухвалювати рішення та підвищити ефективність таких рішень.

З метою підвищення економічної ефективності досліджувані університети проводили різноманітні заходи у сфері освітньої та наукової діяльності. В основному це стосувалося оптимізації витрат, пов'язаних з викладацькою діяльністю, зокрема: створення системи контролю, включаючи чіткі правила розрахунку кількості працівників, скорочення кількості понаднормових годин.

Одним із таких рішень стало запровадження контрольно-звітної системи роботи академічних працівників саме у сфері викладання. Ця система постійно вдосконалюється. Наслідком вжитих дій є зміна способу організації занять, що підвищує якість освіти. Було введено обмеження щодо кількості дипломників на одного викладача, а отже, скорочено кількість понаднормових годин, що призвело до підвищення якості дипломних робіт.

*Зміни, пов'язані з удосконаленням системи контролю для викладачів, мають стратегічні наслідки, оскільки це змінює способи організації занять, тобто це також впливає на якість освіти, наприклад, обмеження кількості дипломників для окремих викладачів призводить до скорочення понаднормових годин та підвищення якості дипломних робіт (П-19ЕР).*

Важливим в аналізованих ЗВО є оптимізація всіх витрат, пов'язаних з викладацькою діяльністю, зокрема, це стосується скорочення витрат на понаднормові години викладачів.

*(...) вартість понаднормових годин скоротилася більш-менш у п'ять разів, тому масштаб досить великий. Усі інші види діяльності були пов'язані з оптимізацією всіх витрат, пов'язаних переважно з викладанням в університеті, але ця оптимізація, очевидно, мала зовсім іншу форму та характер (...)* (П-16ФП).

Аналізовані ЗВО також намагаються змінити підхід до викладацької діяльності, щоб адаптуватись до очікувань студентів та ринку праці. Відкриваються нові перспективні напрямки підготовки, а також нові форми навчання, такі як дистанційне навчання. Університети усвідомлюють, що для цього потрібні інвестиції, вигода від яких відчується в майбутньому.

*Наприклад, нові напрямки є викликом, бо це означає, що ми повинні приймати на роботу нові кадри, але також (...) це перспектива (...). Я також намагаюся навчити якомога більше персоналу, щоб вони могли навчати дистанційно (...) Я пояснюю своїм працівникам, що їм не потрібно викладати в [нашому місті], вони можуть знайти студентів в Екваторі за допомогою електронного навчання* (П-14ПедР).

Крім того, фінансову вигоду ЗВО отримують шляхом організації післядипломного навчання, додаткової підготовки та курсів.

*Ми запровадили мотиваційні принципи фінансування післядипломної підготовки: центр післядипломної освіти ділиться прибутками з університетом, що мотивує керувати доходами таким чином, щоб прибуток був максимально високим. Це також дало хороші результати. Інша річ, що в нашому центрі менеджменту ми досягли дуже хороших результатів у збільшенні доходів та прибутку від навчання та курсів, і це також значно покращило результат* (П-9ЕП).

Опитувані університети приділяють велику увагу дослідницькій діяльності та одержанню фінансування для проектів з різних джерел – NCN, NCBR, ERASMUS.

*Безумовно, маємо все більше проектів, тобто я беру участь практично у всіх конкурсах, тобто (...) дуже мало конкурсів, де ми не отримуємо фінансування, (...) тут ця діяльність дуже і дуже цінна* (П-4ПедР).

*Наука – наша велика сила, і ми боремося за проекти, і наші співробітники досить ефективні в цьому плані, я навіть не знаю, чи не на першому місці в країні, коли йдеться про кількість отриманих коштів на науку, наскільки я знаю, ми найкращі в такому рейтингу* (П-15ВП).

З метою підвищення економічної ефективності досліджувані університети приймають різні стратегії щодо інтернаціоналізації університетів, у т.ч підтримка молодих науковців та аспірантів у процесі інтернаціоналізації, зо-

крема шляхом створення спеціальних стипендійних фондів на поїздки, устанавлення ректорських стипендій для іноземних аспірантів, збільшення кількості запрошених професорів, а також забезпечення належних умов проживання професорам та студентам з-за кордону.

*Інтернаціоналізація сильно змінилася у нас, все більше студентів виїжджає, студенти приїжджають, відбувається обмін у межах повного циклу, а також іноземні професори, (...) завдяки цьому ми отримали кращу субвенцію цього року (П-4ПедР).*

*Цього року, також у рамках підвищення ефективності, ми майже втричі збільшили кількість запрошених професорів (...), які проводять заняття англійською мовою майже на кожному факультеті, як для іноземців, так і для наших студентів (...) Але запросивши, ви повинні дати їм умови. Тому ми маємо 38 квартир, повністю перебудованих у сучасні апартаменти, подібні до рівня варшавських готелів, так що нам не доведеться платити за оренду (...) (П-18ПрР).*

Значний вплив на економічну ефективність університету має лише належне функціонування моделі фінансового менеджменту і насамперед його стабільність та прозорість.

*(...) Найважливішим для мене є (...) безперервність фінансової моделі (...) модель фінансової структури [нашого університету] дійсно працює (...) ця система забезпечує стабільність або безпечну університетську політику. Ця система, (...) яка є внутрішнім алгоритмом, система внутрішнього контролю, послідовність у плануванні та забезпеченні виконання фінансових планів підрозділів, програми виправлення, які виникають у разі певних фінансових загроз для підрозділів, система фінансування спільних підрозділів, таких як Центр вивчення іноземних мов, бібліотека, відділення фізвиховання (...) Це вся система внутрішніх витрат, скрізь є потоки, які змушують цю систему працювати і це є своєрідною гарантією (П-1ТП).*

*Найефективніше – це розробити алгоритм розподілу субвенції, тобто ми точно знаємо, який факультет, який підрозділ отримує яку суму, і мені здається, що на сьогодні є прозорість усіх коштів (...) Можна сказати, що звичайні інструменти управління працюють добре, забезпечуючи прозорість коштів (П-10УП).*

Стратегія, прийнята досліджуваними ЗВО, полягає у моделюванні їх діяльності відповідно до вимог алгоритму та моніторингу наслідків цього процесу. Успішний досвід полягає у розробці університетських алгоритмів розподілу коштів між організаційними підрозділами. Найчастіше показники міністерського алгоритму переносяться на університетський рівень. Університети інвестують у те, що важливо з точки зору алгоритму.

*Я розглядаю алгоритм як якісний, і я думаю, що кожен запис алгоритму передбачає, які очікування від деяких держав, наприклад, якщо це інтернаціоналізація, і це всього лише 5%, але в масштабі це вже багато грошей (П-18ПрР).*

На думку респондентів, ефективність використання наявних коштів покращить децентралізація фінансів, чіткий розподіл субвенції з визначенням завдань та закладеними коштами для їх реалізації для відповідних виконавців (підрозділів, осіб), що координують розвиток наукових дисциплін.

*Фінансова децентралізація служить заощадженню коштів (...), ці кошти розподіляються за певним алгоритмом, не дискреційним, не випадково, а за певним механізмом, усталеним та узгодженим з усіма групами інтересів університету. Відповідно, субвенція, що надходить до університету, поділяється за певним алгоритмом на окремі види діяльності або окремі організаційні одиниці, а саме на ради різних галузей навчання відповідно до цих напрямків, тобто кожна галузь навчання отримує свій резерв. Звичайно, у межах цього пулу, здійснюються певні поточні витрати, але також фінансується розвиток цього напрямку, розвиток спеціальностей, практики, стажування, промоція цього напрямку в країні та за кордоном. Тому якщо є певна сума грошей, є бюджет, тоді ті, хто відповідає за цю галузь навчання, тримає руку на пульсі і приймає різні фінансові рішення. Тоді така децентралізація і з точки зору освіти та, звичайно, науки також є чинником, який, безумовно, покращує ефективність функціонування університету (П-11ТП).*

Важливо децентралізувати фінансування разом зі стимулами для отримання прибутку. Прикладом можуть бути додаткові кошти на зарплату, що розподіляються деканами за рахунок отримання прибутку, та механізм формування коштів для власних інвестицій.

*Механізм, який дозволяє нараховувати одноразові премії працівникам тих факультетів, що мали прибуток; також є механізм виділення додаткових преміальних коштів на інвестиційні придбання для тих факультетів, які за попередні два роки мали позитивний результат (...) 10% цього прибутку може бути виділено деканом (...), щоб він побачив, що з того, що він заощадив, у нього залишилося хоча б частина, і тоді є ця мотивація (П-13УП).*

*У нас також є механізм, який дозволяє збільшити фонд заробітної плати, якщо організаційний підрозділ генерує економію (...) Організаційний підрозділ може виділити 50% заощаджених коштів на цілі, визначені його керівництвом, і ці кошти можна використовувати для збільшення фонду оплати праці. Отже, це фінансовий захід, за допомогою якого ми заохочуємо організаційні підрозділи реалізувати програму раціоналізації витрат (П-8УП).*

Суттєвими заходами, спрямованими на поліпшення фінансового становища ЗВО, є популяризація на факультетах раціональності в управлінні фінансовими ресурсами та підвищення відповідальності за державні гроші. Головне – шукати можливості для заощадження, щоб зменшити витрати, а не спеціально витратити кошти, побоюючись, що їх відберуть у факультету.

*Ми поінформували людей про те, що означає відповідальність за державні гроші, таким чином: якщо рік закінчується і кошти є, це не означає, що їх потрібно витратити, а те, що ці кошти можна якось накопичити і потім краще їх видати або розповсюдити (П-3ТП).*

*Ця фінансова незалежність (...) безперечно сприяла тому, що факультети почали рахувати свої витрати, це покращило фінанси університету (П-25УП).*

Однак, якщо організаційні підрозділи перебувають у поганому фінансовому стані, досліджувані університети вказують на такі добрі практики: розробка корекційних програм, спрямованих на зниження операційних витрат певного підрозділу, збільшення рівня фінансування викладання та скорочення зайнятості.

*У нас розроблена програма вирішення ситуації, коли певний організаційний підрозділ не зменшує свої витрати, незважаючи на те, що вона зобов'язана це робити. У такій ситуації такий підрозділ зобов'язаний підготувати програму виправлення, у якій він повідомляє ректора про план дій для зменшення операційних витрат. Підрозділи здійснюють різні заходи (...), перш за все, вони змушені змінювати освітню пропозицію таким чином, щоб почати підготовку за спеціалізацією, розпочати курси з вищою собівартістю, що дозволяє збільшити рівень фінансування для викладання на певному факультеті. Така організаційна одиниця, як правило, також знижує витрати шляхом раціоналізації, наприклад, зменшення витрат на споживання енергії, за рахунок скорочення зайнятості, але загалом ми уникаємо ситуації, коли корекційна програма призводить до колективних скорочень (П-8УП).*

На підставі отриманих результатів можна стверджувати, що ЗВО, які взяли участь у дослідженні, проводять інтенсивну діяльність у багатьох сферах з метою підвищення економічної ефективності свого університету.

### 2.1.3. Висновки

Системні рішення щодо фінансування вищої освіти та науки мають бути пов'язані зі стратегічними цілями розвитку державної наукової політики. Основний тягар повинен лягти на державний бюджет, забезпечуючи стабіль-

ність функціонування вищої освіти. Завдяки формульному алгоритмічному розподілу ЗВО повинні отримувати кошти на освітню діяльність та поточне функціонування, а інші механізми фінансування мають бути впроваджені за конкурсом, зокрема на дослідження та розвиток університетів. Важливо також більше залучати університети до співпраці з оточенням та створити механізми, що заохочуватимуть підприємців до співпраці з науковцями.

Необхідність збільшення видатків на вищу освіту та науку є передумовою розвитку закладів вищої освіти, але водночас потрібна стабілізація критеріїв розподілу коштів та інформування про зміни заздалегідь, що дозволило б ЗВО адаптувати функціонування та стратегію розвитку до нових пріоритетів.

Рішення про модель фінансування залежить від розміру ЗВО: великі університети віддають перевагу децентралізованій моделі, менші – централізованій, тоді як змішана модель може бути золотою серединою. З огляду на зміни, внесені Законом про вищу освіту та науку щодо спрямування основного потоку фінансування на центральний рівень, ЗВО все частіше обирають змішану модель фінансового менеджменту. У змішаній моделі поєднуються різні рішення, наприклад, децентралізовані – фінансування освітньої діяльності, і централізовані – фінансування наукових досліджень, або децентралізація у фінансуванні освіти та наукових досліджень і централізація фінансування основних напрямків розвитку всього університету, розробки нових напрямків.

Алгоритм визнано належним механізмом розподілу коштів, і зміна від дотації на субвенцію респонденти оцінили позитивно. Водночас критерії в алгоритмі потребують уточнення, особливо з точки зору інтернаціоналізації, а також щодо штатної частини, виправлення з урахуванням наукових ступенів і звань відповідно до посад. Індекс SSR більшість респондентів підтримала як важливий елемент раціоналізації кількості студентів по відношенню до викладачів, але є багато питань щодо його розрахунку. На думку ректорів польських ЗВО, цей показник повинен бути різним для різних типів закладів чи галузей освіти. Подальшого обговорення потребує також метод цієї диференціації та пропорції – погляди респондентів щодо цього дуже різняться.

Підзвітність та прозорість витрачання коштів ЗВО забезпечують інструменти та механізми, які сьогодні ефективно використовуються, включаючи чітку систему бухгалтерського обліку та управлінський облік, роботу відповідних органів університету, включаючи адміністрацію (звіти ректора, діяльність сенату) та сенатських комісій, діяльність бухгалтерії, фінансових комісій), здійснення контролю та регулярних аудитів у ЗВО компетентними зовнішніми органами, із застосуванням принципів т.зв. управлінського контролю, функціонування системи POL-on. Рада університету відіграє важливу роль у новій системі моніторингу фінансового менеджменту. Потрібні профілактичні перевірки, але їх кількість все ж повинна бути в розумних межах. Важливо, щоб вимогу прозорості не доводити до абсурдів та зловживань, а виховувати довіру в суспільстві.



Аналізовані заклади вищої освіти провадять інтенсивну діяльність у багатьох сферах з метою підвищення своєї економічної ефективності, моделюючи ці рішення відповідно до вимог алгоритму та контролюючи наслідки цього процесу. У цьому контексті ключові значення мають заходи, що стосуються кадрової політики університету, зокрема діяльність, спрямована на активізацію членів університетської спільноти, забезпечення різних видів фінансового заохочення для мотивування до більш інтенсивної роботи як у навчальній, так і в науковій діяльності. В аналізованих ЗВО важливою є оптимізація витрат, пов'язаних із навчальною діяльністю, зокрема й адаптація освітньої пропозиції до поточних та майбутніх соціально-економічних потреб країни. Велике значення мають модель фінансування за конкурсом, отримання коштів на проекти, а також пошук позабюджетних коштів шляхом розвитку співпраці з бізнесом. Дотримуючись вимог алгоритму розподілу субвенції, ЗВО також приймають різні стратегії для збільшення інтернаціоналізації університетів.

Добрі практики, пов'язані з підвищенням економічної ефективності ЗВО, також належать до сфери адміністрування та управління. Важливо раціонально керувати інфраструктурою, щоб оптимізувати використання університетського майна (продаж непотрібних будівель), а також створити плани ремонтів та інвестицій. Необхідно розвивати ІТ-системи для покращення багатьох сфер діяльності університету. Використання новітніх технологій може знизити адміністративні витрати університетів. Ефективним рішенням, яке дає значну економію, є аутсорсинг послуг технічних працівників. Для підвищення якості управління ЗВО, перш ніж приймати ключові рішення, керівництво все частіше використовує результати професійної аналітики, підготовленої спеціалістами, зокрема й працівниками закладу, та результати аудитів (у тому числі зовнішнього аудиту).

Значний вплив на економічну ефективність університету має насамперед добре організована модель фінансового управління, яка характеризується стабільністю, чіткістю, прозорістю та підзвітністю. Досягнення такого стану можливе за умови забезпечення належного рівня державного фінансування.

## **2.2. Фінансування вищої освіти на системному та інституційному рівнях: перспектива України**

*Валентина Чепак, Ірина Дегтярьова, Наталія Гоц, Антон Пантелеймонов, Денис Свириденко, Ірина Тимошевська*

Необхідність покращення моделі фінансового забезпечення системи вищої освіти пов'язана, перш за все, з тим, що чинні на сьогодні підходи не забезпечують ефективність витрат освітніх закладів, не сприяють вирішенню як поточних, так і стратегічних задач функціонування і розвитку університе-

тів. Упровадження нових механізмів фінансування, виявлення та залучення сучасних матеріальних та інтелектуальних ресурсів є одним із напрямів реформування вищої освіти України.

У статті 78 „Фінансування системи освіти” Закону України „Про освіту” зазначено: „Фінансування вищої і післядипломної освіти здійснюється за рахунок коштів державного, місцевого бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством”<sup>17</sup>. Наявна система фінансування забезпечує лише мінімальні видатки: на зарплату, стипендії та частково на комунальні послуги. Інші витрати, необхідні для повноцінного функціонування закладу вищої освіти – це, зазвичай, самостійно зароблені кошти. Джерела таких надходжень, їх кількісні показники, можливості самостійно розпоряджатися цими коштами різняться як в межах окремого закладу, так і в системі вищої освіти загалом. Такий стан справ суттєво уповільнює розвиток університетів, не дозволяє повною мірою реалізовувати принцип автономії та забезпечувати на належному рівні ті види діяльності, які є найбільш затребуваними у суспільстві. Тому останні декілька років активно ведуться дискусії, проводяться численні дослідження щодо зміни підходів до фінансування, зокрема, щодо запропонованого МОН України формульного підходу<sup>18</sup>.

У цьому розділі представлено узагальнення за результатами дослідження „Фінансування закладів вищої освіти: нові правові умови та механізми”, яке мало на меті вивчення думки керівників провідних закладів вищої освіти України щодо системи фінансування вищої освіти на системному та інституційному рівнях. Окреслено суб’єкти фінансування вищої освіти, вказано шляхи оптимізації взаємодії між ними, виокремлено моделі фінансування та підходи до їх побудови. Особливої уваги заслуговує пропонування системи показників, які треба враховувати у формулі фінансування, централізація та децентралізація фінансового менеджменту, правові засади фінансування тощо.

---

<sup>17</sup> Закон України „Про освіту” [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (доступ 1 травня 2019 р.).

<sup>18</sup> Див. джерела: Бахрушин В. Як фінансувати вищу освіту, якщо грошей немає? В. Бахрушин [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.osvita.ua/vnz/reform/58765/6](http://www.osvita.ua/vnz/reform/58765/6); Малишко В.В. Фінансування вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи/В.Малишко. Молодий вчений. 2016. № 2. с. 64–67; Стадний Є. Концептуальна модель державного фінансування ВНЗ за результатами діяльності [Електронний ресурс]. <https://cedos.org.ua/uk/articles/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-zarezultatamy-diialnosti>; Теоретико-методологічне обґрунтування ефективних фінансово-економічних моделей розвитку вищої школи: монографія (рукопис), за заг. ред. чл.-кор. НАПН України, д-ра екон. наук., проф. І.М. Грищенко. Київ: „Основа”, 2015. с. 260.Ткаченко Н. Диференціація форм фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти в Україні, Н.Ткаченко, Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №2(18). с. 174–179. Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184235/183989>.

## 2.2.1. Результати досліджень щодо фінансування на системному рівні

### Суб'єкти, які повинні брати участь у фінансуванні вищої освіти (освітньої діяльності та наукових досліджень)

Функціонування українських закладів вищої освіти є досить складним з точки зору фінансового забезпечення, адже фактично відсутнє базове фінансування, яке є підставою діяльності потужних державних університетів в усьому світі. Державне фінансування українських ЗВО, що базується на конкурсних засадах – за показниками кількості студентів в освітній діяльності та на підставі науково-дослідної роботи, не забезпечує їх розвитку, і складається ситуація, коли, з одного боку, *основним суб'єктом, який фінансує заклади вищої освіти має залишитися держава (У-24УР)*, а з іншого – *університет має заробляти (У-10ТрР)*.

Ректори та проректори аргументовано зазначили, що заклади вищої освіти України сьогодні мають 3 головних джерела фінансування: кошти державного бюджету, кошти, отримані за надання платних освітніх послуг (у тому числі навчання за контрактною формою), і кошти, отримані від працевладців. Їх відсоткове співвідношення різниться у кожному конкретному випадку (наприклад, 70/20/10). Окрім цього, можна виокремити міжнародні освітні гранти, проекти, пожертвування, спонсорську допомогу, але ці кошти є разовими і не мають системного і постійного характеру.

*Основним суб'єктом, який фінансує заклади вищої освіти, на нашу думку, має залишитися держава. Оплата матеріально-технічної бази та оплата праці має здійснюватися за рахунок держави. Важливо заробляти власні кошти за рахунок надання освітніх і наукових послуг. Але ці кошти повинні йти саме на розвиток, а не на „латання дірок бюджету” (У-24УР).*

*Роль держави є ключовою, коли мова йде про державний університет. На жаль, повного державного фінансування, яке визначено відсотком ВВП, університети не отримують. Проблема поглиблюється постійно зростаючим обсягом інфраструктури та вартістю комунальних послуг (У-6ТрР).*

*Державний бюджет МОН орієнтовно 60% – передусім для збереження стабільного функціонування університету, зокрема, наукових шкіл (природничі науки, які є пріоритетними для розвитку українського суспільства) і кадрів, підтримки об'єктів, віднесених до національного надбання тощо. Інші 40% – контрактне навчання (включаючи регіональні замовлення, іноземних студентів), інші види платних послуг (конкурси, гранти, наукові послуги, оренда). Окрема стаття фінансування – взаємодія з бізнес-структурами, передусім через обладнання, оплату стажування студентів і викладачів (У-3УР).*

Щодо фінансування з боку Міністерства освіти та науки України, галузевих міністерств і відомств, переважна більшість респондентів оцінюють його як таке, що не враховує реальних потреб університетів та не відповідає декларованій державою фінансовій політиці. Державне фінансування вважають задовільним, таким, що ледве забезпечує поточні проблеми університету та не дозволяє здійснювати розвиток і проектувати стратегію. Ректори мають спільну думку, що держава має фінансувати не менше 50% бюджету ЗВО (у деяких інтерв'ю цей показник доходив до 70%), але конкретний обсяг має враховувати специфіку закладу, регіональність тощо. Ректори відмічають недоліки законодавчого характеру та надмірну зарегульованість з боку держави, неврахування потенційних змін вартості комунальних послуг тощо:

*70% фінансування всього загального, спільного для успішної роботи університету – це безумовно кошти державного бюджету, в районі 70% від загальної потреби університету (У-9ПрР).*

*Сьогодні 84% бюджету, який виділяється на освіту – це на зарплати. Маю на увазі, на розвиток, на те, що сьогодні забезпечувало б якісне надання освіти, практично немає (У-19ПрП).*

Наголос у відповідях зроблено на тому, що саме державне фінансування є основою утримання та розвитку матеріально-технічної бази університетів і одним із чинників забезпечення якості освіти. Утім, обсяги державного фінансування не покривають необхідний розвиток інфраструктури університетів та їх утримання. Університети часто відчують себе у безвиході й змушені шукати альтернативні рішення, але досі не мають реальної фінансової автономії щодо розпорядження цими коштами:

*Висока якість освіти – це в першу чергу сучасна матеріально-технічна база університету. Тому, або державою має бути забезпечене достатнє фінансування, або ми самі маємо знайти шлях до бізнесу та роботодавців, які фінансуватимуть ЗВО (...) (У-19ПрП).*

*Поточні фінансові механізми мають низку протиріч та не відповідають реальним потребам закладу, проте, держава має усвідомити увесь спектр фінансових проблем (наука тощо) та загрози недофінансування. Наприклад, зараз зароблені університетом кошти також інтерпретуються як бюджетні системою фінансування, позбавляючи університет автономії їх використання (У-8ЮР).*

Стосовно фінансування з боку органів місцевого самоврядування, ректори відмічали, що вони майже не беруть участі. Місцеве самоврядування на томість фінансує заклади вищої освіти комунальної форми власності.

*Я не бачу поки що можливостей регіональної влади фінансувати вищу освіту. Незважаючи на те, що в результаті децентралізації значні кошти у великих містах таки почали надходити до розпорядження місцевої влади, проте це, мені здається, недостатньо для того, щоб було фінансування за рахунок регіону. (У-12УР).*

Щодо ролі фізичних осіб у фінансуванні вищої освіти, то ректори у більшості говорять про залучення 10–20% від бюджету університету за їх рахунок. Але педагогічні та інші „дотаційні” напрями підготовки потребують уваги з боку держави, фіксування підготовки за рахунок втрати контрактників. У той же час, деякі заклади вищої освіти популярних і традиційно пріоритетних напрямків (наприклад, медичний) здатні залучати кошти фізичних осіб, зокрема закордонних студентів у значних обсягах:

*Ну от минулого року, бюджетне фінансування 195 мільйонів, ми заробили 266 мільйонів: за рахунок навчання студентів, у тому числі і вітчизняних і іноземних (У-2МР).*

*У нас є педагогічна спеціальність, фізика умовно кажучи. На Україні уже немає абітурієнтів, які хочуть вступати на фізику. А якщо держава хоче фізику підтримувати, вона повинна давати туди державні місця, якщо вона хоче щоб у нас з'являлись вчителі фізики. У той же час у нас є спеціальності пов'язані з бізнесом, із системами ІТ спрямування та ін. (У-4УР).*

Оскільки плата за навчання є одним із суттєвих джерел надходжень, то ректори наголошують на свободі та гнучкості її встановлення для фізичних осіб.

Респонденти наголошують на необхідності розвитку напрямку роботи з випускниками та вважають, що випускники, особливо успішні, „повинні” допомагати своїй alma mater, посилаючись на досвід, насамперед, США та окремих європейських країн.

*Додатковим джерелом мають бути кошти, отримані від випускників, які професійно реалізували себе в бізнесі. Досвід США показує, що це досить потужна „армія”, яка здатна підвищити конкурентоспроможність ЗВО (У-24УР).*

Фінансування вищої освіти з боку бізнесу та роботодавців, на думку ректорів, становить близько 10% і не є таким, що може вирішити системні проблеми:

*На даному етапі інвестиції працедавців у вищу освіту є мізерними, і з цим потрібно щось робити, напевно, розвивати механізми зацікавленості працедавців у підготовці фахівців, можливо, через надання певних преференцій, наприклад, зменшення податків, якісь пільги у доступі до ресурсів, знижки на придбання сировини, матеріалів тощо (У-1ТП).*

Разом із тим, деякі галузеві навчальні заклади (наприклад, авіаційні університети, транспортні) наполягають на потребі державної підтримки цільових програм підготовки кадрів для цієї галузі, у цьому випадку – авіаційно-космічної галузі та інших наукомістких сфер економіки „під ключ” для підприємств стратегічного значення. Ректорами підкреслюється потреба у посиленні зв’язків університетів із представниками ринку праці, в удосконаленні законодавчої бази цільової підготовки студентів (податкові пільги, державна програма для підприємств – замовників освітніх послуг тощо).

*Говорячи про співвідношення і беручи до уваги працедавців, то якби ми досягли на даному етапі хоча б 10%, то було б добре. Ясно, що цей відсоток має зростати, тому працедавці мусять фінансувати вищу освіту та науку (У-1ТІІ).*

*На сьогоднішній день „кадровий голод” майже по всіх підприємствах. Всі підприємства авіаційного спрямування, а це і машинобудування, просять молодих спеціалістів, а їх немає. Потрібна цільова програма з додатковим фінансуванням для того, щоб ми готували більше спеціалістів для своєї держави (У-6ТрР).*

Ректори відзначають позитивні ефекти від співпраці з роботодавцями з підготовки кадрів, особливо це стосується технічних та інженерних напрямів:

*5% у нас фінансування іде від галузі народного господарства, від підприємств зацікавлених у підготовці кадрів. Є такі зараз замовлення (...) Уже деякі підприємства почали платити за наші кадри, готуємо з 3-го курсу під підприємство уже конкретного спеціаліста: чи головного технолога, чи головного інженера, чи головного енергетика, що просить промисловість (У-9ПрІІ).*

Респонденти наголошують на тому, що для збільшення підтримки з боку роботодавців необхідно було би прийняти окремі норми, які би стимулювали та заохочували їх до цього, у тому числі у частині зменшення оподаткування, або стимулювали спонсорство, меценатство тощо:

*Нема закону, який би дав можливість тим роботодавцям, які хочуть вносити на підтримку університетів кошти і вони би за свою діяльність меншим податком обкладалися (У-3УР).*

*Заохочувальним стимулом можуть служити додаткові пільги для підприємств, які готують фахівців для їх потреб за власні кошти. Зрозуміло, що підприємства будуть платити тільки тоді, якщо студент буде цільово готуватися для потреб цього підприємства (У-21МР).*

Стосовно міжнародних організацій та програм (проектів) як суб’єктів фінансування вищої освіти, ректори оцінюють їх можливість у обсязі до 10%. При цьому

існують різні можливості для залучення коштів відповідно до специфіки ЗВО, регіональних особливостей тощо: педагогічні заклади менш залучені у грантову діяльність; натомість розташовані у столиці заклади, очевидно, більш цікаві інвесторам, аніж регіональні тощо. Університети роблять ставку на міжнародні гранти, бо обсяг державних грантових програм не здатен покривати реальні витрати:

*За рахунок наукових грантів, особливо які передбачають здійснення наукових робіт на новітньому обладнанні, можна поліпшити матеріально-технічне забезпечення університетів. Адже наука є невід'ємною частиною діяльності університету. І на такому обладнанні можна не тільки отримувати наукові результати, а й використовувати його в навчальному процесі, підвищуючи якість освіти (У-24УР).*

Безпосередньо заклади вищої освіти за рахунок господарської діяльності, наукових та прикладних проєктів, за оцінкою ректорів, можуть отримувати до 10% обсягів фінансування. Останніми роками значно розширився перелік господарських послуг завдяки розбудові сучасних інструментів співпраці із населенням та бізнесом – консультативні послуги, послуги університетських клінік, оренда сучасних конференц-залів, створення лабораторій у співпраці із міжнародними корпораціями тощо:

*Ми використовуємо такі форми, як передача тимчасових коштів, вільних коштів, бо влітку ми отримуємо ці кошти від студентів чи батьків, які перераховують за них. Ми прагнемо використати цю форму максимально потужно... Здаємо для тимчасового використання спортивні споруди, такі як стадіони, басейни і т.д. (У-8ЮР).*

*7% – отримані кошти від господарської діяльності. У нас функціонує виробництво, комплекс студентського харчування. Невеличка кількість коштів прийшла від здавання приміщень в аренду, лабораторні послуги, які ми надаємо, а також плата за гуртожиток (У-21МР).*

Отже, опитані ректори/проректори вважають, що першочерговим завданням для забезпечення ефективного залучення широкого спектру суб'єктів фінансування є модернізація законодавства в галузі вищої освіти, зокрема, подолання браку підзаконних актів до Закону України „Про вищу освіту”. Оновлена законодавча база має постати не тільки декларативною заявою про „місію” суб'єктів фінансування, але й стати основою реальних трансформацій у практиці вищої освіти та її співпраці із іншими стейкхолдерами. Це сприятиме створенню сприятливих умов для отримання позабюджетного фінансування ЗВО, наприклад шляхом запровадження податкових пільг для підприємств; державних гарантій інвестицій; програм підтримки підготовки кадрів для стратегічних галузей економіки; реального механізму надання, одержання та повернення кредитів на навчання тощо.

На думку керівників університетів, обсяги фінансування університетів коштами державного бюджету повинні мати диверсифікований характер, прагнучи забезпечити реальні потреби конкретних університетів, враховуючи профіль ЗВО, регіональну специфіку тощо. Зокрема, потребують особливої уваги заклади, що були переміщені із зони проведення АТО та анексованого Криму. Ректори переважно прагнуть реалізації додаткових механізмів фінансової підтримки регіональних ЗВО з боку держави, удосконалення самої моделі фінансування, порядку фінансування витрат на комунальні витрати тощо.

Результати опитування та практика функціонування закладів вищої освіти в Україні свідчить про те, що університети здатні демонструвати інноваційний потенціал, залучаючи до суб'єктів фінансування широкий спектр джерел і зовнішніх стейкхолдерів: інвестиції; закордонні джерела фінансування; бізнес; регіональні фонди, місцеві підприємства (за цільовим спрямуванням – Cohesion Policy funds); гранти, кошти виконання наукових робіт та держбюджетних тем; кошти міжнародних наукових та освітніх грантів і проєктів, надання в оренду майна та ін. Разом із тим, результати дослідження у найкращих закладах вищої освіти за вітчизняним рейтингом – як вибірка українських ЗВО – демонструють, що у повному обсязі реальна й ефективна диверсифікація фінансування реалізується лише у невеликій частині університетів.

З аналізу інтерв'ю ректорів/проректорів виникають підстави стверджувати, що, станом на 2019 рік, сукупне фінансування ЗВО розподіляється із домінантою державного фінансування за приблизно такими пропорціями: кошти з державного бюджету (70%); кошти, отримані за надання платних освітніх послуг (15–20%); кошти, отримані від працедавців (до 10%), частка коштів на наукові розробки та прикладні проєкти (до 10%).

Усвідомлюючи складність отримання нових обсягів фінансування від держави у поточній економічній ситуації, ректори вбачають перспективи розвитку власного університету в розвитку підприємницьких функцій, поглибленні співпраці з реальним сектором економіки. Також ректорами наголошується, що проблема фінансування ЗВО була би частково знята за рахунок виконання обов'язків держави щодо обсягів фінансування освіти у відсотковому значенні до показників ВВП.

### **Модель фінансування ЗВО, зокрема алгоритм (формула) та його критерії**

Модель фінансування ЗВО в Україні – одна із тих проблем, які не мають поки що вирішення на державному рівні, а, відповідно, отримують різне тлумачення і практичне втілення в діяльності університетів. У світовому просторі вищої освіти наявні різні моделі фінансування, які засвідчили свою



ефективність: фінансування на підставі алгоритму (формули) – розподіл видатків державного бюджету на вищу освіту між навчальними закладами на основі формули; фінансування на основі укладеного контракту між державою та ЗВО (англ. contract financing); проєктне фінансування (англ. project based financing); фінансування досконалості (освіти високої якості) (англ. excellence financing); цільове фінансування, у тому числі, наприклад, фінансування напрямків за замовленням (англ. earmarked financing); фінансування, побудоване на показниках ефективності діяльності (англ. performance-based financing, PBF). Відповіді керівників ЗВО на це питання різнилися, цікавою була їх аргументація щодо переваг і можливостей відповідних моделей, орієнтація на світовий досвід, сумніви щодо доцільності формування згаданих вище закордонних моделей у сучасних економічних умовах України, але насамперед потрібно забезпечити реальну фінансову автономію:

*Для визначення дієвої моделі фінансування ЗВО, на нашу думку, необхідно скористатися здобутками Законів України „Про освіту” (2017 року) та „Про вищу освіту” (2014 року). У цих законах університетам надано автономію, у тому числі фінансову. Саме це має бути в основі моделі фінансування університетів. Треба дати шанс університетам самим розпоряджатися коштами, відповідно, не знижуючи відповідальності за якість освіти, результати діяльності та цільове й ефективне використання коштів (...) (У-24УР).*

Загалом можна виділити такі підходи, які, на думку ректорів, є придатними для української системи вищої освіти:

**Змішана модель фінансування** – передусім в основі цієї моделі лежить поєднання моделі фінансування науки в університетах та моделі освітньої діяльності. Причому, є певна визначеність щодо моделей фінансування науки, оскільки МОН активно проваджує конкурсну (грантову) модель:

*Взагалі, якщо згруповано, то існують 3 моделі: за видатками, за результатами і договірною... Визначаючи домінуючу та допоміжні моделі, можна сказати, що ключовою моделлю має бути модель фінансування за видатками. Однак, модель фінансування за результатами може відбуватись у фінансуванні науки. У певній мірі воно зараз так і відбувається (...) (У-1ТП).*

Але розуміння оптимальних моделей фінансування освітньої діяльності суттєво відрізняються:

*Має бути змішана модель фінансування, бажано враховувати середньотермінове планування та бюджетування хоча б на 3–5 років (...) Моделями, що можуть бути застосовані при фінансуванні вищої освіти,*

*окрім існуючих, можуть бути грантова, базова, фондова. Частина з цих форм вже поступово запроваджується державою в фінансуванні науки (У-20ТР).*

*Україна, мабуть, остання країна в Європі, яка досі не реформувала свою систему державного фінансування, відповідно до останніх нормативних ініціатив та проєктів, які були застосовані Міністерством освіти та науки України та Кабінетом Міністрів, імовірно, наша модель буде будуватися на основі змішаного підходу (формульного та результативного), що є ймовірно вдалим вибором (У-23УР).*

Отже, змішана модель фінансування може поєднувати елементи цільового фінансування та фінансування за замовленням із фінансуванням за видатками, результатами, контрактним та грантовим.

**Уніфікована модель** має бути побудована на підставі ключових положень освітнього законодавства і долатиме недоліки наявного на сьогодні підходу до фінансування, зокрема, відсутність правового унормування ринку послуг вищої освіти, коли статус „бюджетна установа” унеможливує одержання закладом економічної самостійності („автономії”), відсутність науково-обґрунтованої методики визначення вартості послуг вищої освіти, невідповідність наявної системи державного замовлення на підготовку кадрів та розподілу обсягів державного фінансування, яке не стимулює розвиток університетів, незбалансованість обсягів послуг вищої освіти з визначенням потреб ринку праці.

*При визначенні обсягів фінансування вищих навчальних закладів необхідно орієнтуватися на ключові показники ефективності діяльності навчального закладу. І дуже важливо, щоб модель фінансування забезпечувала свободу навчальному закладу самому розпоряджатися коштами, які він буде отримувати. Не менш важливо, щоб механізми фінансування навчального закладу враховували якісні показники діяльності того чи іншого навчального закладу (У-21МР).*

*На сучасному етапі є кілька моделей фінансування сфери вищої освіти. І вони повинні враховувати унікальності для кожного окремо взятого вищого навчального закладу, тому що важко собі уявити існування декількох ідентичних за всіма господарськими показниками освітніх установ. Усе це обумовлює доцільність розробки єдиної уніфікованої моделі фінансування вищого навчального закладу (У-25ТР).*

Окремо зазначаємо акцент у відповідях на такому складнику моделі фінансування як якість освіти. Для багатьох респондентів саме показники якості є ключовими для визначення розміру фінансового забезпечення.

**Різні форми взаємодії між державою і університетами.** В основі таких відповідей лежить неможливість самостійно розпоряджатися як бюджетним фінансуванням, так і позабюджетними надходженнями, що суттєво уповільнює процеси розвитку ЗВО, зокрема, матеріально-технічної бази, наукових досліджень тощо. Тому керівники ЗВО не бачать переваг у будь-якій моделі фінансування, оскільки це призведе до усереднення бюджету, що вже існує у вищій освіті України. Натомість пропонується певна форма взаємодії, яка б у межах автономії університетів дозволила б ефективно розпоряджатися отриманими коштами. Наприклад:

*Коли держава не в змозі забезпечити достатньо грошей для підтримки життєдіяльності університетів та їхньої модернізації, то принаймні ці кошти, які університети заробляють (це звичайно треба скоригувати з урахуванням бюджетного кодексу та нашого законодавства), мали б іти на розвиток університетів. Але ідеальна модель полягала б у тому, щоб згодом до державного фінансування у значній пропорції підключалося б і приватне фінансування за рахунок приватних фірм, великих виробників та економічно активних учасників ринку, які могли б надавати фінансові ресурси (...) (У-12УР).*

Такі відмінності відображають неузгодженості в українському законодавстві, проблеми у реалізації реформ як в освіті, так і у інших сферах, відсутність спільного розуміння цілей вищої освіти, зосередженість виключно на проблемах окремого ЗВО або, навіть, певного напрямку діяльності, як то, наука чи освіта. Окремо виділимо таку причину як консерватизм законодавчих засад вищої освіти, який суттєво перешкоджає вирішенню стратегічних питань щодо фінансування:

*Як ми говоримо про якусь модель фінансування – то щоб ми не робили, ми втираємось у старі нормативні документи на рівні законів, законних актів, постанов Кабміну й так далі (...) (У-10ТрР).*

Маємо також констатувати відсутність узгоджених позицій щодо моделі фінансування вищої освіти між основними стейкхолдерами освіти, що призводить до тривалих дискусій і часто неефективних рішень.

Для втілення відповідної моделі мусить бути розроблений алгоритм або формула, за українською традицією, за якою мали би фінансуватися заклади вищої освіти. Думки ректорів із цього питання розділилися. Частина з них аргументовано вважає, що (...) ця формула має бути дуже простою, прозорою й очевидною (...) (У-5УР), Я вважаю, що фінансування повинно бути „чим простіше формула, тим краще” (...) (У-12УР). Отже, мова йде про універсальний алгоритм, вибудований і зрозумілий для всіх ЗВО.

У той же час інша частина респондентів наголошує на необхідності враховувати специфіку підготовки фахівців різних напрямів, а отже і різних алгоритмів для їх фінансування:

*Формула не вийде для всіх однакова, тому мають бути розроблені стандарти з якості освіти, але немає стандартів по ринкових і самих умовах в яких знаходиться університет. Якщо це буде називатись формулою чи стандартами, хай так називається. Але я вважаю, що має бути індивідуальний підхід до кожного ЗВО (У-18УП).*

*Формула – це „прокрустове ложе” і воно не може бути єдине для всіх ЗВО. Можна навести багато прикладів, тому що ми добре розуміємо, щоб навчати гуманітарні спеціальності, досить мати мабуть одні комп'ютери і все, а для того, щоб навчати технічним спеціальностям, треба значно більше обладнання, для того, щоб навчати медичним спеціальностям – там зовсім інші умови. Є в нас ті, хто навчає літати, плавати на пароплавах, там зовсім інші умови для навчання цих студентів і як вписати це все в єдину формулу (У-7ТР).*

Звідси і відмінності щодо тих показників, які треба враховувати у формулі фінансування. До них респонденти включили:

- **Критерії на вході**

- кількість студентів державної форми навчання і контрактної,
- конкурс як критерій інтересу до ЗВО,
- мінімальне значення вартості навчання для студента,
- рівень навчання (рейтинги студентів і випускників),
- наукові показники, грантова система для наукових досліджень,
- якість освіти, кадровий склад, обсяг фінансування,
- матеріальна база;

- **Проякісні показники**

- співвідношення кількості студентів на одного викладача (оптимально: у магістратурі 1:5, на бакалавраті 1:12);

- **Критерії на виході**

- відгуки працеводців про випускників,
- безпосередні зв'язки з виробництвом,
- отримання замовлень на підготовку фахівців.

Утім, бачення кількості показників та їх якісного наповнення доволі суттєво відрізняються. Зокрема, частина з них чітко вказує на необхідність виокремлення лише тих, які будуть відображати діяльність кожного університету, незважаючи на його тип, розмір чи географічне розташування, і є комплексними для оцінки результатів.

*У формулі не може бути забагато показників. Показники мають бути однозначними, вимірюваними та легко визначеними, має бути зрозумілою їх природа та взаємозалежності (...) (У-21МР).*

Інші вказують на необхідність більш деталізованого (вузького) виокремлення критеріїв, які дозволять провести різнобічний аналіз функціонування університету задля визначення розміру фінансування, наприклад: середній конкурсний бал вступників, зарахованих на навчання за бюджетні кошти у рік, який передує року фінансування, частка коштів спецфонду, що була скерована на покриття витрат, пов'язаних із науковою діяльністю, кількість наукових грантів, отриманих навчальним закладом від зовнішніх джерел фінансування, кількість міжнародних наукових проєктів, які функціонують в університеті, частка студентів, які брали участь у програмах міжнародної кредитної мобільності, частка працевлаштованих випускників серед тих, хто закінчив ЗВО не менше, ніж 3 роки тому тощо.

*Я вважаю, що все ж таки у нас має бути впроваджене до кінця і послідовно внутрішньоукраїнське рейтингування університетів за сукупністю всіх факторів нашої роботи. І тут мають бути враховані і наукові школи, і рейтинги університетів у світових рейтингах (Web Of Science та Індекс Хірша). Крім того, кадровий склад має бути врахований, питання та відгуки роботодавців про працевлаштування та, так би мовити, функціонування наших випускників (У-12УР).*

Є частка респондентів, думка яких щодо критеріїв діаметрально протилежна попередній і зацентрована переважно на специфіці освітньої діяльності ЗВО, зокрема процесах підготовки фахівців певного напрямку (медицина, мистецтво, ІТ-технології). Їх бачення критеріїв, як і попередньо формули, зводиться до диференціації ЗВО за видами підготовки фахівців і визначення для кожного з них своїх окремих параметрів.

*Ми не вписуємося в цю формулу – в нас індивідуальна форма навчання (...) Неможливо організувати одночасне навчання десяти піаністів або вокалістів (У-11МистР).*

*Тут однозначно відповісти на це питання неможливо, оскільки це потрібно розглядати відповідно до напрямків навчання. Чи це ІТ-спеціальності, чи чисто технічні або гуманітарні. Тут потрібно розглядати конкретно по напрямкам навчання (У-6ТрР).*

Увага зверталася також на розрізнення критеріїв фінансування державних і приватних закладів вищої освіти, оскільки на сьогодні їх матеріально-технічне забезпечення, види діяльності, ефективність наукових досліджень суттєво відмінні. Це ж стосується і кількості студентів, які там навчаються, і спеціальностей та напрямів підготовки.

*В Україні також існують заклади вищої освіти різних форм власності. Стосовно закладів державної форми власності, держава має певні додаткові повноваження й, відповідно, повинна мати певну додаткову інфраструктуру. Тому показники і критерії оцінювання мають бути поділені на дві групи – ті, що застосовуються для всіх ЗВО, й ті, що застосовуються тільки для ЗВО державної форми власності (...)* (У-25ТР).

Отже, чинна модель фінансування вищої освіти не задовольняє основних його суб'єктів. Дискусія щодо зміни чи удосконалення моделі продовжується в різних напрямках, зокрема, пропонується використовувати змішану модель фінансування, різновидами якої є грантова, базова, фондова, за результатами, за видатками тощо, уніфіковану модель або за основу брати різні форми фінансової взаємодії між державою та університетами. При цьому головний напрям удосконалення системи фінансування – зміни у законодавстві, зокрема, зміна статусу університету, надання самостійних фінансових повноважень щодо використання позабюджетних коштів.

Розуміння сутності формули фінансування значною мірою пов'язане з цілями університетів. Тому респонденти акцентують на диференціації у фінансуванні технічних, медичних, мистецьких, педагогічних та інших типів ЗВО, оскільки їх діяльність базується на різних засадах та має різні цілі. У той же час загальна формула розподілу фінансування має бути, але з урахуванням індивідуальних можливостей та з використанням вимірювальних показників. Серед основних показників кількість студентів державної форми навчання і контрактної, конкурс, наукові показники, якість освіти, кадровий склад, матеріальна база, співвідношення кількості студентів на одного викладача<sup>19</sup>.

### **Фінансування сталих видатків ЗВО, у тому числі на утримання матеріальної бази, включаючи витрати на електроенергію**

Зрозуміло, що основою ефективної діяльності закладів вищої освіти є достатнє та стабільне фінансове забезпечення всіх їхніх потреб. Однак, як вже зазначалося, на теперішній час держава має проблеми щодо належного рівня фінансування вищої освіти. Насамперед, це стосується фінансування сталих видатків ЗВО, серед яких утримання будівель та споруд, підтримка їх у належному стані, своє-

---

<sup>19</sup> Як зазначає відомий експерт з освітньої політики В. Бахрушин: „На сьогодні ми не тільки не маємо узгодженого між всіма ключовими стейкхолдерами набору показників. Ми не маємо навіть і спільного розуміння цілей. Без цього формула, яка за своєю сутністю є математичною моделлю цієї сукупності цілей, очевидно, не може ефективно сприяти їх досягненню. Тому дискусії щодо механізмів фінансування будуть продовжуватися”, див. Бахрушин В. Як фінансувати вищу освіту, якщо грошей немає? В. Бахрушин [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.osvita.ua/vnz/reform/58765/](http://www.osvita.ua/vnz/reform/58765/).

часне проведення капітальних і поточних ремонтів, використання сучасних технологій енергозахисту та ресурсів на комунальні послуги тощо. На думку респондентів: *ЗВО досить складно самостійно забезпечувати належне фінансування вказаних вище напрямків для підйому рівня освіти і науки на європейський рівень (У-25ТР)*. Тому переважна більшість вважає, що утримання інфраструктури ЗВО повинно повністю забезпечуватися з державного бюджету. При цьому, зацентовано увагу на тому, що кожен університет має різну матеріальну базу, а в різних регіонах тарифи на комунальні послуги відрізняються. Отже, фінансування сталих видатків ЗВО має відповідати потребам у таких коштах кожного ЗВО окремо.

Втім, є розуміння відповідальності закладів вищої освіти щодо фінансування сталих видатків, зокрема, означення того, що *не тільки держава має приймати участь у фінансуванні сталих потреб, а й безпосередньо університети. Тут мають бути взаємні зацікавлення держави і університетів, загальна стратегія (У-18УП)*. Крім того, наголошено на особливих умовах фінансування сталих видатків для переміщених ЗВО, які опинилися в скрутних матеріальних обставинах після переїзду з тимчасово окупованих територій АРК, Донецької та Луганської областей. Респонденти вказали на необхідність державної підтримки щодо таких сталих видатків, як оплата комунальних послуг та оренда приміщень.

Наголошено також на тому, що відповідно до чинного бюджетного законодавства розподіл видатків на оплату праці, забезпечення освітнього процесу навчальними матеріалами, послугами залежить від кількості студентів, що навчаються у ЗВО. Тобто вони повинні фінансуватися пропорційно до кількості студентів державної та контрактної форми навчання. Таким чином, і сталі видатки на утримання матеріальної бази та оплату енергоносіїв також повинні фінансуватися відповідно. На цей момент, сталі видатки навчального закладу фінансуються, в основному, за рахунок власних надходжень університету.

Гарантований рівень бюджетної субвенції повинен визначатися виходячи із фактичних видатків на освітню діяльність навчального закладу за минулий рік, враховуючи сталі видатки на утримання матеріальної бази та оплати енергоносіїв, скорегованих на плановий індекс інфляції, та фінансуватися відповідно до планового числа студентів державної форми навчання на наступний рік. Пріоритетним критерієм бюджетної субвенції мають бути реальні потреби ЗВО, виходячи з усіх складових його діяльності:

*Безумовно кошти державної субвенції мають бути достатніми для функціонування навчального закладу і не мають ні в якому разі зменшуватись (...) (У-6ТР)*.

*Ключовим питанням для визначення рівня державної субвенції є визначення реальних потреб університету (...) (У-20ТР)*.

Утім, рівень бюджетної субвенції повинен індивідуально нараховуватися для кожного університету залежно від його профілю, переліку освітніх спе-

ціальностей та галузей наукових досліджень і бути не менше 50% від видатків університету без обмеження верхньої межі фінансування.

З цією метою бюджет повинен формуватися не згори, а знизу, починаючи зі структурних підрозділів закладів вищої освіти. Наразі, на думку ректорів/проректорів, виділення фінансування відбувається виходячи з наявних коштів у бюджеті, часто непропорційно протягом року. Це суттєво впливає на виконання наукових досліджень за держзамовленням, закупівлю обладнання, на утримання приміщень тощо.

Ще однією проблемою, яка потребує вирішення для удосконалення розподілу бюджетної субвенції, є оптимізація кількості закладів вищої освіти. Тоді з урахуванням їх специфіки має бути встановлений обсяг гарантованого фінансового забезпечення для кожного. Це сприятиме плануванню фінансових витрат, визначенню пріоритетних засад розвитку.

Принциповим питанням щодо визначення розмірів державної субвенції є відсутність нормативної бази:

*Державних нормативів щодо формування державної субвенції в Україні не існує. Освіта в Україні фінансується за залишковим принципом (...) (У-4УР).*

Саме затвердження нормативів щодо формування державної субвенції сприяло б формуванню зваженої фінансової політики університетів.

## 2.2.2. Результати досліджень щодо фінансування на інституційному рівні

### **Фінансування організаційних підрозділів у ЗВО: централізація та децентралізація фінансового менеджменту**

Проведене дослідження дало змогу дослідити погляди ректорів та проректорів щодо сутності механізму фінансування закладів вищої освіти та дозволило подивитися на нього як на фінансові відносини з відповідною сукупністю елементів.

На основі зарубіжного досвіду фінансування закладів вищої освіти державної форми власності встановлено, що вони мають економічну автономію, широкі права і можливості у використанні різних форм фінансування. Для закладів вищої освіти запропоновано фінансування „за видатками”, фінансування „за договором” та фінансування „за результатами”.

За матеріалами результатів дослідження, більшість ЗВО України мають централізовану форму фінансового управління. Лише частина аналізованих ЗВО мають змішану (частково децентралізовану) форму фінансового управління (у середньому 35% – загальноуніверситетські видатки, 65% – видатки підрозділів). Децентралізована модель підтримується, але з урахуванням того, що інтереси закладу будуть на першому місці.



Виходячи з того, що в Україні фінансовий менеджмент – декларативно децентралізований, проте фактично (внаслідок особливостей законодавства) – централізований, більшість ректорів підтримує модель централізованого управління, що пов'язано з:

- недосконалістю законодавства у частині фінансової автономії ЗВО;
- обмеженим фінансуванням і розподілом коштів на найбільш значимі потреби;
- наявністю великої кількості об'єктів, спільних для різних підрозділів;
- необхідністю зменшення адміністративного апарату;
- необхідністю підтримувати неприбуткові напрями підготовки й освітні спеціальності.

Централізована модель фінансового управління обумовлена чинним законодавством, згідно з яким відповідальність за діяльність ЗВО покладена на ректора; та зовнішніми умовами, у яких функціонує університет, а саме – наближення їх за всіма ознаками до кризового стану, що вимагає за канонами кризис-менеджменту жорсткої централізації управлінських рішень і відповідальності за них.

В умовах чинного законодавства є певні механізми прийняття рішень щодо застосування децентралізації фінансового управління. Наприклад, створення фінансово-бюджетної комісії, до складу якої входять керівники структурних підрозділів, прийняття річного бюджету ЗВО на засіданнях вченої ради, функціонування тендерних комітетів.

В умовах децентралізованої моделі розподіл коштів має відбуватися з урахуванням таких показників:

- 1) кількість у складі факультету (навчально-наукового інституту) осіб, які навчаються за кошти фізичних та юридичних осіб;
- 2) динаміка зростання (зниження) кількості осіб, що навчаються на факультеті (ННІ);
- 3) вартість та собівартість навчання та підготовки студентів на факультеті (ННІ) (витрати на навчання на природничих і гуманітарних факультетах суттєво відрізняються);
- 4) інтенсивність і якість наукової роботи на факультеті (ННІ) (кількість міжнародних публікацій, сумарний (приведений до кількості) індекс Хірша штатних наукових та науково-педагогічних працівників підрозділу, кількість наукових грантів у підрозділі);
- 5) кількість студентів, які беруть участь у програмах міжнародної кредитної мобільності;
- 6) позабюджетні надходження від бізнесу, госпдоговірних тем<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Див. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективних фінансово-економічних моделей розвитку вищої школи: монографія (рукопис), за заг. ред. чл.-кор. НАПН України, д-ра екон. наук., проф. І.М. Грищенко. Київ: „Основа”, 2015, 260 с.

На думку респондентів, у випадку децентралізованої моделі кошти бажано розподіляти відповідно до розробленої стратегії розвитку університету, пропорційно залученим ресурсам.

Учасники опитування вважають корисним досвід деяких зарубіжних закладів щодо застосування ініціативного (проектного) бюджетування, коли на рівні університету формується певний фонд, який на конкурсній основі здійснює фінансування певних освітніх ініціатив (Mission Enhancement Fund), розробки інноваційних курсів, оплати підвищення кваліфікації персоналу і викладачів.

Основну частину коштів ЗВО витрачають на комунальні платежі та заробітну плату викладачам та допоміжному персоналу.

*Якщо вже вводити таку посаду [фінансового директора], то має бути перерозподіл функцій й тоді знімуться з ректора ті відповідальності, які на ньому висять. Фінансовий директор буде фінансувати, проекти робити, а ректор буде за них відповідати. Вони не розділені, тому я думаю, потрібно досконаліше західний досвід подивитися. Західний досвід не дуже адаптивний до нас (У-13ЕР).*

*Питання децентралізації цікаве і справедливе, але не можна всім, як то кажуть середню температуру по лікарні міряти, так і не можна всім платити середню заробітну плату, бо пропадає мотивація, ну є в нас професори, аспіранти, докторанти, студенти теж, бо в нас є студенти, що активно займаються науковою діяльністю з 2 курсу, ми залучаємо їх до заняття наукою, санкціонуємо, потім стимулюємо і створюємо умови, щоб вони займалися наукою. Звичайно ми розуміємо, що мотивація повинна бути, вона повинна бути прозорою, відкритою, зрозумілою, справедливою, тоді вона справедлива, коли вона об'єктивна (У-15ТрР).*

## **Підзвітність (відповідальність) та прозорість діяльності університету**

Концепція Державної програми щодо впровадження стратегії розвитку вищої освіти передбачає реалізацію принципів відповідальності та прозорості університетів, відповідно до умов законодавства. Без публічного доступу до фінансової та іншої важливої інформації, матеріальні ресурси можуть бути витрачені або неправильно скеровані. Система звітності у державному секторі є достатньо суворою і рівень підзвітності та відповідальності на сучасному етапі досить високий.

Забезпеченню ефективного розподілу фінансових ресурсів сприяє постійно діючий внутрішній контроль та підзвітність органів управління ЗВО, що передбачає звіти перед колективом ректора і проректорів, фінансові звіти головного бухгалтера і керівника планово-фінансового відділу на вченій раді університету.

*(...) я вважаю, що звітування перед вченою радою університету – це головна ланка в якій є прозорість роботи ректорату, далі все це на сайті університету. Вчена рада університету – це те, що дає можливість абсолютно об'єктивно і прозоро розглянути використання бюджету університету (У-3УР).*

Функціонування економічної ради в окремих університетах (голова економічної ради – ректор), яка двічі на рік звітує на засіданнях ректорату, теж забезпечує прозорість та фінансову відповідальність.

*У нас ще є нова структура створена на громадських засадах – Комітет по фінансах, який безпосередньо підпорядкований вченій раді. Ми плануємо створити таких 15 комітетів, це є західний зразок. Можна сказати, що це такий внутрішній контроль, але це такий аналітичний контроль. Цей комітет практичний, до речі, з фінансів він найбільше активно працює (У-18УП).*

*У нас ще є Центр боротьби з корупцією і, по суті, він теж може в будь-яку хвилину прийти, подивитись і перевірити, якщо є підозра (У-18УП).*

На сучасному етапі усі ректори та проректори заповнюють електронну декларацію, тому фінансові доходи адміністрації ЗВО теж прозорі і підзвітні.

Нагляд за ефективністю управління майном та фінансовою стійкістю університету, визначення стратегічних пріоритетів, покладається на наглядову раду, яка переважно повинна складатися із зовнішніх членів і мати повноваження щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку університету.

*Дуже важливо виважено визначити державою обсяг повноважень наглядової ради, щоб вони не були дріб'язковими і в той же час, щоб вони не були парадні. Наглядова рада повинна мати повноваження сказати „СТОП” ректору, університету у глобальних питаннях (У-4УР).*

Превентивний фінансовий контроль забезпечує використання коштів за призначенням, по суті формує правильний рух коштів.

Прозорість забезпечується висвітленням на сайті університету усієї фінансової діяльності університету. Усі тендери проводяться через систему „PROZORRO”. Також на цьому етапі забезпечено публічний доступ до фінансової інформації університету на виконання вимоги закону щодо оприлюднення фінансової звітності на сайті університету.

Формування кошторису університету відбувається на основі пропозицій, обговоренні, спільного засідання ректорату і профкому, спираючись на громадські обговорення і затвердження на консиліумі вченої ради. Колективний договір – це теж забезпечення прозорості фінансової діяльності.

Відповідальність та прозорість фінансової діяльності університету обумовлена нормативною базою – положеннями та іншими документами, котрі затверджуються вченою радою відповідно до закону і які вводяться в дію наказом ректора.

Сучасний стан вищої освіти в Україні, який характеризується дефіцитом бюджетного фінансування на фоні жорстокої конкуренції між закладами вищої освіти різних напрямів підготовки фахівців і різних форм власності, потребує нових ефективних підходів щодо формування та використання матеріального, фінансового та науково-педагогічного потенціалу.

В останні роки, проблема формування та ефективного використання фінансових коштів ЗВО знайшла широке обговорення не тільки безпосередньо у ЗВО, а й в наукових колах. Серед питань, що активно обговорюються, особливе місце посідають питання впровадження в практику роботи вищої школи бюджетного планування, ресурсного забезпечення та контролю за використанням бюджетних ресурсів.

Респонденти вважають, що вища освіта повинна функціонувати на демократичних засадах, уся фінансова діяльність повинна бути системно унормована, алгоритми затвердження описані. Практично вся фінансова діяльність обумовлена нормативно-правовою базою, положеннями, які затверджує вчена рада.

У результаті дослідження обґрунтовано, що забезпечення прозорості фінансової діяльності закладів вищої освіти – складна проблема, розв'язання якої потребує системних, послідовних дій до яких належать: розроблення дієвих механізмів оприлюднення фінансової інформації з дотриманням принципів конфіденційності; визначення засад реалізації комплексного підходу до забезпечення відкритості різних сегментів фінансової діяльності університетів; застосування широкого кола механізмів і заходів публічності в їх взаємозв'язку.

### **Механізми забезпечення рівня підзвітності, відповідальності та прозорості фінансової діяльності ЗВО**

Проведене дослідження показує, що реалізація принципів відповідальності та прозорості фінансової діяльності університетів здійснюється відповідно до умов законодавства і є результатом впровадження та реалізації стратегії розвитку держави. Формальні і неформальні механізми прозорості та підзвітності заохочують керівника діяти в інтересах колективу та суспільства в цілому. Усі респонденти без винятку усвідомлюють важливість публічного доступу до фінансової інформації та впроваджують відповідні заходи.

Важливою складовою прозорості фінансової діяльності досліджувальних університетів є те, що ЗВО зобов'язані формувати відкриті та загально-

доступні ресурси з інформацією про свою фінансову діяльність та оприлюднювати таку інформацію.

Є певний перелік усієї інформації та документів, які мають бути у відкритому доступі, що зобов'язані забезпечувати заклади освіти на своїх веб-сайтах, а у разі їх відсутності – на веб-сайтах своїх засновників, на офіційних веб-сторінках в мережі інтернет, у друкованих засобах інформації публічне обговорення тощо.

### **Система державного контролю фінансової діяльності ЗВО**

Система звітності у державному секторі є достатньо суворою і рівень підзвітності та відповідальності на сучасному етапі досить висока.

За результатами опитування фінансовий контроль здійснюється на декількох рівнях: на найвищому – Державною аудиторською службою (зі сторони Кабінету Міністрів України), контроль фінансової звітності та контролю видатків – Державне казначейство України, МОН; періодичний зовнішній фінансовий контроль та аудит – МОН, КПУ, Державна податкова служба, Рахункова палата.

*Я хочу сказати, що рівень підзвітності на теперішній час більший ніж достатній, тому крім цього, що це контролює МОН, податкова, казначейство, фактично прозорість забезпечується тим, що ми висвітлюємо на сайті університету, наша участь у тендерах проводиться через систему „PROZORRO”, публічний доступ до фінансової інформації (У-1ТП).*

*Якщо говорити про контроль КПУ, ясно, що держава вкладає кошти і має їх контролювати. Це абсолютно нормально. Але, наприклад, декілька років тому комісія КПУ побачили, що йде перевищення погодинного фонду. Перевіривши, виявили, що там десятиліттями складена система взаємоконтролю, показує, що в тій системі не було порушень. І вони підтвердили, що та система взаємоконтролю, яка в нас існує, є неідеальна, але задовільна. Тому, я вважаю, що тут має бути поєднання (У-16ПедП).*

Практика та результати дослідження показують, що прозорість і підзвітність є першими серед вимог до керівництва закладів вищої освіти. Діяльність ректора передбачає зокрема й особисту прозорість та відкритість. На сучасному етапі усі ректори та проректори заповнюють електронну декларацію, тому фінансові доходи адміністрації ЗВО теж прозорі і підзвітні.

### **Правові аспекти відповідальності та прозорості фінансової діяльності закладів вищої освіти**

Проведене дослідження, спрямоване на вивчення проблеми реалізації принципів відповідальності та прозорості фінансової діяльності університе-

тів, що здійснюється відповідно до умов законодавства, і є результатом впровадження та реалізації стратегії розвитку держави. Саме у цьому ракурсі питання фінансової діяльності закладів вищої освіти та фінансового забезпечення навчальних закладів є надзвичайно актуальними.

Результати проведеного моніторингу, вказують, що забезпечення необхідного обсягу коштів для ефективного розвитку закладів вищої освіти відбувається за допомогою бюджетних, кредитних та альтернативних джерел. Проведений аналіз правового регулювання фінансового забезпечення навчальних закладів засвідчує наявність проблемних питань, які потребують нових підходів до їх всебічного опрацювання та вирішення, а також надання обґрунтованих пропозицій вдосконалення чинного законодавства України.

*Статут та інші документи університету, якими регулюється порядок здійснення освітнього процесу, інформація про склад його керівних органів, а також кошторис, річний звіт, у тому числі фінансовий, інформація щодо проведення тендерних процедур та штатний розпис оприлюднюються на офіційному веб-сайті університету (У-12УР).*

Дослідження показує, що фінансовий контроль діяльності університетів потребує наявності у корпоративній структурі дієвої незалежної наглядової ради, компетенція якої визначена статутом університету і положенням про наглядову раду.

За результатами аналізу матеріалів дослідження, можна стверджувати, що в університеті також створюються інші колегіальні органи, які забезпечують контроль фінансово-господарської діяльності та запобігають проявам корупції.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що превентивний фінансовий контроль забезпечує використання коштів за призначенням, по суті формує правильний рух коштів.

Формування кошторису університетів, які брали участь у дослідженні, відбувається на основі пропозицій, обговоренні спільного засідання ректорату і профкому, спираючись на громадські обговорення і затвердження на консилиумі вченої ради. Колективний договір – це теж забезпечення прозорості фінансової діяльності.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що відповідальність та прозорість фінансової діяльності університету обумовлена нормативною базою – положеннями та іншими документами, які затверджуються вченою радою відповідно до закону і які вводяться в дію наказом ректора.

### **Діяльність колегіальних органів управління університету (наглядова рада, вчена рада)**

На думку учасників дослідження, підвищення рівня прозорості та відповідальності фінансової діяльності університету обумовлене, значною мірою,

функціонуванням наглядової ради. За результатами опитування визначено, що наглядова рада забезпечує виконання університетом його функцій як національного закладу та контролює його фінансову діяльність, що здійснюється на засадах автономії, самоврядування та взаємодії з органами державного управління України та іншими організаціями. З урахуванням результатів здійснюваного наглядовою радою контролю та отриманої за взаємним сприянням необхідної вихідної інформації від університету та міністерств, наглядова рада приймає відповідні рішення.

Результатами дослідження визначено, що колегіальним органом, щодо розгляду найважливіших питань фінансової діяльності університету є також вчена рада. Згідно зі статутом закладу вищої освіти, вчена рада здійснює громадський контроль та забезпечує публічність при проведенні розподілу коштів, здійснює моніторинг виконання усіх статей кошторису університету.

*Я думаю, що наглядова рада в такому вигляді як вона є, такою й повинна бути. Ми збираємо її періодично, доповідаємо, звітуємо, висловлюємо побажання. Грошей вона нам принести не може. Я не підтримую ідеї управління університетом і передачі частину функцій наглядовій раді (У-8ЮР).*

За результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що університетам як автономним інституціям слід самостійно вирішувати, яким має бути зміст звітів, надати можливість ректорам визначати пріоритетні колегіальні органи та рівень звіту на їх засіданнях. Університети проводять щорічну конференцію трудового колективу, на якій ректор презентує детальний звіт і доповідає про фінансову сторону, і затверджується цей звіт трудовим колективом університету.

Якщо надходять запити щодо інформації діяльності університету від державних, або громадських організацій вона обов'язково надається.

За результатами опитування схарактеризовано особливість діяльності окремих університетів, котрі за власною ініціативою створюють нові колегіальні органи для ефективності контролю, на основі детального звіту та аналізу, фінансової діяльності закладу вищої освіти. Так наприклад, функціонування економічної ради в окремих університетах під головуванням ректора, теж забезпечує прозорість та фінансову відповідальність.

Основна контролююча функція та нагляд за ефективністю управління майном та фінансовою стійкістю університету, визначення стратегічних пріоритетів, покладається на наглядову раду, яка переважно повинна складатися із зовнішніх членів і має повноваження у контексті стратегічного розвитку університету. Однак, проведене опитування дає підстави стверджувати, що не у всіх університетах однозначне ставлення до діяльності наглядової ради.

*Якщо є наглядова рада, то вона повинна бути дорадчим органом ректора. Хоче хто, не хоче, але ректора вибирає колектив, і ректор несе повну відповідальність за діяльність навчального закладу. Наглядова рада також може послухати скільки і куди пішло коштів, але надалі це повинен бути дорадчий орган університету чи навчального закладу. Коли говорити, що наглядова рада і ректора знімає, то це дає можливість корупційної поміхи (У-6ТрР).*

### **Напрямки підвищення ефективності підзвітності та прозорості використання фінансових та матеріально-технічних ресурсів**

Реформування сучасної системи вищої освіти України ставить на порядок денний проблему удосконалення підзвітності та прозорості витрачання коштів державного та місцевих бюджетів, що витрачаються інституціями закладів вищої освіти. За результатами проведеного інтерв'ю було визначено, що для університетів однакова структура річних звітів є невиправданою, але встановлення мінімальних вимог та рекомендацій може прискорити та пом'якшити процес переходу до публічності. Можливість університетів аналізувати один одного за матеріалами звітності створює одну з підстав для формування колегіальності, яка є досить важливою для розвитку системи вищої освіти країни.

Респонденти вважають, що вітчизняним університетам, які прагнуть міжнародного визнання, навчають іноземних студентів та мають глибоко інтегровані у систему міжнародних наукових та освітніх відносини, варто публікувати певну частину звітів, як мінімум річний звіт, англійською мовою та мовами основних партнерів. Використання звітів у маркетингових цілях широко використовується університетами світового класу.

Аналізуючи відповіді учасників дослідження, відкритим залишається питання справедливого та економічно обґрунтованого механізму розподілу фінансування університетів. Сьогодні багато говорять про справедливий розподіл бюджетного фінансування у сфері вищої освіти, про доступ до бюджетного фінансування приватних закладів вищої освіти, про різні принципи розподілу фінансування, зокрема про так званий принцип „гроші йдуть за студентом”.

*Сьогодні позиція і розвиток університету далеко не повністю залежить від університету і його виробництва. Як колись казав мій вчитель, є таке поняття, як „презумпція столичної прописки”, тому, безумовно, столичні університети мають одні можливості, ті хто знаходяться в інших містах – інші можливості, це ж не є об'єктивною реальністю (У-7ТР).*

На підставі аналізу інтерв'ю бачимо, що пріоритетом та домінантою стало-го розвитку респонденти вважають забезпечення якісної освіти та створення належних умов для навчання протягом життя для усіх людей, хто цього потре-



бує і бажає. Такі завдання поставлені з огляду на те, що освіта відіграє ключову роль в підвищенні рівня конкурентоспроможності економіки. Україна є державою з досить високим попитом на вищу освіту. Тому, однією із гострих і актуальних проблем фінансування системи вищої освіти є проблема наукових та освітніх інвестицій, саме у часі євроінтеграції України та викликів глобалізації. У цьому аспекті пріоритетними повинні бути інвестиції, спрямовані на створення умов для рівного доступу громадян до якісної вищої професійної освіти.

Ефективність підзвітності та прозорості використання фінансових та матеріально-технічних ресурсів університетами на сучасному етапі, обумовлена рівнем фінансової автономії, яку мають ЗВО. На думку респондентів, варто надати університетам реальну фінансову автономію, усунувши протиріччя в чинному законодавстві. Безсумнівно, децентралізація управління є прогресивним кроком.

На думку учасників дослідження, обмеження фінансування, відсутність сучасної матеріальної бази, незацікавленість національного бізнесу вкладати ресурси у розвиток університетів, особливо технічних спеціальностей, складність отримання наукового обладнання від закордонних партнерів, відсутність умов для забезпечення фінансової автономії закладами вищої освіти суттєво ускладнюють процес сучасного розвитку вищої школи України. Для розвитку вищої освіти та науки найголовнішим є також кадрове забезпечення. На жаль, складові реформ, що діють сьогодні у вищій школі, є демотивуючими для молодих кадрів та сприяють відтоку фахівців. У зв'язку з цим підвищення винагороди науково-педагогічним працівникам є недостатніми, а звільнення може призвести до незворотних процесів у майбутньому.

У процесі дослідження було акцентовано, що реалізація освітньої реформи, де питання фінансування освіти, і науки є однією з важливих складових залежить від якості співпраці, стейкхолдерів, залучених до цього процесу. Аналізуючи відповідний міжнародний досвід, варто застосовувати у роботі найкращі прогресивні і якісні моделі фінансування, враховуючи соціальні, економічні, історичні особливості України. Важливу роль тут респонденти вбачають у комунікаціях та взаємодії усіх учасників освітнього процесу.

### **Досвід/добрі практики ЗВО у підвищенні ефективності економічної діяльності**

Варто зазначити, що для українських респондентів поняття підвищення ефективності економічної діяльності дуже часто асоціювалося із заходами, спрямованими на економію коштів та зниження фінансових показників у комунальних платежах та користуванні енергоресурсами а, з іншого, власне заходи, спрямовані на розвиток університету. Загалом ректори/проректори охоче діляться добрими практиками та власним досвідом і дуже пишаються власними досягненнями у цьому секторі діяльності, що є зрозумілим через склад-

не матеріальне становище закладів вищої освіти у ситуації по суті браку базового фінансування, про що було наголошено у попередніх частинах розмови. Ректори вважають, що підвищення економічної ефективності діяльності закладу вищої освіти є чи не найголовнішим їх щоденним завданням.

*На цьому етапі навчальний заклад, у таких обмежених формах фінансування, обо'язково має працювати над впровадженням заходів економічної ефективності (...) (У-25ТР).*

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що опитувані ЗВО підвищують ефективність економічної діяльності за допомогою таких пріоритетних заходів, які виявилися досить успішними, на думку їх керівників: зміни у системі управління та організаційної структури закладу вищої освіти; заходи з енергоощадності; запровадження нових освітніх послуг; заходи, спрямовані на підтримку науковців та підвищення ефективності наукової діяльності; активізація міжнародного співробітництва у галузі науки, вищої освіти та інновацій; якісні фінансові заходи; співпраця з бізнесом та заходи, пов'язані з комерціалізацією результатів наукових досліджень

### **Управлінські новації та організаційно-структурні зміни у закладі вищої освіти**

У проведених інтерв'ю усі респонденти говорили про зміни у системі управління та в організаційній структурі університетів, причому організаційно-структурні зміни стосувалися як адміністративних структур, так і навчально-наукових. Узагальнені приклади подано в таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1**

<b>Напрями заходів</b>	<b>Сутнісна характеристика</b>
Стратегії та іміджеві заходи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка та ухвалення важливих функціональних стратегій: фінансова, маркетингова та кадрова, наповнених інструментарієм та тактичними кроками забезпечення реалізації основних стратегічних пріоритетів;</li> <li>• брендінг і популяризація університету;</li> <li>• комп'ютеризація науки, запуск систем електронного управління.</li> </ul>
Зміни в системі управління університету та децентралізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• посилення ролі проректорів, запровадження посади проректора з перспективного розвитку з метою підвищення ефективності використання коштів та диверсифікації джерел надходжень;</li> <li>• делегування частини фінансових повноважень структурним підрозділам;</li> <li>• створення окремих дорадчих органів, які займаються матеріально-технічними питаннями;</li> <li>• посилення ролі наглядової ради.</li> </ul>

Реорганізація організаційної структури університету	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реорганізація навчально-наукових інститутів, укрупнення факультетів та зміна навчальних планів;</li> <li>• реорганізація адміністративних підрозділів університету (відділ постачання, договірний відділ, маркетинг, навчальний відділ, методичний, сектор практик, внутрішній відділ забезпечення якості, міжнародні відділи тощо);</li> <li>• автономізація сервісних структурних підрозділів (переведення на госпрозрахунок окремих структурних підрозділів університету (студентське містечко, видавничий центр, їдальня);</li> <li>• активізація функціонування окремих структур, які приносять певні прибутки (довузівська підготовка, лінгвістичний центр, інститут підвищення кваліфікації).</li> </ul>
Підвищення ефективності діяльності керівного складу та адміністративного персоналу ЗВО	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розроблення системи оцінювання адміністративного персоналу КРІ (<i>Key Performance Indicators</i>), відповідно до якої і фінансові служби і ректор отримали свої фінансові індикатори діяльності.</li> </ul>
Діджиталізація університету	<ul style="list-style-type: none"> <li>• запровадження електронного документообігу, електронної системи управління університетом</li> </ul>

За результатами опитування можна зробити висновок, що частина університетів інвестують серйозні кошти у розвиток нової інфраструктури, розуміючи її важливість для реалізації освітньо-наукової діяльності та збільшення кількості студентів, зокрема з контрактною формою навчання.

*Ми реалізуємо великий проект, який буде мати економічний успіх. Це Медична університетська клініка. Ми хочемо інвестувати туди певні кошти і через певний час вона буде давати прибуток, але поки що це тільки інвестиції (У-5УР).*

Досить очевидним для українських ЗВО є активне впровадження стратегічних заходів, пов'язаних із енергозбереженням, як-от:

- розроблення комплексної програми енергозбереження як стратегія університету;
- програма оновлення технічних засобів: модернізація котельень, встановлення нових, зокрема з альтернативним паливом, яка знизила витрати на опалення, встановлення індивідуальних теплових пунктів, електроопалювальної для теплопостачання замість централізованих теплових мереж;
- реалізація проектів термомодернізації та енергозбереження будівель;
- реалізація проектів цільових екологічних (зелених) інвестицій у період дії зобов'язань сторін Кіотського протоколу до Рамкової конвенції ООН про зміну клімату;
- використання твердопаливної сировини;
- встановлення сонячних батарей;
- запровадження автоматизованих систем та системи енергоменеджменту.

Підвищення економічної ефективності та забезпечення елементарного базового функціонування, університети досить часто вбачають у запровадженні нових освітніх послуг, як-от:

- запровадження повторного вивчення навчального курсу на засадах оплатності, у разі невиконання студентом навчального плану (прояв фінансової та академічної автономії),
- відкриття нової спеціальності „Медицина”, що дозволило залучити іноземних громадян на платній основі,
- заходи, спрямовані на підвищення якості освіти, наприклад, моніторингу, опитування студентів щодо якості, отримання міжнародних акредитацій.

Важливо, що університети та їх керівництво вбачає підвищення ефективності у кадровій політиці, зокрема у заходах, спрямованих на підтримку науковців та покращення якості наукової діяльності, як-от:

- диверсифікація заробітної платні залежно від наукової ефективності персоналу;
- інноваційна кадрова політика з акцентом на мотивацію;
- створення інноваційного центру, спрямованого на комп’ютеризацію наукових розробок;
- внутрішні інвестиції у науково-технічні проекти, з перспективою комерціалізації;
- створення кращих умов для співпраці з бізнесом у рамках госпдоговірних тем.

Одним із ключових джерел надходжень університетського бюджету в Україні є міжнародна співпраця, як навчання іноземних студентів, так і міжнародне наукове співробітництво. Опитувані ректори/проректори акцентували увагу на заходах з активізації міжнародної співпраці у сфері науки, вищої освіти та інновацій:

- створення білатерального наукового товариства;
- міжнародні зв’язки і кооперація з провідними університетами світу у рамках білатеральних угод;
- співпраця з міжнародними організаціями (напр., з Європейським інвестиційним банком з програм енергозбереження);
- динаміка зростання кількості іноземних студентів, які є основним джерелом наповнення спецфонду.

Приклади, наведені респондентами, свідчать про те, що українські заклади вищої освіти мають унікальний потенціал у певних сферах науки і технологій, і саме ця галузева унікальність дає великі можливості для міжнародної співпраці та сприяє підвищенню ефективності діяльності університетів (наприклад, створення міжнародного центру підготовки пілотів та спільний Китайсько-

український інститут аерокосмічних технологій у Китаї). Цей приклад свідчить про те, що якщо університет знайде свою унікальну особливість, те, у чому він є потужним і конкурентоздатним, то саме це і є його джерелом розвитку.

Українські заклади вищої освіти підвищують свою економічну ефективність за допомогою співпраці з бізнесом, підприємцями та комерціалізації результатів наукових досліджень. Кілька респондентів зауважили, що спільно з партнерами із бізнес-середовища та стейкхолдерами на базі університету відкрито науково-навчальні лабораторії, навчальні центри, школи інженерів, з метою підготовки спеціалістів відповідного профілю. Такі заходи здійснюються переважно за рахунок бізнесу, що свідчить про готовність та усвідомленість працедавців щодо інвестування у підготовку кадрів та розвитку університетів задля покращення якості освіти. Відкриття нової дослідницької інфраструктури суттєво покращує матеріально технічну базу факультету та університету, у результаті чого з'являється також можливість реалізації спільних наукових та освітніх проєктів, проведення прикладних досліджень, у тому числі й на замовлення бізнесу.

Ще одним напрямком підвищення ефективності є активізація підприємницької діяльності самих університетів: опитувані ректори/проректори представили перспективи відкриття підприємства, про надання консультацій, про створення та розвиток стартап-школи тощо.

Результати проведеного дослідження засвідчують заангажованість керівництва українських закладів вищої освіти у творчий процес пошуку, розроблення та втілення заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності університетів. У цьому контексті ефективність діяльності університетів не розглядається виключно у категоріях економічних, хоча, природньо, так і є, але також у поняттях реалізації місії університету у навчальній та науковій діяльності, розробленні стратегії розвитку, модернізації та осучаснення моделі управління та фінансового менеджменту для того, щоб університети були спроможними відповідати на виклики сьогодення, які стоять перед сектором вищої освіти і науки.

### **2.2.3. Висновки**

#### **Кінцеві висновки щодо фінансування вищої освіти на системному рівні**

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що, станом на 2019 рік, сукупне фінансування ЗВО розподіляється із домінантою державного фінансування за приблизно такою логікою: кошти з державного бюджету (70%); кошти, отримані за надання платних освітніх послуг (15–20%); кошти, отримані від працедавців (до 10%), частка коштів на наукові розробки та прикладні проєкти (до 10%).

Сучасна модель фінансування вищої освіти не задовольняє основних його суб'єктів. Дискусія щодо зміни чи удосконалення моделі відбувається в різних напрямках, зокрема, пропонується використовувати змішану модель фінансування, уніфіковану модель або за основу брати різні форми фінансової взаємодії між державою і університетами. При цьому головний напрям удосконалення системи фінансування – зміни у законодавстві, зокрема, зміна статусу університету, надання закладам самостійних фінансових повноважень щодо використання позабюджетних коштів.

Розуміння сутності формули фінансування значною мірою пов'язане з цілями університетів. Тому домінує ідея диференціації у фінансуванні технічних, медичних, мистецьких, педагогічних та інших типів ЗВО, оскільки їх діяльність базується на різних засадах та має різні цілі. У той же час, загальна формула розподілу фінансування має бути, але з урахуванням індивідуальних можливостей та з використанням вимірювальних показників.

Фінансування сталих видатків університетів повинно бути переважно державним, зважаючи передусім на законодавчі обмеження, але державні кошти не мають повністю покривати видатки університету на утримання матеріальної бази та енергоносії, що має стимулювати університет заробляти додаткові кошти, це сприятиме економії енергоресурсів та модернізації обладнання. Утім, зважаючи на особливі умови функціонування переміщених ЗВО з тимчасово окупованих територій Луганщини, Донеччини та Автономної Республіки Крим, утримання матеріальної бази, витрати на оплату комунальних послуг та оренду приміщень повинні цих закладів повністю забезпечуватися за рахунок державного бюджету.

### **Кінцеві висновки щодо фінансування закладів вищої освіти на інституційному рівні**

На сучасному етапі вітчизняні ЗВО потребують більшого фінансування, ніж отримують. За аналітичними дослідженнями в Україні по факту відстежується зростаюча динаміка здійснення фінансування освіти як в абсолютних, так і у відносних показниках, однак, є недостатною. Проведене дослідження свідчить, про те, що недостатній рівень фінансування ЗВО має негативний вплив на якість та рівень освіти.

Базуючись на матеріалах інтерв'ю, можна відзначити, що на цьому етапі відсутня підтримка держави на розвиток вищої освіти, у т.ч. інфраструктурний, освітній та науковий напрямки; вільно розпоряджатися власними коштами для ЗВО є неможливим.

Досліджуючи тенденції розвитку вищої освіти України позитивним можна відзначити можливість участі університетів у конкурсах та грантах, що забезпечує фінансову автономію закладів вищої освіти.

Необхідною умовою ефективного функціонування закладів вищої освіти є можливість залучення іноземців до освітнього процесу, що забезпечує вдосконалення та поглиблення фінансової автономії університетів.

Уся фінансова діяльність керівництва університетів, обумовлена і регламентується основними нормативно-правовими документами. З метою забезпечення прозорості діяльності в сегменті фінансування, адміністрація ЗВО активно сприяє процесу регулярного внутрішнього фінансового аудиту та оприлюднення його результатів. У цьому контексті у ЗВО впроваджується система прозорого моніторингу та використання фінансових ресурсів.

З огляду на євроінтеграційний вибір України та виклики глобалізації, пріоритетним завдання розвитку університетів є інвестиції. Тому, одним із гострих та актуальних завдань сьогодення, адміністрація ЗВО бачить у заснуванні сталого фонду (ендавменту) та алгоритму розпорядження доходами від його використання.

Дослідження уможливило визначення ефективності здійснення громадського контролю фінансової діяльності університету. Серед важливих колегіальних органів, основною функцією яких є контроль, респонденти вказали наглядову раду та вчену раду. Однак деякі університети за власною ініціативою створюють нові колегіальні органи для ефективності контролю.

## Додаток

### Сценарій індивідуального глибинного інтерв'ю з ректорами/проректорами ЗВО України та Польщі на тему „Фінансування закладів вищої освіти: нові правові умови та механізми”

#### А. Системний рівень

##### Суб'єкти які повинні брати участь у фінансуванні вищої освіти

1. Які суб'єкти і в якому співвідношенні (пропорціях) повинні фінансувати вищу освіту і науку в Польщі та Україні?

##### Модель фінансування ЗВО, зокрема алгоритм (формула) та його критерії

2. Яка модель або які моделі фінансування вищої освіти мають бути застосовані в Польщі та Україні?
3. Які показники мають бути покладені в основу формули (алгоритму)?

##### Фінансування сталих видатків ЗВО, у тому числі на утримання матеріальної бази, включаючи витрати на електроенергію

4. Яким чином та в якому співвідношенні повинні фінансуватися сталі видатки ЗВО, зокрема кошти утримання матеріальної бази університету та електроенергії?
5. Який рівень бюджетної субвенції повинен бути гарантований для того, щоб університети могли планувати свої видатки та доходи за рік наперед

#### Б. Інституційний рівень

##### Фінансування організаційних підрозділів у ЗВО: централізація та децентралізація фінансового менеджменту

6. Якими суб'єктами і в якому співвідношенні (пропорціях) фінансується ваш ЗВО?
7. Яку модель фінансового управління у ЗВО ви підтримуєте: модель централізованого управління (*ректор здійснює фінансове управління у ЗВО та приймає рішення*) чи децентралізованого (*керівники структурних підрозділів здійснюють фінансове управління та приймають фінансові рішення*)?
8. У випадку децентралізованої моделі, на підставі якого алгоритму/формули/за якими показниками необхідно розподіляти кошти між факультетами / напрямками підготовки (спеціальностями)?
9. Яка модель розподілу коштів застосовується у Вашому ЗВО?

##### Підзвітність (відповідальність) та прозорість діяльності університету

10. За допомогою яких механізмів/інструментів, на Вашу думку, має забезпечуватися підзвітність, відповідальність (ang. accountability) та прозорість (ang. transparency) ЗВО?

##### Досвід ЗВО у підвищенні ефективності економічної діяльності

11. Які заходи були нещодавно впроваджені з метою підвищення економічної ефективності вашого університету? Якими з цих заходів (дій, рішень, розв'язань) ви найбільше задоволені (пишаєтеся) і чому?
12. У контексті нашої розмови, чи хотіли би Ви щось додати від себе, чого ми не обговорили, а що є досить суттєвим?



## РОЗДІЛ 3

# Рейтинги у стратегіях розвитку польських та українських закладів вищої освіти

---

Анкетне дослідження „*Рейтинги у стратегії розвитку польських та українських закладів вищої освіти*” було другим дослідженням, проведеним у рамках польсько-українського проєкту. Метою цього дослідження є вивчення думки ректорів/проректорів закладів вищої освіти в Україні та Польщі щодо того, яким чином рейтинги використовуються сьогодні або як повинні використовуватися у стратегічному управлінні університетів. Результати опитування можуть служити стратегічним цілям і довгостроковій діяльності щодо поліпшення рейтингових позицій університетів у Польщі та Україні у майбутньому.

Дослідження проводилося з використанням інструментарію та на платформі [www.webankieta.pl](http://www.webankieta.pl) українською та польською мовами, відповідно. Анкета складається з трьох тематичних частин, які присвячені ролі рейтингів та їх критеріїв, способам використання рейтингів у стратегічній діяльності університетів, а також охоплюють загальну додаткову інформацію з питань стратегії розвитку університету. Анкета містила як закриті питання (одиночного та множинного вибору), так і відкриті. Анкета мала характер анонімний.

У процесі анкетування у Польщі взяли участь 17 ректорів або проректорів державних закладів вищої освіти з-посеред 25 університетів, які беруть участь у Проєкті, які займають провідні місця у національному польському рейтингу „*Perspektywy*” та кращі заклади, відповідно до типів ЗВО (напр., серед мистецьких, педагогічних, фізичного виховання і спорту та ін.). Показник повернення заповнених анонімних анкет склав 68%.

З боку України було застосовано аналогічну методику: участь у дослідженні взяли 25 керівників – ректорів або проректорів державних закладів вищої освіти України, які обіймають провідні місця у рейтингу ТОП 200 та лідери серед окремих типів університетів. Таким чином рівномірно забезпечено представництво усіх типів закладів вищої освіти. Респонденти з українського боку представляли такі типи ЗВО: 9 класичних університетів, 9 технічних ЗВО, 2 педагогічних, 2 медичних, по 1 – природничий/сільського господарства, фізичного виховання і спорту, мистецький. Серед респондентів було 36% ректорів з ЗВО України, 47% ректорів із ЗВО Польщі, проректорів – 64% та 53% відповідно.

З українського боку середній час заповнення анкети становив 01:09:34, з польського дещо менше – 48:33, проте велика кількість відкриття сторінки з анкетною в обох країнах може свідчити про те, що респонденти ознайомилися з анкетною заздалегідь та мали можливість підготуватися до відповідей.

В обох країнах дослідження супроводжувалося організаційною та змістовною підтримкою з боку національних конференцій ректорів України та Польщі – Спілки ректорів ЗВО України та Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Фундацією польських ректорів.

Відповіді на питання анкети були проаналізовані дослідниками спеціально створеної у рамках Проекту групи спеціалістів із системних досліджень у сфері вищої освіти – польською групою з польської сторони, а з української – українською групою відповідно. За результатами дослідження було підготовлено аналітичний звіт, який було використано в Польсько-українській ректорській дискусії, яка відбулася у жовтні 2019 року в Україні, у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка.

### **3.1. Рейтинги в стратегіях розвитку закладів вищої освіти Польщі**

*Міхал Гайда, Лукаш Кежновський, Наталія Красневська, Олександра Лис*

#### **3.1.1. Значення рейтингів та їх критерії**

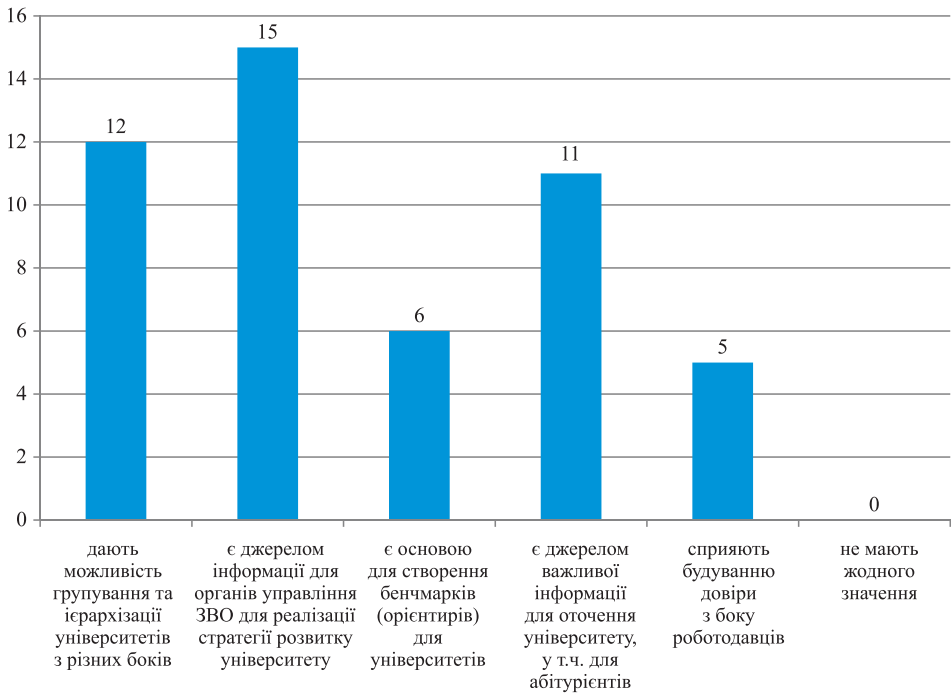
Національні та міжнародні рейтинги відіграють особливо важливу роль у системі вищої освіти та науки, і саме на поліпшення рейтингових позицій були спрямовані трансформаційні зміни у рамках нового Закону про вищу освіту та науку від 2018 р. у Польщі. Саме низька позиція польських університетів у світових рейтингах, зокрема у найбільш престижному – Шанхайському, обумовила внесення радикальних змін, наприклад, стосовно вимог до евалюації (оцінювання) наукової діяльності.

Рейтинги також відіграють важливу роль для зовнішніх зацікавлених сторін і сприймаються у суспільстві у контексті довіри та якості.

#### **Роль національних і міжнародних рейтингів у системі вищої освіти**

Найважливішою функцією національних рейтингів, на думку переважної більшості польських ректорів та проректорів, є надання інформації про університет для майбутніх абітурієнтів/кандидатів на навчання (88,24%) та забезпечення можливості групування та ієрархізації університетів за різними параметрами (дещо понад 70%). Третій погляд на рейтинги, що обрало 65%

респондентів, – це їх інформаційна функція: інформація з рейтингів є особливо важливою для керівництва ЗВО у реалізації стратегії розвитку університету. Це питання анкети дало можливість множинного вибору (респонденти могли вказати до 3 варіантів відповідей). Варіанти відповіді щодо ролі рейтингів у зовнішньому оточенні університетів отримали дещо меншу підтримку: рейтинг як основа порівняльного аналізу вишів (бенчмаркінгу) та джерело інформації для роботодавців, – обрали не більше третини респондентів (рис. 3.1). Вважаємо позитивним, що ніхто з респондентів не обрав „негативної” відповіді, що національні рейтинги не мають значення для системи вищої освіти, що доводить адекватне ставлення ректорів до сучасних тенденцій та умов діяльності ЗВО, оскільки рейтинг є однією з цих тенденцій.



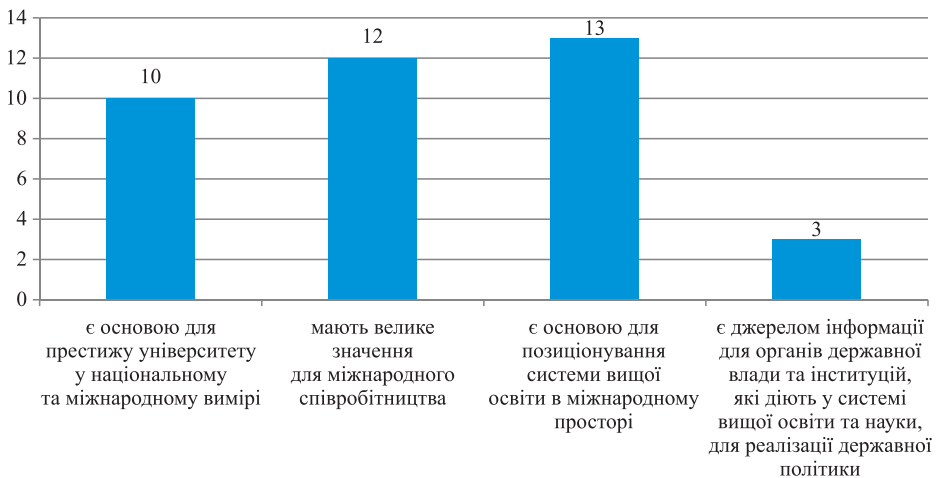
**Рис 3.1.** Роль національних рейтингів у системі вищої освіти Польщі

Джерело: власні дані дослідження.

У відповідях на це питання важливі два висновки: 1) відсутність єдиної відповіді, яка б домінувала серед польських ректорів, і 2) вказівка на внутрішню корисність національних рейтингів, тобто для потреб самих університетів. Щодо першого пункту, незважаючи на можливість вибору кількох варіантів, жоден з варіантів не набрав 100% відповідей, і тому немає повної згоди щодо того, яка роль національного рейтингу є найважливішою,

але є певні пріоритети. До цих пріоритетів належить 2), тобто практична користь для університету – інформація для майбутніх студентів, яка матиме вплив на набір, інформація про реалізацію стратегії (знову ж таки, щодо конкретних потреб ЗВО) і, нарешті, дещо узагальнене групування та ієрархізація ЗВО з різних аспектів. Позиція зовнішніх зацікавлених груп, наприклад роботодавців, або довгострокова користь, наприклад, бенчмаркінг, односторонньо, були не серед пріоритетних.

**Що стосується ролі міжнародних рейтингів у системі вищої освіти Польщі** (друге питання, як і попереднє, – це питання з кількома варіантами вибору з можливістю вказати до трьох відповідей), дві із запропонованих відповідей користувалися найбільшою та подібною популярністю серед респондентів. Ректори зазначили, що найважливішою функцією міжнародних рейтингів є позиціонування національної системи вищої освіти на міжнародному рівні. Цей варіант обрала найбільша кількість респондентів – 76,5%. Друга, найчастіша відповідь вказує, що міжнародні рейтинги переважно використовуються для міжнародного співробітництва, на це вказує трохи менше респондентів, приблизно 70,5%. Третя найбільш часто обрана відповідь – це те, що рейтинги є основою престижу ЗВО як на національному, так і на міжнародному рівнях. Таку відповідь вказали майже 59% респондентів. Слід зазначити, що лише 18% ректорів-учасників опитування обрала четвертий варіант, що найважливішою функцією міжнародних рейтингів є надання інформації державним органам та установам, що працюють у системі вищої освіти та науки з метою реалізації державної політики.



**Рис. 3.2.** Значення міжнародних рейтингів у системі вищої освіти Польщі

Джерело: власні дані дослідження.

Як і в попередньому питанні, щодо ролі міжнародних рейтингів тут немає єдиної відповіді, яку б обрала переважна більшість ректорів ЗВО. У випадку з міжнародними рейтингами це стає ще більш зрозумілим, оскільки жоден із варіантів не отримав 90% підтримки респондентів. Тут також немає однозначних домінант.

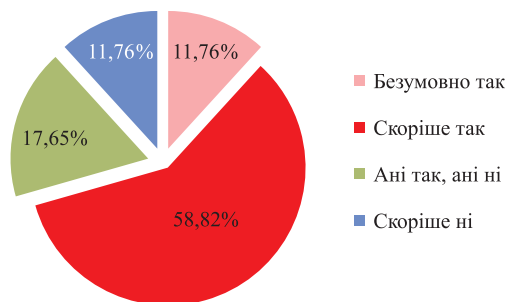
### Вплив рейтингів на функціонування закладів вищої освіти

Переважна більшість ректорів та проректорів, які брали участь у опитуванні, заявили, що рейтинг вплинув на діяльність їхніх університетів: позитивну відповідь, у цілому „безумовно так” і „скоріше так”, дали менше 71% респондентів. Менше 18% респондентів не можуть визначити, чи впливає рейтинг на діяльність університетів чи ні, 12% респондентів схильні стверджувати, що рейтинги не впливають на роботу їхніх університетів. Точний розподіл відповідей із кольоровим кодуванням позитивних (червоний) та негативних (синій) та нейтральних (зелений) відповідей подано ту таблиці 3.1 нижче. Кольори, використані в таблиці, відповідають кольорам кругової діаграми (рис. 3.3).

**Таблиця 3.1.** Вплив рейтингів на діяльність ЗВО

Відповідь	%
Безумовно так	11,76
Скоріше так	58,82
Ані так, ані ні	17,65
Скоріше ні	11,76
Безумовно ні	0,00
Не знаю/Важко сказати	0,00

Джерело: власні дані дослідження.



**Рис. 3.3.** Вплив рейтингів на діяльність ЗВО респондентів

Джерело: власні дані дослідження.

Приблизно 65% респондентів зазначили те, наскільки і яку роль відіграють рейтинги для функціонування їхнього закладу вищої освіти (відкрите питання 4). Усі наведені твердження можна представити у чотирьох основних категоріях – типах ролі, яку респонденти відводять рейтингам:

I. Стратегічна роль – взаємний зв'язок між стратегією та результатами рейтингів.

*Політика розвитку університету базується насамперед на прагненні до досконалості, і це є основою для планування нашої діяльності. Рейтинг є наслідком ухваленої стратегії.*

*Рейтинг як міра престижу є основою для створення науково-дидактичної політики в університеті.*

*Аналіз отриманої рейтингової позиції разом із порівняльним аналізом університетів у регіонах та галузях дозволяє визначити пріоритети розвитку на найближчі роки.*

II. Іміджева роль – медіа-кампанія, реклама, престиж.

*Рейтинги є цікавою темою для ЗМІ (...). підвищення своєї позиції у рейтингу сприймається як успіх, тоді як зниження є підставою для критичних оцінок. Водночас середовище та ЗМІ не роблять детального аналізу рейтингових балів, керуючись загальними результатами університету.*

*(...) [рейтинг] дозволяє швидко дізнатися про досягнення, позиціонування та розвиток ЗВО у різних категоріях.*

*(...) Однак позиція в рейтингу має престижне значення, саме тому такі наші зусилля щодо покращення рейтингу.*

III. Аудиторська роль – рейтинг показує сильні та слабкі сторони.

*Університет намагається нівелювати слабкі сторони.*

*Намагаємося на підставі [рейтингів] виправляти слабкі сторони, які погіршують нашу позицію у рейтингу.*

IV. Другорядна роль – є багато інших, важливіших факторів, що впливають на функціонування університету.

*Університет реалізує свою місію, незалежно від результатів рейтингів.*

*На діяльність ЗВО впливає багато інших чинників, які набагато важливіші за місце у рейтингу. Насамперед фінансування.*

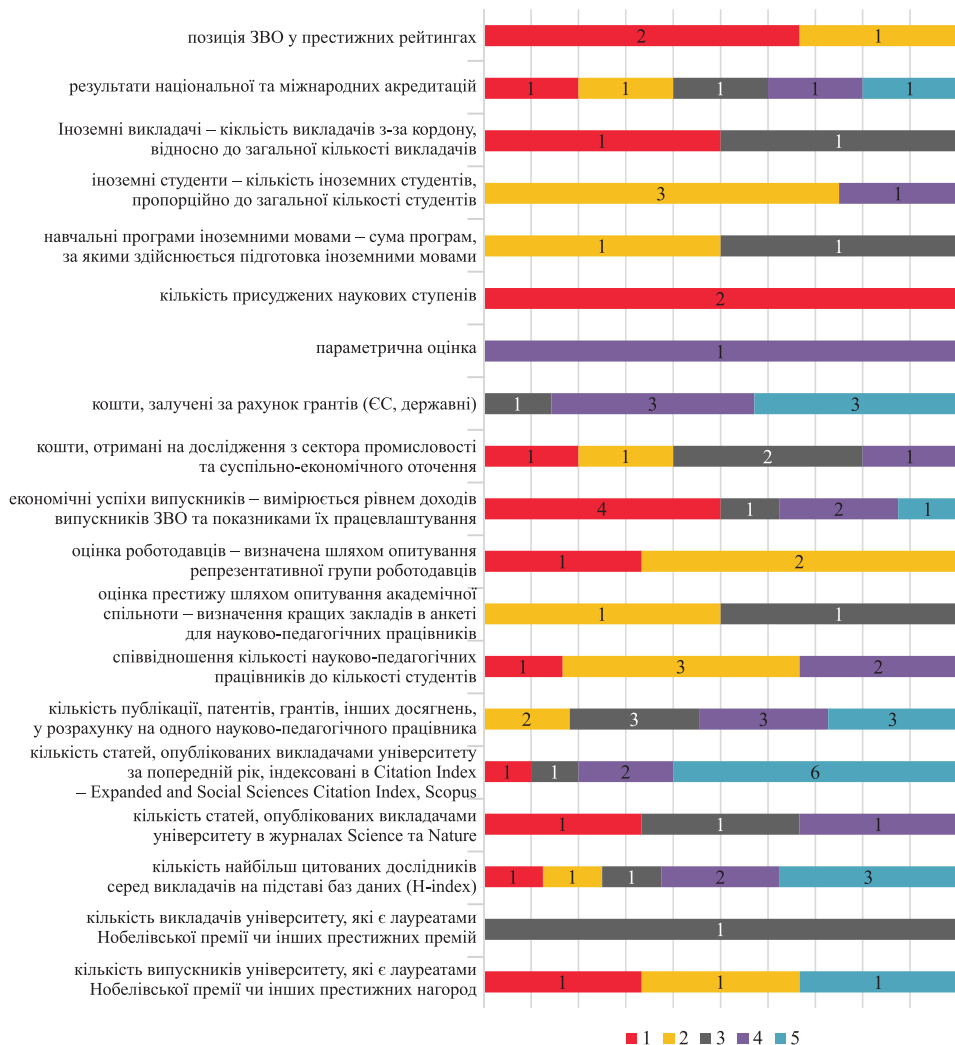
*[Рейтинги] важливі, але є інші засоби контролю досягнення стратегічних цілей.*

## Критерії позиціонування ЗВО у рейтингах

Усвідомлюючи, що позиціонування університетів у рейтингах повинно ґрунтуватися на певних критеріях, показниках, параметрах (питання 5 анкети), ректорам та проректорам досліджуваних університетів було запропоновано вибрати 5 найважливіших критеріїв та розташувати їх за шкалою від 1 до 5, де 1 є найменш важливим, а 5-найважливішим. Критерії, що, на думку респондентів, є найважливішими або найменш важливими, які слід враховувати при позиціонуванні університетів у рейтингах, були раніше обрані керівництвом проекту та дослідницькою групою за погодженням з національними конференціями ректорів, та стосуються як наукових досягнень співробітників університету, вимірюваних публікаціями, рівня інтернаціоналізації, акредитації, вимірів індексування, так і впізнаваності та визнання досягнень у міжнародній та національній перспективі. Наведені відповіді представлені на рис. 3.4.

Слід зазначити високий відсоток негативних відповідей щодо показників, пов'язаних зі студентами. Дивлячись на обидва графіки лише з точки зору негативних відповідей (найменш важливий критерій), ми бачимо критерії, більш-менш пов'язані зі студентами: кількість іноземних студентів, співвідношення кількості викладачів до студентів та економічні успіхи випускників (визначається як неважливий чинник). Найбільш однозначно та позитивно учасники дослідження (відповідь „найважливіший” – 6 разів, 2 – значніший) – це кількість статей, опублікованих науковцями/викладачами університету за попередній рік, індексованих у найпотужніших базах (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus).

На підставі результатів дослідження можна констатувати, що польські ЗВО мають амбіції бути позиціонованими за результатами наукових досліджень, які оцінюються у міжнародному середовищі за допомогою індексів цитувань та показників, а також інших інструментів, які об'єктивно порівнюють наукові досягнення. Навчання студентів, дидактична місія, виконання ролі університету, який готує студентів до ринку праці, не є чинником, визнаним респондентами як важливий для класифікації університетів у рейтингах. Так само, на думку респондентів, відносини з навколишнім світом, включаючи роботодавців, не мають бути чинником у рейтингуванні ЗВО. Варто відзначити сприйняття респондентами інтернаціоналізації як важливого чинника, тут більшої ваги набуває контекст наукових досліджень, а не обміну студентами та/або працівниками. Результати дослідження довели, що університети усвідомлюють важливість рейтингів, але на рівні їх дослідницького потенціалу, і вони вважають ці фактори важливими в позиціонуванні/оцінюванні у рамках рейтингу.



**Рис. 3.4.** Оцінка критеріїв рейтингів

Джерело: власні дані дослідження.

### Співвідношення окремих груп критеріїв рейтингів

Щодо відсоткового співвідношення окремих категорій критеріїв оцінювання ЗВО у рейтингах (питання 6), думки ректорів та проректорів, які взяли участь у дослідженні, досить різноманітні. На рис. 3.5 представлено узагальнена середня вага груп критеріїв за відповідями респондентів: домінують три категорії, за якими керівництво ЗВО Польщі хотіли б, щоб їх університети оцінювались у рейтингах. Це наукові дослідження (включаючи патенти), освіта та пу-



блікації. Наукові дослідження мають невелику перевагу над іншими, отримавши майже 25% голосів (тоді як на інші дві домінуючі категорії припадає близько 20%). Слід також зазначити, що якщо поєднати параметр досліджень та наукових публікацій (фактично, результатів цих досліджень), то виявиться, що наукова досконалість переважає – у середньому близько 45% від усіх інших критеріїв оцінювання, натомість параметри, пов'язані з освітньою діяльністю, – це лише 20% (друге місце за вагою). Однак, очевидно, що так звану третю місію університету опитувані ректори/проректори оцінюють як менш важливу (12,5%), аналогічно як і критерій престижу університету (близько 10%).

Дещо неочікуваним виявився результат врахування у рейтингах критерію інтернаціоналізації, міжнародної діяльності ЗВО. У середньому відсоток цього критерію становить близько 12%.

Таким чином, учасники дослідження чітко вказують, що критерії, які важливі для позиціонування університетів, повинні бути пов'язані з науковими дослідженнями та науковими досягненнями (публікації). Саме за цими критеріями варто їх порівнювати з іншими та оцінювати у рамках міжнародних рейтингів. На другому місці критеріїв має бути освітня діяльність. Натомість, чинники, які неважливі та можуть менше враховуватися, на думку респондентів, – це престиж, рівень інтернаціоналізації та співпраця з оточенням.

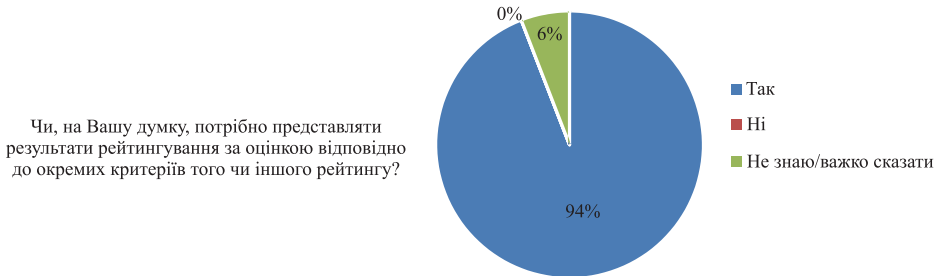


**Рис. 3.5.** Співвідношення окремих груп критеріїв рейтингу  
Джерело: власні дані дослідження.

### Рейтингування ЗВО за окремими критеріями

Важливим є також оцінювання та представлення рейтингу за його окремими критеріями (питання 7 анкети) – таку думку підтримує 94% опитаних ректорів та проректорів, лише 6% респондентів не можуть визначитися щодо

цього. Натомість, жодна особа не висловила спротив, тобто негативної думки щодо рейтингування у рамках критеріїв немає (рис. 3.6). Такий вибір підтверджує значення не лише самих рейтингів, але також їх окремих критеріїв.



**Рис. 3.6.** Чи, на думку респондентів, потрібно представляти результати рейтингування за оцінкою відповідно до окремих критеріїв того чи іншого рейтингу?

Джерело: власні дані дослідження.

В обґрунтуваннях своєї думки (у питанні 8) у відповідях респондентів переважали твердження про те, що створення „під-рейтингів” за окремими критеріями дозволяє проводити поглиблений аналіз рейтингів і їх результатів, вказати сфери особливого успіху чи невдачі в рейтингу, і, таким чином, це дасть можливість ЗВО подивитися на свої досягнення та сфери діяльності, у яких цей університет ще потребує вдосконалення. Такий метод представлення результатів також був описаний як більш надійний, а також такий, що відповідає стратегії університетів, оскільки ЗВО, які мають різні місії та стратегії розвитку, різною мірою орієнтуються на різні критерії рейтингу.

Для обґрунтування власної думки, опитані ректори та проректори представили такі аргументи:

*Якщо рейтинги мають служити розвитку та стратегічній діяльності закладу вищої освіти, тоді вони також повинні бути представлені у рамках конкретних їх критеріїв.*

*Результати рейтингів, опубліковані за окремими критеріями, дозволяють легко й ефективно визначити лідерів, що може сприяти порівняльному аналізу/бенчмаркінгу ЗВО у цих конкретних сферах.*

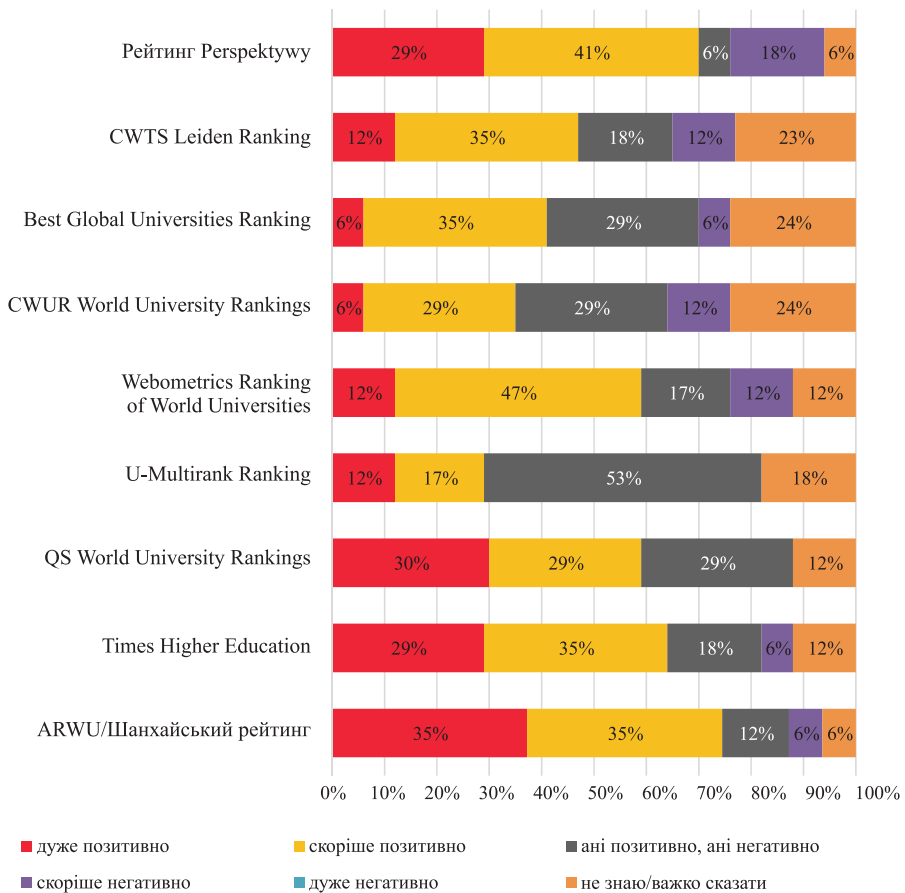
*Таке рейтингування [за критеріями] допоможе краще визначити позицію університету на фоні інших.*

*ЗВО у такій ситуації може легше визначити своїх конкурентів у певних сферах.*

*(...) результати рейтингу, представлені за окремими критеріями, є цінним джерелом інформації для ЗВО про те, що саме слід покращити в університеті.*

## Оцінювання ректорами та проректорами польських ЗВО окремих національних та міжнародних рейтингів

Можна з упевненістю сказати, що думки опитаних ректорів/проректорів розділилися щодо того, як вони оцінюють окремі національні та міжнародні рейтинги. Кожен рейтинг має як позитивні, так і негативні відгуки. Результати для окремих рейтингів представлені на рис. 3.7. Респонденти мали можливість представити свої аргументи на користь чи проти окремих рейтингів у рамках своїх відповідей на відкриті запитання 11 та 12, вибравши рейтинг, який вони оцінили найкраще або найгірше.



**Рис. 3.7.** Оцінка респондентами окремих міжнародних та національного рейтингів

Джерело: власні дані дослідження.

Переважна більшість опитаних ректорів/проректорів з оптимізмом ставляться до Шанхайського рейтингу – 70% відповідей були „дуже позитивні” та „скоріше позитивні”. Деякі респонденти підтримують Шанхайський рейтинг, оскільки він є *найнадійнішим та формує думку та найціннішим і найцитованішим рейтингом у світі*. Однак 6% респондентів „дуже негативно” оцінили цей рейтинг найнижче за *нерівноправність у галузях науки та за те, що він надто зосереджений на англосаксонських країнах та збудований на їх специфіці освіти та наукових досліджень, але в той же час занадто великий акцент робиться на нобелівських лауреатів, інші досягнення, що виключає багато університетів і не дає шансів на хороше місце (...)*.

Що стосується Times Higher Education, ми спостерігаємо дещо менший відсоток позитивних оцінок, ніж для Шанхайського рейтингу – 64%, за *різноманітність рейтингу та пошук нестандартних критеріїв, завдяки рейтингам за галузями та дисциплінами*. Негативне ставлення до Times Higher Education пов’язане, на думку респондентів, з тим, що існує *низька регулярність, занадто висока мінливість результатів*.

Більшість – 59% підтримують QS World University Rankings, стверджуючи, що він має *високу прозорість, профільність, ураховує конкретні параметри: тематичні, географічні (...), є регулярним*. Однак деякі респонденти оцінюють його найнижче через те, що *він надає занадто великого значення престижу університету, виміряного за допомогою анкетного опитування*. Велика частка респондентів залишається нейтральною до цього рейтингу – 29% „ані позитивно, ані негативно”.

Рейтинг U-Multirank, як бачимо з дослідження, не є найкращим, на думку опитаних ректорів і проректорів, або ж респонденти мають недостатньо інформації про цей рейтинг, про що свідчить сума нейтральних відповідей (53%) та „важко сказати” (18%), що разом становить 71%. Однак позитивні думки щодо цього рейтингу, висловлені учасниками, пов’язані з тим, що він *розглядає університети в багатьох аспектах і дозволяє порівняти свої досягнення з закладами, що мають подібний кадровий потенціал та ресурси*. Негативна позиція щодо цього рейтингу пов’язана з його низьким авторитетом, на думку польських ректорів, що він *не дуже достовірний*.

Рейтинг Webometrics загалом підтримує 59% респондентів, але водночас маємо 29% відповідей щодо відсутності своєї позиції (важко сказати). Це може свідчити про неоднозначність ставлення до цього рейтингу: *це рейтинг, який позиціонує ЗВО з точки зору їх сайтів, він цікавий, але тут оцінюються такі параметри, які не є важливими з точки зору [діяльності]*.

Щодо рейтингу CWUR, як бачимо на рис. 7, більшість респондентів нейтральні (29%) або їм важко висловити позицію (24%), що загалом становить 53%. Аналогічна ситуація й у випадку рейтингу Ranking Best Global Universities, який також залишається не дуже популярним серед польських рес-

пондентів, але деякі ректори/проректори висловили *методологічні застереження* щодо цього рейтингу та оцінили його негативно.

Думка щодо рейтингу CWTS Leiden в основному розділена між позитивною (47%) та нейтральною (41%). Аргументи на користь оцінки цього рейтингу пов'язані з критеріями, на яких ґрунтується цей рейтинг, зокрема:

*Найвище оцінюю рейтинг CWTS Leiden Ranking, який спирається виключно на аналіз наукового доробку закладів вищої освіти, з урахуванням їх розмір (кількість працівників).*

Заслугує на увагу порівняно висока оцінка національних рейтингів закладів вищої освіти в Польщі – „Perspektywy” („Перспективи”), що об'єктивно є іншого рівня, ніж міжнародні рейтинги, представлені у вищезазначеному питанні. Високі оцінки цього рейтингу, на нашу думку, обумовлені також тим, що для представників багатьох університетів цей рейтинг є єдиним доступним і водночас єдиним, у якому позиціонується їхній заклад вищої освіти.

Однак аргументація щодо цього рейтингу є досить різною: з одного боку, дуже позитивна, з найвищою оцінкою, завдяки:

*детальним критеріям, що дає можливість для порівняння у багатьох сферах діяльності ЗВО,*

*тому що це польський рейтинг,*

*завдяки впливу на місцевому рівні,*

*бо він стосується польських університетів, що працюють в тих самих соціально-економічних умовах.*

Але, з іншого боку, частина респондентів має зауваження та оцінює рейтинг „Перспективи” найнижче:

*через часту зміну методології оцінювання та численні помилки,*

*досить вільне визначення вагових критеріїв складових рейтингу. Рейтинг не бере до уваги суттєвих чинників освітньої діяльності.*

Крім того, слід підкреслити, що жоден з респондентів не визначив жодного з рейтингів „дуже негативно” – це єдина відповідь, яку не обрали у вищезазначеному питанні жодного разу, що, швидше за все, пояснюється небажанням декларувати рішуче негативною позицію щодо рейтингів, у яких більшість закладів вищої освіти все одно не присутня. Можливо, їх детальні критерії та методологія не є предметом безпосереднього зацікавлення для керівництва університетів.

Серед міжнародних рейтингів, які респонденти оцінюють найвище (питання 11), вказували переважно три рейтинги:

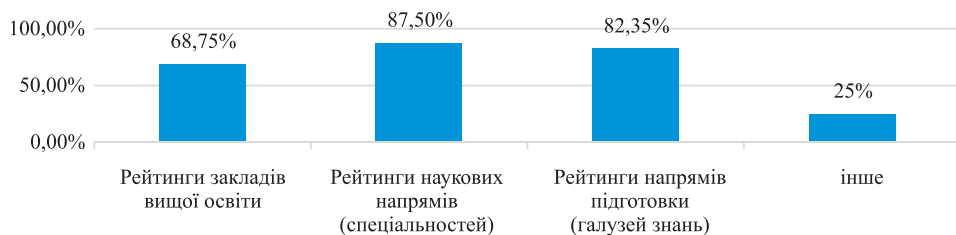
*Academic Ranking of World Universities (ARWU) (м.зв. Шанхайський рейтинг), Times Higher Education та QS World University Rankings – це рейтинги з багаторічною традицією, що спираються на прозорі критерії, визнані на міжнародному рівні.*

Багато респондентів підкресливали важливість рейтингу „Perspektywy/Перспективи” саме за його локальний характер та вплив, а також за те, що він оцінює польські заклади, які працюють в однакових економічних та соціальних умовах.

У питанні 12, подібно до питання 11, респонденти мали подати, який із перелічених рейтингів вони оцінили найнижче і чому. Аналогічно, як і в попередньому питанні, було також важко знайти варіанти зі значною перевагою. Майже кожен із рейтингів університетів, включених до переліку, був вказаний принаймні одним із респондентів як найгірший, причому аргументація такого вибору також вказує на дуже різні причини такої ситуації. (див. вище). Варто зазначити, що неодноразові зауваження до багатьох різних рейтингів, включаючи національний рейтинг „Перспективи”, стосуються їх методології, зокрема й проблему частого зміни правил для складання рейтингу.

### Різновиди рейтингів

У питанні 13 ректори/проректори мали відповісти на питання щодо того, які рейтинги варто формувати, на їхню думку: чи рейтинги закладів вищої освіти, чи рейтинги наукових напрямів (спеціальностей), чи рейтинги напрямів підготовки (галузей знань), чи інших, якщо так, то яких саме. Причому респонденти могли обрати декілька варіантів відповідей. Результати представлені на рис. 3.8.



**Рис. 3.8.** Типи рейтингів, які варто формувати

Джерело: власні дані дослідження.

З наведених вище результатів можна зробити висновок, що представники закладів вищої освіти у переважній більшості бачать логіку створення рейтингів також на „нижчих рівнях”, а не тільки рейтингів на рівні цілих університетів. Різниця в оцінках між рейтингом наукових дисциплін та рейтингом

галузей навчання (що можна перекласти на більш широке питання – створення рейтингів на основі наукових показників або дидактичних показників) не є значною.

Слід зазначити, що незважаючи на те, що варіант відповіді „Інші, які саме?” обрала досить велика група респондентів (25%), лише один з них уточнив свою позицію прикладом такого „іншого” рейтингу, зазначивши потребу створення *профільного (географічного) рейтингу*.

Різні університети мають різні місії та стратегії, з чим пов’язані також різні критерії, на які вони орієнтуються при цьому.

### 3.1.2. Способи використання результатів рейтингів у стратегічному розвитку закладів вищої освіти

У другій частині дослідження ми вивчали думку ректорів/проректорів щодо того, чи і як можна використовувати результати рейтингу для стратегічного розвитку закладів вищої освіти. Більшість респондентів зазначили, що результати рейтингу слід використовувати для розробки стратегії як плану розвитку університету: 76% респондентів оцінили це позитивно (35% – безумовно так, 41% – скоріше так), 18% респонденти дотримувалися нейтральної позиції, а 6% вагалися щодо цього питання (див. рис. 3.9).

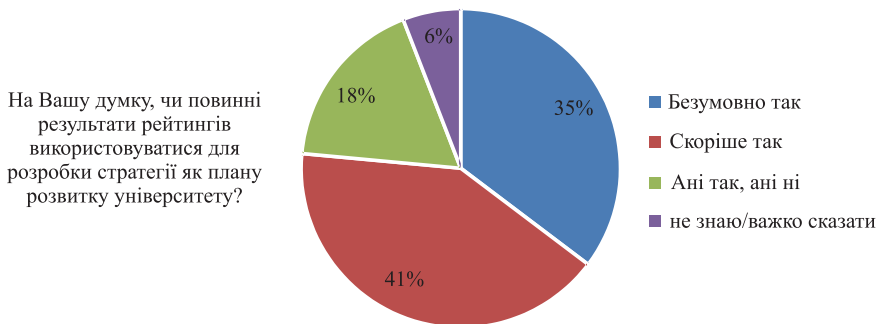


Рис. 3.9. Використання результатів рейтингів для розробки стратегії розвитку ЗВО

Джерело: власні дані дослідження.

Обґрунтування відповідей респондентів засвідчує, що в контексті створення стратегії розвитку університету рейтинги сприймаються як цінний інструмент для розробки та модифікації стратегії:

*Безумовно, сильні та слабкі сторони рейтингу можуть вказувати на напрямки змін або сфери, які потребують додаткового втручання.*

*(...) Результати рейтингів за окремими критеріями можуть бути цінним інструментом для оцінки прогресу розвитку, порівняно з іншими університетами, та допомогти у можливій актуалізації чи змінах стратегії.*

*(...) [рейтинги] формують певну думку та їх слід враховувати при розробці стратегії університету.*

а також інструмент, який дозволяє порівнювати ЗВО за різноманітними параметрами:

*Рейтинги дозволяють легко порівняти університет з іншими закладами вищої освіти та повинні використовуватися як орієнтир для визначення пріоритетів розвитку.*

*Стратегія розвитку університету повинна враховувати позицію університету серед інших, особливо серед подібних за типом та у певному регіоні.*

*Позиція в рейтингу відображає ефективність стратегії, спрямованої на досягнення конкурентної переваги над іншими ЗВО.*

Передумовою ефективного використання результатів рейтингів при розробці стратегій є їх детальний аналіз:

*Так, але тільки після ретельного аналізу.*

*У SWOT-аналізі та формулюванні стратегічних цілей.*

Респонденти також звернули увагу на те, що, беручи до уваги результати рейтингу при створенні стратегії, слід все-таки враховувати ширшу перспективу – політику самого університету, його реальну ситуацію та реальні можливості.

*Рейтинги не повинні бути самоціллю. Вони швидше відображають заходи, дії та їх своєрідну оцінку (...),*

*Стратегія повинна відображати реальну ситуацію та можливості розвитку університету.*

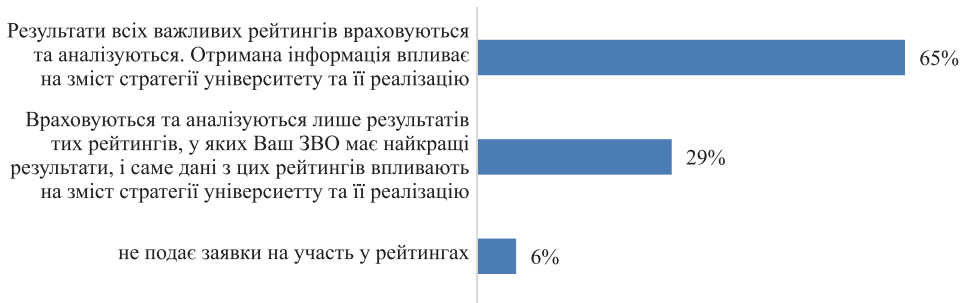
*Все залежить від політики університету – мистецькі заклади вищої освіти, залишаючись поза рейтингами, розробляють власний план та стратегію, частково спираючись на потреби ринку, а не на рейтинги.*

Незважаючи на відсутність негативного ставлення до використання результатів рейтингу при розробці стратегії розвитку університету, у відповідях респондентів також лунала думка щодо необхідності бути стриманими щодо результатів рейтингу при розробці стратегії університету.

*Не варто перебільшувати значення рейтингів, вони не можуть визначити стратегію.*



Слід зазначити, що більшість досліджуваних університетів (65%) враховують та аналізують результати всіх авторитетних рейтингів, а потім беруть з них потрібну їм інформацію, що врешті впливає на зміст стратегії розвитку університету та її практичну реалізацію. З іншого боку, 29% опитаних ректорів/проректорів визнають, що в їх закладах враховуються лише результати тих рейтингів, у яких вони досягли найвищих результатів, і лише ця інформація впливає на реалізацію стратегії. Один (мистецький) опитуваний заклад визнав, що з огляду на їх специфіку, результати рейтингу не використовуються для реалізації стратегії розвитку університету (рис. 3.10).



**Рис. 3.10.** Використання рейтингів у реалізації стратегії розвитку університету

Джерело: власні дані дослідження.

### Участь університетів у рейтингах

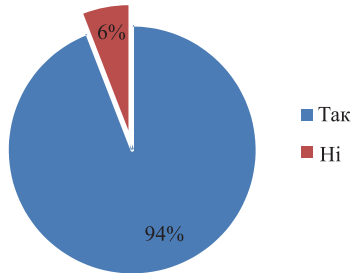
Переважна більшість опитаних університетів – 88% подають заявки лише до деяких, обраних ними рейтингів. Жоден респондент не засвідчив, що їх ЗВО подавав заявки до всіх можливих рейтингів. З іншого боку, ректори/проректори двох університетів (12%) зазначили, що вони не вживали жодних активних заходів, що вимагали б їх власної ініціативи щодо участі у рейтингах (рис. 3.11).



**Рис. 3.11.** Стратегія участі ЗВО у рейтингах

Джерело: власні дані дослідження.

З проведеного аналізу бачимо, що 94% опитаних ЗВО вживають певних, активних заходів задля покращення своєї позиції у рейтингах (питання 18<sup>21</sup>, рис. 3.12)



**Рис. 12.** Заходи задля покращення своєї позиції в рейтингах

Джерело: власні дані дослідження.

Власний досвід, яким поділилися респонденти, свідчить про те, що діяльність університетів з метою покращення їх позиції в рейтингах стосується насамперед проведення проєксісних, мотивувальних та заохочувальних заходів для наукових працівників:

*Низка заходів, спрямованих на підвищення якості [нашої діяльності], – це гранти для співробітників, які проводять дослідження, які заохочують співпрацю та публікації у співавторстві з представниками найкращих університетів світу, [ці гранти] також для потенційних науковців з-за кордону.*

*Запуск напрямів підготовки англійською мовою, системи заохочення для наукових працівників (за великі міжнародні проєкти, престижні наукові публікації), створення стипендіального фонду для запрошених професорів та співробітників, які виїжджають за кордон.*

*Університет заохочує публікації в міжнародних журналах і постійно працює над розширенням освітньої пропозиції іноземними мовами.*

Для досліджуваних університетів важливо проводити аналіз даних, які можна отримати за результатами рейтингів, для того, щоб визначити сфери, які потребують удосконалення, і таким чином визначити напрямки змін, що дозволить їм досягати кращих результатів у наступних виданнях рейтингу:

<sup>21</sup> У питанні 18 „Чи вживає університет, яким ви керуєте, заходи щодо покращення своєї позиції у рейтингах?” опитані ректори/проректори мали зазначити „так” чи „ні”. У разі позитивної відповіді, у питанні 19 ми попросили респондентів вказати заходи/дії, які роюють ЗВО для покращення своєї позиції. У разі негативної відповіді, у питанні 20 респондент міг би вказати причину, чому університет не вживає заходів для покращення своєї позиції у рейтингу.

*Ми аналізуємо дані та враховуємо їх у подальших заходах.*

*Аналіз рейтингових позицій у національних та міжнародних рейтингах. Дії, спрямовані на покращення показників.*

*Аналіз досягнутих результатів призводить до вжиття заходів, спрямованих на оптимізацію результатів, досягнутих в окремих рейтингових категоріях.*

Практикою опитаних ЗВО є також формування груп спеціалістів, які здійснюють моніторинг та аналіз результатів рейтингу, а також нагляд за процесом подання заявки, з метою виявлення та вжиття заходів для покращення позиції університету в майбутньому.

*Ми створили Ректорську групу з питань проєктів і рейтингів (...), яка контролює процеси подання заяв до рейтингових систем.*

*Ми створили команду для розробки рейтингової стратегії.*

Однією з ключових стратегій університетів для поліпшення їх рейтингових позицій є зміцнення тих сфер діяльності, щодо яких є впевненість, що саме ці позиції є „програшними” з точки зору рейтингів. Це, зокрема, стосується інтернаціоналізації у її широкому розумінні.

*Збільшення кількості іноземних студентів, інтернаціоналізація досліджень, кількість грантів.*

*Діяльність у сфері інтернаціоналізації досліджень - підготовка освітньої пропозиції англійською мовою.*

*(...) Крім того, діяльність спрямована на збільшення індексу інтернаціоналізації.*

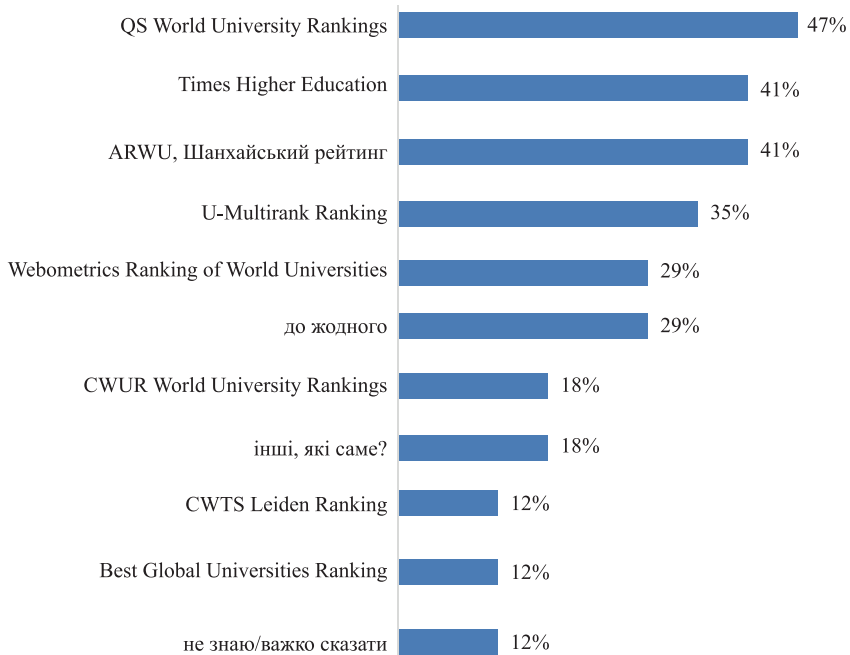
Тільки мистецький ЗВО через свою специфіку обґрунтував, що він не бере участі у рейтингах і тому не вживає жодних дій для покращення свого становища.

Щодо рейтингів, у яких ЗВО респондентів брали участь (питання 21<sup>22</sup>) протягом останніх 4 років, то найбільш популярним тут виявився QS World University Rankings, на що вказало 47% ректорів/проректорів. Друге місце розділили між собою, з результатом 41%, Academic Ranking of World Universities (ARWU), рейтинг Шанхайський та Times Higher Education. Третина респондентів (35%) протягом останніх 4 років подавали заявки до U-Multirank Ranking, і 29% – до Webometrics Ranking of World Universities, 18% – у CWUR World

---

<sup>22</sup> Питання 21 стосувалося того, до яких міжнародних рейтингів ЗВО респондентів подавав заявку протягом останніх 4 років.

University Rankings. Рідше університети обирали Best Global Universities Ranking і CWTS Leiden Ranking, які обрало лише 12% респондентів. Натомість 29% опитуваних ректорів/проректорів визнали, що їх ЗВО протягом 4 років не подавав заявки/не брав участі у жодному міжнародному рейтингу. Не відповідали на це питання також 12% респондентів (рис. 3.13).



**Рис. 3.13.** Міжнародні рейтинги, до яких ЗВО подавав заявку протягом останніх 4 років  
Джерело: власні дані дослідження.

Інформація щодо рейтингів, до яких в останніх роках потрапили ЗВО, репрезентовані респондентами, та на яких позиціях, представлена у таблиці 3.2.

Проведене дослідження показує, що польські університети були присутні у кожному з міжнародних рейтингів, зазначених у опитуванні. В останньому виданні рейтингу 6 із 7 опитаних університетів потрапили до QS World University Ranking та Times Higher Education, 5 з 7 до Шанхайського рейтингу, 5 з 6 – до Webometrics, 4 з 5 університетів були включені до рейтингу CWUR, 4 університети – до рейтингу CWTS Leiden, а 2 – до рейтингу U-Multirank.

Найкраще місце у Топ 200 отримав один університет у рейтингу Webometrics Ranking of World Universities, у рейтингу Times Higher Education – два ЗВО потрапили до Топ 300 та 500 найкращих. У всіх міжнародних рейтингах, зазначених в анкеті, польські ЗВО найчастіше потрапляли до

Топ 501–1000. Опитані університети також вказали інші міжнародні рейтинги, до яких вони потрапили в останньому виданні, – це PRODOК, QS EECA, Eduniversal, SCIMAGO, де вони були в Топ 20, Топ 100 та Топ 501–1000.

**Таблиця 3.2.** Позиція досліджуваних ЗВО у міжнародних рейтингах

	Топ 20	Топ 100	Топ 200	Топ 300	Топ 400	Топ 500	Топ 501–1000	Не присутній	Не стосується
Times Higher Education				1		1	4	1	3
QS World University Rankings							6	1	4
U-Multirank Ranking							2	1	7
Webometrics Ranking of World Universities			1				4	1	5
CWUR World University Rankings							4	3	3
Academic Ranking of World Universities, Шанхайський рейтинг							5	2	3
CWTS Leiden Ranking							4		5
Інші, які? (PRODOК, QS EECA, Eduniversal, SCIMAGO)	2	1					1		1

Джерело: власні дані дослідження.

### 3.1.3. Позиція ректорів/проректорів щодо стратегії розвитку польських ЗВО

Третя частина дослідження стосувалася загальних питань щодо стратегії розвитку ЗВО та мала більше характер інформаційний, додатковий. Ректорам було запропоновано відповісти на такі питання:

- Чи вимога до університетів мати свою стратегію, на Вашу думку, повинна бути обов'язковою у системі вищої освіти?
- Які, на Вашу думку, мають бути основні цілі стратегії розвитку Вашого університету?
- Які органи управління/суб'єкти, на Вашу думку, повинні здійснювати заходи, пов'язані із розробкою та реалізацією стратегії розвитку Вашого університету?
- Які, на Вашу думку, мають бути основні механізми реалізації стратегії у Вашому університеті?
- Яким чином, на Вашу думку, органи управління Вашого університету повинні верифікувати реалізацію стратегії університету?

Отримані відповіді підтверджують досить однозначне та позитивне ставлення ректорів польських університетів до законодавчого зобов'язання ЗВО мати власну стратегію (94% респондентів відповіли „так”), тоді як 6% виступають проти такого підходу та вважають, що ця вимога не повинна бути законодавчим зобов'язанням.

## Цілі стратегії розвитку ЗВО

Що стосується сфери, яка повинна бути охоплена стратегією університету, то найбільш часто (88,24%) респонденти вказували на *Зрівноважений (сталій) розвиток університету: у сфері навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з оточенням (трансфер технологій)*, розвиток наукових кадрів є стратегічним пріоритетом для 70,5%, збільшення інтернаціоналізації – 58,8%. Цікаво, що ніхто з респондентів не обрав варіант, який стосується розробки та впровадження програми інвестицій у контексті стратегічного розвитку університету. Удосконалення власної позиції у рейтингах як стратегічна мета була зазначена лише один раз. Можна зробити висновок, що результати дослідження вказують на пріоритети, якими керується лідери опитуваних ЗВО, та їх стратегічні пріоритети, пов'язані з розвитком освіти, наукових досліджень, співробітництвом з оточенням, розвитком кадрів та інтернаціоналізацією. Ці та інші пріоритетні цілі стратегії, зазначені респондентами, представлені на рис. 3.14.

Щодо заходів, які пов'язані з розробкою, реалізацією та оцінкою реалізації стратегії розвитку університету, респонденти визначили роль для різних суб'єктів управління, залежно від типу та цілі. Ключові повноваження органів управління – це:

- Ректор – реалізація (94%), розробка (82%), внесення змін (75%), звітування (65%);
- Сенат/вчена рада – ухвалення (100%), оцінювання (76%), внесення змін (69%), розробка (59%), висловлення власної думки/узгодження (56%);
- Рада університету/наглядова рада – висловлення власної думки/узгодження (94%), нагляд (76%), оцінювання (47%);
- Студентське самоврядування – висловлення власної думки/узгодження (69%);
- Самоврядування аспірантів – висловлення власної думки/узгодження (69%);
- Органи місцевого самоврядування – висловлення власної думки/узгодження (25%);
- Міністр – оцінювання (18%);
- Профспілки – висловлення власної думки/узгодження (63%);
- Органи управління структурних підрозділів – реалізація (24%).



**Рис. 3.14.** Цілі стратегії розвитку ЗВО, на думку респондентів

Джерело: власні дані дослідження.

Щодо представлених результатів, дослідження показує розподіл компетенцій та завдань стосовно стратегії університету. Ректор має відігравати провідну роль у впровадженні, розробці, внесенні змін та звітності, тобто завданнях, пов'язаних з підготовкою та реалізацією стратегії університету.

Сенат/вчена рада як представницький орган повинен нести відповідальність за ухвалення, оцінювання та внесення змін, тобто визначення стратегічних напрямків розвитку та їх верифікацію час від часу. Результати дослідження показують певну невідповідність щодо завдань сенату, оскільки 100% респондентів вказали сенат як орган, відповідальний за ухвалення стратегії, але в той же час 56% вказали на те, що сенат повинен також висловлювати пропозиції/власну думку, що, здається, дещо некоректно, бо орган, який ухвалює рішення не може одночасно висловлювати свою думку (рішення і є думкою).

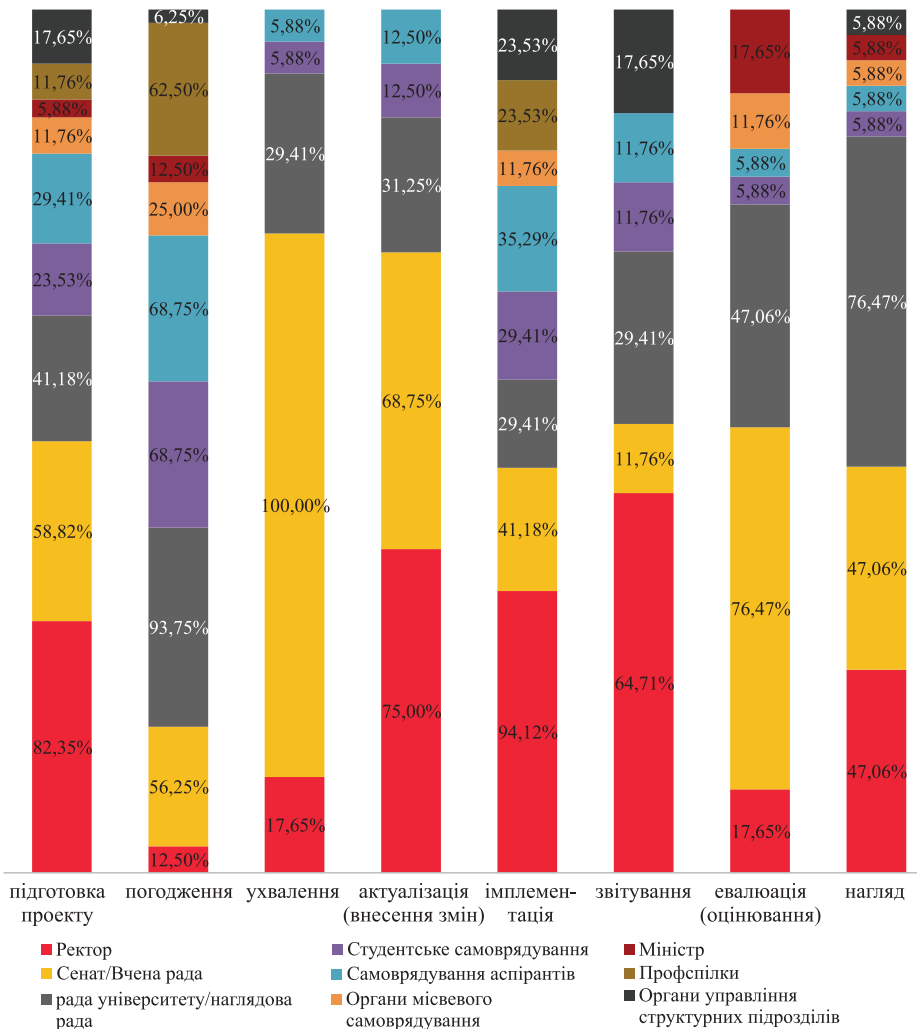
Новий орган у польській системі вищої освіти та науки, тобто рада університету, повинен, на думку ректорів, брати участь у висловленні власної позиції, наданні висновків, але також здійснювати нагляд та оцінювати прогрес у реалізації стратегії.

Самоврядування студентів, аспірантів та профспілки мають відігравати свою роль у формуванні думки, висловленні пропозицій у процесі розроб-

ки стратегії, а також очікування цих груп академічної спільноти щодо стратегічних цілей університету.

Мало хто з респондентів визначили роль для зовнішніх структур, таких як міністр та органи місцевого самоврядування. На думку 18% респондентів, міністр повинен брати участь в оцінці реалізації стратегії університету, а місцева влада, на думку 25% респондентів, повинна брати участь у процесі висловлення думки та пропозицій щодо стратегії.

Інші внутрішні організаційні підрозділи мають бути залучені до реалізації стратегії (24%), звітування (18%) та до процесу розробки (18%).



**Рис. 3.15.** Суб'єкти, які повинні брати участь у заходах щодо стратегії розвитку ЗВО

Джерело: власні дані дослідження.



Основними механізмами реалізації стратегії, на думку опитаних ректорів/проректорів, є визначення показників результативності стратегії (71%), планування стратегічних заходів у бюджетному плані ЗВО (65%), заходи організаційних підрозділів (65%) та реалізація стратегії у формі окремих проєктів та заходів (59%). На основі отриманих відповідей можна вказати основні механізми, необхідні для ефективної реалізації стратегії, тобто узгодження показників вимірювання результатів, відображення цілей, прийнятих у стратегії, у бюджеті та діяльності структурних підрозділів (зокрема факультетів), а також додатковим механізмом є поділ стратегічних цілей на окремі суб-проєкти та заходи, які сукупно формують комплексну стратегію університету.



**Рис. 3.16.** Основні механізми реалізації стратегії

Джерело: власні дані дослідження

У питанні 27<sup>23</sup> „Яким чином, на Вашу думку, керівництво Вашого університету повинно верифікувати реалізацію стратегії університету?” респонденти мали обрати три найважливіші відповіді.

На думку опитаних ректорів/проректорів, оцінювання та верифікація реалізації стратегії має відбуватися, перш за все, за допомогою індикаторів, визначених у самій стратегії (70,59%), а також шляхом внутрішнього оцінювання компетентними органами управління університету (58,82%) та з використанням результатів оцінки якості освіти Польської акредитаційної комісії та Комісії евалюації науки КЕН (47,06%). Моніторинг позиції університетів у національних та міжнародних рейтингах може стати способом верифікації

<sup>23</sup> Прим. – в українській анкеті це питання 28.

досягнення стратегічних цілей розвитку університету лише для 23,53% респондентів. Натомість невеличка частка (майже 6%) респондентів вважають, що верифікація реалізації стратегії не потрібна.

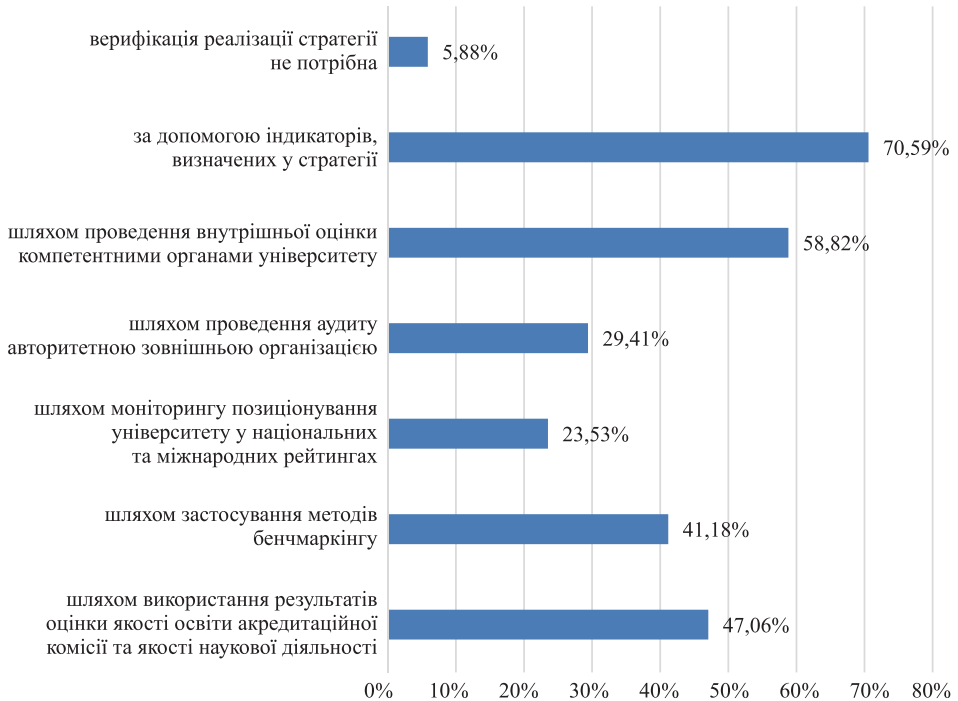


Рис. 3.17. Способи верифікації реалізації стратегії

Джерело: власні дані дослідження.

### 3.1.4. Висновки

#### Значення рейтингів та їх критерії

Більшість респондентів (понад 70%) кажуть, що рейтинги впливають на функціонування їхніх університетів. Вплив на функціонування університету, роль рейтингів, виходячи з тверджень респондентів, можна охарактеризувати в чотирьох категоріях:

- стратегічна роль – взаємний зв'язок між стратегією та результатами рейтингів;
- іміджева роль – медіа-кампанія, реклама, престиж;
- аудиторська роль – рейтинг показує сильні та слабкі сторони;
- другорядна роль – є багато інших, важливіших факторів, що впливають на функціонування університету.

Ректори університетів по-різному сприймають функції національних та міжнародних рейтингів. Національні рейтинги – це насамперед інформація для потенційних студентів та інструмент для органів управління університету – своєрідний зворотний зв'язок, що дозволяє їм краще реалізовувати стратегію свого розвитку; у той час як найважливіше значення міжнародних рейтингів полягає у позиціонуванні системи вищої освіти в міжнародному масштабі, вони важливі у вимірі міжнародного співробітництва і, врешті решт, є основою престижу як у національному, так і міжнародному масштабах.

На думку респондентів, критерії, які повинні та які не повинні мати вплив на позиціонування університету в рейтингу, чітко вказують на те, що органи управління університету роблять ставку на оцінку з точки зору науково-дослідних досягнень, а не показники співпраці з оточенням, навчання студентів чи міжнародної співпраці. Згідно з відповідями респондентів, велике значення повинні мати наукометричні показники, кількість публікацій у таких базах даних, як Scopus, Science Citation Index та ін., у той же час показники, що стосуються студентів: кількість іноземних студентів та економічний успіх випускників оцінювались як неважливі.

На думку респондентів, університети повинні позиціонуватися на основі наукових досягнень, а науково-дослідна місія у відповідях зустрічається найчастіше. Дослідження та патенти займають у першу чергу 25%, але цю позицію повинні підтримуватися 20%, які стосуються публікацій, що разом дає 45% науковим досягненням, далі трохи більше 20% припадає на освіту. 12% – це співпраця з суспільством, тобто так звана III місія університету. Близько 9% відповідей припадало на престиж і 11% на міжнародну співпрацю. Найцікавішим у цьому зіставленні є підхід респондентів до міжнародної співпраці, яка, на думку керівництва, має впливати на позиціонування університету, а в міжнародних рейтингах є важливим елементом алгоритмів позиціонування університетів.

Більшість представників університетів бачать потребу створення рейтингів „нижчих ланок”, а не лише рейтингів цілих університетів.

Складається враження, що сприйняття престижності індивідуальних рейтингів представниками університету багато в чому визначається доступністю рейтингу для даного університету або місцем даного університету у цьому рейтингу – саме з цієї причини був високо оцінений рейтинг „Перспективи”, у той час як, об'єктивно, його рівень порівняно з іншими рейтингами, представленими в анкеті, що мають, зрештою, міжнародну репутацію, – є радше низьким і локальним.

Відсутність спільної, виразної концепції у баченні сильних і слабких сторін окремих рейтингів. Думки представників університету в цій сфері є дуже різноманітними. Повторюються звинувачення у методології підго-

товки окремих рейтингів і частій зміні критеріїв, однак, і в цьому питанні не спостерігаємо єдиного бачення. Важливо натомість, що жоден з рейтингів не був оцінений представниками університету однозначно негативно.

Представники університету безумовно визнають потребу створення рейтингів не лише цілих університетів, а й рейтингів наукових дисциплін, напрямків навчання тощо, водночас, не наводять конкретні приклади таких „інших” рейтингів. Крім того, представники університету заявляють, що результати такого рейтингу повинні бути представлені не лише в цілому, але й на рівні індивідуальних критеріїв, що беруться до уваги при підготовці загального рейтингу.

Серед рекомендацій, адресованих творцям рейтингів, можна назвати стабілізацію (у багаторічному масштабі) критеріїв, що враховуються при підготовці рейтингів, а також чітке прописування методології розробки певного рейтингу. Як уже було зазначено вище, бажаними є рейтинги не лише цілих університетів, а й наукових дисциплін, напрямків навчання тощо. Так деталізовані рейтинги дозволяють університетам визначити свої сильні та слабкі сторони, а саме такою повинна бути зворотна функція рейтингів стосовно університетів. З іншого боку, в сфері рекомендацій, адресованих керівництву університету, необхідно підкреслити необхідність зусиль для досягнення високих місць не лише у місцевих/національних рейтингах („Перспективи”), а й глобальних. У зв’язку з цим представникам університетів краще ознайомитися з методологією їхнього створення та їх критеріями.

### **Способи використання результатів рейтингів у стратегічній діяльності університету**

На думку ректорів/проректорів, результати рейтингів повинні використовуватися для розробки стратегії як плану розвитку університету. Рейтинги розглядаються як цінний інструмент розробки та модифікації стратегії. Рейтинги розглядаються як інструмент порівняння університетів з огляду на різні критерії.

Необхідним є детальний аналіз результатів рейтингів, щоб можна було свідомо використовувати отриману інформацію для розробки стратегії розвитку університету.

Використовуючи результати рейтингів при створенні стратегії, необхідно також враховувати ширшу перспективу – політику університету, реальне становище університету та його реальні можливості.

Водночас серед опитуваних наявна обережна позиція триматися на відстані від результатів рейтингу при розробці стратегії університету

Більшість опитаних університетів – 65% враховує та аналізує результати всіх престижних рейтингів, а отриману інформацію використовує для розробки та реалізації стратегії. Переважна більшість опитаних універси-

тетів – 88% подає заявки лише на деякі рейтинги. 94% опитаних університетів вживають заходів для покращення своєї позиції у рейтингах. Заходи, що спрямовані на покращення своєї рейтингової позиції, – це діяльність, спрямована на покращення якості, підняття мотивації та винагородження активності наукових працівників, аналіз даних, що надаються рейтингами для виявлення сильних і слабких сторін університету, створення в університетах команд спеціалістів, що займаються аналізом результатів рейтингів та наглядом за процедурою подання заявок на участь у рейтингах, зміцненям тих напрямків діяльності, у яких університети заздалегідь передбачають, що рейтинги засвідчать наявність недоліків, а саме, наприклад, у сфері інтернаціоналізації.

Упродовж останніх 4 років опитувані університети найчастіше подавали заявки на участь у 3 рейтингах – QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU) (так званий Шанхайський рейтинг), Times Higher Education.

Небагатьом серед опитаних університетів вдається потрапити у рейтингах до Топ 200, 300 або 500, більшість серед опитаних займають місця серед Топ 501–1000.

Мистецький заклад вищої освіти, що брав участь у дослідженні, неодноразово підкреслював, що з огляду на свою специфіку „залишається поза рейтингами” і що „рейтинги не впливають на його позицію на ринку мистецької освіти”, що суттєво впливало на отримані під час анкетування відповіді та вирізняло його на тлі інших університетів.

На думку ректорів, стратегія є суттєвим аспектом функціонування університету, що підтверджує переважна більшість (94%) позитивних відповідей щодо її наявності в університеті. Лише один респондент не підтримував цю вимогу.

## Стратегія закладу вищої освіти

На думку опитуваних, кожен ЗВО повинен мати стратегію, і це має бути вимогою, як вважають більшість респондентів (94%).

Ректори вказують на такий розподіл повноважень та завдань, що стосуються стратегії розвитку університету:

- Ректор має провідну роль у підготовці проекту стратегії, її імплементації, актуалізації та звітуванні, тобто у сфері підготовки та реалізації стратегії університету.
- Сенат (аналог до вченої ради в Україні) як орган управління, що має представницький характер, має відповідати за ухвалення, евалюацію та актуалізацію, тобто за визначення стратегічних напрямків та їх верифікацію у часі. У результатах дослідження спостерігаємо певну неточність щодо

компетенції сенату. З одного боку, 100% респондентів указали сенат як орган, відповідальний за ухвалення стратегії, а з іншого боку, 56% обра-ло погодження (висловлення думки), що здається засадничо неправильно з огляду на те, що орган, який ухвалює документ, не може одночасно його погоджувати.

- Новий орган у системі управління у вищій освіті і науки – рада закладу вищої освіти (аналог до наглядової ради в Україні), на думку ректорів, повинна брати участь у погодженні (висловленні своєї думки) проекту стратегії, а також мати завдання у сфері нагляду та евалюації у процесі імплементації.
- Орган студентського самоврядування, аспірантського самоврядування (аналог до ради молодих учених в Україні) та профспілки повинні мати погоджувальну роль – щодо надання пропозицій до проекту стратегії з точки зору середовища, яке вони репрезентують та їх очікувань у сфері стратегічних цілей університету.
- Небагато респондентів визначило певну роль у цьому процесі зовнішнім по відношенню до ЗВО суб'єктам – міністру та органам місцевого самоврядування.
- Міністр, на думку 18 респондентів, має брати участь в евалюації реалізації стратегії університету, а органи місцевого самоврядування, у 25% випадках, можуть брати участь у висловленні своїх пропозицій до проекту стратегії.
- Інші внутрішні органи управління структурних підрозділів слід залучати до імплементації стратегії (24%), звітування (18%) та підготовки (18%).

Таким чином, основна відповідальність щодо розробки стратегії та її реалізації має бути покладена на ректора, сенат повинен нести відповідальність за її ухвалення та оцінювання процесу реалізації, а проект стратегії повинен широко обговорюватися з суб'єктами, пов'язаними з університетом – університетською радою, студентським та аспірантським самоврядуванням та профспілками. Роль зовнішніх для університетів суб'єктів, таких як міністр та органи місцевого самоврядування, не повинна мати суттєвого значення в діяльності, пов'язаною зі стратегією. Однак міністр повинен, на конкурсних засадах, надавати фінансові кошти для підтримки реалізації амбітних, високо оцінених стратегій розвитку університету.

На думку переважної більшості респондентів, верифікацію реалізації стратегії університету доцільно проводити насамперед за допомогою індикаторів, визначених у стратегії (70,59%) та використовуючи результати оцінювання якості освіти від Польської акредитаційної комісії та евалюації якості наукової діяльності від Комісії евалюації науки (47,06%). Моніторинг позиціонування університету у національних та міжнародних рейтин-

гах може бути інструментом верифікації стратегії розвитку ЗВО тільки для 23,53% респондентів.

У роботі над стратегією головні пріоритети пов'язані з розвитком навчальної діяльності, наукових досліджень, співпраці з оточенням, розвитком наукових кадрів та інтернаціоналізація. Це означає, що стратегія головними своїми цілями має ставити зрівноважений (сталий) розвиток університету: у сфері навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з оточенням, розвиток наукових кадрів та збільшення інтернаціоналізації.

Найважливішими аспектами ефективної реалізації стратегії, на думку респондентів, є зв'язок стратегічних цілей з показниками результату, діяльність структурних підрозділів, яка відповідає визначеній стратегії, а також запланування необхідних коштів у бюджеті університету для досягнення пріоритетів та прийнятих критеріїв. Процес реалізації стратегії може додатково супроводжуватися поділом на окремі проєкти та заходи, спрямовані на досягнення цілей.

## **3.2. Рейтинги в стратегіях розвитку закладів вищої освіти України**

*Валентина Чепак, Ірина Дегтярьова, Наталія Гоц, Антон Пантелеймонов, Денис Свиріденко, Ірина Тимошевська*

### **3.2.1. Значення рейтингів та їх критерії**

Процес інтернаціоналізації вищої освіти в умовах глобалізації економіки та визнання на світовому рівні досягнень українських ЗВО є вирішальним фактором конкурентоспроможності системи вищої освіти України на міжнародному ринку освітніх послуг. Показником високої конкурентоспроможності ЗВО є його місце в міжнародних рейтингах і заняття в них позицій, рівних або порівнюваних з провідними університетами світу. Високі позиції ЗВО у вітчизняних рейтингах свідчать про високий рівень якості освіти та високий рівень наукових здобутків на національному рівні. Рейтинги наочно показують абітурієнтам, студентам та академічній спільноті, університетам, працедавцям рівень ЗВО на міжнародному та національному рівнях. Отже рейтинги відіграють важливу роль в оцінці конкурентоспроможності ЗВО. Але індикатори та критерії цих рейтингів спричинюють дискусії в академічній спільноті. Тому цей розділ монографії ми присвятили аналізуванню думок керівників провідних ЗВО України відповідно до питань анкети (див. анкета у додатку).

## Роль національних і міжнародних рейтингів у системі вищої освіти України

Як складова загального оцінювання значення рейтингування університетів, проаналізовано ставлення ректорів українських ЗВО щодо ролі національних рейтингів у системі вищої освіти України (рисунк 3.18). Заважимо, що опитування передбачало можливість множинного вибору, що дозволило респондентам підтримати кілька із запропонованих відповідей.



**Рис. 3.18.** Роль національних рейтингів у системі вищої освіти України

Джерело: власні дані дослідження.

Результат опитування показав, що на думку ректорів національні рейтинги є джерелом важливої інформації про рівні ЗВО України, зокрема для потенційних абітурієнтів (92% респондентів). У питанні не були зазначені види рейтингів, що дало можливість врахувати вплив на ЗВО не тільки відомих рейтингів, таких як Топ-200, але й інших вітчизняних рейтингів, наприклад сформованих за результатами вступної кампанії та ін. Цікаво, що варіант „сприяють будіванню довіри з боку роботодавців” підтримало лише 32% респондентів. Порівняння цих двох думок ректорів може свідчити про більшу значущість для університету абітурієнтів, ніж працедавців, що є зрозумілим з огляду на модель фінансування українських вишів, а також на залежність ЗВО від кількості студентів.

Також, національні рейтинги є джерелом інформації для органів управління ЗВО та реалізації стратегії розвитку університету (76% респондентів), що важливо з огляду на великі масиви даних, якими оперує університет



у процесі своєї діяльності. Але менше половини респондентів обрала варіант, що рейтинги є основою для створення бенчмарків (орієнтирів) для університетів (44% респондентів) і дають можливість групування та ієрархізації університетів (40%). Необхідно відмітити, що ректори та проректори, які взяли участь у дослідженні, усвідомлюють значну роль національних рейтингів України у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняної системи вищої освіти, оскільки варіанти відповіді „не мають жодного значення” та „не знаю/важко сказати” не обрав жоден респондент.

Важлива роль в проведеному опитуванні приділена ролі міжнародних рейтингів у системі вищої освіти України. Думка респондентів розподілена, як подано на рисунку 3.19, з урахуванням множинного вибору відповідей.



**Рис. 3.19.** Роль міжнародних рейтингів у системі вищої освіти України

Джерело: власні дані дослідження.

Респонденти визнали, що міжнародні рейтинги є основою, як для престижу університету у національному та міжнародному вимірі, так і для позиціонування системи вищої освіти України в міжнародному просторі. Така думка є очевидною з огляду на увагу, яка приділяється міжнародним рейтингам в інформаційному полі в Україні та світу, а також в академічному середовищі. Для 44% респондентів міжнародні рейтинги мають велике значення у процесі міжнародного співробітництва.

Однак позицію, що міжнародні рейтинги є джерелом інформації для органів державної влади та інституцій, які діють у системі вищої освіти та науки, для реалізації державної політики, підтримало менше половини опитаних ректорів. Це свідчить про неоднозначне сприйняття ідеї використання міжнародних рейтингів у державній політиці, як до цього спонукає, наприклад, Міністерство освіти і на-

уки України<sup>24</sup>. Жоден респондент не обрав варіанту „не знаю/важко сказати”, що є свідченням сформованості позиції респондентів та неігнорування важливості міжнародних рейтингів у розвитку вищої освіти і науки України. Як окрему думку „інше, що саме?” один з респондентів пов’язує можливість використання міжнародних рейтингів у реалізації університетських стратегій:

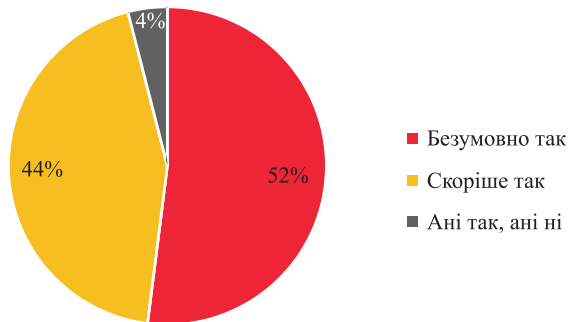
*Рейтинги є дієвим інструментом для постановки та досягнення стратегічних цілей університету.*

Таким чином, міжнародні рейтинги розглядаються як важливий та об’єктивний інструмент забезпечення конкурентоздатності університету у глобальному освітньому просторі. Як свідчать відповіді, рейтинги є предметом аналізу й джерелом інформації для формування та реалізації державної політики у сфері вищої освіти і науки України.

### Вплив рейтингів на діяльність ЗВО України

В процесі дослідження респондентам було запропоновано дати 6 відповідей за шкалою Лікерта<sup>25</sup> щодо впливу рейтингів на діяльність їхніх ЗВО (Питання 3), що виявило такі результати:

- „безумовно так” – 52% респондентів;
- „скоріше так” – 44% респондентів;
- „ані так, ані ні” – 4% респондентів;
- „скоріше ні” – 0% респондентів;
- „безумовно ні” – 0% респондентів;
- „не знаю/важко сказати” (можливість вказати брак думки щодо цього) – 0%.



**Рис. 3.20.** Чи впливають рейтинги на діяльність ЗВО

Джерело: власні дані дослідження.

<sup>24</sup> Інтерв’ю з Міністеркою освіти і науки Ганною Новосад, 23 вересня 2019 р., <https://lifepravda.com.ua/society/2019/09/23/238293/>.

<sup>25</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Skala\\_Likerta](https://mfiles.pl/pl/index.php/Skala_Likerta).

Важливо, що результати виявили брак негативних відповідей чи брак своєї чіткої позиції щодо цього, відсоток нейтральної позиції становить лише 4%, тобто це думка лише одного респондента. Отже 96% опитаних ректорів та проректорів вважають, що рейтинги тією чи іншою мірою впливають на діяльність закладу вищої освіти, який вони очолюють: безумовно так, впливають – для 52% респондентів; скоріше так – для 44% респондентів.

Усі 100% респондентів обґрунтувати обрану ними у питанні 3 відповідь, а саме, яким чином міжнародні рейтинги враховуються керівниками університетів у їх поточній та стратегічній діяльності. За змістом їх відповідей можемо виділити такі головні тренди:

### **1. Рейтинг як один з інструментів самоаналізу SWOT**

Респонденти наголосили на тому, що рейтинг не є визначальним показником якості діяльності університетів і не можна оцінювати ЗВО виключно спираючись на результати рейтингів, тим більше міжнародних. Проте рейтинги, безперечно, дозволяють проаналізувати діяльність університетів, зокрема з огляду на методіку SWOT, виявляючи слабкі та сильні сторони.

*(...) на нашу думку це лише один з чинників, що впливають на діяльність ЗВО.*

*Аналіз показників, які є складовими національних та міжнародних рейтингів, дають можливість виявити нереалізований потенціал університету, слабкі сторони, які потребують фокусування управлінських та організаційних зусиль.*

### **2. Рейтинг як інструмент управління та внутрішнього аудиту**

Значна частка респондентів вбачають важливу роль рейтингів у процесі управління університетом, зокрема для моніторингу власної діяльності та внутрішнього аудиту.

*(...) критерії [рейтингу] враховуються при формуванні параметрів планування й оцінювання результативності роботи наукових і науково-педагогічних працівників, навчально-наукових підрозділів університету, а також при формуванні його стратегії.*

### **3. Рейтинг як інструмент стратегічного розвитку ЗВО**

Респонденти підкреслювали безпосередній взаємозв'язок рейтингів та стратегії розвитку університету:

*Розробляючи Стратегію розвитку університету на найближчі роки та Дорожню карту її реалізації університетською командою враховувалися*

*як потенціал нашого університету, так і вимоги та критерії, покладені в основу міжнародних рейтингів.*

#### **4. Рейтинг як іміджевий чинник**

Респонденти особливо підкреслювали роль рейтингів у формуванні зовнішньої думки про ЗВО, його іміджу та позиціонування, наголошували на важливості формування іміджу в очах абітурієнтів, а також акцентували увагу на тому, що рейтинг є інструментом формування суспільної довіри та престижу:

*Сучасний абітурієнт максимально орієнтується на рейтинг ЗВО. Роботодавці орієнтуються на рейтинг ЗВО при наборі на роботу.*

#### **5. Стратифікація простору вищої освіти**

Рейтинги на рівні системи вищої освіти виконують певну функцію щодо групування та стратифікації закладів вищої освіти:

*Рейтингове позиціонування ЗВО сприяє модернізації та гнучкості освітньої сфери, стимулює конкуренцію між ЗВО, надає потенційним споживачам вищої освіти адекватну порівнювальну інформацію про ЗВО і т.д.*

Отже, можна стверджувати, що для очільників українських вишів рейтинги, безумовно, є важливим інструментом, який дає можливість приймати обгрунтовані рішення в управлінні університетом, будувати стратегію розвитку вітчизняних університетів, відігравати іміджеву роль на національному та міжнародному рівнях, оцінювати сильні й слабкі сторони ЗВО, порівнювати з іншими ЗВО, моніторити динаміку розвитку тих чи інших напрямків своєї діяльності, динамічно коригувати власні дії, перерозподіляти ресурси на подолання недоліків, оцінювати ефективність реалізації конкретних напрямків відповідними структурними підрозділами тощо. Для системи вищої освіти рейтинги є одним з інструментів стратифікації ЗВО за критеріями, які покладено в основу цих рейтингів.

#### **Критерії позиціонування університету в рейтингах**

Внаслідок різноманітності методології оцінювання, які застосовуються в різних рейтингах, було проведене дослідження ставлення керівників університетів до критеріїв в оцінювання, які застосовуються у відомих міжнародних та національних рейтингах. Респонденти ознайомилися з 19 критеріями цих рейтингів (питання 5), та ранжували їх за значущістю за п'ятибальною шкалою (1 бал – найменш важливий, 5 балів – найбільш важливий) (таблиця 3.3).

**Таблиця 3.3.** Критерії, які повинні бути основою для позиціонування університету в рейтингах, на думку ректорів/проректорів ЗВО України<sup>26</sup>

<b>Критерії</b>	<b>1 найменш важливий</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 найбільш важливий</b>
Кількість випускників університету, які є лауреатами Нобелівської премії чи інших престижних нагород	0	1	0	1	0
Кількість працівників університету, які є лауреатами Нобелівської премії чи інших престижних премій	0	0	0	1	1
Кількість найбільш цитованих дослідників серед викладачів на підставі баз даних (H-index)	1	2	2	3	3
Кількість статей, опублікованих викладачами університету за попередній рік у базах Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus	1	2	2	3	2
Кількість публікації, патентів, грантів, інших досягнень, у розрахунку на одного науково-педагогічного працівника	1	3	3	3	4
Співвідношення кількості науково-педагогічних працівників до кількості студентів	4	2	1	1	0
Оцінка престижу шляхом опитування академічної спільноти – визначення кращих закладів в анкеті для науково-педагогічних працівників	2	1	0	1	1
Оцінка роботодавців – визначена шляхом опитування репрезентативної групи роботодавців	1	6	2	3	1
Економічні успіхи випускників – вимірюється рівнем доходів випускників ЗВО та показниками їх працевлаштування	0	0	4	0	2
Кошти, отримані на дослідження з сектора промисловості та суспільно-економічного оточення	2	3	3	0	1
Кошти, залучені за рахунок грантів (ЄС, державні)	3	1	2	5	1
Кількість присуджених наукових ступенів	1	1	0	0	0
Навчальні програми іноземними мовами – сума програм, за якими здійснюється підготовка іноземними мовами	1	0	1	0	0
Іноземні студенти – кількість іноземних студентів, пропорційно до загальної кількості студентів	2	1	2	1	0
Іноземні викладачі – кількість викладачів з-за кордону, відносно до загальної кількості викладачів	0	1	0	0	0

<sup>26</sup> Сірим кольором у таблиці виділено відповіді, які отримали найбільшу підтримку серед респондентів.

Таб. 3.3.

Критерій	1 найменш важливий	2	3	4	5 найбільш важливий
Результати національної та міжнародних акредитацій	2	1	3	1	6
Позиція ЗВО у престижних рейтингах	4	0	0	2	3
Кількість статей, опублікованих викладачами університету в журналах Science та Nature	0	0	0	0	0
Параметрична оцінка	0	0	0	0	0

Джерело: власні дані дослідження.

З метою об'єктивного соціологічного опрацювання отриманих даних, були застосовані методи математичної статистики, зокрема методика, яка б враховувала залежність кількості респондентів, що відзначили критерій, від загального обсягу вибірки (25 ректорів)<sup>27</sup>.

Таким чином, були визначені та впорядковані за рівнем значущості 5 критеріїв, на яких має базуватися рейтингування, на думку українських ректорів/проректорів. У таблиці 3.4 наведемо Топ 5 критеріїв та 2 додаткових, які також здобули більшу кількість балів.

На основі проведеного ранжування ми бачимо, що респонденти схиляються до думки, що наукова продуктивність – це визначальний чинник рейтингування університетів, але питання якості освіти є не менш важливим. Також мають враховуватися і здобуті наукові гранти, причому не лише з програм ЄС, але й з державного бюджету України.

Зауважимо, що другий за рівнем значущості показник (результати національної та міжнародних акредитацій) було додано до переліку критеріїв саме українською стороною на етапі проектування дослідження як потенційно важливий для забезпечення якості освіти в Україні. Відповідно, велика кількість ректорів обрали саме його, надавши йому велику значущість. За результатами дослідження, імовірними критеріями, які можуть бути вико-

<sup>27</sup> Розрахунки здійснено за формулою:

$$IS_i = \sum_{j=1...5} w_j B_{ij} k_i = \sum_{j=1...5} \frac{n_j}{N} B_{ij} \frac{N}{25}$$

де

$IS_i$  – інтегральна сума балів для  $i$ -го показника (19 показників),

$w_i$  – ваговий множник, який розраховується як співвідношення  $n_i$  відповідей про значущість  $i$ -го показника до  $N$  респондентів, які цей показник взагалі розглядали,

$B_{ij}$  – бал, на який оцінили значущість  $i$ -го показника ( $j = 1, 2, 3, 4, 5$ ),

$k_j$  – внесок респондентів, які відзначили значущість  $i$ -го показника, тобто співвідношення  $N/25$ .

ристані у рейтингу, може бути позиція ЗВО у престижних рейтингах, тобто позиція у рейтингах визначає позицію в інших рейтингах. Це має значення, наприклад, для позиціонування університетів у національних рейтингах, де міжнародний рейтинг університетів відіграє важливу роль.

**Таблиця 3.4.** Пріоритетні (Топ 5) критеріїв, які повинні бути основою для університетських рейтингів, на думку українських респондентів

Критерій	Інтегральний показник	Кількість респондентів, які обрали цей критерій
Кількість публікацій, патентів, грантів, інших досягнень, у розрахунку на одного науково-педагогічного працівника	1,92	14
Результати національної та міжнародних акредитацій	1,88	13
Кількість найбільш цитованих дослідників серед викладачів на підставі баз даних (H-index)	1,52	11
Оцінка роботодавців, визначена шляхом опитування репрезентативної групи роботодавців	1,44	13
Кошти, залучені за рахунок грантів (ЄС, державні)		12
Кількість статей, опублікованих викладачами університету за попередній рік у базах Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus	1,32	10
<b>Інші пріоритетні критерії</b>		
Позиція ЗВО у престижних рейтингах	1,08	9
Кошти, отримані на дослідження з сектора промисловості та суспільно-економічного оточення	0,88	9
Економічні успіхи випускників – вимірюється рівнем доходів випускників ЗВО та показниками їх працевлаштування		6

Джерело: власні дані дослідження.

Також додатковими критеріями рейтингування, хоча і менш значущими, можуть бути кошти, отримані університетом на дослідження з сектора промисловості та суспільно-економічного оточення, а також економічні успіхи випускників, зокрема рівень їх доходів, та показники їх працевлаштування. Можемо висловити припущення, що непотрапляння цих критеріїв у Топ 5 пояснюється тим, що усі ці показники залежать не тільки від університету, а великою мірою від третьої сторони – від суспільно-економічного оточення, роботодавців та самих випускників, а також від рейтингів. Якщо порівняти Топ 5 критеріїв, на думку респондентів, із критеріями міжнародних рейтингів, бачимо, що вони максимально наближені до методики Times Higher Education та Шанхайського рей-

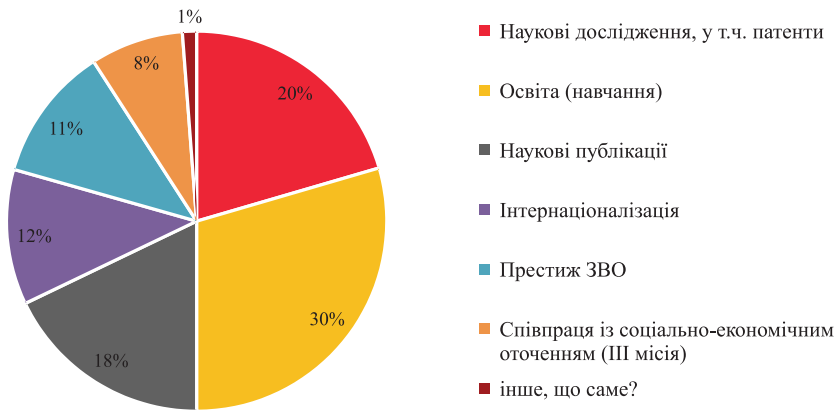
тингу. Виняток становить важливий, на думку розробників Шанхайського рейтингу, показник кількості Нобелівських лауреатів. Щодо інших варіантів відповідей (табл. 3.3), то ключові показники Шанхайського рейтингу – кількість випускників та працівників університету, які є лауреатами Нобелівської премії чи інших престижних нагород, – підтримали як основу у рейтингу по двоє респондентів відповідно до кожного критерію. Причому за вагою цих показників, значення Нобелівської премії для науковців є більш важливим, ніж серед випускників.

Респонденти не підтримали (0 відповідей) критерій „кількість статей, опублікованих викладачами університету в журналах Science та Nature”, що є зрозумілим з огляду на складність і немасовий характер публікаційного процесу у цих престижних наукових журналах.

Також не підтримали параметричну оцінку (евалюація/оцінювання якості наукової діяльності) як критерій рейтингу, можливо, через термінологічну неузгодженість та початки проведення такого оцінювання в українських ЗВО.

### Співвідношення окремих груп критеріїв для позиціонування ЗВО у рейтингах

Респонденти визначили окремі групи критеріїв для позиціонування ЗВО у рейтингах та відсоткове співвідношення між ними на підставі інформації таблиці 3.1 (рис. 3.21).



**Рис. 3.21.** Значення окремих груп критеріїв у рейтингах

Джерело: власні дані дослідження.

Ці показники свідчать про усвідомлення респондентами значної ролі освітньої діяльності як головної місії університету, що підтверджується обраними топ-5 критеріями, наведеними у таблиці 3.4. Група критеріїв, пов’язаних з науковими дослідженнями та патентами, – на другому місці, а наукові публікації – на третьому, що в сумі становить 38,36% та перевищує освіту й підтверджує



вагомішу роль показників науки у топ-6. Традиційно недооцінена у методології рейтингів та, відповідно, у свідомості керівників ЗВО, співпраця з соціально-економічним оточенням. Аналогічні тенденції спостерігають експерти Європейської асоціації університетів EUA, стверджуючи, що рейтинги в основному базуються на показниках наукових досліджень, а освітня діяльність та суспільна місія традиційно мають другорядний характер в рейтингах<sup>28</sup>.

## Рейтингування ЗВО за окремими критеріями

Думка керівників ЗВО України щодо доцільності представлення результатів рейтингування за оцінкою відповідно до окремих критеріїв того чи іншого рейтингу була практично одноставною, її підтримали 76% респондентів. Лише по 12% респондентів дали негативну відповідь та вибрали опцію „важко відповісти”.

Аргументи, наведені респондентами на підтримку рейтингу за окремими критеріями, стосуються, насамперед, різного ступеня розвитку та успіху діяльності за окремими параметрами, більшої інформативності як для університетів, так і для оточення, а також з огляду на системний аналіз власної діяльності й визначення сильних і слабких місць:

*Результати рейтингування, представлені в розрізі окремих показників, дають більше інформації для аналізу „складових” результату як для самого університету, так і для його оточення.*

Але при цьому деякі респонденти зауважили, що *необхідне суспільне обговорення вагових коефіцієнтів рейтингу*. Один з респондентів уточнив, що *в ідеалі результати в розрізі показників мають бути представлені трьома оцінками: рейтингове місце, рейтинговий бал, вихідне значення*.

У відповідях респондентів прослідковується ще один тренд – окрім комплексного оцінювання є потреба в окремих рейтингах відповідно до специфіки діяльності ЗВО, галузевих рейтингах, наприклад рейтингів окремо мистецьких, спортивних закладів, що, до речі уже й впроваджується у рейтингових системах. Ректори визнають перспективність аналізу показників рейтингу для розробки ефективних стратегій розвитку університетів, а самі ж стратегії є сумою кроків з підвищення конкретних складових консолідованих рейтингів, які можна моніторити через рейтингове оцінювання:

*(...) задля можливості бути успішними в єдиному Європейському просторі вищої освіти не існує іншого шляху, як жити за єдиними правилами*

<sup>28</sup> T. Loukkola, „EUA The making of university rankings – Has anything changed?“, 09 November 2018. <https://eua.eu/resources/expert-voices/55:the-making-of-university-rankings-%E2%80%93-has-anything-changed.html>.

ми, а, отже – слідувати визнаним спільною критеріям, доти поки Ви не станете таким потужним гравцем, який може встановлювати власні правила гри, за якими будуть згодні грати всі інші стейкхолдери.

### Оцінювання респондентами національних та міжнародних рейтингів ЗВО

Аналізуючи відповіді респондентів на питання щодо оцінювання окремих міжнародних та національних рейтингів за шкалою Лікерта, можемо зробити висновок, що ректори дуже позитивно оцінюють рейтинги як такі, що підтверджує рис. 3.22.

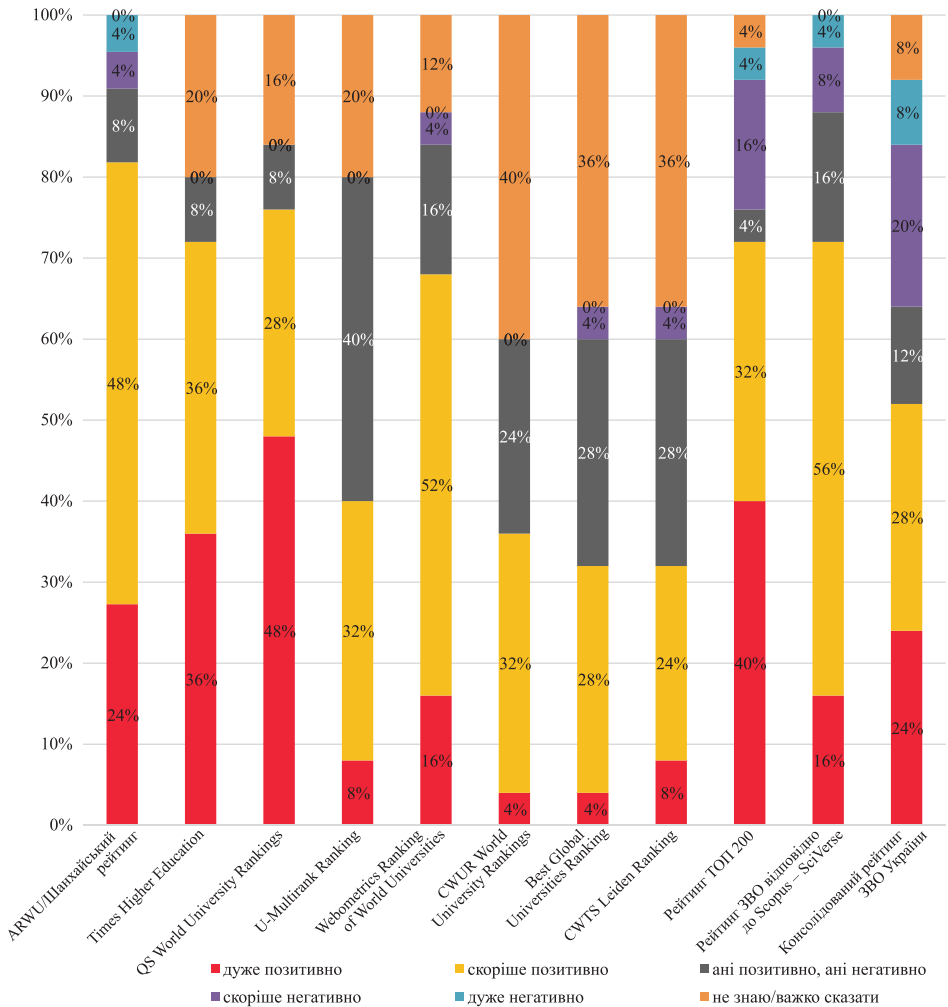


Рис. 3.22. Оцінка ректорами/проректорами українських ЗВО окремих рейтингів

Джерело: власні дані дослідження.

Проте респонденти також висловили й низку критичних зауважень щодо окремих рейтингів:

*Шанхайський рейтинг враховує показники, які не є показовими для більшості ЗВО країн Східної Європи.*

*Webometrics [не дуже добрий] орієнтується виключно на присутність університету в мережі інтернет.*

*Best Global Universities Ranking (...) орієнтований на американо-азійський регіон.*

Серед позитивних аргументів переважають різні погляди, але ключовим є твердження про об'єктивний характер, поєднання кількісних та якісних показників, а також їх інклюзивний характер, тобто параметри цих рейтингів можна застосовувати до інших закладів вищої освіти, а не лише до американських чи китайських університетів.

*Times Higher Education [кращий], (...), оскільки містить доволі широкий перелік більш-менш об'єктивних критеріїв.*

*З точки зору найбільшої актуальності та релевантності для українських вишів найвище оцінюємо QS World University Rankings разом з його дочірніми рейтингами (QS Emerging Europe and Central Asia University Rankings, QS World University Rankings by Subject, QS Graduate Employability Rankings тощо). З одного боку, цей рейтинг входить у трійку найбільш престижних у світі, з іншого – не має таких жорстких прохідних бар'єрів, які мають ARWU, THE, U.S. News, CWTS та інші.*

*QS поєднує кількісні та якісні показники діяльності університетів.*

*U-Multirank Ranking [найкращий], тому що там немає такого поняття, як найкращий у світі університет, бо усе залежить від того, яка специфіка вашого закладу, яким є досвід студентів і т.д.*

*Webometrics Ranking of World Universities [кращий] (...) надають інформацію про місце у тій чи іншій сфері ЗВО, його краці сторони (переваги), досягнення; дають змогу оцінити діяльність у різних сферах.*

Як бачимо на рис. 3.22, є кілька рейтингів, які не дуже відомі у середовищі українських ректорів/проректорів (CWUR World University Rankings, Best Global Universities, CWTS Leiden Ranking).

Результати дослідження доводить, що в українському академічному середовищі вітчизняні рейтинги апіорі є більше відомими, і респонденти дуже добре орієнтуються щодо того, як ці рейтинги організовані та як функціонують. Однак варто підкреслити, що керівники ЗВО мають досить су-

перечливе ставлення до національних рейтингів, особливо з огляду на те, що університети респондентів входять до цих рейтингів та займають певні провідні місця. Показник негативних оцінок для національних рейтингів вищий, ніж у випадку міжнародних: так, рейтинг Топ200 негативно оцінило 20% респондентів, а Консолідований рейтинг – 28%.

Критика пояснюється недостатньою об'єктивністю і прозорістю у формуванні рейтингів та їх методології:

*ТОП 200 [найнижча оцінка] – невідома модель покладена в основу. Невімовірно суб'єктивна оцінка, яка швидше базується на чутках і власній самооцінці ЗВО, ніж на якісних показниках.*

та дублюванням інформації у різних рейтингах:

*Консолідований рейтинг фактично дублює національні рейтинги навчальних закладів України: „Топ 200 Україна”, „Scopus” та „Бал ЗНО на контракт”, тільки при цьому від ваги кожної окремої оцінки, яка є суб'єктивною, змінюється величина оцінки.*

Але разом з тим, інші респонденти оцінюють рейтинг Топ200 найвище з-посеред усіх національних, оскільки цей рейтинг спрямований до українських ЗВО та з урахуванням специфіки вітчизняної системи вищої освіти, але також підкреслюючи прозорість та адекватні й зрозумілі критерії оцінювання, які дають можливість здійснювати бенчмаркінг-аналіз університетів:

*Рейтинг ТОП 200 [є найкращим з національних]. Однією з головних тенденцій у рейтингуванні університетів за цією системою є дотримання балансу між створенням нових, критичних знань, результатів досліджень та інновацій, та практичною трансформацією цих напрацювань, [внеску] у розвиток сучасного суспільства.*

*(...) консолідований рейтинг ЗВО України як інтегральний та більш об'єктивний.*

Щодо ролі рейтингу ЗВО відповідно до бази Scopus-SciVerse Scopus рейтингу, то, з одного боку, респонденти вказують його як *найбільш об'єктивний*, а іншого, критикують його за те, що він *не відображає всіх важливих аспектів діяльності університетів*. Важливе зауваження респондентів стосується того, що *однобічність та врахування одного типу критерію, без уваги до інших показників діяльності університетів, не може бути підставою для комплексного оцінювання університетів*. Інша аргументація щодо негативної оцінки зводиться до *неправильного, надмірного трактування даних бази Scopus на українському ґрунті*:

*Найнижче оцінюємо рейтинги за H-індексом у Scopus та консолідований рейтинг, що публікуються Osvita.ua, перш за все через суттєві методо-*

логічні недоліки. По-перше, загальний H-індекс університетів як показник не застосовується в жодному міжнародному рейтингу через його суттєву чутливість до галузей знань (так, наприклад, половина усіх цитувань у світі приходиться на науки про життя та медицину).

Підводячи підсумки, варто узагальнити підходи або критерії рейтингів, які респонденти оцінили найвище та найнижче:

- Найвища оцінка респондентів: *Найвище оцінюємо незалежні рейтинги, що базуються на комплексному підході до діяльності університетів, рейтинги де враховуються три найважливіших складових: якість НПП; якість освіти; кількість і якість міжнародної діяльності; оцінка ЗВО працедавцями.*
- Найнижча оцінка респондентів: *Найнижче оцінюємо рейтинги, які включають суб'єктивну складову, Не логічно і недоцільно до рейтингів вводити бал ЗНО вступників до ЗВО та співвідношення загального і спеціального фонду ЗВО.*

Більше того, респонденти вважають, що рейтинги не дають вичерпну, повну інформацію про досягнення університетів в освітній та науковій діяльності, а міжнародні рейтинги залишаються недоступними для більшості ЗВО України.

### **Інші параметри/елементи, які варто брати до уваги у рейтингах, на думку українських ЗВО**

Щодо типів рейтингів, які на думку керівників ЗВО України варто формувати, то опитані ректори/проректори високо цінують необхідність формування як комплексних рейтингів ЗВО, так і рейтингів за науковими напрямками та галузями знань: 75% респондентів підтримують рейтинги за науковими дисциплінами (15% проти цього), 86% висловилися за рейтинги на основі порівняння освітніх напрямів (9% проти). Завдяки зазначеним рейтингам можуть бути сформовані відомості про успішні ЗВО за науковою та освітньою діяльністю.

Також, респонденти висловили думку, що рейтинги мають враховувати успішність випускників та рівень науково-педагогічних кадрів, а показники консолідованих рейтингів мають мати чіткі та легко перевірювані параметри оцінювання (8%). Отже, рейтинги різних типів матимуть важливий інформативний характер та дозволять мінімізувати неоднорідність ЗВО при рейтингуванні, а їх групування за конкретними напрямками забезпечить об'єктивне оцінювання в межах спеціальностей або галузей знань.

### 3.2.2. Способи використання результатів рейтингів у стратегічному розвитку університетів

У цій частині Розділу проаналізовано думки учасників опитування щодо рейтингів, як інструменту розвитку університетів. Незважаючи на неоднозначне ставлення освітньої спільноти до процедури рейтингування та участі в них університетів, роль рейтингів визнається доволі вагомою як для досягнення внутрішніх цілей, так і позиціонування закладу на міжнародному рівні. Тому, відповідаючи на питання 14, щодо необхідності використання результатів рейтингу для розроблення стратегії розвитку університету, усі респонденти відповіли позитивно (72% відповідей – безумовно так, 28% – скоріше так).

Утім, при обґрунтуванні своєї відповіді (питання 15) думки респондентів різняться. Перша група (найбільш чисельна):

- **планування стратегії розвитку університету:** участь у рейтингах дозволяє формувати бачення перспектив, а, відповідно, і планувати основні напрями розвитку ЗВО. На думку респондентів, стратегії розвитку мають враховувати результати рейтингового оцінювання. Отже, результати рейтингів використовуються для коригування дій з удосконалення певних видів діяльності університету в межах його стратегії розвитку.

*Це важливий елемент стратегічного планування розвитку ЗВО.*

*При розробці плану розвитку університету важливо опиратися на зовнішні незалежні оцінки для вибору таких цільових показників діяльності (key performance indicators), які з одного боку відповідають особливостям університету і зовнішнім умовам, а з іншого – ставлять реалістичну планку, базуючись на досвіді інших університетів, обраних в якості орієнтирів (...).*

- **позиціонування університету на міжнародному ринку освітніх послуг:** респонденти розуміють, що сучасний український ЗВО у програмах свого розвитку не може обмежуватись лише потребами суспільства, у вузькому утилітарному їх розумінні. Сучасний світ пропонує різноманітні можливості для освіти молоді, наукових досліджень, а значить посилює конкуренцію між ЗВО, вимагає надання такого рівня послуг, який відповідає запитам ринку праці та орієнтований на динаміку глобального суспільного розвитку. Тому використання рейтингів у стратегії розвитку – один із напрямів роботи щодо поліпшення міжнародного іміджу університету, а значить отримання додаткових конкурентних переваг у глобальному освітньому просторі.

*Рейтинги визначають сучасні орієнтири та позиціонування ЗВО на міжнародному та вітчизняному ринку наукових та освітніх послуг. Дозволяють оперативно реагувати на виклики сучасності та потреби суспільства.*

*Такі результати відображають досягнення ЗВО, місце серед аналогічних закладів національного і міжнародного рівнів, вказують на пріоритети подальшої роботи.*

- **орієнтація на національний рівень:** респонденти вважають, що результати рейтингування впливають (чи можуть впливати) на якість освітніх послуг, позиції на ринку праці, взаємодію з різними групами стейкхолдерів, задоволення суспільних потреб. Можемо припустити, що ця точка зору є свідченням того, що рейтинги – це не ключовий фактор вибудовування стратегії розвитку університету, хоча він і враховується як один із важливих, оскільки високе місце в рейтингах забезпечує низку преференцій зовнішньому середовищі:

*Для покращення якості вищої освіти, наближення її до потреб суспільства і ринку праці.*

*Знайшовши слабкі сторони ЗВО по відношенню до інших (на основі думок роботодавців, випускників і т.п.) легше обґрунтовано визначати стратегії.*

У деяких випадках спостерігаємо недостатньо чітку позицію: з одного боку, респонденти, зазначають, що результати рейтингів потрібно враховувати, а з іншого, для чого конкретно це потрібно в межах стратегії розвитку, із відповідей незрозуміло, зокрема:

*Рейтинг усе ж таки суб'єктивний фактор оцінювання діяльності університету.*

*(...) при розробці стратегії потрібно враховувати багато інших факторів.*

Попри різноманітність відповідей фіксуємо домінуючу роль врахування та аналізування результатів рейтингів при реалізації стратегії розвитку університету – 92% респондентів (питання 16). Маємо також невеликий відсоток тих, хто враховує та аналізує лише результати тих рейтингів, у яких відповідний ЗВО має найкращі результати та саме ці результати впливають на зміст стратегії університету та її реалізацію – 4%, та 4% відповідей щодо не врахування результатів рейтингів у реалізації стратегії розвитку університету.

Більшість ректорів/проректорів стверджують, що найкращі результати у рейтингах є стимулом для розвитку всіх видів діяльності університету, передусім тих, які дозволили отримати відповідно високі позиції в рейтингу, і можуть бути вдосконалені для підвищення своїх позицій. Менша частка респондентів зауважує, що неврахування результатів – це значною мірою свідченням того, що рейтинги не є значимим чинником для розвитку таких ЗВО і в їх стратегії перевага надається іншим показникам. Прослідковується відповідність між відповідями на питання 15, що об'єднані в групу „Нечітка позиція”, та тими, хто обрав другий і третій варіанти відповідей.

Однією з причин такого зацікавлення результатами рейтингів можуть бути показники, покладені в їх основу. Зазвичай, вони відображають основні чи окремі напрями діяльності ЗВО, що спонукає шукати шляхи і способи їх поліпшення. Для одних університетів – це шлях до покращення позицій у міжнародних рейтингах, для інших – можливість потрапити до рейтингів, для третіх – спосіб виживання у внутрішньому конкурентному середовищі. Це впливає і на політику ЗВО щодо участі в рейтингах (питання 17). Так, за результатами відповідей, переважна більшість університетів подає заявки до різноманітних рейтингів (92% респондентів). Проте, розуміючи власні досягнення і недоліки, маємо диференціацію у відповідях щодо підходу до участі:

- 64% респондентів зазначили, що подають заявки до деяких рейтингів;
- 28% респондентів зазначили, що подають заявки до усіх доступних рейтингів;
- 8% респондентів зазначили, що не подають заявки на участь у рейтингах (причиною може бути трудомістка процедура підготовки документів за вимогами конкретного рейтингу, неможливість демонструвати високі показники).

Спостерігаємо певні невідповідності між відповідями на питання 17 і 18, щодо заходів ЗВО задля покращення своєї позиції в рейтингах. Усі респонденти відповіли, що очолюваний ними університет вживає заходів задля покращення своєї позиції в рейтингах, утім, 8% респондентів зазначили у попередньому питанні, що не подають заявки на участь у рейтингах. На основі чого тоді покращується позиція? Припускаємо, що до окремих рейтингів потрапляють всі (Webometrics) або значна кількість вітчизняних ЗВО на основі експертного аналізу тих критеріїв, що є основою відповідного рейтингу (Топ 200), інформація по яких є у відкритому доступі. Зрозуміло, за таких умов участь у рейтингу не потребує виконання низки процедур по підготовці і поданню заяв на участь, а університет отримує результати рейтингування і визначається з подальшими діями щодо їх покращення.

За такого підходу, цікавими є відповіді на Питання 19 щодо заходів, які вживає ЗВО з метою покращання своєї позиції у рейтингах. Попри їх різноплановість, можемо виокремити типи заходів, подані в таблиці 3.5<sup>29</sup>.

Як бачимо з аналізу відповідей на питання 21 щодо подання заявки протягом останніх 4 років до відповідних міжнародних рейтингів, то серед університетів України наявні доволі виразні розбіжності. Відсотки щодо учас-

---

<sup>29</sup> Спостерігаємо залежність між відповідями на питання 15, щодо необхідності використання результатів рейтингу для розробки стратегії розвитку університету, і питанням 19, щодо заходів для покращення позиції у рейтингах.



ті у відповідних міжнародних рейтингах розподілились таким чином: найбільше ЗВО брали участь у рейтингу Webometrics (56%), QS (52%) та U-Multirank (44%), до THE подавали заявки 36% опитаних університетів, по 16% – подавало заявки до Шанхайського рейтингу та CWUR; по 12 % – до CWTS Leiden та Best Global Universities ranking. Водночас 1/3 респондентів підтвердила, що їхні ЗВО не брали участь у жодному міжнародному рейтингу. Припускаємо, що на цьому етапі університети цієї групи орієнтовані переважно на національні рейтинги і потрапляють до міжнародних без заявок (Webometrics); не вважають результати міжнародних рейтингів об'єктивним та значимим показником для свого розвитку.

**Таблиця 3.5.** Заходи, яких вживає університет для покращення своєї позиції у рейтингах

Типи заходів	Відповіді респондентів
<b>Структурні зміни</b>	<p><i>Створено структурний підрозділ з бенчмаркінгу та забезпечення участі в університетських рейтингах, співробітники якого постійно підвищують свою кваліфікацію на вітчизняних та міжнародних тренінгах (стратегічні сесії від CSR Ukraine, EduData самміти від QS, конференції від IREG тощо).</i></p> <p><i>Розроблено, впроваджено та контролюється Дорожня карта реалізації з дотриманням визначених кількісних показників та термінів.</i></p>
<b>Інформаційно-аналітичний супровід процесу рейтингування</b>	<p><i>Після аналізу рейтингів Вчена Рада та Рада з забезпечення якості освітньої діяльності та підготовки фахівців формує рекомендації щодо покращення своєї позиції у рейтингах. Наприклад: наш ЗВО постійно займає місце серед двадцяти найкращих ЗВО України.</i></p> <p><i>Забезпечується доступ університету до відповідних баз даних, періодично проводиться зовнішній аудит показників діяльності, залучаються зовнішні експерти для консультаційної підтримки.</i></p>
<b>Міжнародна співпраця</b>	<p><i>Коли ми побачили, що членство в міжнародних організаціях додає балів у рейтингах – ми вступили в ці організації і відповідно піднялися в рейтингах.</i></p>
<b>Удосконалення якісних показників</b>	<p><i>Показники, що враховуються в міжнародних та національних рейтингах, включаються в показники рейтингів наукового та педагогічного складу, а також показник персональної ефективності посадових осіб за сферами їх відповідності.</i></p> <p><i>Сформовано систему матеріального та нематеріального заохочення по персоналізованих результатах наукової та викладацької діяльності, що відповідає системам показників національних та міжнародних рейтингів.</i></p>
<b>Зміни в Стратегії розвитку</b>	<p><i>Реалізується стратегія розвитку електронних форм навчання, застосування хмарних технологій тощо. Університет, аналізуючи діяльність провідних світових університетів, запроваджує сучасні напрями підготовки.</i></p> <p><i>Показники рейтингів враховуються при формуванні стратегії ЗВО та є основою для визначення стратегічних напрямів розвитку за усіма видами діяльності ЗВО.</i></p>

Джерело: власні дані дослідження.

Респонденти також назвали низку рейтингів, до яких були подані заявки (THE University Impact Ranking, QS EECA, QS Young University Rankings, QS Graduate Employability Rankings, QS University Rankings by Subject, Webometrics Transparent Ranking, Scimago, uniRank, URAP, NTU (Taiwan) Ranking, Scopus), що є свідченням активної роботи закладів щодо позиціонування у міжнародному освітньому співтоваристві; розуміння конкурентних переваг такої включеності; розуміння пріоритетних напрямів розвитку в межах стратегії.

Результати відповідей респондентів на щодо **позиції університету у рейтингах** подано у таблицях 3.6 та 3.7.

**Таблиця 3.6.** Позиції університетів України у міжнародних рейтингах, 2019

Рейтинг	Позиція університетів у рейтингах						
	Топ 20	Топ 100	Топ 200	Топ 500	Топ 501–1000	Не потрапив	Не стосується
Academic Ranking of World Universities	0	0	0	0	0	83,33%	16,67%
Times Higher Education	7,14%	0	0	0	14,29%	71,43%	7,14%
QS World University Rankings	0	0	0	12,50%	37,50%	43,75%	6,25%
U-Multirank Ranking	7,69%			7,69%	23,08%	46,15%	15,38%
Webometrics Ranking of World Universities	18,75%	12,50%	6,25%	0	18,75%	37,50%	6,25%
CWUR World University Rankings	0	0	0	0	0	81,82%	18,18%
CWTS Leiden Ranking	0	0	0	0	0	80%	20%

Джерело: власні дані дослідження.

Як бачимо у таблиці 4, домінуючою позицією опитаних ЗВО України у міжнародних рейтингах є діапазон Топ 501–1000, що, звісно, не можна вважати високим результатом. Крім того, невисокі відсоткові розподіли є свідченням потрапляння на відповідні позиції лише окремих університетів, а, якщо розглядати більш високі позиції в окремих рейтингах (Webometrics Ranking of World Universities, U-Multirank Ranking), то це один-два університети. Не зовсім чіткою є вказана позиція Топ 20 в рейтингах U-Multirank Ranking та Times Higher Education. Припускаємо, що мова йде про позицію серед українських університетів в цих рейтингах або результати університету в окремих наукових чи предметних напрямках. Не можна не відмітити позицію „не потрапив”, яка вказує на проблеми університетів передусім з цих

видів діяльності, результати яких є основою рейтингування, про що респонденти зазначили, оцінюючи провідні міжнародні рейтинги (питання 11 і 12). Попри це, зазначена позиція вказує також і на позитивну тенденцію у вітчизняній вищій освіті: включеність через подання заявок до рейтингів до світового освітнього простору, зацікавленість у міжнародній співпраці, розуміння стратегічних напрямів розвитку.

Відповіді „не стосується” передусім пов’язані з типами університетів, а, відповідно, провідними напрямами підготовки фахівців та проведення наукових досліджень. Тому можливості різних університетів долучитися до всіх провідних міжнародних рейтингів, виходячи з різних критеріїв, що покладені в їх основу, достатньо відмінні. Це і спонукає керівництво університетів вибірково підходити до участі в рейтингах, якщо це не відбувається на основі включення всіх університетів на підставі аналізу відкритої інформації щодо результатів діяльності.

**Таблиця 3.7.** Позиції університетів України у вітчизняних рейтингах

Рейтинг	Разом кількість ЗВО у рейтингах		
	Топ 20	Топ 100	Топ 200
Консолідований рейтинг ЗВО України	66,67%	28,57%	4,76%
Рейтинг Топ 200	69,57%	30,43%	0

Джерело: власні дані дослідження.

Інша ситуація з результатами позиціонування у вітчизняних рейтингах, де більшість опитаних ЗВО розташувалася на лідерських позиціях: 67% і 70% – належить до діапазону Топ 20 у Консолідованому рейтингу та Топ200 відповідно.

Таким чином, незважаючи на те, що оцінка цих рейтингів може бути доволі критичною, констатуємо, що представленість і рейтингові місця університетів у вітчизняних та міжнародних рейтингових системах – це дуже важливий для аналізу всіх головних сфер діяльності закладу вищої освіти та розробки відповідної стратегії його розвитку.

### 3.2.3. Позиція ректорів/проректорів українських ЗВО щодо стратегії розвитку університету

Третя частина дослідження стосувалася стратегії розвитку закладу вищої освіти у загальному, оглядовому розумінні, та радше мала характер допоміжний для аналізу проблематики рейтингів. Відповіді більшості респондентів на

різні питання щодо стратегії університету багато в чому збігаються, що свідчить про те, що ректори та проректори мають спільне бачення щодо реалізації стратегії розвитку університету. У цьому розділі проведений аналіз відповідей респондентів щодо стратегії розвитку очолюваного ними ЗВО.

Респонденти одноставно (100%), незалежно від типу закладу вищої освіти, який вони представляють, вважають, що діяльність закладу вищої освіти повинна спиратися на розроблений ним самим стратегії розвитку, і що в очолюваному ним ЗВО такий документ було ухвалено. Одноставною є думка про те, що стратегія розвитку повинна бути обов'язковим документом в системі вищої освіти України для кожного університету, що повинно бути вписано до закону.

Заклади вищої освіти, спираючись на аналіз своєї діяльності, беручи до уваги свої можливості та досвід, повинні визначити свої цілі та запланувати процес їх досягнення, визначивши пріоритетні напрямки діяльності ЗВО у майбутньому. Документ під назвою „Стратегія” може бути двох видів:

- 1) документ, у якому загально визначено мету, цілі, задачі та способи досягнення цих цілей;
- 2) документ, у якому окрім мети, цілей та завдань, вказано також конкретні заходи та кількісні характеристики, яких має досягнути ЗВО, це так званий „Стратегічний план розвитку університету”.

Власне такий документ, про який ідеться у п. 2, відповідає визначенню стратегії.

Найбільш пріоритетними цілями ЗВО, на досягнення яких має бути спрямована стратегія, більшість респондентів (88%) вважає зрівноважений сталий розвиток університету у сфері навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з оточенням (у т.ч. трансфер технологій), тобто гармонійна реалізація трьох місій університету. Це також відповідає основним цілям діяльності ЗВО – проведення науково-дослідницької діяльності та реалізація суспільної місії у взаємодії з оточенням. Цілі, пов'язані зі збільшенням обсягів фінансування чи інвестицій, не є цілями стратегічними, натомість оперативними завданнями. Оптимізація управління ресурсами та визначення пріоритетів розвитку отримує підтримку 1/3 респондентів. Розвиток науково-дослідного персоналу та зростання інтернаціоналізації є стратегічною метою для 28% респондентів. Досягнення вищих позицій у міжнародних рейтингах не є провідною метою самої стратегії (підтримка на рівні 20%), рис. 3.23.

Щодо органів управління/суб'єктів, які повинні здійснювати заходи, пов'язані із розробкою та реалізацією стратегії розвитку закладів вищої освіти, очолюваних респондентами, ректори/проректори визначили ролі для різних учасників погоджувального процесу (рис. 3.24) у процесі підготовки, ухвалення та реалізації стратегії на різних етапах.



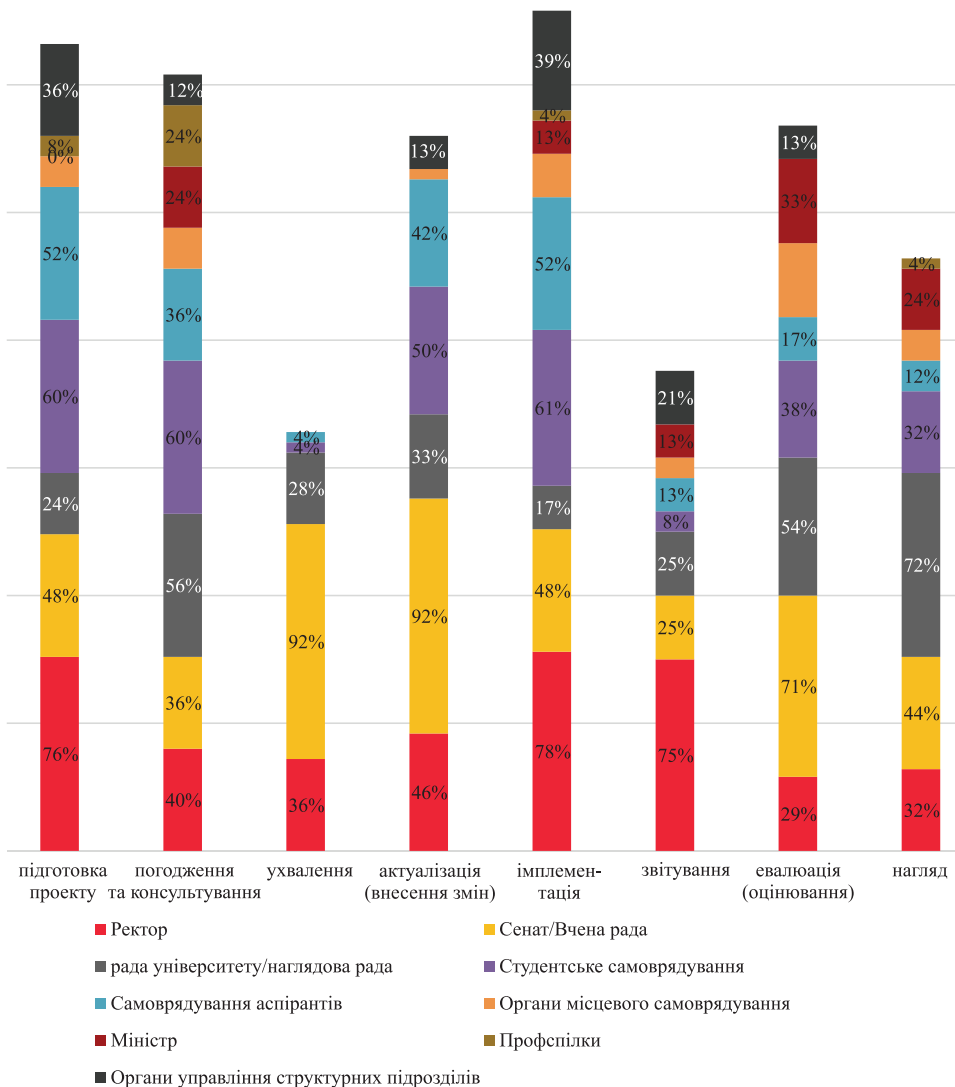
**Рис. 3.23. Пріоритетні цілі стратегії**

Джерело: власні дані дослідження.

**Етап підготовки проєкту стратегії.** На думку переважної більшості респондентів (76%), підготовка стратегії має здійснюватися ректором ЗВО за погодженням з суб'єктами, які входять в структуру ЗВО. МОН не повинен втручатися в розроблення стратегії розвитку ЗВО. Університет має визначати напрямки свого розвитку самостійно. Висока роль має відводитися студентському самоврядуванню та раді молодих вчених (60% і 52% відповідно). Стратегія розвитку має базуватися на інформації структурних підрозділів ЗВО про актуальні напрямки їх діяльності. На думку респондентів, вчена рада університету як колегіальний орган повинна мати значний вплив на формулювання та затвердження всіх елементів стратегії (48%).

За словами респондентів, органи місцевого самоврядування/державна адміністрація мають незначний вплив на стратегію розвитку університетів, хоча вони визначають також напрями економічного розвитку та впливають на формування ринку праці в регіоні, що може впливати на пріоритети освітньої пропозиції.

**Етап погодження та консультування проєкту.** Респонденти підкреслюють, що проєкт стратегії має бути погоджений зі всіма структурними підрозділами ЗВО та затверджений вищим колегіальним органом управління – конференцією трудового колективу ЗВО.



**Рис. 3.24.** Участь органів управління та інших суб'єктів на різних етапах формування та реалізації стратегії розвитку ЗВО

Джерело: власні дані дослідження.

**Етап ухвалення.** На думку більшості досліджуваних, ухвалювати стратегію розвитку має вчена рада ЗВО, у якій є представники всіх освітніх та наукових структурних підрозділів ЗВО (92%), за підтримки ректора та наглядової ради університету. Однак 1/3 респондентів вважає, що ухвалювати стратегію

повинен ректор шляхом підписання наказу (36%), 28% вказує на те, що це має бути завдання наглядової ради. Участь у цьому процесі органів студентського самоврядування та молодих учених підтверджена 4% респондентів.

**Етап актуалізації (внесення змін).** Як свідчать результати опитування, вносити зміни до стратегії має вчена рада ЗВО (91,67%) за підтримки ректора та поданням структурних підрозділів ЗВО. При цьому важлива роль для актуалізації відводиться молоді – студентському самоврядуванню та раді молодих вчених.

**Етап імплементації.** Переважна більшість респондентів (78,26%) вважають, що впроваджувати стратегію в життя має ректор, який власне це й робить на практиці шляхом ухвалення наказів та інших рішень у ЗВО. Інші суб'єкти також повинні брати участь у процесі реалізації стратегії: вчена рада – 47,83%, органи управління структурних підрозділів – 39,13%, наглядова рада – 17,39%, профспілки – 4,35%. Досить велику роль респонденти вбачають у діяльності студентського самоврядування та НТСА/ради молодих учених у реалізації стратегії університету – 60,87% та 52,17% відповідно, що робить ці 2 категорії другими після ректора, але ці органи майже не мають повноважень та фінансових ресурсів для реалізації стратегії.

Варто підкреслити, що незначну роль у впровадженні стратегії респонденти вбачають також у діяльності органів місцевого самоврядування/державної адміністрації – 17,39% та міністра (МОН) – 13,04%. Це може означати, що ці дії стосуються співпраці з оточенням як місії університету, але не означають втручання у внутрішню його діяльність.

**Етап звітування з реалізації стратегії.** На думку більшості респондентів, саме ректор (75%) має готувати звіт по реалізації завдань стратегії розвитку університету, натомість кожен з інших суб'єктів також повинен мати чітку роль у цьому процесі. На практиці ректор виносить звіт на затвердження колегіального органу – вченої ради ЗВО, подекуди звіт розглядає наглядова рада. Таку модель засвідчили результати – по 25% підтримки для вченої ради та наглядової ради. Органи управління структурних підрозділів (факультетів, інститутів, інших) також мають звітувати про виконання стратегії (20,83% підтримки). Органи студентського самоврядування та молоді вчені (НТСА/рада молодих учених) повинні звітувати про свою діяльність у рамках реалізації стратегії (на думку 8,33% та 12,50% відповідно). Вибір респондентами органів місцевого самоврядування/державної адміністрації – 8,33% та міністра (міністерства) – 12,50% може свідчити про їх роль адресата звіту з реалізації стратегії, тобто ЗВО мають представити цим органам звіт з реалізації стратегії.

**Етап евалюації (оцінювання) реалізації стратегії.** Оцінювання реалізації завдань стратегії розвитку ЗВО має проводитися вченою радою та наглядовою радою університету (70,83% та 54,17% відповідно). Велику роль на етапі оцінювання стратегії респонденти визначили для міністра (33,33%) та органів місцевого самоврядування. Органи студентського самоврядування також мають брати участь в оцінюванні реалізації стратегії, на думку 1/3 респондентів.

**Етап нагляду (контролю) за реалізацією стратегії.** Нагляд за реалізацією завдань стратегії розвитку, на думку респондентів, має проводитися наглядовою радою ЗВО (72%) за участі вченої ради та ректора (44% та 32% відповідно), також за традиційно високої ролі студентського самоврядування (32%). Роль міністра (міністерства) тут є на середньому рівні – 24% відповідей, по 12% підтримки респондентів для участі у контролюванні реалізації стратегії з боку НТСА/ради молодих учених – 12%, органів місцевого самоврядування/держадміністрації – 12% та органів управління структурних підрозділів (факультетів, інститутів) – 8%.

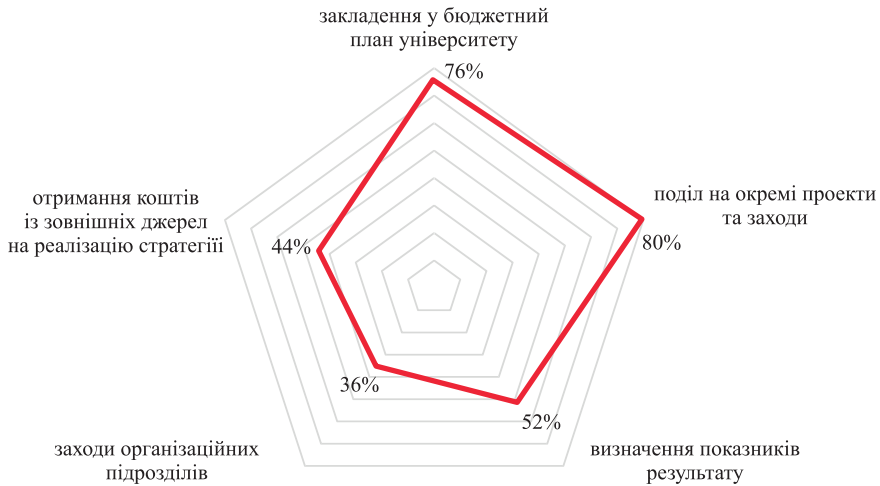
Отже, слід зазначити, що відповідно до результатів дослідження, ректор повинен бути лідером та відповідати за розробку та реалізацію стратегії розвитку університету, але в процесі оцінювання провідна роль відводиться вчентій раді, у процесі нагляду, контролю ключову роль відіграє наглядова рада. Участь студентського самоврядування та молодих науковців на всіх етапах розробки та реалізації стратегії підтримують близько 1/3 респондентів. Однак бачимо недостатнє визначення у цих процесах, які завдання стоять перед структурними підрозділами (факультетами, наприклад).

Основним механізмом реалізації стратегії у ЗВО (рис. 3.25), на думку українських респондентів, має бути поділ на окремі проекти та заходи (80%), відповідно до бюджетного плану (76%) та спиратися на конкретно визначені показники результату (52%). Заходи структурних підрозділів є механізмом реалізації стратегії лише для 36% респондентів. На думку 44% респондентів, заклад вищої освіти повинен шукати та отримувати фінансові ресурси із зовнішніх джерел на реалізацію стратегії свого розвитку.

На думку більшості респондентів, верифікацію рівня імплементації стратегії доцільно проводити шляхом моніторингу позиціонування університету у національних та міжнародних рейтингах (68%), але згідно з індикаторами, визначеними у стратегії (60%). Це вказує на те, що університети надають перевагу незалежному оцінюванню результатів їх діяльності за встановленими міжнародними показниками, а при плануванні стратегії використовують показники та критерії міжнародних рейтингів. Також певну роль має відігравати проведення внутрішньої оцінки компетентними органами університету та використання результатів оцінки якості освіти акредитаційної ко-



місії (НАЗЯВО) та оцінювання якості наукової діяльності. Цю думку підтримують 56% респондентів. Це вказує, що ЗВО приділяють значну увагу внутрішньому аудиту своєї діяльності. Незначна роль (16% респондентів) відводиться застосуванню методів бенчмаркінгу та проведення аудиту авторитетною зовнішньою організацією.



**Рис. 3.25.** Механізми реалізації стратегії

Джерело: власні дані дослідження.

### 3.2.4. Висновки<sup>30</sup>

#### Значення рейтингів та їх критерії

Українські ректори усвідомлюють потенціал національних рейтингів та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності у вітчизняній системі вищої освіти. Разом із тим, національні рейтинги України, зокрема найбільш популярний рейтинг „Топ 200”, постає об’єктом критики за недосконалу методологію та суб’єктивність оцінки. Натомість міжнародні рейтинги розглядаються ректорами як важливий та об’єктивний інструмент забезпечення конкурентоздатності університету у глобальному та національному просторі вищої освіти.

На думку опитаних ректорів/проректорів, рейтинги – це важливий, але не універсальний, чинник в управлінні університетом, інструмент забезпечен-

<sup>30</sup> Висновки за результатами дослідження становлять також Додаток 3 до Спільної Резолюції №2 KRASP-ZRUU.

ня стратегії розвитку вітчизняних університетів. Рейтинги відіграють важливу іміджеву роль на національному та міжнародному рівнях. Рейтинг також є одним з інструментів, що дає ЗВО можливість оцінити свої сильні й слабкі сторони та здійснювати бенчмаркінг і моніторинг (і внутрішній аудит) динаміки розвитку тих чи інших напрямків своєї діяльності, зокрема тих, які складають основу при оцінюванні. Для системи вищої освіти рейтинги є одним з інструментів стратифікації закладів вищої освіти за тими критеріями, які покладено в основу цих рейтингів.

Ректори вважають, що для об'єктивного рейтингування мають враховуватись такі показники: кількість публікацій, патентів, грантів, інших досягнень, у розрахунку на одного науково-педагогічного працівника; результати національної та міжнародних акредитацій; кількість найбільш цитованих дослідників серед викладачів на підставі баз даних (H-index); оцінка роботодавців – визначена шляхом опитування репрезентативної групи роботодавців та кошти, залучені за рахунок грантів (ЄС, державні); кількість статей, опублікованих викладачами університету за попередній рік, індексованих у міжнародних базах, у тому числі з природничих чи соціальних наук (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus). Ректори продемонстрували орієнтованість на потребу в оцінюванні рейтингами освітньої складової за допомогою національних та міжнародних акредитацій. Аналіз методології визначення ключових міжнародних рейтингів, свідчить, що сформована за результатами відповідей ректорів, методика є максимально наближеною до методики Times Higher Education та Шанхайського рейтингу (ARWU – The Academic Ranking of World Universities).

Розподіл ваги груп критеріїв у рейтингу, на думку ректорів, має бути такий: 30% освітня діяльність, 20% наукові дослідження і розробки, 18% наукові публікації, майже по 12% інтернаціоналізація і престиж ЗВО та лише 8% – третя місія університету. Ця пропорція підкреслює велику роль освітньої діяльності як головної місії закладів вищої освіти в Україні, що також підтверджується обраними топ 5 критеріями, де якість освітніх послуг (опосередкована результатами акредитацій) постає ключовим показником для рейтингової оцінки. Традиційно недооцінена у методології рейтингів та, відповідно, у свідомості керівників закладів вищої освіти, третя місія університету та співпраця з соціально-економічним оточенням.

Переважна більшість ректорів наголошує на необхідності представляти результати рейтингування за оцінкою відповідно до окремих критеріїв (тренд „Рейтинг за критеріями”), оприлюдненні сукупних рейтингових результатів (тренд „Консолідований (сукупний) рейтинг”). При цьому, існує третя тенденція – рейтингування за типами університетів з урахуванням їх специфіки, яка вимагає особливої методики чи окремих галузевих рейтингів („Альтернативний рейтинг”).

При оцінці окремих міжнародних рейтингів, ректори висловили довіру до QS World University Rankings, Times Higher Education, подекуди – до Шанхайського рейтингу (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities завдяки їх можливості забезпечити універсальність оцінювання закладів різного спрямування, а також охопити широке коло критеріїв оцінки як освітнього, так і наукового потенціалу університету. Водночас українські ректори продемонстрували незначний рівень недовіри до Шанхайського рейтингу (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities, Best Global Universities Ranking та CWTS Leiden Ranking за надмірну увагу до наукометричних показників та відсутність гнучкості при оцінці ЗВО різного спрямування. Водночас, респонденти висловлюють побоювання, що міжнародні рейтинги недоступні для більшості національних ЗВО.

При оцінці національних рейтингів, перевага була надана рейтингу „Топ 200” та рейтингу ЗВО відповідно до бази Scopus. Саме національні рейтинги серед ректорів вважаються більш пріоритетними, ніж міжнародні. Одночасно, респонденти критикують національну рейтингову систему „Консолідований рейтинг ЗВО України” та рейтинг „Топ 200” за проблеми із методологією, непрозорістю та необ’єктивністю оцінки.

Ректори високо оцінюють потребу формування рейтингів університетів, окремо оцінюючи наукові показники діяльності університетів та рейтинги напрямів підготовки (галузей знань). Такі рейтинги матимуть важливий інформативний характер та дозволять мінімізувати неоднорідність ЗВО при рейтингуванні, а згрупування їх за конкретними напрямками, забезпечить їх об’єктивне оцінювання саме в межах конкретних спеціальностей/напрямоків.

Загалом серед респондентів домінує підхід до оцінювання рейтингів крізь призму критеріїв та методології оцінювання. Критично важливо, з одного боку, забезпечити якісний комплексний підхід до діяльності університетів та врахувати найважливіші її складові: якість наукової діяльності, якість освіти; кількість і якість міжнародної діяльності та оцінювання з боку роботодавців. Натомість важливо одночасно уникати суб’єктивних чинників і деяких неадекватних показників.

## **Способи використання результатів рейтингів у стратегічній діяльності університету**

Звернення університетів до міжнародних рейтингів обумовлено зростаючим значенням рейтингів для утвердження університетів на ринку освітніх послуг, конкурентоспроможності та розробки стратегії розвитку університетів. Адже, підвищуючи позицію у світовому чи національному рейтингу, університет забезпечує собі досить міцну репутацію і позиціонує себе як перспективний навчальний заклад, який успішно розвивається. За результа-

тами анкетування можна констатувати факт, що переважна більшість (72%) українських респондентів дали позитивну відповідь, щодо використання рейтингів у стратегічному плануванні розвитку університетів. Однак, частина з них (28%) не визначилися в позиції використання чи не використання результатів рейтингів для розробки стратегії розвитку університету.

За позиціонуванням респондентів щодо участі у міжнародних рейтингах можна визначити чотири основні групи:

- респонденти, які чітко визначили своє позитивне ставлення до участі у міжнародних рейтингах;
- респонденти, відповіді яких спрямовані на позиціонування університету на міжнародному ринку освітніх послуг;
- респонденти, які спрямовані лише на національні рейтинги;
- респонденти, які чітко не визначились у своїй позиції щодо участі у міжнародних рейтингах.

На підставі опрацювання результатів дослідження визначено, що рейтинги відіграють важливу роль у створенні іміджу університету. Вони є чудовим інструментом для моніторингу реформ та сприяють формуванню загальної концепції діяльності університету.

Керівництво закладів вищої освіти використовує рейтинги як інструмент реалізації стратегії розвитку університету. За результатами дослідження абсолютна більшість (92%) респондентів враховують результати усіх важливих рейтингів і, відповідно, отримана інформація впливає на стратегію розвитку університету та її реалізацію. 4% опитаних враховують результати лише тих рейтингів, у яких університет має найкращий результат, і саме ці дані впливають на зміст стратегії та її реалізацію. 3-поміж опитаних, 4% респондентів у процесі розробки та реалізації стратегії не послуговуються результатами рейтингів та не враховують їх.

Здійснений аналіз дає можливість виокремити основні критерії обраної позиції респондентів щодо використання рейтингів у стратегічному плануванні розвитку університетів. Так, основними критеріями позитивного вибору респондентів на користь міжнародних рейтингів є планування стратегії розвитку, позиціонування університету на міжнародному ринку освітніх послуг, орієнтація на задоволення суспільних потреб.

Визначальною тенденцією, що прослідковується на сьогодні у діяльності ЗВО за результатами анкетування, є позитивна динаміка щодо участі як у національних так і у міжнародних рейтингах. Зокрема, 64% учасників дослідження вказали, що подають заявки до окремих рейтингів, 28% респондентів зазначили, що подають заявки до усіх доступних рейтингів, а 8% із анкетованих заперечили участь у рейтингуванні. Дані показники обумовлені тим, що не усі університети здатні демонструвати високі показники у між-

народних рейтингах. Участь у рейтингах мобілізують та мотивують заклади освіти до того, щоб бути успішними та конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг. Основні заходи, що сприяють покращенню участі університетів у міжнародних рейтингах, охоплюють структурні зміни; інформаційно-аналітичний супровід процесу рейтингування; міжнародна співпраця; удосконалення якісних показників; зміни в стратегії розвитку.

Грунтуючись на результатах дослідження та аналізу результатів участі закладів вищої освіти у рейтингах, можна стверджувати, що університети України почали брати активну участь у міжнародних рейтингах, усвідомлюючи можливості і перспективи, що відкриваються перед ними, що займають позиції в рейтинговій системі, та є ефективним стимулом для розробки та реалізації стратегії розвитку університету. Однак, позитивних результатів ще дуже мало. Саме це засвідчили результати участі учасників дослідження у міжнародних рейтингах. Діагностика результатів участі університетів у рейтингах свідчить, що 71,43% з опитаних учасників дослідження не потрапили до жодних рейтингів. Проте недостатню присутність закладів вищої освіти України у міжнародних рейтингах не можна безпосередньо трактувати як наслідок низької активності університетів або свідчення про низьку якість освіти та науки, у чому їх часто публічно звинувачують. Дослідження підтвердили цілеспрямовану діяльність університетів у напрямку участі в рейтингах та сильний зв'язок зі стратегією розвитку університетів. Безперечно, процес участі в рейтингах пов'язаний з певними суб'єктивними та об'єктивними чинниками, зокрема й організацією системи освіти й науки та її фінансуванням. Результат українських рейтингів є закономірним з огляду на умови та ресурси, які мають українські заклади вищої освіти. Радше це має бути поштовхом для органів державної влади щодо збільшення інвестицій у національну систему вищої освіти і науки, щоб підтримати розвиток університетів та збудувати потенціал для конкурування в освітньо-науковому просторі.

### Стратегія закладу вищої освіти

Респонденти, які репрезентують різні типи закладів вищої освіти, одно-стайно (100%) вважають, що діяльність кожного університету має базуватися на розробленій ним стратегії його розвитку, що має стати обов'язковим принципом діяльності ЗВО. Вимога до університетів мати стратегію повинна бути обов'язковою в українській системі вищої освіти, що означає положення у законі. Університет, на основі аналізу всіх видів своєї діяльності з урахуванням своїх можливостей та досвіду, має ставити перед собою мету, яку він планує досягнути, формулювати завдання та визначати шляхи їх вирішення.

Керівництво університетів має спільне бачення щодо організації реалізації стратегії розвитку університету. Процедура впровадження стратегії є відпрацьована в університетах та успішно ними реалізується.

Більшість респондентів (88%) вважають, що основною ціллю діяльності ЗВО, на яку має бути спрямована стратегія, є зрівноважений сталий розвиток університету у сфері навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з оточенням, тобто зрівноважене гармонійне поєднання трьох місій університету. Це відповідає меті функціонування ЗВО – провадження освітньої та наукової діяльності.

На думку респондентів, підготовка стратегії має здійснюватися ректором ЗВО. Цей документ повинен бути погоджений з різними суб'єктами, які входять до структури ЗВО. Велика роль при формуванні стратегії відводиться студентському самоврядуванню та НТСА/раді молодих вчених. Стратегія має базуватися на інформації структурних підрозділів ЗВО про актуальні напрямки їх діяльності. Вчена рада ЗВО як колегіальний орган повинна мати значний вплив на формулювання та затвердження всіх положень стратегії.

Міністерство не повинно втручатися в розроблення стратегії розвитку ЗВО. Університет має визначати напрямки свого розвитку самостійно. На думку респондентів, органи місцевого самоврядування/державна адміністрація мають незначний вплив на стратегію розвитку ЗВО, хоча саме вони визначають напрямки розвитку економіки та мають вплив на формування ринку праці регіону, що має формувати напрямки та спеціальності підготовки в ЗВО.

Стратегія університетів в Україні, на думку респондентів, має затверджуватися вищим колегіальним органом управління – конференцією трудового колективу ЗВО. Але разом з тим, результати дослідження вказують на те, що органом, який має ухвалювати стратегію, має бути вчена рада, за підтримки ректора та наглядової ради університету.

Респонденти вважають, що імплементація стратегії належить до повноважень ректора, який ухвалює свої рішення через накази по ЗВО.

Оцінювання та нагляд за реалізацією завдань стратегії розвитку ЗВО має проводитися вченою радою та наглядовою радою університету, за певної важливої участі у цьому процесі міністра.

В основі механізму реалізації стратегії в українських ЗВО має бути поділ на окремі проекти та заходи, відповідно до бюджету та показників результату.

Для верифікації реалізації стратегії університету доцільно використовувати моніторинг позиціонування університету у національних та міжнародних рейтингах і згідно з індикаторами, визначених у стратегії.

## Додаток

### Анкета дослідження „Рейтинги у стратегіях розвитку закладів вищої освіти”

#### Частина I. Значення рейтингів та їх критерії

1. Яку найважливішу роль, на Вашу думку, відіграють національні рейтинги у системі вищої освіти в Україні/Польщі?

*Зазначте кілька варіантів відповідей*

- дають можливість групування та ієрархізації університетів з різних боків
- є джерелом важливої інформації для оточення університету, у т.ч. для абітурієнтів
- є основою для створення бенчмарків (орієнтирів) для університетів
- є джерелом інформації для органів управління ЗВО для реалізації стратегії розвитку університету
- сприяють будіванню довіри з боку роботодавців
- не мають жодного значення
- інше, що саме?: \_\_\_\_\_
- не знаю/важко сказати

2. Яку найважливішу роль, на Вашу думку, відіграють міжнародні рейтинги у системі вищої освіти України/Польщі?

*Зазначте кілька варіантів відповідей*

- є основою для престижу університету у національному та міжнародному вимірі
- мають велике значення для міжнародного співробітництва
- є основою для позиціонування системи вищої освіти в міжнародному просторі
- є джерелом інформації для органів державної влади та інституцій, які діють у системі вищої освіти та науки, для реалізації державної політики
- інше, що саме?: \_\_\_\_\_
- не знаю/важко сказати

3. Чи рейтинги впливають на діяльність Вашого ЗВО?

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- Безумовно так
- Скоріше так
- Ані так, ані ні
- Скоріше ні
- Безумовно ні
- Не знаю / Важко сказати

4. Коротко обґрунтуйте обрану в питанні 3 відповідь.

5. Які критерії, на Вашу думку, повинні бути основою для позиціонування університету в рейтингах? (Будь ласка, оберіть 5 найважливіших, на Вашу думку, критеріїв та розташуйте їх з точки зору важливості - на позиціях від 1 до 5, де 1 є найменш важливим, а 5 – найбільш важливим).

	<b>1 – най- менш важли- вий</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 – най- більш важли- вий</b>
кількість випускників університету, які є лауреатами Нобелівської премії чи інших престижних нагород	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
кількість викладачів університету, які є лауреатами Нобелівської премії чи інших престижних премій	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
кількість найбільш цитованих дослідників серед викладачів на підставі баз даних (H-index)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
кількість статей, опублікованих викладачами університету в журналах Science та Nature	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
кількість статей, опублікованих викладачами університету за попередній рік, які пройшли через індекс цитувань із природничих чи соціальних наук (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
кількість публікації, патентів, грантів, інших досягнень, у розрахунку на одного науково-педагогічного працівника	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
співвідношення кількості науково-педагогічних працівників до кількості студентів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
оцінка престижу шляхом опитування академічної спільноти – визначення кращих закладів в анкеті для науково-педагогічних працівників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
оцінка роботодавців – визначена шляхом опитування репрезентативної групи роботодавців	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
економічні успіхи випускників – вимірюється рівнем доходів випускників ЗВО та показниками їх працевлаштування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
кошти, отримані на дослідження з сектора промисловості та суспільно-економічного оточення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
кошти, залучені за рахунок грантів (ЄС, державні)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
параметрична оцінка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
кількість присвоєних наукових ступенів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
навчальні програми іноземними мовами – сума програм, за якими здійснюється підготовка іноземними мовами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



іноземні студенти – кількість іноземних студентів, пропорційно до загальної кількості студентів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Іноземні викладачі – кількість викладачів з-за кордону, відносно до загальної кількості викладачів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
результати національної та міжнародних акредитацій	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
позиція ЗВО у престижних рейтингах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Просимо визначити у відсотковому співвідношенні (разом 100%) значення окремих груп критеріїв для позиціонування ЗВО у рейтингах.

*Кожній відповіді можна приписати від 0 до 100 балів, сума всіх відповідей повинна дорівнювати 100.*

Наукові дослідження, у т.ч. патенти: \_\_\_\_\_

Освіта (навчання): \_\_\_\_\_

Наукові публікації: \_\_\_\_\_

Інтернаціоналізація: \_\_\_\_\_

Престиж ЗВО: \_\_\_\_\_

Співпраця із соціально-економічним оточенням (III місія університету): \_\_\_\_\_

інше, що саме?: \_\_\_\_\_

7. Чи, на Вашу думку, потрібно представляти результати рейтингування за оцінкою відповідно до окремих критеріїв того чи іншого рейтингу?

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- Так  
 Ні  
 Не знаю/важко сказати

8. Обґрунтуйте вашу відповідь у питанні 7.

9. На яких показниках, на Вашу думку, повинні ґрунтуватися критерії, які покладено в основу рейтингів?

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- відносні показники  
 абсолютні показники  
 поєднання абсолютних та відносних показників  
 інші недискримінаційні критерії  
 інше, що саме?: \_\_\_\_\_  
 не знаю/важко сказати

10. Як Ви оцінюєте окремі національні та міжнародні рейтинги?

*Зазначте одну відповідь у кожному рядку*

	<b>дуже пози- тивно</b>	<b>скоріше пози- тивно</b>	<b>ані пози- тивно, ані негативно</b>	<b>скоріше нега- тивно</b>	<b>дуже нега- тивно</b>	<b>не знаю/ важко сказати</b>
Academic Ranking of World Universities (ARWU) (т.зв. Шанхайський рейтинг)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Times Higher Education	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QS World University Rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U-Multirank Ranking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webometrics Ranking of World Universities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CWUR World University Rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Best Global Universities Ranking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CWTS Leiden Ranking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рейтинг ТОП 200	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рейтинг ЗВО відповідно до бази Scopus – SciVerse Scopus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Консолідований рейтинг ЗВО України	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Який/які з перерахованих рейтингів Ви оцінюєте найвище? Чому?

12. Який/які з перерахованих рейтингів Ви оцінюєте найнижче? Чому?

13. Які рейтинги, на Вашу думку, варто формувати?

*Зазначте одну відповідь у кожному рядку*

	<b>так</b>	<b>ні</b>	<b>не знаю/важко сказати</b>
Рейтинги закладів вищої освіти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рейтинги наукових напрямів (спеціальностей)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рейтинги напрямів підготовки (галузей знань)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
інше, що саме?: -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Частина II. Способи використання результатів рейтингів у стратегічному розвитку університетів

14. На Вашу думку, чи повинні результати рейтингів використовуватися для розробки стратегії як плану розвитку університету?

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- Безумовно так
- Скоріше так
- Ані так, ані ні
- Скоріше ні
- Безумовно ні
- не знаю/важко сказати

15. Обґрунтуйте Вашу відповідь у питанні 14.

16. Яким чином Ваш ЗВО використовує рейтинги у реалізації стратегії розвитку університету?

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- Результати всіх важливих рейтингів враховуються та аналізуються. Отримана інформація впливає на зміст стратегії університету та її реалізацію
- Враховуються та аналізуються лише результатів тих рейтингів, у яких Ваш ЗВО має найкращі результати, і саме дані з цих рейтингів впливають на зміст стратегії університету та її реалізацію
- Результати рейтингів не враховуються у реалізації стратегії розвитку університету
- Інше, що саме?: \_\_\_\_\_
- Не знаю/важко сказати

17. Яку політику щодо участі у рейтингах має Ваш ЗВО?

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- подає заявки до деяких рейтингів
- подає заявки до усіх доступних рейтингів
- не подає заявки на участь у рейтингах
- інше, що саме?: \_\_\_\_\_
- не знаю/важко сказати

18. Чи очолюваний Вами університет вживає заходів задля покращення своєї позиції в рейтингах?

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- Так
- Ні

19. Яких заходів вживає Ваш університет з метою покращення своєї позиції у рейтингах? Надайте розгорнуту відповідь та приклади.

20. Чому Ваш заклад не проводить цілеспрямованої діяльності задля покращення своєї позиції у рейтингах?

21. До яких міжнародних рейтингів Ваш ЗВО подавав заявку протягом останніх 4 років?

*Зазначте кілька варіантів відповідей*

- Academic Ranking of World Universities (ARWU) (т.зв. Шанхайський)
- Times Higher Education
- QS World University Rankings
- U-Multirank Ranking
- Webometrics Ranking of World Universities
- CWUR World University Rankings
- Best Global Universities Ranking
- CWTS Leiden Ranking
- інші, які саме?: \_\_\_\_\_
- до жодного
- не знаю/важко сказати

22. У який з перерахованих рейтингів Ваш університет потрапив і на якій позиції його було оцінено?

*Зазначте одну відповідь у кожному рядку*

	Топ 20	Топ 100	Топ 200	Топ 300	Топ 400	Топ 500	Топ 501–1000	не по- тра- пив	не стосу- ється
Times Higher Education	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QS World University Rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U-Multirank Ranking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webometrics Ranking of World Universities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CWUR World University Rankings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Academic Ranking of World Universities (ARWU) (т.зв.Шанхайський рейтинг)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CWTS Leiden Ranking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
інше, що саме?: -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Консолідований рейтинг ЗВО України	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рейтинг ТОП 200	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Частина III. Додаткові питання щодо стратегії розвитку університету

23. Чи очолюваний Вами заклад вищої освіти має ухвалений документ під назвою „Стратегія розвитку університету”? (питання тільки для українських респондентів)

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- Так
- Ні
- Не знаю/важко сказати

24. Чи вимога до університетів мати свою стратегію, на Вашу думку, повинна бути обов'язковою в українській системі вищої освіти?

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- Так
- Ні
- Не знаю/важко сказати

25. Які, на Вашу думку, мають бути основні цілі стратегії розвитку Вашого університету?

*Зазначте кілька варіантів відповідей*

- зрівноважений (сталий) розвиток університету: у сфері навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з оточенням (трансфер технологій)
- реалізація пріоритетів розвитку
- багаторічний план збільшення фінансових надходжень
- розробка та впровадження програми інвестицій
- посилення співпраці з оточенням
- оптимізація управління ресурсами з метою їх кращого використання
- розвиток наукових кадрів
- збільшення інтернаціоналізації (міжнародної співпраці, іноземних студентів, аспірантів, викладачів та ін.)
- покращення позиції ЗВО, зокрема у рейтингах
- інше, що саме?: \_\_\_\_\_
- не знаю/важко сказати

26. Які органи управління/суб'єкти, на вашу думку, повинні здійснювати заходи, пов'язані із розробкою та реалізацією стратегії розвитку Вашого університету?

*Зазначте кілька варіантів відповідей*

	Ректор	Вчена рада	Наглядова рада	Студентське самоврядування	НТСА/рада молодих учених	Органи місцевого самоврядування/державна адміністрація	Міністр (міністерство)	Профспілки	Органи управління структур. підрозділів (факультетів, інститутів, ін.)	Не знаю/важко сказати
підготовка проекту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
погодження	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ухвалення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
актуалізація (внесення змін)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
імплементация	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
звітування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
евалюація (оцінювання)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
нагляд	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Які, на Вашу думку, мають бути основні механізми реалізації стратегії у вашому університеті?

*Зазначте кілька варіантів відповідей*

- закладення у бюджетний план університету
- поділ на окремі проекти та заходи
- визначення показників результату
- заходи організаційних підрозділів
- отримання коштів із зовнішніх джерел на реалізацію стратегії
- інше, що саме?
- не знаю/важко сказати

28. Яким чином, на Вашу думку, керівництво Вашого університету повинно верифікувати реалізацію стратегії університету?

*Зазначте кілька варіантів відповідей*

- шляхом використання результатів оцінки якості освіти акредитаційної комісії (НАЗЯ-ВО) та якості наукової діяльності
- шляхом застосування методів бенчмаркінгу
- шляхом моніторингу позиціонування університету у національних та міжнародних рейтингах
- шляхом проведення аудиту авторитетною зовнішньою організацією
- шляхом проведення внутрішньої оцінки компетентними органами університету
- за допомогою індикаторів, визначених у стратегії
- інше, що саме?
- верифікація реалізації стратегії не потрібна
- не знаю/важко сказати

### **Метрична інформація про респондентів**

29. До якого типу ЗВО належить ваш університет?

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- класичний університет
- технічний університет (політехніка)
- аграрний чи природничий ЗВО
- педагогічний ЗВО
- економічний ЗВО
- медичний ЗВО
- мистецький ЗВО
- спортивний ЗВО
- військовий ЗВО чи ЗВО МВС
- релігійний ЗВО

30. Яка Ваша посада у ЗВО?

*Зазначте одну варіантів відповідей*

- Ректор
- Проректор





## РОЗДІЛ 4

### Аналіз положень статутів польських та українських ЗВО: дослідження особливостей статутів закладів вищої освіти у контексті університетської автономії та чинного законодавства у сфері вищої освіти в Польщі та Україні<sup>31</sup>

*Кишиштоф Лейя, Вячеслав Комаров, Ірина Дегтярьова*

Автономія закладів вищої освіти у Польщі належить до конституційних цінностей (ст. 70 абз. 5 Конституції Республіки Польща) і забезпечується „на принципах, викладених у Законі”, зокрема у Законі про вищу освіту та науку. В Україні інституційна автономія визначається у чинному законодавстві – Законом про освіту, Законом про вищу освіту. Автономія ЗВО полягає насамперед у самостійному, незалежному визначенні власних організаційних, управлінських, академічних, кадрових та фінансових<sup>32</sup> рішень самою спільнотою, представленою відповідними органами управління університету. Як стверджує Є. Возніцький, „з принципу університетської автономії та принципу субсидіарності випливає необхідність регулювати систему загальними нормативними актами [рівня закону], але зведеними до необхідного мінімуму”<sup>33</sup>. У цій ситуації закон має уникати надмірного регулювання та водночас містити елементи вибіркової дерегуляції. Це означає, що закон повинен створити простір та правові можливості для того, щоб у своїх внутрішніх актах університет міг регулювати ці питання у спосіб, який би краще відповідав його специфіці й профілю.

Роль статуту закладів вищої освіти у системі джерел права у вищій освіті повинна бути більшою<sup>34</sup>. Такий підхід відповідає zasadі саморегуляції у контексті нової концепції управління New Public Management. Як стверджують науковці, у Польщі та Україні рівень саморегуляції є досить подібним (Hladchenko M. et. al<sup>35</sup>), однак сфера регулювання законом залишається нижчою, ніж могла би

<sup>31</sup> Станом на 1 травня 2020 р.

<sup>32</sup> EUA University Autonomy Scorecard, <https://www.university-autonomy.eu/>.

<sup>33</sup> J. Woźnicki, (2017). „Postulat selektywnego charakteru deregulacji w szkolnictwie wyższym”. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 2(50), s. 91–105. DOI: 10.14746/nisw.2017.2.4.

<sup>34</sup> Там же.

<sup>35</sup> M. Hladchenko, D. Antonowicz, H. de Boer (2017), „Understanding the changes of higher education governance in Poland and Ukraine: Institutional analysis”, [in:] R. Deem, H. Eggins (ed.) *The University as a Critical Institution?*

бути. Саме тому доцільним напрямком змін здається перенесення регулювання на рівень статуту ЗВО, такий підхід було послідовно та великою мірою втілено у Польщі в законах з 2005 р. та 2018 р., натомість в Україні це все ще залишається на рівні ідей. Типовою проблемою, що блокує розвиток автономії, є внесення змін до законодавства, які призводять до відновлення надмірного регулювання у системі. На нашу думку, що підтверджується також європейським досвідом, поза всякими сумнівами, статут повинен бути основним джерелом права для кожного університету та регулювати всі найважливіші сфери його функціонування.

Керуючись принципом університетської автономії та правової дерегуляції, а також ідеєю належного місця статуту у системі джерел права у вищій освіті, у рамках цього розділу, та відповідно дослідження, реалізованого у рамках Проєкту у 2020 році, було проаналізовано положення статутів вибраних закладів вищої освіти в Україні та Польщі, на фоні норм чинного законодавства у кожній країні. У цьому дослідженні автори визначили такі дослідницькі питання:

- *Яким чином і наскільки університети використовують свої автономні повноваження (з точки зору організаційної автономії) та потенціал Закону у своїх статутах?*
- *Які сфери діяльності ЗВО регулюються законом, а які – статутом? Чи існує виключне право статуту регулювати питання, не врегульовані законом, і якою мірою?*
- *Чи статут являє собою дуже детальний документ чи скоріше є рамковим? Чи може статут відображати специфіку та характер академічної спільноти університету (як „політичне” порозуміння всіх груп інтересів університетської спільноти?)*

Важливим було також проаналізувати, чи і наскільки ступінь диференціації законодавчих норм у Польщі та Україні говорить про рівень автономії університетів та право академічної спільноти самостійно ухвалювати рішення щодо функціонування своїх закладів вищої освіти.

Експертний аналіз проводився у І половині 2020 року в Україні та Польщі. У Польщі було проаналізовано статuti 10 закладів вищої освіти за рейтингом, які також брали участь у конкурсі Міністерства науки та вищої освіти „Ініціатива досконалості – дослідницький університет”<sup>36</sup>. В Україні предметом дослідження були статuti 10 закладів вищої освіти, які обіймають провідні місця у рейтингу Top 200.

Метою дослідження було проаналізувати інституційні регуляції, викладені у статутах ЗВО обох країн, щодо сфери врядування (*governance*) в універ-

---

<sup>36</sup> Повідомлення Міністра науки та вищої освіти щодо Програми „Ініціатива досконалості – дослідницький університет” [http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019\\_03/e43bfd0f654646cbcd4d6ff424ed1f0e.pdf](http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2019_03/e43bfd0f654646cbcd4d6ff424ed1f0e.pdf). Вибрано деякі ЗВО-переможці, а також ті, які відповідали критеріям участі.

ситеті, у контексті їх різноманіття чи подібностей, а також спробувати визначити, чи і якою мірою університети користуються наданою їм чинним законодавством автономією, у Польщі – на підставі Закону про вищу освіту і науку<sup>37</sup>, в Україні – на підставі Закону про вищу освіту<sup>38</sup>.

Дослідження статутних положень у сфері governance охопили такі тематичні блоки:

- сфера регулювання статутів: що саме закон делегує до врегулювання у статуті, а що регулюється лише положеннями закону, тобто сфера статутної автономії<sup>39</sup>;
- органи управління ЗВО: сфера регулювання статуту щодо складу та механізмів призначення органів управління: органи, які визначені у законі, а також ті, які функціонують на підставі статутних регуляцій, зокрема:
  - додаткові вимоги до кандидатів на посаду ректора;
  - суб'єкти, уповноважені висувати кандидатів на посаду ректора;
  - (додаткові) повноваження ректора, визначені у статуті;
  - склад університетської ради (наглядової ради в Україні), члени ради з-поза університету (зовнішні) та додаткові критерії до членів ради;
  - повноваження університетської ради, визначені у статуті (додаткові до тих, які визначено у законі);
  - склад та спосіб вибору колегії виборців;
  - перелік інших органів управління, визначених у статуті;
  - органи, які присуджують наукові ступені у ЗВО, визначені у статуті;
- „керівні функції”/посади: їх види та специфіка;
- урегулювання посади канцлера (фінансового директора чи відповідної посади) та квестора (головного бухгалтера): чи визначені у статуті, якщо так, то які їх повноваження та взаємовідносини між собою;
- організаційна структура закладів вищої освіти: статус факультетів, позиція докторської школи;
- управлінські документи: їх джерела, ухвалення (хто і за якою процедурою) і т.д.;
- спосіб підготовки освітніх програм та участь студентів у цьому процесі.

---

<sup>37</sup> Закон про вищу освіту і науку від 20 липня 2018 р., зі зм. Dz.U. 2018 poz. 1668 (<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf>).

<sup>38</sup> Закон про вищу освіту з 2014 року у чинній редакції, зі змінами: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (доступ 12.03.2020).

<sup>39</sup> У ситуації України, також було здійснено вихідний аналіз норм закону щодо ухвалення статутів: підготовка проекту та ухвалення статуту, урегулювання ухвалення статуту у законі – орган, відповідальний за підготовку проекту статуту, погодження/узгодження, ухвалення, внесення змін до статуту, а також яким чином цей процес регулюється у самому статуті, шляхом яких внутрішніх процедур.

На підставі результатів дослідження, у висновках було проаналізовано ступінь автономії ЗВО, згідно з методологією Європейської асоціації університетів EUA, у чотирьох сферах (організаційна, фінансова, кадрова, академічна) за тривірневою шкалою: високий рівень (повна автономія), низький (обмежений) та відсутність автономії.

У додатку до цього Розділу також подано скорочені робочі матеріали, дані з проведених досліджень, у формі таблиць.

#### **4.1. Сфера врядування у вищій освіті – положення статутів закладів вищої освіти Польщі**

Однією з цілей реформи вищої освіти було створення нової моделі управління. Згідно зі ст. 3 Закону про вищу освіту і науку з 2018 р., *основою функціонування системи вищої освіти та науки є свобода викладання, художньої творчості, наукових досліджень та оприлюднення їх результатів, та університетська автономія*. Реалізації цього положення сприяють законодавчі норми, що дозволяють університетам самостійно створювати статутні регуляції з питань організації та управління університетом (при дотриманні чинного законодавства) та формувати власну структуру.

Закон суттєво зміцнює повноваження ректора, проте не досить чітко окреслює й обмежує компетенції колегіальних органів управління. Варто зазначити, що на етапі обговорення концепції законопроекту у рамках „Національного конгресу науки NKN” цей аспект був предметом багатьох дискусій. Рекомендації експертів, безумовно, були більш прогресивними, проте в ході законодавчої роботи були прийняті такі компромісні рішення, які, з одного боку, визначили, що саме університет як цілісна інституція (а не його окремі підрозділи) є предметом регулювання закону, а з іншого, законодавець дозволяє створювати в університеті різні органи, що можуть гіпотетично декомпонувати централізовану управлінську структуру. Ці органи, утворені рішенням університетської спільноти у статуті, можуть мати дорадчий, експертний чи консультативний характер, що можна вважати позитивним, але разом з цим, університет може утворити органи, що матимуть управлінські повноваження, якщо не *de jure*, то *de facto*.

Ключовими новими законодавчими нормами Закону є положення про університетську раду, яка має відносно слабкі повноваження, порівняно з початковою концепцією цього органу управління, та скасування положення про обов'язкові організаційні підрозділи закладів вищої освіти та, відпо-

відно, одноосібні та колегіальні органи управління цих підрозділів, а отже, з'явилася необхідність врегулювати їх діяльність в університетських статутах. Як зазначає Єжи Возніцький у коментарі до Закону, *це може призвести до централізації діяльності університету у сфері governance, послаблюючи традиційні засади академічної демократії, які однак зберігаються як елементи культури*<sup>40</sup>.

У цьому розділі проаналізовано положення 10 статутів університетів<sup>41</sup> у сфері організаційної структури та управління, що становлять сферу governance.

Відповідно до ст. 17 абз. 1 Закону, органами управління ЗВО є: університетська рада, ректор та сенат. Абзац 2 цієї статті Закону визначає, що статутом можуть бути передбачені й інші органи управління ЗВО. Статути більшості аналізованих університетів визначили ці інші органи, яких немає у законі, а також наукові ради дисциплін/галузей наук як органи, що не були визначені законодавчо. У Вроцлавському технологічному університеті наукові ради не мають статусу органу управління, як це має місце в інших ЗВО, тоді як статус такого органу має Виборча колегія. На практиці це означає, що норма вікового обмеження<sup>42</sup> не застосовується до членства у раді дисципліни, а отже, й до права голосу щодо присудження наукового ступеня. У статуті Вроцлавського університету як орган управління визначено також ради факультетів, що на практиці означає збереження традиційної системи та статусу *quo*. У Ягеллонському університеті органом управління є також Проректор з питань Колегіум Медикум<sup>43</sup>.

Аналіз показав, що статути університетів суттєво не розширюють поле регулювання, ніж визначено в Законі, за винятком поодиноких норм. Однак розширення переліку органів, понад три ключові органи, визначені у Законі, може спричинити зміцнення надлишкової колегіальності в управлінні.

Можливо, перелік органів управління ЗВО має бути зазначений лише в законі та мати закритий характер: органами управління мають бути рада університету, ректор, сенат та ради наукових дисциплін/галузей науки<sup>44</sup>. Диску-

---

<sup>40</sup> J. Woźnicki (red.), „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz”, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

<sup>41</sup> Варшавський університет, Ягеллонський університет, Познанський університет ім. Адама Міцкевича, Лодзинська Політехніка, Вроцлавський університет, Варшавська Політехніка, Університет науки і техніки АГН, Вроцлавська Політехніка, Гданська Політехніка, Гданський медичний університет.

<sup>42</sup> Прим. новий Закон запровадив вікове обмеження 67 років на момент початку терміну повноважень для всіх органів управління ЗВО, включаючи ректора.

<sup>43</sup> Прим. Медичний факультет у структурі ЗВО, що має більш автономний статус.

<sup>44</sup> Прим. На ці ради статути поклали функцію присудження наукового ступеня.

сійним є запровадження вікового обмеження (67 р. на момент початку повноважень) для зовнішніх членів університетської ради, особливо в умовах, коли таке обмеження відсутнє у випадку осіб, які виконують керівні функції<sup>45</sup>.

#### 4.1.1. Статутні положення щодо ректора

##### 1. Додаткові вимоги на посаду ректора

У всіх аналізованих університетах вимоги щодо наукового ступеня чи вченого звання<sup>46</sup>, які повинен мати кандидат на ректора, є вищими, ніж встановлені Законом: Закон у статті 24 передбачає, що ректором може бути особа, яка, крім інших вимог, визначених статтею 20, має принаймні мати ступінь доктора філософії. У чотирьох університетах (UJ, AGH, PWr, PL) обов'язковою вимогою є звання професора, в інших університетах потрібно як мінімум науковий ступінь доктора габлітованого. У статуті Гданського технологічного університету зазначено, що ректором може бути особа, яка має кваліфікацію, яка відповідає науковому ступеню доктора габлітованого. Цікавим є запис у додатку до статуту Лодзинського технологічного університету, в якому зазначено, що кандидат на посаду ректора, крім вченого звання, повинен мати „досвід управління у закладі вищої освіти у результаті попереднього досвіду виконання функцій одноосібного органу управління або членства у [колегіальних] органах управління”. З одного боку, це суттєве обмеження, але з іншого, важко вважати це необґрунтованим. У кількох статутах визначено, що ректором може бути особа, яка має постійне місце роботи у цьому ЗВО на посаді професора чи університетського професора.

Загалом, можна стверджувати, що статuti дотрималися традиції у питанні вимог до кандидатів на ректора або навіть запровадили вищі вимоги, ніж було в попередньому законодавстві.

Вважаємо, що у випадку збереження наявного механізму вибору ректора, у закладі вищої освіти право балотуватися на ректора повинні мати особи, які обіймають посаду професора або професора університету. Претендент на посаду ректора повинен також представити своє бачення розвитку університету у довгостроковій перспективі, тобто більше, ніж 2 каденції. У подальшому варто розглянути можливість розширення моделей наявного порядку вибору ректора шляхом запровадження альтернативної процедури під назвою

---

<sup>45</sup> Прим. У польському законодавстві розрізняється 2 поняття: органи управління (ректора, сенат, університетська рада та ін., визначені у статуті) та керівні функції, визначені у статуті. Тобто ректор – це орган, а не керівна функція.

<sup>46</sup> Ідеться виключно про вчене звання професора. Звання доцента у Польщі не існує

searching (пошук)<sup>47</sup> за участю міжнародних експертів. У цьому випадку законодавчою вимогою участі у процедурі має бути ступінь доктора філософії.

## 2. Суб'єкти, які мають право подавати/висувати кандидатів на ректора

Варто підкреслити, що жоден з аналізованих ЗВО не надав університетській раді ексклюзивного права висувати кандидатів на ректора, що було власне задумом законотворців ще на етапі роботи над проектом закону у Міністерстві, зокрема також робочої групи „Організація та управління” Національного конгресу науки NKN<sup>48</sup>, що на етапі роботи над законопроектом у Парламенті було змінено. Однак закон дозволяє університетам на рівні статуту вказати інший суб'єкт, принаймні один, який міг би висувати кандидата на ректора. У таблиці 4.1 представлено різноманіття підходів аналізованих ЗВО до цього питання. В одному ЗВО право висувати кандидата на посаду ректора має кожен член академічної спільноти.

Однак варто зауважити, що визначені у законі поняття „подання” кандидатів та „висування/визначення” кандидатів на посаду ректора відрізняються за суттю та процедурою, і може здійснюватися різними суб'єктами: можливо, право подавати кандидатів на цю посаду слід надавати групам представників університетської спільноти у певній кількості, визначеній у статуті, або певній підгрупі членів сенату, але не індивідуальним особам. Право висувати/визначати кандидатів варто залишити тільки за радою університету. До списку кандидатів мають бути включені особи, подані з числа членів університетської спільноти, а також зовнішні особи, які не належать до цієї університетської спільноти.

Таблиця 4.1. Суб'єкти, які мають право подавати/висувати кандидатів на ректора

ЗВО	Право щодо подання кандидатів	Право висувати кандидатів після висновку сенату
UW	Кожен член університетської виборчої колегії може подати двох кандидатів	Університетська рада – 2 кандидатів. Виборча колегія – кандидати, які отримали мінімум 10% голосів
UJ		Університетська рада може вказати за власною ініціативою або за пропозицією 15 членів виборчої колегії (член виборчої колегії може підтримати ≤ 2 особи)

<sup>47</sup> Див. також Degtyarova Iryna & Woźnicki Jerzy, 2018. „Competition vs. Searching as a Mechanism of the Rector's Selection in Higher Education Institutions in Poland,” *Journal of Intercultural Management*, Sciendo, vol. 10(2), p. 19–39, June.

<sup>48</sup> Національний конгрес науки у Кракові, 19–20 вересня 2017, Видавництво Конференції, MNiSW 2017, <https://nkn.gov.pl/archiwum/wp-content/uploads/2017/08/NKN-KR-broszura.pdf>.

Таб. 4.1.

ЗВО	Право щодо подання кандидатів	Право висувати кандидатів після висновку сенату
<b>PW</b>	Університетська рада та щонайменше 7 членів Сенату	Університетська рада та щонайменше 7 членів Сенату
<b>AGH</b>		Університетська рада та кожен з членів університетської виборчої колегії (3 особи – відповідно до більшої кількості подань)
<b>UAM</b>		Університетська рада може визначити з власної ініціативи або за поданням 10 <sup>49</sup> професорів чи університетських професорів
<b>PWr</b>		Рада, Рада ректорів-сеньорів, працівники ЗВО (щонайменше 100 осіб)
<b>PG</b>	Університетська рада, кожен член університетської спільноти	Університетська рада (2–7) та 15 членів виборчої колегії (по 1 кандидату)
<b>UWr</b>		Університетська колегія виборців та університетська рада
<b>GUMed</b>		Університетська рада, працівники ЗВО, студенти та аспіранти, без обмежень
<b>PL</b>	Університетська рада та члени університетської спільноти	Університетська рада, після ознайомлення з висновком Сенату та баченням кандидатів на ректора щодо розвитку університету

### 3. Статутні, додаткові повноваження ректора

Серед додаткових повноважень ректора, визначених у статутах проаналізованих університетів, крім тих очевидних, зазначених у Законі, є створення різних ректорських комісій і робочих груп та особисте уповноваження працівників університету на вчинення конкретних юридичних дій чи декларацій про наміри (PW).

На нашу думку, заслуговують на увагу такі додаткові повноваження: нагляд щодо впровадження та вдосконалення системи забезпечення якості освіти в університеті (PW), призначення ради напряму підготовки для забезпечення високої якості навчальної програми та належної реалізації навчання за спеціальністю (PL), прийняття рішень з питань співробітництва між університетом і науковими установами в країні та за кордоном (PW, UW), затвердження стратегічних планів рад наукових дисциплін і планів діяльності

<sup>49</sup> Ідеться про осіб, які мають звання професора, присуджене Президентом Польщі, та про осіб, які працюють у ЗВО на посаді професора конкретного університету (назва на підставі чинного законодавства).



факультетів, університетських та міжфакультетських підрозділів університету (UJ), формування науково-дослідної та освітньої політики (UJ), подання кандидатів до університетської ради, не більше 8 осіб (UAM).

У деяких аналізованих статутах обсяг завдань ректора описується у найдрібніших деталях, в інших же – сфера повноважень ректора відповідає виключно положенням Закону.

На нашу думку, варто все ж обмежувати положення статуту щодо деталізації обов'язків ректора. Проте доцільним могло би бути положення, яке би зміцнило лідерство ректора за умови декларативного, а не нормативного характеру такої регуляції, що можна зробити, наприклад, у преамбулі до статуту.

#### **4.1.2. Положення статутів щодо університетських рад (аналог до наглядових рад)**

##### **1. Склад ради/зовнішні члени – додаткові критерії**

Усі аналізовані заклади вищої освіти, крім одного (UW), не скористалися можливістю сформувати університетську раду повністю із зовнішніх членів, з-поза університетської спільноти. Таку ситуацію можна трактувати як прояв обмеженої довіри до нового органу, яким є в польській системі університетська рада.

У семи аналізованих ЗВО склад рад, окрім голови студентської ради, налічує шість членів, у трьох інших – вісім членів. Статут Варшавського університету передбачає, що це має бути особа, яка відповідає умовам, визначеним у пункті 1 статті 20 Закону. Використовуючи це положення, сенат обрав раду, що складається з осіб (крім голови студентського самоврядування) з-поза університету, що є скоріше винятком серед польських державних університетів. В інших аналізованих ЗВО половина складу ради походить з-поза університетської спільноти, як це вимагає Закон, і як рекомендує KRASP<sup>50</sup>.

У статутах двох університетів визначено вимоги до „внутрішніх” кандидатів до ради з числа членів університетської спільноти, жоден статут не визначає вимог до „зовнішніх” кандидатів з-поза університету.

У статутах семи університетів для членів ради з числа працівників ЗВО жодних додаткових вимог не визначено. Статут AGH передбачає, що член університетської ради, який є працівником цього ЗВО, повинен мати принаймні ступінь доктора габілітованого, стаж роботи у цьому університе-

---

<sup>50</sup> J. Woźnicki, red. (2017). „Raport nr 2.1: Wstępne propozycje do Ustawy 2.0: Ustrój uczelni”, [pdf], Warszawa: KRASP – FRP. Dostępny na: [www.krasp.org.pl](http://www.krasp.org.pl), [www.frp.org.pl](http://www.frp.org.pl). [https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/dokumenty\\_ro%C5%BCne/Raporty\\_KSPSW/raport\\_nr\\_2\\_1.pdf](https://www.krasp.org.pl/resources/upload/dokumenty/dokumenty_ro%C5%BCne/Raporty_KSPSW/raport_nr_2_1.pdf).

ті щонайменше 10 років та досвід хоча б в одній із таких сфер діяльності: у сфері керівництва та управління освітнім процесом у ЗВО; у сфері управління науковими колективами, які реалізують дослідницькі проекти, у тому числі міжнародні; організаційний досвід у сфері управління майном, людськими ресурсами або мати компетенції у фінансових питаннях. Крім того, зовнішній член ради повинен мати професійний досвід не менше 5 років роботи на керівних посадах, пов'язаних з господарською, фінансовою, юридичною діяльністю, управлінням або веденням власного бізнесу, та бути обізнаним зі специфікою та місією державного університету. З іншого боку, статут UWг визначив, що члени університетської ради обираються з числа осіб, які винятково дотримуються цінностей та прагнуть досягнення цілей, визначених у преамбулах Закону та статуту.

## **2. Повноваження ради, що виходять за межі норм Закону та визначені у статутах**

Можна припустити, що перші положення статутів щодо університетських рад є наслідком стриманості, а навіть недовіри, з якою більшість членів сенатів сприйняли появу нового органу управління. Цим пояснюється, що статuti більшості аналізованих ЗВО обмежили повноваження університетських рад до встановленого мінімуму – лише до тих завдань, які визначено Законом, і не містять додаткових повноважень університетських рад. Виняток становить Варшавський університет, де рада університету може надавати пропозиції та оголошувати рішення за власною ініціативою, та Познанський університет ім. Адама Міцкевича, де рада висловлює свою думку щодо встановлення та припинення трудових відносин з канцлером.

Однак в майбутньому доцільно розширювати компетенції ради університету в статуті. Рада може висловлювати свою позицію щодо проекту стратегії, а також статуту університету, можна також замінити „погодження” на „співпідписання” ухвалення статуту.

## **3. Положення статутів щодо складу та способу формування виборчої колегії**

Вибори до університетських виборчих колегій та сенату, як правило, є одноетапними. Склад виборчих колегій у ЗВО схожий, і домінує в них група професорів та професорів університету і докторів габілітованих.

Закон регулює склад виборчих колегій лише в межах частки представників студентів та аспірантів в обсязі 20%. Відсотковий склад окремих груп працівників аналізованих університетів важко визначити через відсутність детальних даних про їх кількість, а також через те, що в деяких університетах у момент проведення дослідження тривають вибори членів виборчої колегії. Важливою зміною, порівняно з попередніми нормами, є включення до

складу виборців осіб, які мають звання професора чи обіймають посаду професора університету, включаючи тих, хто не має наукового ступеня доктора габілітованого. У всіх аналізованих університетах частка професорів, професорів університету та працівників, які мають науковий ступінь доктора габілітованого, становить не менше 50%. Наприклад, у виборчій колегії Варшавського університету<sup>51</sup> із 131 виборців у групі професорів та викладачів університету є одна особа без габілітації.

У кількох університетах частка окремих груп виборців приводиться у відсотках від їх загальної кількості, в інших – встановлюються засади пропорційної кількості виборців до загальної кількості працівників у певній групі посад (UW – 1/7 професорів та професорів університету; 1/12 серед докторів габілітованих, 1/40 серед інших академічних працівників, 1/120 серед працівників, які не є науково-педагогічними працівниками) або певна кількість місць відводиться окремим організаційним підрозділам (UJ) або групам виборців (PW). Представники студентів та аспірантів обираються окремо, відповідно до регламенту студентського та аспірантського самоврядування. Вибори членів університетської виборчої колегії проводяться на центральному рівні або у виборчих округах, якими, як правило, є факультети. Також організовані міжфакультетські виборчі округи, які охоплюють переважно працівників, які не належать до числа науково-педагогічних. Вибори до університетської виборчої колегії в більшості університетів є прямими. В АГН обираються окружні виборчі колегії, які у свою чергу обирають університетську виборчу колегію. Склад виборчих колегій та Сенату, а також правила виборчих колегій та Сенату схожі.

#### **4.1.3. Перелік інших органів управління, ніж ті, що визначено Законом**

Стаття 17 пункт 2 Закону передбачає, що „Статут університету може передбачати створення інших органів, крім тих, які визначено у Законі”. Усі досліджувані університети скористалися можливістю створення додаткових, насамперед колегіальних органів, насамперед ідеться про ради наукових дисциплін/галузей наук, що присуджують наукові ступені. Однак надання радам факультетів статусу органів управління може означати збереження надмірної колегіальності в управлінні університетом/факультетом, що не узгоджується з ідеями нового Закону. Університетам варто звернути увагу на цю проблему.

<sup>51</sup> <http://ukw.uw.edu.pl/text.php?cat=17>.

#### **4.1.4. Органи, які присуджують наукові ступені, та інші суб'єкти, які беруть участь у формуванні наукової політики університету (включаючи евалюацію)**

Закон передбачає, що науковий ступінь присуджується Сенатом або іншим органом, визначеним у статуті університету. В аналізованих статутах переважають положення про створення рад наукових дисциплін як органів, що присуджують наукові ступені. Надання статусу органу управління цим радам слід вважати повністю виправданим, але вікове обмеження у цьому випадку є не зовсім обґрунтованим.

В аналізованих університетах наукові ступені присуджують ради наукових дисциплін (спеціальностей)/галузеві ради. У статуті одного з досліджуваних університетів (PWг), ухваленому у 2019 році, було положення про те, що наукові ступені присуджуються Сенатом, і положення статуту з цього питання виявилися надзвичайно складними: ступінь присуджується у формі адміністративного рішення, тоді як ради наукової дисципліни розробляють наукову політику ЗВО та „здійснюють діяльність у провадженні процедури присудження докторського ступеня в обсязі, визначеному Сенатом в окремому рішенні, у формі комісії, призначеної Сенатом” та „рекомендують членам ради наукової дисципліни виконувати роль габілітаційної комісії у процедурі надання габілітації та рекомендують кандидатів до Сенату у провадженні габілітації поза навчальною дисципліною на умовах, викладених в окремому положенні”.

В інших випадках науковий ступінь присуджується радами наукових дисциплін, але науковий ступінь у галузі наук надає сенат ЗВО (UJ; UAM). Ради наукових дисциплін складають план розвитку свої спеціальності. Ці ради організаційно розташовані на факультетах або є міжфакультетськими. У жодному університеті ради дисципліни не є однозначно пов'язані з одним організаційним підрозділом.

Висловлюються думки, що кожна дисципліна з точки зору організації та кадрового потенціалу повинна бути пов'язана з однією організаційною одиницею університету, оскільки в певному сенсі це раціоналізувало б діяльність університету. Однак це не є обов'язковою умовою ефективного управління.

#### **4.1.5. Керівні [управлінські] функції у закладах вищої освіти**

На основі аналізу статутів неможливо чітко визначити, чим університети керувалися при визначенні типів управлінських функцій. Кількість управлінських функцій в аналізованих університетах є різною. У семи університетах – від 2 до 5, у двох університетах – від 6 до 10, а в одному університеті (PW) понад 10. У всіх університетах управлінські функції виконують про-

ректори та декани (керівники базових організаційних підрозділів, якщо вони є в університетах). Заступники деканів, керівники докторських шкіл, канцлери та квестори також займають керівні посади в деяких університетах. Особи, які обіймають керівні посади, призначаються ректором.

Можна зробити висновок, що частина закладів вищої освіти, дотримуючись норм Закону, надає занадто велике значення самому поняттю управлінських функцій і надмірно розширює їх кількість, що в менеджменті та адмініструванні має другорядне значення для ефективності управління університетом, проте створює бюрократичні загрози. Якщо ЗВО прагне встановити більш горизонтальну структуру, з меншим розпорошенням влади та зміцненням органів управління, визначених у Законі, то він має зменшувати кількість управлінських функцій.

#### 4.1.6. Закріплення посади канцлера і квестора у статутах

Канцлер відіграє важливу роль у ЗВО, оскільки приблизно 50% працівників є допоміжним персоналом: як адміністрація, так і співробітники університетських служб, тому посада канцлера повинна була б бути закріплена Законом. Канцлер та квестор є представниками професійної адміністрації, які часто виконують свої функції незалежно від терміну повноважень ректора, тому їхні завдання мають бути описані в Законі або передбачене відповідне посилання на статут університету.

Але навіть за умови відсутності такого посилання до статуту, Закон не створює перешкод для регулювання посад канцлера та квестора на рівні окремого університету. Натомість Закон створив широкі можливості нормативного регулювання у цьому питанні на підставі ст. 34 абз. 1, з чого університети скористалися досить помірковано. Закріплення посад канцлера та квестора, які відіграють важливу роль в аналізованих університетах, є неоднорідним.

Відповідні, відносно обширні положення щодо завдань канцлера та квестора містяться у статутах UJ, UAM, PWг. Статут PW визначає завдання квестора, тоді як Статут UW посилається в цьому питанні на організаційний регламент університету. Статути AGH, GUMed, PG і PŁ лише стверджують наявність цих посад. Деякі університети використовують різні назви цих посад – генеральний директор, фінансовий директор та головний бухгалтер. Завдання канцлерів, сформульовані ширше, стосуються переважно управління адміністрацією та економічним станом університету з уповноваження ректора. У Статуті UAM ці завдання включають також участь у формуванні стратегії розвитку університету за принципами, визначеними ректором, а також формування кадрової політики стосовно підлеглих йому працівників. З іншого боку, завдання квестора обмежуються наглядом за фінансовим управлінням організаційних

підрозділів університету або/та університету в цілому або також охоплюють контроль за виконанням матеріального та фінансового плану університету.

#### 4.1.7. Організаційна структура

Закон відкрив можливості створювати у польських вишах нові організаційні підрозділи та формувати свою внутрішню управлінську структуру, головним чином за рахунок відходу від концепції та законодавчого положення про „базові структурні підрозділи”, а також завдяки запровадженню нових принципів оцінювання [евалюації] за науковими дисциплінами (спеціальностями), представленими в університетах, замість оцінки їх структурних підрозділів. У своїх статутах ЗВО скористалися можливостями, створеними Законом, і зазвичай, вказуючи вичерпний каталог внутрішніх організаційних підрозділів. Університети, як правило, не чітко розмежовували сферу діяльності підрозділів, оскільки дидактичні, дослідницькі завдання переплітаються з реалізацією третьої місії.

Проаналізовані ЗВО ввели до своїх статутів положення, що дозволяють створювати структури, місія яких є дидактичною (наприклад, навчальний колегіум, школа, навчальні центри, докторські школи), науково-дослідні (науково-дослідні центри, лабораторії, спільні та міжфакультетські підрозділи), науково-дидактичні (факультети, загальноуніверситетські організаційні підрозділи, кафедри, клініки, секції тощо), такі, що пов'язані з третьою місією університету (загальноуніверситетські організаційні підрозділи, що здійснюють підприємницьку діяльність, підрозділи, що займаються дослідженнями та розробками, експериментальні або допоміжні організаційні підрозділи тощо). Крім того, статuti передбачають створення інших структурних одиниць (бібліотек, IT-центрів, підрозділів внутрішнього управління університету, таких як відділи, секції, бюро, центри спільного обслуговування, які підтримують діяльність університетів тощо).

Було б цікаво розглянути структуру університету, де організаційною віссю були б команди (дослідницькі, дидактичні, практичні/ імплементаційні, дорадчі), а віссю координаційною – факультети. Можна було б слідувати ідеї університету третього покоління Йохана Віссеми<sup>52</sup>. У такій моделі структури повинні бути гнучкими.

Організація закладів вищої освіти сьогодні вимагатиме згладжування ієрархії, на що можуть вплинути нові правила оцінювання, що сприяють акценту на досягненнях, а не здобутті наукових ступенів або звань професора. Одним із рішень може стати створення дидактичних шкіл, що охоплюють

---

<sup>52</sup> J.G. Wissema, „Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku”, Wydawnictwo Zante, Wrocław 2009.

перший цикл навчання та складаються переважно з працівників, що працюють на посадах педагогічних працівників, а також науково-дослідницьких та дидактичних центрів із науково-дослідними та педагогічними працівниками, які навчаються на другому циклі навчання.

#### 4.1.8. Статус факультетів як організаційних підрозділів

У всіх аналізованих університетах підтримано збереження факультетів як структурних підрозділів, як правило, без вказівки „базовий”, також збережено більшість їх наукових та дидактичних функцій. Це означає, що університети зберегли статус факультетів, який був до цього, та продемонстрували консервативний підхід до можливостей, що випливають із Закону.

Статути деяких університетів визнають роль факультетів у межах третьої місії університету. Наприклад, в Ягеллонському університеті одним із завдань факультетів є діяльність задля розвитку суспільства та економіки, Статут АГН наголошує, що одним із завдань факультетів є співпраця з соціально-економічним оточенням, включаючи трансфер знань та комерціалізацію результатів досліджень, та в Гданському технологічному університеті факультет створюється, серед іншого, для проведення промислових досліджень, розробок та досліджень, замовлених соціально-економічним середовищем. Тільки у Вроцлавському технологічному університеті факультети виконують виключно навчальну функцію. Як правило, факультети створюються навколо працівників, які представляють принаймні одну наукову дисципліну, проте водночас особи, які займаються науковою діяльністю у рамках цієї наукової дисципліни, можуть працювати на різних факультетах.

Було б доцільно створювати школи, які б охоплювали декілька факультетів у межах галузі наук, та підвищувати мотивацію до співпраці окремих факультетів значно більшою мірою, ніж раніше, оскільки суб'єктом дії Закону є весь університет, а одним із завдань – інтердисциплінарні наукові дослідження.

#### 4.1.9. Статус докторських шкіл<sup>53</sup>

Відповідно до Закону, докторські школи замінюють аспірантури (навчання аспірантів) як суто III цикл вищої освіти. Докторські школи, як правило, організаційно пов'язані з науковими дисциплінами/галузями наук, представленими в університеті. У кількох університетах вони визначені як форма міждисциплінарної підготовки (UAM, UW<sub>r</sub>), пов'язана з конкретною на-

<sup>53</sup> Детальніше досвід докторських шкіл представлено у Розділі 5 цієї монографії.

уковою дисципліною/факультетом, в інших університетах докторські школи є самостійними організаційними підрозділами, безпосередньо підпорядкованими ректору або проректору. Статути аналізованих університетів чітко не вказують, чи є в них одна чи кілька докторських шкіл. Організація докторських шкіл передбачає існування галузевих секцій школи (UAM) або докторських колегіумів у межах докторської школи (UWr) або науковий нагляд за організацією та навчанням в інтердисциплінарній докторській школі, який здійснюють відповідні ради наукових дисциплін/спеціальностей (PŁ). Більше того, статути університетів передбачають можливість створення докторських шкіл у співпраці з іншими науково-дослідними установами.

#### **4.1.10. Управлінські документи [рішення]**

Положення статутів щодо управлінських рішень і документів безпосередньо впливають з норм Закону. Важко знайти в них інноваційні елементи. У зв'язку з детальними положеннями Закону щодо документації ЗВО, зміст статутів у цій сфері не потребує конкретизації.

Управлінські документи [рішення] ухвалюють сенат (постанови) та ректор (накази). Їх сфера дії охоплює визначене законом коло завдань та є досить різнобічною, тому порівнювати їх важко. Ці документи свідчать про значне зміцнення повноважень ректора як одноосібного органу управління та послаблення ролі сенату як колегіального органу, що відповідає намірам законодавця.

Загалом, члени університетської спільноти очікують зменшення рівня деталізації положень у внутрішніх управлінських документах ЗВО.

#### **4.1.11. Порядок підготовки освітніх програм та участь студентів у цьому процесі**

Робота над освітніми програмами в аналізованих університетах регулюється досить подібно, її здійснюють комісії, які діють на рівні організаційних підрозділів (факультетів) за участю представників органу студентського самоврядування факультету, а на рівні університету – сенатськими/ректорськими комісіями з питань навчання/якості освіти, членами яких є також представники органів університетського студентського самоврядування. Студенти мають дуже сильний вплив як на форму навчальних програм, так і на методи проведення занять. Остаточне рішення у цій сфері ухвалює сенат, у кількох університетах – після надання висновку студентського самоврядування.

Важливим є дотримання традиційного порядку у цій сфері та звернення уваги на удосконалення методів провадження навчальних занять, зокрема також і сучасні інформаційні технології.



#### 4.1.12. Висновки щодо ступеня автономії польських ЗВО

Документи ЕУА визначають 4 сфери автономії університету: організаційна, фінансова, кадрова та академічна. У сфері організаційної автономії у системі управління вищою освітою зроблено певний крок від унітарної до дуальної моделі, шляхом упровадження нового внутрішнього органу управління університету за участю зовнішніх експертів (членів). Однак обмежений спектр завдань і компетенції університетських рад, запроваджений на етапі законодавчої роботи в парламенті, обумовив, що університети зупинилися тут на півдорозі. Загалом ступінь організаційної автономії збільшено внаслідок посилення ролі статуту як джерела права у вищій освіті. Щодо фінансової автономії, то зроблено вирішальний крок уперед, положення нового Закону запроваджують фінансування університетів за рахунок однієї субвенції та надання права ректорові щодо її розподілу в університеті.

У кадровій сфері (працевлаштування працівників, зарплати, підвищення) польські університети мають значну автономію з урахуванням того, що взаємозв'язок між кількістю студентів та кількістю викладачів, що відхиляється від визначеної як оптимальна, призводить до негативних наслідків щодо субвенції. Встановлено нижню межу для розміру заробітної платні, а засади працевлаштування на вищі університетські посади врегульовано Законом, а потім перенесено до статутів університету. Закон 2018 року відкриває можливість обійняття посади професора університету для осіб без габілітації.

Академічна сфера, що охоплює прийом студентів та розробку навчальних програм, є сферою відповідальності університету, за умови дотримання встановлених законом обмежень. Головною умовою прийняття студентів є результати зовнішнього незалежного оцінювання/матури, але ЗВО самостійно визначає правила прийому, обсяг навчального навантаження визначається лише на рівні максимального; можливість здійснення навчальної діяльності, однак, залежить від оцінки якості наукових досліджень з дисципліни, з якою пов'язана спеціальність; але зберігається норма, згідно з якою розмір плати за освітні послуги не може перевищувати витрат, необхідних на відкриття навчальної спеціальності, реалізацію навчання, а також на підготовку та реалізацію стратегії університету.

#### 4.1.13. Кінцевий висновок

Заклади вищої освіти, чиї статuti було піддано аналізу, досить помірковано використали вікно можливостей організаційно-управлінської трансформації, яке відкрив Закон про вищу освіту і науку. Головні причини цього вбачаємо у:

- надмірній прив'язці до попередніх організаційних та управлінських моделей;
- чинних принципах вибору ректора представниками академічної спільноти;
- розумінні частиною академічної спільноти поняття автономії університету відірвано від ідей відповідальності і підзвітності;
- надмірній академічній ієрархії, яка не завжди підтверджується науковими досягненнями;
- звичному ставленні до ЗВО як федерації факультетів;
- тенденції до збереження усіх організаційних структур ЗВО;
- небажанні втручатися у справи ЗВО для осіб із позаакадемічного середовища;
- занадто слабкій ролі для університетських рад у Законі.

На нашу думку, не варто надмірно прив'язуватися до попередніх організаційних та управлінських моделей, особливо якщо це обумовлене прагненням зберегти застарілі структури, натомість варто впроваджувати більш гнучкі організаційні моделі.

У положеннях статуту варто прагнути до певного балансу між інституційною автономією університету та свободами академічної спільноти – обидві ці цінності визначено Законом. Принцип університетської автономії університету має бути пов'язаний із принципом відповідальності і підзвітності: Закон не повинен надмірно обмежувати університетську автономію, натомість статут не повинен обмежувати принцип підзвітності.

Зменшення академічної ієрархії не має досягатися шляхом скасування наукових ступенів і звань, а шляхом поширення практик призначення на посаду університетського професора осіб, які мають науковий ступінь доктора філософії і видатні наукові досягнення.

Відповідно до ідеї нового Закону, центральним має бути інтерес університету, а не його організаційних підрозділів: положення статутів не повинні порушувати або послаблювати цей принцип.

Перелік органів управління ЗВО, визначений у Законі, не повинен надмірно розширюватися у статутах, оскільки – незалежно від намірів – це може призвести до реального ослаблення органів управління університету, які визначено Законом, та надмірного розпорошення повноважень та відповідальності.

Деякі університети, дотримуючись чинного законодавства, надають надто великого значення концепції управлінських функцій та надмірно розширюють їх кількість, що в управлінських науках має другорядне значення для ефективності управління університетом, але створює бюрократичні загрози. Якщо установа бажає створити більш горизонтальну структуру з меншим розпорошенням повноважень та посиленням статутних органів установи, вона повинна скоротити кількість керівних функцій.

## 4.2. Сфера врядування у вищій освіті – положення статутів закладів вищої освіти України<sup>54</sup>

У статті 15 Закону про вищу освіту України від 2014 р.<sup>55</sup> встановлено, що засновник закладу вищої освіти або уповноважений ним орган (тобто Міністерство) затверджує статут ЗВО та за поданням вищого колегіального органу громадського самоврядування ЗВО вносить до нього зміни або затверджує нову редакцію. Ця норма встановлює дозвільний порядок затвердження статуту закладу вищої освіти і текстуально дублюється в усіх статутах 10 ЗВО. Це свідчить про те, що ступінь автономії ЗВО під час підготовки та ухвалення статутів обмежена. Лише в одному з 10 ЗВО (ЛНУ) виписана сама процедура підготовки та ухвалення статуту університету.

Аналіз сфери регулювання статутів ЗВО, які стосуються їх поточного правового статусу, свідчить, що Закон України „Про вищу освіту” називає сфери регулювання статутів ЗВО, визначаючи у пункті 7 статті 27 Закону 12 обов’язкових складових статуту ЗВО. Статуту усіх 10 ЗВО структуровані відповідно до зазначених у пункті 7 статті 27 Закону положень, і, в свою чергу, дублюють текст багатьох статей Закону. При цьому в статутах ЗВО спеціально не виокремлюються і не визначаються сфери діяльності ЗВО, які Закон делегує до врегулювання у статутах. Це дає підстави стверджувати про обмежену ступінь автономії університетів у сфері регулювання статутів, як актив, що визначають їх правовий статус. Це підтверджує гіпотезу про недостатню роль статуту у системі джерел права у вищій освіті.

У цілому такий стан справ обумовлено тим, що українські державні ЗВО за чинним законодавством – це бюджетні установи, що є визначальним у реалізації їх прав, особливо у сфері використання бюджетних коштів та управління фінансами, визначення розміру заробітної плати науково-педагогічного персоналу, інших працівників.

Слід зауважити, що всі органи управління закладів вищої освіти утворюються відповідно до вимог чинного законодавства (ст. 34–39 Закону): керівник ЗВО (ректор, президент), керівники факультетів, інститутів, кафедр, вчена рада, наглядова рада, органи громадського самоврядування (вищий колегіальний орган

<sup>54</sup> Проаналізовано статуту таких ЗВО України: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Національний університет „Львівська політехніка”, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Національний технічний університет „Дніпровська політехніка”, Сумський державний університет, Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова.

<sup>55</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (доступ – 10.03.2020).

громадського самоврядування – конференція трудового колективу), студентське самоврядування. Зважаючи на різну спрямованість (галузі знань, спеціальності) у підготовці фахівців, їх органи управління мають певні відмінності, відповідно до внутрішньої структури. Додатково утворюються органи управління, які забезпечують належний освітній процес, наукову діяльність тощо і відповідають напрямкам фахової підготовки, є у кожному університеті. Це не суперечать чинному законодавству і входить до повноважень ЗВО (див. інші органи).

Особливістю аналізованих статутів є те, що, дублюючи певні положення з Закону, вони містять також регуляції, які стосуються Міністра освіти і науки (див. додаток).

#### 4.2.1. Статутні положення щодо керівника/ректора ЗВО

Процедура обрання ректора визначена Законом загально, відсилаючи до підзаконного акту (Постанови КМУ). Вибори ректора здійснюються шляхом загального таємного голосування на конкурсній основі, конкурс оголошується Міністерством як засновником ЗВО. До виборів долучаються усі науково-педагогічні, педагогічні працівники, інші працівники університету, студенти. Процедура виборів ректора досить детально визначена в Постанові Кабінету Міністрів України „Деякі питання реалізації ст. 42 Закону України „Про вищу освіту” № 726 від 5.12.2014 р.<sup>56</sup>, якою затверджені „Методичні рекомендації щодо особливостей виборчої системи та порядку обрання керівника закладу вищої освіти”. Статуту усіх ЗВО дублюють положення Закону України та постанови КМУ.

Обрання ректора фактично підтверджується МОН України шляхом укладання з ним контракту на 5 років. Цей абзац згідно із Законом України № 392-ІХ від 18.12.2019 р. після слів „її обрання” було доповнено словами „визначаючи у контракті цільові показники діяльності закладу вищої освіти, досягнення яких повинна забезпечити особа (кандидатура) на посаді керівника закладу вищої освіти в разі підписання контракту, механізми перевірки досягнення таких цільових показників, а також терміни досягнення таких цільових показників”. Ці зміни дають підстави для висновку про можливість „нав’язувати” обраній особі такі умови контракту, які можуть примусити його відмовитися від підписання контракту, а у разі його підписання бути у майбутньому звільненим за порушення умов контракту. Надання засновнику необмежених повноважень стосовно визначення змісту контракту для ректора дає тепер підстави для висновку про мінімізацію рівня автономності статусу керівництва ЗВО, про певну залежність його від МОН України. Але разом з тим, Закон забезпечує обрання на посаду ректора високопрофесійної особи, здатної забезпечити ефективне управління діяльністю ЗВО.

<sup>56</sup> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/726-2014-%D0%BF#Text> (доступ – 10.03.2020).

#### 4.2.2. Положення статутів ЗВО щодо вченої ради/сенату

Учена рада як колегіальний, представницький орган управління є головним органом прийняття управлінських рішень у ЗВО. Правовий статус вченої ради ЗВО, порядок формування її складу, статус голови вченої ради в Законі України „Про вищу освіту” визначені досить докладно, що стало підставою для дублювання норм Закону про вчену раду в усіх статутах ЗВО. За посадою до складу вченої ради входить велике коло керівного складу ЗВО, 75% виборного складу вченої ради мають становити науково-педагогічні працівники (переважно керівники кафедр, професори, доктори наук), представники студентів мають 10%.

Обрання голови вченої ради з числа членів ради ЗВО і необов’язковість обрання на цю посаду ректора університету, який за посадою входить до вченої ради, свідчить про демократичний характер управління в ЗВО і дає підстави стверджувати певну ступінь внутрішньої автономії в університетах. Разом із тим, це може призводити до випадків двовладдя. У більшості аналізованих закладах вищої освіти має місце практика обрання головою вченої ради ректора університету, незважаючи на те, що положення статуту цього чітко не визначають.

#### 4.2.3. Статутні положення щодо наглядової ради

Правовий статус наглядової ради ЗВО, повноваження ради, склад, функції в Законі визначені досить ґрунтовно, що було перенесено до статутів. Наглядова рада створюється за рішенням засновника – Міністерства, для здійснення нагляду за управлінням майном закладу вищої освіти, додержанням мети його створення (ст. 37 п. 1 Закону). Наглядова рада складається зі 100% зовнішніх членів, натомість Закон не визначає кількісний склад наглядової ради.

У деяких статутах закріплено, що членами наглядової ради є представники державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, громадські діячі, діячі освіти і науки, представники підприємницьких, фінансових кіл, об’єднань роботодавців, громадських об’єднань, фізичні особи, у тому числі випускники університету.

Закон не передбачає затвердження персонального складу наглядової ради органом влади, але в статутах деяких ЗВО, наприклад Київського національного університету імені Тараса Шевченка, він затверджується Президентом України, інших – Міністерством освіти та науки України, а Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого – склад та повноваження затверджуються вченою радою університету.

До компетенції наглядової ради, в основному, входить загальний нагляд, тобто контролююча функція за використанням фінансових ресурсів та управ-

ління майном ЗВО, але у багатьох статутах не визначають функції наглядової ради у стратегічному розвитку ЗВО, у створенні сучасної матеріально-технічної бази, розвитку соціальної інфраструктури, якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності ЗВО.

Статути ЗВО, відповідно до положень Закону, визначають, що наглядова рада працює на громадських засадах та її члени не отримують винагороди за свою роботу.

#### 4.2.4. Інші органи (управління) ЗВО

Основні керівні органи, визначені у Законі, мають усі ЗВО (їх можна назвати „обов’язковими”). Додатково утворені органи управління, які забезпечують належний освітній процес, наукову діяльність тощо і відповідають напрямкам фахової підготовки, є у кожному університеті. Це не суперечать чинному законодавству і входить до повноважень ЗВО.

Закон досить детально визначає типи органів управління ЗВО, зокрема й інші, крім ректора та вченої ради, що, відповідно, має місце і в статутах. Перелік цих органів не є вичерпним і Закон залишає за ЗВО право утворювати й інші структурні підрозділи та їх органи управління. Діяльність кожної з цих структур регулюється окремим внутрішнім актом.

Структура і модель керівних органів ЗВО залежать від його типу та величини: у класичних університетах структура органів управління більш розгалужена, внутрішня структура ЗВО технічної спрямованості достатньо відрізняється від внутрішньої структури ЗВО сільськогосподарського напрямку або юридичного профілю. Відповідно до напрямків досліджень та напрямків підготовки фахівців, у ЗВО утворюються й інші управлінські структури, які не згадані у Законі, але є у їх статутах. Це дорадчо-консультативні робочі органи (не мають прямих управлінських функцій), адміністративні органи, наприклад, ректорат, приймальна комісія, учений секретар, директор наукової бібліотеки, керівники відділів університетської адміністрації, комп’ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури тощо, а також інші дорадчі органи, які діють на громадських засадах – наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів та молодих учених, рада розвитку та міжнародних зв’язків, рада роботодавців, рада інвесторів, науково-методична рада, науково-технічна рада, бюджетно-фінансова комісія, рада деканів, рада молодих учених, рада ветеранів. Особливими рисами інших органів (управління) ЗВО є те, що, незважаючи на особливості структури вишу та їх фахової спрямованості, структура таких органів управління майже тотожна для всіх ЗВО, що зумовлено вимогами чинного законодавства.

Поряд з органами управління, які відповідно до Закону України „Про вищу освіту” (ст. 34–39) мають бути представлені в усіх без виключення ЗВО (керівник ЗВО, керівники факультетів, інститутів, кафедр, вчена рада, наглядова рада, органи громадського самоврядування, студентське самоврядування), окремі ЗВО відповідно до напрямку своєї діяльності мають і такі органи управління, як: керівництво коледжів, ліцеїв, лабораторій (навчально, навчально – наукових, науково – вимірювальних тощо), центрів, частин, департаментів, управлінь, відділів, музеїв, студентських містечок, санаторіїв-профілакторіїв, оздоровчо-спортивних комплексів, спортивно-оздоровчих таборів, Ботанічного саду імені акад. Фоміна, Канівського природного заповідника та ін. (п. 5.1 Статуту Київського національного університету імені Тараса Шевченка).

Національний університет „Львівська політехніка”, як ЗВО технічного спрямування, має дещо іншу структуру і, відповідно, керівні органи: навчальні, науково-дослідні, проектно-пошукові, проектно-конструкторські, дослідно-конструкторські, дослідно-впроваджувальні, конструкторсько-технологічні, інформаційні, сертифікаційні, виробничі та інші підрозділи, у тому числі геодезичні полігони (бази геодезичної та будівельної практик), технопарк, навчально-виробничі майстерні, виробничі, комерційні підрозділи та ін. (п. 5.2 Статуту)

Основними структурними підрозділами Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого є факультети, кафедри, наукова бібліотека. До складу Університету також входять навчально-наукові, науково-дослідні та інші, у тому числі відокремлені, інститути, коледж, лабораторії, центри, відділи, підрозділи громадського харчування, лікувально-профілактичні та інші структурні підрозділи. У складі Університету діють військові навчальні підрозділи (інститути, факультети), статус яких визначається законодавством та відповідними положеннями про них. (п. 1.10 Статуту). Керівники цих підрозділів представляють органи управління цього університету.

#### **4.2.5. Статус органів, які надають наукові ступені в університеті чи інші суб'єкти, які беруть участь у формуванні наукової політики (включаючи евалюацію)**

З огляду на положення Закону „Про вищу освіту”, постанови Кабінету Міністрів України, якими затверджено Порядок присудження наукових ступенів та статутів закладів вищої освіти, наукові ступені кандидата наук/доктора філософії в університетах присуджують спеціалізовані вчені ради: постійні та разові. Спеціалізовані вчені ради створюються у закладах вищої освіти та акредитуються Міністерством освіти і науки України. Рішення спеціалізованих вчених рад про присудження наукових ступенів затверджують-

ся Міністерством освіти і науки України. Статути дублюють положення нормативних актів. Розглядаючи статус спеціалізованих вчених рад як органів, які присуджують наукові ступені, можна зробити висновок про їх обмежений (помірний) рівень академічної та інституційної автономії.

#### **4.2.6. Поняття „керівні функції”/керівні посади/адміністративно-управлінські функції**

В українському контексті поняття керівної функції/керівної посади має дещо інший характер, ніж у Польщі, та охоплює ширше коло посад/функцій, часто пов’язується з керуванням будь-якого структурного підрозділу у ЗВО.

У Законі України „Про вищу освіту” є поняття „керівник(и)” і „заступники керівників” ЗВО (ст.ст. 14, 15, 251, 27, 33, 34, 35, 36–44, 55 та інші). Але поняття „керівні функції” відсутнє. У статті 55, п. 13 вживається близьке поняття „адміністративно-управлінські функції”. Таким чином, можна зауважити, що до керівних функцій відносяться такі типи повноважень: планування, організація, мотивація, контроль та координування. Виходячи із цього, бачимо, що окремі керівні функції у ЗВО, відповідно до Закону України „Про вищу освіту”, здійснюють суб’єкти та органи управління: засновник (засновники) ЗВО (ст. 15); керівник ЗВО, який відповідно до статуту може делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам і керівникам структурних підрозділів (ст. 34); керівник факультету, навчально-наукового інституту, кафедри (ст. 35); вчена рада (ст. 36); наглядова рада (ст. 37); робочі та дорадчі органи (ст. 38); органи громадського самоврядування (ст. 39); студентське самоврядування (ст. 40). При цьому такі терміни, як „керівництво” (факультетом, інститутом, кафедрою), „організація” і „контроль” у Законі вживаються широко і в різних значеннях. Можна також стверджувати, що в діяльності суб’єктів управління ЗВО переважають організаційна та контрольна функції. У Законі немає чітко визначеного суб’єкта стратегічного планування (відділу, департаменту тощо) діяльності ЗВО. При цьому стратегічне планування не віднесено до прямих обов’язків ні засновника, ні керівника ЗВО. Ці зауваження стосуються статутів кожного з університетів.

#### **4.2.7. Регулювання посади канцлера (фінансового директора чи відповідної) та квестора (головного бухгалтера)**

У Законі України „Про вищу освіту” (розділ XII „Фінансово-економічні відносини у сфері вищої освіти”) та статутах не врегульовано посади канцлера (фінансового директора або відповідної) та головного бухгалтера,



функції канцлера (яка існує у польських ЗВО) частково відповідає посада проректора з адміністративно-господарської частини. Статус головного бухгалтера і в Законі, і в статутах визначено переважно як члена вченої ради або ректорату. У більшості статутів також зафіксовано, що *Ректор та головний бухгалтер Університету несуть персональну відповідальність за достовірність бухгалтерської та статистичної звітності.*

#### 4.2.8. Організаційна структура ЗВО

Закон дуже детально визначає типи організаційних підрозділів ЗВО (ст. 33): основні – факультети, кафедри, бібліотека, інші – навчально-науковий інститут, наукові, навчально-наукові, науково-дослідні, науково-виробничі та проєктні інститути, навчально-науково-виробничі центри, дослідні станції, конструкторські бюро, відділи аспірантури і докторантури та ін. Підкреслимо, що положення про наявність у ЗВО та їх структурних підрозділах наукових товариств студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених, які входять до системи громадського самоврядування відповідних закладів, слід оцінити позитивно. Однак належить привести у відповідність норми законів про вищу освіту та наукову і науково-технічну діяльність, зокрема щодо функціонування рад молодих учених.

Структура ЗВО, статус і функції його структурних підрозділів визначаються Статутом ЗВО та положеннями про відповідні структурні підрозділи. Структурні підрозділи утворюються рішенням вченої ради ЗВО. Однак у питанні порядку утворення ЗВО пріоритет надається Закону України „Про вищу освіту”, а не статуту ЗВО. Організаційна структура ЗВО зумовлена специфікою самих ЗВО: більше організаційно-структурне розмаїття характерне для ЗВО, які мають більшу номенклатуру спеціальностей. Законом визначено, які структурні підрозділи є основними і імперативні вимоги до них, але законодавчо встановлені вимоги щодо факультетів і кафедр подекуди безпідставно не враховують специфіку окремого ЗВО.

Організаційна автономія державного ЗВО є обмеженою, оскільки Закон України „Про вищу освіту” характеризується надмірним рівнем деталізації, у той час коли певні організаційні питання можуть бути викладені безпосередньо в статутах ЗВО. При абсолютних умовах це обмежує свободу ЗВО для маневру. Особливо це відчувається порівняно із ЗВО, що не є бюджетними установами (приватні), які всі всі питання своєї організаційної структури вирішують у власних статутах. Як наслідок, державні ЗВО у цих питаннях знаходяться в нерівних умовах із недержавними, істотно втрачаючи в оперативності й ефективності вирішення питань їх діяльності. Деякі організаційні питання повинні визначатися виключно статутами ЗВО.

## 4.2.9. Організація докторської підготовки

Сфера докторської підготовки належить до чітко й досить детально врегульованих на рівні Закону. Тому статuti лише дублюють положення різних законів та підзаконних актів. У статутах ЗВО по-різному сформульовано те, що міститься в положеннях Законів України „Про вищу освіту”, „Про наукову і науково-технічну діяльність” та „Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)”, а саме: навчання аспірантів (ад’юнктів) здійснюється в аспірантурі (ад’юнктурі) за відповідними освітньо-науковими програмами на третьому освітньо-науковому рівні заочною (денною, вечірньою) або заочною формою навчання з подальшим присудженням їм спеціалізованою вченою радою наукового ступеня доктора філософії в результаті успішного виконання ними відповідної освітньо-наукової програми та публічного захисту дисертації в спеціалізованій вченій раді.

## 4.2.10. Управлінські документи

Єдиної системи управлінських документів у ЗВО не існує, але процедура розробки та прийняття управлінських документів пов’язана з інституційними повноваженнями органів ЗВО.

У статутах процедура ухвалення документів практично не виписана (або ж виписана дуже поверхнево). За напрямками регулювання (діяльності) можна виокремити такі типи документів: а) ті, які встановлюють структуру ЗВО; б) ті, які закріплюють повноваження структурних підрозділів ЗВО; в) ті, які закріплюють повноваження самоврядних органів ЗВО; г) ті, які стосуються освітнього процесу, господарської діяльності, контрольно-наглядової діяльності; д) рекомендаційні листи, висновки, аналітичні записки та ін., які самі ніяких юридичних наслідків не породжують, але мають значення для прийняття подальших управлінських рішень керівними органами. Принципове значення мають документи, які стосуються освітнього процесу, господарської діяльності, контрольно-наглядової діяльності.

Серед документів, які стосуються освітнього процесу можна виділити: а) ті, що затверджують індивідуальні умови та плани прийому; б) визначають нормативи кількості студентів, слухачів, аспірантів, ад’юнктів, докторантів, здобувачів наукових ступенів доктора філософії і доктора наук на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника університету; в) затверджують навчально-методичні матеріали; г) встановлюють правила відрахування студентів з ЗВО тощо.

До документів, які регулюють господарські питання, належать ті що: а) передбачають повноваження (напрямки діяльності) організаційних структур; б) затверджують штатні розписи; в) встановлюють надбавки, доплати,

премії та інші умови матеріального стимулювання працівників, згідно із законодавством; г) встановлюють премії для відзначення викладачів, науковців; заохочення для студентів; д) визначають кошти, які сплачуються студентами за навчання тощо.

До контрольно-наглядових документів належать ті, що: а) встановлюють форми контролю та звітності; б) звітні документи співробітників; в) звіт керівництва ЗВО; г) звіт органів студентського самоврядування тощо.

Процедура розробки та прийняття управлінських документів не протирічить вимогам законодавства і пов'язана з інституційними повноваженнями органів ЗВО.

#### **4.2.11. Участь студентів у підготовці освітніх програм**

Закон України „Про вищу освіту” (ч. 5 ст. 9 та п. 8 ч. 2 ст. 36) надає університетам академічну свободу в розробці та затвердженні освітніх програм. У зв'язку з цим статuti всіх університетів передбачають, що: а) університет має право розробляти та реалізовувати освітні програми в межах ліцензованих спеціальностей; б) вчена рада університету затверджує освітні програми для кожного рівня вищої освіти та спеціальності.

При розробці освітніх програм університети в межах академічної автономії враховують спеціалізацію закладу вищої освіти у цілому, окремих інститутів/факультетів, інтереси абітурієнтів, студентів, викладачів та адміністрації університету, роботодавців; результати оцінки освітньої програми експертною панеллю з професійними практиками; конкурентоздатність фахівців, які навчалися за певною освітньою програмою та їх попит на зовнішньому та внутрішньому ринках праці (або конкурентні переваги освітньої програми на зовнішньому та внутрішньому ринках праці); відповідність освітньої програми сучасним і перспективним вимогам до професійної діяльності фахівців, їх тісним освітнім потребам; відповідність змісту освітньої програми з аналогічною програмою вітчизняних та зарубіжних ЗВО.

Освітня програма розробляється експертною групою на чолі з гарантом освітньої програми. Усі освітні програми затверджуються вченими радами університетів. У статутах тільки шести університетів відповідно до п. 10 ч. 5 ст. 40 Закону України „Про вищу освіту” зазначається, що органи студентського самоврядування вносять пропозиції до змісту освітніх програм і програм навчальних дисциплін.

Ефективними інструментами досягнення академічної автономії університетів є вивчення думок стейкхолдерів щодо розробки та оновлення освітніх програм, проведення регулярних опитувань студентів, викладачів стосовно якості освітніх програм і освітньої політики університетів в цілому, опитування пра-

цедавців стосовно якості існуючих освітніх програм, створення експертної панелі з професіоналів-практиків цієї сфери, оцінювання змісту освітньої програми за допомогою випускників, порівняння змісту освітніх програм із аналогічними програмами вітчизняних та зарубіжних закладів вищої освіти.

#### **4.2.12. Висновки щодо ступеня автономії українських ЗВО**

Проведений аналіз регулювання статутів українських ЗВО, Закону України „Про вищу освіту” та іншого законодавства, дослідження особливостей статутів українських ЗВО свідчить, що ступінь автономії ЗВО у чотирьох сферах: організаційна, фінансова, кадрова, академічна є низьким/обмеженим.

##### **Інституційна/організаційна автономія**

Інституційна автономія важлива для сучасних університетів і це підтримується академічними громадами українських університетів. Реальна університетська автономія як основоположний пріоритет є важливим драйвером модернізації діяльності вишів.

У цілому, положення Закону (і підзаконних актів) мають занадто високий рівень деталізації, особливо щодо організаційних питань (наприклад, щодо процедури та критеріїв відбору ректора та завідувачів кафедр, завдань та процедур вибору до вченої ради, структура ЗВО), це обмежує свободу університетів для ухвалення власних рішень. Певні питання мають бути закріплені в статутах університетів.

Закон визначає термін повноважень ректора (5 років), та максимальну кількість термінів (2), передбачаючи, як і в попередньому Законі, максимальну тривалість перебування на посаді. За Законом ректор укладає контракт з Міністерством як засновником, яке не може відхилити результатів виборів. Законом України № 392-IX від 18.12.2019 р. були внесені зміни у Закон „Про вищу освіту”. Ці зміни, зокрема, передбачили обов’язковість включення до контракту з ректором цільових показників діяльності ЗВО, досягнення яких повинна забезпечити особа на посаді керівника закладу освіти в разі підписання з нею контракту МОН, механізми досягнення таких цільових показників, а також строки їх досягнення. Мова йде по суті про стратегічний план роботи як частини документів, які кандидати подають на вибори керівника ЗВО. Цей план входить до контракту переможця конкурсу із засновником ЗВО. Контракт буде містити ключові показники ефективності, механізми їхньої перевірки та строки виконання, а їх невиконання може бути підставою для розірвання контракту. Виходячи із задекларованої позиції МОН, при проведенні виборів ректора буде впроваджене рейтингове голосування в один тур, визначені повноважен-

ня наглядової ради проводити критеріальний конкурсний відбір із урахуванням результатів рейтингового голосування у разі відсутності лідера перегонів (60% голосів), електронна форма рейтингового голосування.

Ключовим моментом інституційної автономії університетів залишається визначення статусу наглядової ради в системі управління університетами. Положення чинного Закону щодо створення наглядової ради, визначення процедури її формування, компетенції, строки повноважень та робочих процедур залишають на розгляд університетів у їхніх статутах. Разом з тим, діяльність наглядових рад більшою мірою має формальний характер, але в умовах розширення фінансової автономії ЗВО і встановлення ключових показників ефективності діяльності керівників, їх роль має зростати. Водночас стейкхолдери, а зокрема роботодавці, які формують ринок праці для випускників, досі не мають можливості впливати на розвиток університетів. Натомість, вчені ради в ЗВО виконують невластиві їм управлінські функції.

З огляду на це, наглядові ради по суті мають бути органом засновника, який формується із представників держави, бізнесу та громадянського суспільства. Після зміни статусу ЗВО як бюджетної установи наглядова рада має отримати право моніторингу та аудиту економічної діяльності ЗВО. При цьому вчені ради мають стати колегіальними органами управління освітньою, науковою, науково-технічною та інноваційною діяльністю ЗВО, без невластивих господарських функцій.

Спостерігається надмірна деталізація управлінських процесів керівників закладів вищої освіти. Надмірне регламентування структури ЗВО у Законі призводить до того, що вона часто не відповідає місії та потенціалу ЗВО. Крім того, ректори мають ускладнений механізм формування управлінської команди університету.

Законом України № 392-ІХ від 18.12.2019 р. були внесені зміни у Закон „Про вищу освіту”, які надали керівникові ЗВО права самостійно призначати заступників, керівників факультетів та інститутів, інших структурних підрозділів за результатами конкурсного відбору на контрактній основі. Ці зміни розширили коло питань, які ЗВО самостійно визначає у своєму статуті, у тому числі, самостійно формувати свою структуру. За новою редакцією Закону заклади вищої освіти мають право створювати суб’єкти господарювання (безприбуткові і прибуткові), а також створювати інші структури, що закладає нові можливості для університетів.

## **Фінансова автономія**

Закон надав університетам право керувати бюджетними ресурсами. Разом із тим державні університети за своїм статусом залишаються бюджетними установами і їх фінансові надходження та видатки досить суворо визначаються законодавством.

Важливим кроком стало прийняття Урядом окремих рішень стосовно механізмів фінансування державних ЗВО та індикативних цін на освітні послуги: згідно з постановою Кабінету Міністрів України „Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності” № 1146 від 24.12.2019 р. змінено підхід до фінансування українських ЗВО (від моделі за кількістю студентів до моделі за результатами діяльності). Нова система фінансування базується на шести показниках: регіональний коефіцієнт; масштаб (як стимул до об’єднання); кількість студентів з урахуванням напрямку підготовки; залучені гранти або інвестиції; міжнародні рейтинги та працевлаштування випускників. Очікується, що це підвищить якість освіти, наукових досліджень і буде стимулом для підвищення ефективності економічної діяльності університетів. Але часткове запровадження нової моделі фінансування ЗВО у 2020 році свідчить про те, що вона не повністю враховує специфіку ЗВО з огляду на їх профіль, специфіку освітніх спеціальностей, реальність наявної інфраструктури, історію розвитку, внесок у розбудову галузі освіти, державності та громадянського суспільства.

Ще одна законодавча новація – впровадження індикативної собівартості навчання з метою наближення вартості навчання студентів-контрактників до того рівня, що за кожного студента-бюджетника сплачує держава. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України „Деякі питання запровадження індикативної собівартості” № 191 від 3 березня 2020 р. з 1 вересня 2020 року для вступників на найбільш популярні спеціальності контрактне навчання коштуватиме не менш як 60% вартості, яку сплачує за бюджетні місця держава. Зміни не торкнуться студентів, які вже навчаються. Таким чином, свобода університетів вільно визначати оплату за навчання обмежена на рівні граничного мінімуму.

Крім плати за навчання, як і раніше, існують також імперативні правила щодо типу інших платних послуг, які університети можуть надавати студентам, та суми, які університети можуть за них визначати.

## **Кадрова автономія**

За Законом прийняття на роботу та звільнення працівників університету, у тому числі і педагогічного персоналу, – це відповідальність університетського керівництва. Закон визначає перелік основних науково-педагогічних посад (ч. 1 ст. 55): завідувач/начальник кафедри; професор; доцент; старший викладач, викладач, асистент, викладач-стажист. Статут закладу вищої освіти може встановлювати додаткові вимоги до осіб, які можуть обіймати посади педагогічних працівників.

Але у встановленні цих засад ЗВО також обмежені підзаконними актами та документами, які мають рекомендаційний характер<sup>57</sup>. Отже, залишається високий рівень законодавчого унормування питання комплектування науково-педагогічного персоналу університетів, що відповідно, зменшує ступінь кадрової автономії.

Загальноновизнаним є факт того, що в системі вищої освіти відчувається гострий кадровий дефіцит через брак фахівців з достатньою підготовкою та досвідом, а також питання академічної доброчесності викладачів та університетського менеджменту, що не може не впливати на якість освіти та репутацію ЗВО. У той же час питання працевлаштування та підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу також занадто урегульовані на рівні підзаконних актів<sup>58</sup>, що майже не залишає місця для реальної автономії у провадженні кадрової політики.

Що стосується академічної доброчесності, то загальні вимоги Закону означають розвиток політики академічної доброчесності через внутрішні процедури її постійного забезпечення перед академічною спільнотою, що має втілюватися через перевірку академічної доброчесності при укладенні контрактів на посаду науково-педагогічних працівників, а також при призначенні на керівну посаду в ЗВО.

## Академічна автономія

Чинний Закон впроваджує для університетів більшу свободу створювати свої навчальні програми. Так, Закон (ст. 1, 9, 36) надає університетам академічну свободу в розробці та затвердженні освітніх програм, що означає право університетів розробляти та реалізовувати свої освітні програми в межах ліцензованих спеціальностей та повноваження вченої ради університетів щодо затвердження освітніх програм для кожного рівня вищої освіти та спеціальності. Це надає потенційні можливості університетам вибудовувати освітню політику закладу вищої освіти у цілому, окремих інститутів/факультетів; інтереси абітурієнтів, студентів, викладачів та адміністрації уні-

---

<sup>57</sup> Проект Методичних рекомендацій щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладення з ними трудових договорів (контрактів) МОН передбачає, що з метою добору компетентних та професійних науково-педагогічних працівників під час заміщення вакантних посад має бути дотриманий принцип конкурсності. Конкурсна комісія утворюється у складі не менше 5 та не більше 9 членів. До конкурсної комісії обов'язково входять керівник юридичної та кадрової служби закладу вищої освіти.

<sup>58</sup> Законом України № 392-IX від 18.12.2019 р. були внесені зміни у Закон „Про вищу освіту”, які стосуються створення резерву кадрів і передбачають та розробку професійного стандарту науково-педагогічного працівника, створення системи навчання та планування кар'єри. Постанова Кабінету Міністрів України „Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників” № 800 від 21.08.2019 р.

верситету, роботодавців; забезпечити відповідність змісту освітньої програми змісту аналогічної програми вітчизняних та зарубіжних ЗВО тощо. Разом з тим кожна освітня програма, за якою здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, має пройти процедуру акредитації, яку здійснює Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти – постійно діючий колегіальний орган уповноважений Законом України „Про вищу освіту” (ст. 17, п.1) на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти. Це позитивний крок на шляху до зменшення державного втручання.

Законом України № 392-IX від 18.12.2019 р. були внесені зміни у Закон „Про вищу освіту”, що скасовують дипломи державного зразка.

Мовою освітнього процесу в ЗВО є державна мова. При цьому ЗВО мають право прийняти рішення про викладання англійською мовою за умови, що всі здобувачі освіти, які вивчають відповідні дисципліни, володіють англійською мовою (ст. 48 Закону). Проте, Уряд досі продовжує приймати рішення про місця, що фінансуються державою.

#### 4.2.13. Кінцеві висновки

Аналіз положень статутів засвідчив, що Закон недостатньо забезпечує статутну свободу і часто не залишає місця для самостійних рішень університетів у ключових питаннях організації та управління. Роль статуту університету в системі правових джерел у системі вищої освіти України має бути значно підвищена. Особливо це стосується права на саморегулювання та процесу ухвалення статуту та внесення змін. Роль Міністерства стосовно статутів має бути обмежена лише верифікацією статутних положень з точки зору відповідності чинному законодавству, як це має місце у Польщі.

Принцип університетської автономії та засади дерегуляції означає відмову держави від безпосереднього втручання в діяльність закладів вищої освіти, визнання таких принципів організації університетського життя, як довіра, відповідальність, чесність і взаємні вимоги, а також передбачає передачу всієї відповідальності за якість освіти та наукових досліджень разом з необхідними організаційними і фінансовими інструментами в руки самих університетів як автономних і самоврядних інституцій. Очевидно, що нагляд за діяльністю ЗВО у контексті їх підзвітності повинні здійснювати не політичні, а професійні, незалжені установи.

Крім того, варто втілювати в життя рекомендації Європейської асоціації університетів EUA у рамках проєкту ATHENA<sup>59</sup> щодо цих питань.

---

<sup>59</sup> Автономія університетів України: Аналіз і план дій. Відділ з питань управління, фінансування та розробки державної політики, Асоціація європейських університетів 2012–2015 [https://eua.eu/images/site1/policy-roadmap-ukraine\\_ukrainian.pdf](https://eua.eu/images/site1/policy-roadmap-ukraine_ukrainian.pdf).



Ключові висновки, що стали підставою рекомендацій для українських ЗВО та органів влади, стосуються насамперед принципу університетської автономії та дерегуляції, а також необхідності посилення ролі статуту у системі джерел права у вищій освіті. Відповідно, ЗВО повинні отримати більше автономії у питаннях ухвалення власного статуту та впровадження змін до нього<sup>60</sup>. Це означає, що порядок затвердження статуту державних ЗВО Міністерством як засновником має бути суттєво обмежений або навіть скасований. Водночас за Міністерством має залишитися право верифікації положень статуту з точки зору відповідності нормам чинного законодавства, як це має місце у Польщі.

Належить реально впроваджувати норми закону про виведення ЗВО зі статусу бюджетної установи та, відповідно, обмежити права органів влади як засновників. Урядові рішення щодо системи фінансування ЗВО в цілому передбачають зміну статусу державних та комунальних закладів вищої освіти як бюджетних установ з можливим збереженням податкових, тарифних та митних пільг, необхідних для їхнього успішного і ефективного розвитку. Крім того, для такого розвитку слід забезпечити можливість ЗВО самостійно затверджувати кошториси і зміни до них, відмову від державного регулювання чисельності науково-педагогічних працівників, право ЗВО самостійно встановлювати розміри оплати праці в межах їхніх кошторисів і т.д., звичайно, з урахуванням принципів державного нагляду і контролю. Зокрема це стосується процесу управління майном, погодження оренди, процедури списання застарілого майна та запровадження механізму реалізації надлишкового майна, що мають бути спрощені.

Щодо системи органів управління ЗВО, то вона вимагала б певного упорядкування та конкретизації, оскільки це поняття є досить розмитим та охоплює дорадчі, робочі органи, студентське самоврядування, що не зовсім належать до сфери управління вищою освітою. Варто розглянути можливість обмежити систему органів управління до тих найважливіших, які ухвалюють адміністративні рішення та здійснюють управління університетом у цілому, а не його структурними підрозділами, а саме до: ректора, вченої ради та наглядової ради. Сфера відповідальності кожного органу управління ЗВО повинна бути чітко визначена, відповідно до розподілу повноважень, уникаючи ситуації колективної відповідальності, яку важко визначити й контролювати.

Надлишкова колегіальність в управлінні університетом не завжди є позитивним явищем. Зокрема, наприклад, варто змінити статус вищого колегіального органу громадського самоврядування, з урахуванням того, що прин-

---

<sup>60</sup> Див. також Дегтярьова І. О. Міністерство освіти і науки України у системі державного управління вищою освітою: правовий статус та сфера компетенцій./ І.О. Дегтярьова, Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2018. № 1. с. 81–91. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_14).

цип академічного самоврядування втілено у діяльності вченої ради (сенаті), членами якого є обрані колективом університету його представники, та ректора, якого також обирає вся університетська спільнота. Роль і відповідальність одноосібного органу управління – ректора – має бути збільшена.

Відносини між міністром і міністерством та ректором повинні бути чіткіше врегульовані з урахуванням принципів університетської автономії та водночас підзвітності і відповідальності університету. При визначенні ключових показників ефективності (КРІ) у діяльності ректора, що містяться у контракті, слід враховувати реальну ситуацію, що виникає внаслідок загальної державної політики щодо фінансування вищої освіти, та потреби забезпечення перспектив розвитку закладу вищої освіти протягом терміну повноважень ректора.

Положення статутів щодо вчених рад свідчать про стриманість та інституційну обмеженість їх функцій, що не є доцільним з огляду на їх роль у розбудові автономії університетів. Вчена рада повинна бути провідним і єдиним колегіальним органом в системі управління університетом. Статути повинні більш чітко визначати повноваження ректора та голови вченої ради, якщо це не ректор.

Щодо наглядової ради, то варто переглянути її повноваження та зміцнити її роль у стратегічному управлінні. Наглядова рада, яка формується вченою радою, могла би виконувати чіткіше окреслені завдання, однак, з урахуванням її діяльності на засадах *pro public bono*. З огляду на повноваження наглядової ради, її членами мають бути представники різних стейкхолдерів, властивих конкретному закладу, зокрема, бізнесу, сфери вищої освіти і науки (з-поза власного ЗВО), органів державної влади та місцевого самоврядування, а також громадянського суспільства, представники роботодавців. На рівні Закону варто визначити кількісний склад та вимоги до членів, зокрема обмежити членство в наглядовій раді для одноосібних органів управління ЗВО та НУ (ректор, директор, президент), осіб, які членами наглядових рад інших установ та організацій (при дотриманні принципу, що особа може бути членом лише однієї наглядової ради, незалежно від типу й форми власності організації). Також доцільно заборонити міністру та заступникам міністра бути членами наглядових рад ЗВО (може, варто також це обмеження запровадити і для працівників міністерства).

Українські ЗВО повинні отримати більше автономії щодо конструювання власної структури. Варто обмежити рівень деталізації норм Закону у цьому питанні, як це має місце зараз, належить зробити їх більш гнучкими. Державні ЗВО повинні мати свободу визначати власну структуру безпосередньо у своїх статутах, як це роблять приватні ЗВО. Як наслідок, державні ЗВО у цих питаннях знаходяться в нерівних умовах із недержавними ЗВО, істотно втрачають в оперативності й ефективності вирішення питань їх діяльності.

Додаток

Польща

Витяг з матеріалів дослідження статутів в Україні та Польщі  
(станом на 1 травня 2020 р.)

Таблиця з4.1. Органи управління ЗВО

	Ректор	Університетська рада (=наглядова)	Сенат (=вчена рада)	Інші колегалійні органи управління			Інший одноосібний орган управління
				Наукові ради дисциплін	Галузева наукова рада		
UW	+	+	+	Наукові ради дисциплін	Галузева наукова рада		
UJ	+	+	+	Ради дисциплін			Проректор з питань Collegium Medicum
PW	+	+	+	Наукові ради дисциплін			
AGH	+	+	+	Ради наукових дисциплін			
UAM	+	+	+	Рада наукова дисциплін			
PWr	+	+	+				
PG	+	+	+	Ради наукових дисциплін	Ради галузей наук		
UW	+	+	+	Ради наукових дисциплін		Ради факультетів	
GUM	+	+	+	Ради наукових дисциплін			
PL	+	+	+				Ради з питань наукових ступенів

Таблиця з4.2. Додаткові вимоги для ректора

Додаткові вимоги для (кандидата на) ректора	Немає	<p><b>Науковий ступінь доктора габлітовано-го</b></p> <p><b>UW, UAM, UWг, GUM, PW</b> – особа, яка працює в ЗВО за основним місцем роботи</p> <p><b>PG</b> – д.г.аб. або аналогічні, які виникають з цього наукового ступеня</p>	<p><b>Учене звання професора</b></p> <p><b>PW, UJ, AGH, PWг, PG, UWг, PL</b> – професор з управлінським досвідом</p> <p><b>UW</b> – працевлаштування за основним місцем роботи на посаді професора або університетського професора</p> <p><b>GUM</b> – працевлаштування на посаді професора або університетського професора</p>
---	-------	--	---

Таблиця з4.3. Суб'єкти, уповноважені до висування кандидатів на ректора

Суб'єкти, уповноважені до подання кандидатів на ректора	<p><b>Тільки університетська рада (=наглядова)</b></p> <p><b>UJ</b> – Група щонайменше 15 виборців може подати 1 кандидата, якого може бути висунути університетська рада як офіційного кандидата. Кожен виборець може підтримати не більше, ніж 2 особи.</p> <p><b>UAM</b> - щонайменше 10 професорів може подати/рекомендувати кандидата до Університетської ради</p>	<p><b>Додатковий орган:</b></p> <p>Виборча колегія</p> <p><b>UW,AGH, UWг</b></p>	<p><b>Додатковий орган:</b></p> <p>Інші</p> <p><b>PW</b> – щонайменше 7 членів сенату</p> <p><b>PWг</b> – Рада Ректорів-Сеньорів (=колішніх ректорів), щонайменше 100 працівників ЗВО</p>	<p><b>Додатковий орган:</b></p> <p>Член університетської спільноти</p> <p><b>PG</b></p> <p><b>GUM</b> – академічні працівники, які працюють у ЗВО за основним місцем роботи, неакадемічні працівники, які працюють на повну ставку, студенти, аспіранти</p> <p><b>PL</b> – член університетської спільноти, який має право голосу</p>
---	---	--	---	---

Таблиця 24.4. Додаткові повноваження ректора, визначені у статутах

Додаткові повноваження ректора, визначені у статутах	Немає	Подання річного звіту з діяльності ЗВО	Інші (які?)
PWг, PG, GUM, UWг	PW, UWг, PL AGH- кожні 6 міс	<p><b>PW</b> – нагляд за внутрішніми актами Варшавського технологічного університету; призначення ректорських комісій, робочих груп та уповноважених ректора; нагляд за діяльністю організаційних підрозділів університету; нагляд за впровадженням та вдосконаленням системи забезпечення якості освіти у ЗВО; прийняття рішень про співпрацю між університетом та академічними установами та організаціями соціально-економічного середовища в країні та за кордоном; Ректор може уповноважити співробітників університету від його імені здійснювати конкретні юридичні дії або виражати волю в певних питаннях.</p> <p><b>UJ</b> – затвердження стратегічних планів рад наукових дисциплін та планів діяльності факультетів, позафакультетських та міжфакультетських підрозділів; представлення Раді університету висновку щодо матеріально-фінансового плану Університету та затвердження звіту про його виконання.</p> <p><b>UW</b> – укладання угод про співпрацю з іноземними організаціями за умови негайного повідомлення Сенату про укладений договір; формування політики в галузі освіти і наукових досліджень; створення ректорських комісій та робочих ректорських груп.</p> <p><b>AGH</b> – прийняття рішень про зарахування на навчання та реалізацію навчального процесу у всіх формах у обсязі, що не належить до сфери компетенцій Сенату, прийняття рішень щодо питань студентів та аспірантів в обсязі, що не належить до сфери компетенцій Сенату; призначення постійних або тимчасових ректорських комісій.</p> <p><b>UAM</b> – висунення кандидатів до Університетської ради в кількості не більше 8; Ректор разом може призначити інші консультативні та робочі органи. В акті про створення ради чи іншого органу ректор вказує назву, склад та завдання призначеного органу</p>	
		<p><b>PL</b> – здійснює внутрішній нагляд за нормативними актами, виданими органами університету, може направити інші акти органів університету на юридичний аналіз, скасувати або змінити рішення керівника підрозділу та особи, що займає керівні посади в університеті; призначає раду напряму підготовки для забезпечення високого рівня навчальної програми та належної реалізації освітньої підготовки, формує матеріально-фінансовий план Університету, який враховує фінансовий план підрозділів, поданий його керівником, та незалежність у його реалізації</p>	

Таблиця 4.4.5. Склад Університетської ради (=наглядової)

	Склад Університетської ради (не враховуючи голіву органу студентського самоврядування)	Зовнішні члени	Додаткові критерії для членів
<b>UW</b>	6 ос.	Немає інформації (по факту – всі, 100%)	
<b>UJ</b>	6 ос.	3 ос. 3-поза університетської спільноти	
<b>PW</b>	8 ос.	4 ос. 3-поза університетської спільноти	
<b>AGH</b>	6 ос.	3 ос. 3-поза університетської спільноти	Член Ради університету, який є її працівником, повинен мати як мінімум науковий ступінь доктора філософії, щонайменше 10 років досвіду роботи в AGH та мати досвід принаймні в одній зі сфер: 1) керівництва та управління навчальним процесом у ЗВО; 2) керівництва науковими колективами з реалізації науково-дослідницьких проєктів, зокрема й міжнародних; 3) організаційний досвід у сфері управління майном, управління людськими ресурсами або фінансового менеджменту. 3. Член Ради 3-поза університетської спільноти повинен мати принаймні 5 років професійного досвіду на керівних посадах, пов'язаних з економічною, фінансовою, юридичною діяльністю, управлінням або веденням власного бізнесу, та знати специфіку та місію державного університету.
<b>UAM</b>	8 ос.	4 ос. 3-поза університетської спільноти	До своєї згоди на кандидатування у члени Ради, особа повинна додати біографію та декларацію про відповідність вимогам, визначеним у Законі. Формуляр декларації визначається ректором, за винятком люстраційної декларації, яка подається відповідно до чинного законодавства.
<b>PWг</b>	6 ос.	3 ос. 3-поза університетської спільноти	

Таб. з4.5.

	Склад Університетської ради (не враховуючи голову органу студентського самоврядування)	Зовнішні члени	Додаткові критерії для членів
<b>PG</b>	6 ос.	3 ос. з-поза університетської спільноти	
<b>UwГ</b>	8 ос.	Немає інформації	Члени Ради університету обираються з числа осіб, які особливо віддані дотриманню цінностей та досягненню поставлених цілей, які визначені у преамбулах до Закону та Статуту. Кандидати повинні дати письмову згоду. Кандидати до ради університету та голова органу студентського самоврядування ЗВО подає письмову декларацію про відповідність вимогам, визначеним у Законі. Правила та порядок подання декларацій визначаються ректором.
<b>GUM</b>	6 ос.	3 ос. з-поза університетської спільноти	3 особи з-посеред членів академічної спільноти ЗВО, які працюють за основним місцем роботи
<b>PL</b>	6 ос.	3 ос. з-поза університетської спільноти	

Таблиця з4.6. Повноваження ради університету, визначені у статуті

Повноваження/завдання ради університету, визначені у статуті	Немає	Розширене право до представлення власної позиції/думки з власної ініціативи з різних питань функціонування ЗВО	Інші (які?)
	PW, UJ, AGH, PWГ, PG, UWГ, GUM, PL	UW	UAM – висловлення власної думки щодо прийому на роботу чи звільнення кандидата ЗВО

Таблиця z4.7. Склад колегії виборців

Представники	Професорів та університетських професорів	Докторів та білтованих	Інших академічних працівників	Неакадемічних працівників	Аспірантів	Студентів	Процедура виборів
<b>UW</b>	1 / 7	1/12	1/40	1/120	Відповідно до регламенту саморядування аспірантів	Відповідно до регламенту саморядування студентів	На факультетах та у виборчому окрузі – мінімум 1
<b>UJ</b>	4 / факультет 1 / позафакультетські та і міжфакультетські підрозділи Якщо виборча група >35 ±1 мандат/15 виборців		1 / факультет 1/ позафакультетські та і міжфакультетські підрозділи Якщо виборча група >120 ±1 мандат /120 виборців	10	Не менше як 20%		
<b>PW</b>	30: 1/ факультет – вибори на факультетах Інші – обрані на загальноуніверситетських виборах Для виборів ректора – 60		10 Для виборів ректора – 20	5 Для виборів ректора – 10	11 Для виборів ректора – 22	1 Для виборів ректора – 2	Пропорційно до сенату Для виборів ректора кількість членів як мінімум у 2 рази вища
<b>AGH</b>	Не менше 50%	Не менше 20%		Не менше 5%	Не менше 20%		165-210 осіб Вибори посередні, через окružні виборчі колегії (які обираються шляхом прямого голосування)



Таб. з4.7.

<b>UAM</b>	60% 1/10	15%	5% окремо – дослідницько-технічних та інженерно-технічних, біблотечних працівників та фахівців з наукової інформації – інші	20%	Чисельність професорів встановлює сенат Інших членів – університетська виборча комісія Вибори у виборчих округах
<b>PWr</b>	72	17	7	24	120 членів. Вибори у виборчих округах у межах своєї групи.
<b>PG</b>	Не менше 50% 2/ факультет 1 – інші позафакультетські підрозділи	Не менше 25% Кожна з тих груп представлена як мінімум 1 представником	Не менше 1 представник	20%	% участь сенату, тричі більша, ніж чисельність сенату, який завершує свої повноваження. Встановлює сенат. Вибори у виборчих округах.
<b>UWr</b>	100 (50%)	50 (25%)	10 (5%)	40 (20%)	200 Факультетські або окружні виборчі зібрання
<b>GUM</b>	Не менше 50%	Не менше 20%	5%	Не менше 20%	На безпосередніх виборах у виборчих округах
<b>PŁ</b>	Від 50 до 60%	Не менше 20%	Не менше ніж 5%	Не менше 20%	100–125 членів Вибори у виборчих округах

Таблиця з4.8. Перелік інших органів управління, крім визначених у Законі

Перелік інших органів управління, крім визначених у Законі	Немає	Інші колегалні (напр., ради наукової дисципліни)	Інші одноосібні
	PWг	PW, UW, UJ, AGH, UAM, PG, UWг, GUM, PL – Ради з питань наукових ступенів	UJ – Проректор з питань Collegium Medicum

Таблиця з4.9. Органи, відповідальні за присудження наукових ступенів та участь у формуванні наукової політики у ЗВО

Органи, відповідальні за присудження наукових ступенів та участь у формуванні наукової політики у ЗВО (зокрема й щодо евалюації)	Сенат, який насправді виконує це завдання	Ради наукових дисциплін (галузей)	Ради з питань наукових ступенів (які функціонують разом з радами дисциплін, рад з питань наукової досконалості та ін)
	PWг	PW, UW, UJ, AGH, UAM, PG, UWг, GUM	PL – Ради з питань наукових ступенів

Таблиця з4.10. Кількість та різновиди керівних функцій

Кількість типів керівних функцій	2–5	6–10	>10	Різновиди керівних функцій
UW	+			Проректори; керівники структурних підрозділів Університету; заступники декана зі студентських питань та директори з питань освіти інших підрозділів Університету ( ), якщо ці підрозділи організовують та здійснюють навчання студентів; канцлер, квестор
UJ		+		Ректор; проректори; декани; керівники позафакультетських та міжфакультетських підрозділів; директори докторських шкіл; канцлер та заступник канцлера у Collegium Medicum; квестор/головний бухгалтер та його заступник у Collegium Medicum.

Таб. z4.10.

Кількість типів керівних функцій		Різновиди керівних функцій	
2–5	6–10	>10	
<b>PW</b>			Проректор, у тому числі проректор з питань філій та проректор з питань школи та їх заступники; декан; заступник декана; директор коледжу; заступник директора коледжу; директор інституту; заступник директора інституту; завідувач кафедри; + керівник організаційного підрозділу, про який мова у п. 21 абз. 2 пункт 5; призначений директор або керівник загальноуніверситетського підрозділу та їх заступники; керівник докторської школи.
<b>AGH</b>	+		Проректори; керівники та заступники керівників базових організаційних підрозділів, про які ідеться §30 абз 2 Статуту; директори та заступники директорів докторських шкіл
<b>UAM</b>	+		Проректор; декан; заступник декана; директор філії
<b>PWt</b>		+	Проректори; декани та заступники деканів; декан та заступник декана докторської школи; голови рад наукових дисциплін та їх заступники; керівники кафедр; директори філій; директори структурних підрозділів; директори центрів, які є загальноуніверситетськими структурними підрозділами
<b>PG</b>	+		Проректора; декан; директор інституту; директор докторської школи
<b>Uwr</b>	+		Проректори; декани та заступники деканів; генеральний директор університету; фінансовий директор університету
<b>GUM</b>	+		Проректор; канцлер; декан
<b>PŁ</b>	+		Проректор; декан; заступник декана з питань студентів; директор колегіум

Таблиця z4.11. Урегулювання позиції канцлера і квестора в статуті

Урегулювання позиції канцлера і квестора	Досить детально у статуті	Лише прописано посаду	Не врегульовано
	<b>UJ, UAM, PWt</b> <b>PW-</b> тільки квестор (=головний бухгалтер) <b>UWr</b> – Генеральний директор, Фінансовий директор	<b>UW, AGH, PG, PŁ</b> <b>GUM</b> – канцлер і головний бухгалтер	

Таблиця 4.12. Організаційні структури/підрозділи

Структури	З навчальними	З дослідницькими завданнями	З навчально-науковими завданнями	Пов'язані з III місією	Інші
<b>UW</b>	Навчальний колегіум та колегіум індивідуального міжгалузєвого навчання, докторська школа		Факультет; загальноуніверситетський структурний підрозділ; спільний підрозділ	загальноуніверситетський структурний підрозділ	Структурний підрозділ загальноуніверситетської адміністрації
<b>UJ</b>			Колегіуми; факультети (+внутрішньофакультетські підрозділи); докторські школи; інститути; центри; кафедри; клініки; інші підрозділи, які провадять дослідницьку або навчальну діяльність, зокрема лабораторії, центри, допоміжні структури е	Колегіуми; факультети (+внутрішньофакультетські підрозділи); докторські школи; інститути; центри; кафедри; клініки; інші підрозділи, які провадять дослідницьку або навчальну діяльність, зокрема лабораторії, центри, допоміжні структури	Адміністративна діяльність: центри, відділи, секції, офіси
<b>PW</b>	Школи		Факультети, колегіуми Внутрішні підрозділи базових структурних підрозділів: інститути, кафедри	Загальноуніверситетські структурні одиниці: дослідницькі, навчальні, сервісні, господарські, культурні, спортивні чи інші (зокрема: бібліотека; центр; друкарня; Музей; центр трансферу технологій), внутрішні організаційні одиниці базових підрозділів	Адміністративні структурні підрозділи: центральна адміністрація, у структурних підрозділах та у філії у Плоцьку; внутрішні підрозділи
<b>AGH</b>	Навчальний центр; докторські школи		Факультет (у його рамках – інститути та кафедри); дослідницький центр	Факультет (у його рамках – інститути та кафедри); дослідницький центр	Допоміжні підрозділи центральної адміністрації; сервісні підрозділи, які підтримують діяльність

<b>UAM</b>		Університетський центр	Галузева школа (+факультети у її рамках); факультети (+ у їх рамках інститути, кафедри, лабораторії допоміжні структури, факультетські центри, наукові станції; факультетські бібліотеки), філія; загальноуніверситетський підрозділ	Університетський центр, осередок	
<b>PWr</b>	Факультет (у його навчальній лабораторії); докторська школа, філія	Спільні та міжуніверситетські підрозділи	Кафедра (у її рамках можуть утворюватися дослідницькі лабораторії)	Інші структурні підрозділи - експериментального або сервісного характеру, включаючи ті, які провадять підприємницьку діяльність	Загальноуніверситетські підрозділи; центри
<b>PG</b>	Докторська школа; школа	Лабораторія	Факультет; інститут; центр; Бібліотека Гданьської Політехніки, кафедра	Факультет; центр; лабораторія	
<b>Uwr</b>	Студія; дидактичний центр; докторська школа	Дослідницький центр	Факультет (у його рамках – 14 типів організаційних одиниць); кафедра; група; інститут; навчально-науковий центр; Музей Університету	Музей Університету	Архів Університету; Кафедра, бібліотека, лабораторія; обсерваторія; центр; колегіум; станція; секція; сервісний та господарський підрозділ
<b>GUM</b>	Колегіум/школа, студія		Факультет; інститут, кафедра, інститут, клініка, лабораторія	Лабораторія	Центр як підрозділ, який координує діяльність, крім дидактичної, за межами факультету
<b>PL</b>			Факультет; колегіуми; центри; школи; Бібліотека Лодзинської Політехніки	Факультет; колегіуми; центри; школи; Бібліотека Лодзинської Політехніки	

Таблиця з4.13. Статус факультетів як організаційних підрозділів

Статус факультетів як організаційних підрозділів	Немає факультетів (колегіуми?)	Факультети як навчальні або наукові підрозділи	Факультети як навчально-наукові підрозділи
		PWt – навчальний підрозділ	PW, UW, UJ, AGH, UAM, PG, UWt, GUM, PL

Таблиця з4.14. Позиція докторських шкіл

Позиція докторських шкіл	Форма підготовки	Структурний підрозділ, який діє в іншій, більшій організаційній одиниці	Самостійна структурна одиниця, підпорядкована безпосередньо ректору/проректору
	PW, UAM, UWt, PL		UW, UJ, AGH, PWt, PG, GUM

Таблиця з4.15. Процедура розробки та погодження навчальної програми й участь студентів у цьому процесі

Процедура розробки та погодження навчальної програми й участь студентів у цьому процесі	Комісія напрямків підготовки – рада факультету – сенат (комісія сенату)	Рада напрямку підготовки – сенат	Одноосібно орган, після консультацій з іншими органами – сенат	Ustala Senat
	GUM – Комісія з навчальних програм та якості освіти, думка органу студентського самоврядування, термін 30 днів	UW – за поданням дидактичної ради, думка органу студентського самоврядування та Університетської ради з питань навчання UAM – дорадчі та погоджувальні органи щодо питань навчального процесу; університетська рада з питань навчання, рада з питань галузевої школи; програмна рада напрямку підготовки або групи напрямків PL – рада напрямку підготовки скликається ректором, діє університетська Комісія з питань якості освіти	UW – подання керівника базового структурного підрозділу, думка колегіального консультативно-дорадчого органу – (якщо існує) та органу студентського самоврядування UWt – подання декана до Сенату щодо навчальних програм розглядається радою факультету. Визначення навчальної програми вимагає консультації з компетентним органом студентського самоврядування університету, термін 14 днів.	UJ, AGH – думка органу студентського самоврядування, термін 14 днів PWt – думка органу студентського самоврядування PG – думка ради факультету, думка студентів, термін 14 днів

# Україна

## Аналіз норм закону та університетські статuti – підготовка, ухвалення та сфера регулювання статутів

### 1.1. Підготовка проекту та ухвалення статуту

#### 1.1.1. Положення Закону України „Про вищу освіту”:

##### *Стаття 15. Повноваження засновника (засновників) закладу вищої освіти*

1. Повноваження засновника (засновників) щодо управління закладом вищої освіти визначаються цим та іншими законами України, а також статутом закладу вищої освіти.
2. Засновник (засновники) закладу вищої освіти або уповноважений ним (ними) орган:
  - 1) затверджує статут закладу вищої освіти та за поданням вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу вищої освіти вносить до нього зміни або затверджує нову редакцію;
  - 2) укладає в місячний строк контракт з керівником закладу вищої освіти, обраним за конкурсом у порядку, встановленому цим Законом;
  - 3) за поданням вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу вищої освіти достроково розриває контракт із керівником закладу вищої освіти з підстав, визначених законодавством про працю, чи за порушення статуту закладу вищої освіти та умов контракту;
  - 4) здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю закладу вищої освіти;
  - 5) здійснює контроль за дотриманням статуту закладу вищої освіти;
  - 6) здійснює інші повноваження, передбачені законом і статутом закладу вищої освіти.

##### *Стаття 36. Вчена рада*

1. Вчена рада є колегіальним органом управління закладу вищої освіти, який утворюється строком на п'ять років, склад якого затверджується наказом керівника закладу вищої освіти протягом п'яти робочих днів з дня закінчення повноважень попереднього складу вченої ради.
2. Вчена рада закладу вищої освіти:
  - 1) визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладу вищої освіти;
  - 2) розробляє і подає вищому колегіальному органу громадського самоврядування проект статуту закладу вищої освіти, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього;(...)

#### 1.1.2. Положення статутів ЗВО

##### *Київський національний університет імені Т.Г. Шевченка*

##### *п. 3. Права та обов'язки Міністерства освіти і науки України*

#### 3.1. Міністерство освіти і науки України:

- 1) затверджує Статут Університету і за поданням Конференції трудового колективу Університету вносить до нього зміни або затверджує нову редакцію.

##### *п. 6. Органи управління університету*

#### 6.15. Вчена рада університету, факультету (інституту).

##### 4) вчена рада університету:

- розробляє та подає конференції трудового колективу проект статуту Університету, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього.

6.18.1. Конференція трудового колективу:

2) конференція трудового колективу університету:

погоджує за поданням вченої ради університету статут університету чи Зміни (доповнення) до нього.

*п.11. Порядок затвердження статуту університету та Змін до нього*

11.1. Статут університету розробляє вчена рада університету і подає на Погодження конференції трудового колективу університету, після чого статут подається для затвердження до міністерства освіти і науки України.

11.2. Зміни до Статуту Університету, викладені в новій редакції, розробляються та затверджуються у тому ж порядку, що і сам Статут.

***Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна***

*п. 2.2. Міністерство освіти і науки України:*

1) затверджує Статут університету і за поданням конференції трудового колективу університету вносить до нього зміни шляхом затвердження нової редакції.

*п.4.5.2. Вчена рада університету:*

2) розробляє і подає на погодження конференції трудового колективу університету проект Статуту університету, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього.

*п. 5.1.12. Конференція трудового колективу університету:*

1) погоджує за поданням вченої ради університету Статут університету чи зміни (доповнення) до нього.

*п. 12. Внесення змін до статуту університету*

12.1. Внесення змін до Статуту оформляється шляхом викладення його в новій редакції.

***Національний університет „Львівська політехніка”***

*п.3. Права і обов'язки Міністерства освіти і науки України*

3.2. Міністерство освіти і науки України:

2) затверджує Статут Університету та за рішенням Конференції трудового колективу Університету вносить до нього зміни або затверджує нову редакцію.

*п.7 Вчена Рада Університету*

7.5. Вчена рада:

2) розробляє і подає Конференції трудового колективу проект Статуту Університету, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього.

*п.9. Органи громадського самоврядування. Конференція трудового колективу*

9.4. Повноваження Конференції:

1) погоджує за поданням Вченої ради Статут Університету та зміни (доповнення) до нього”

*п.18. Внесення змін та доповнень до статуту*

18.1. Статут, зміни та доповнення до Статуту погоджує Конференція трудового колективу Університету, за поданням Вченої ради Університету, і затверджує МОН.

18.2. Внесення змін та доповнень до Статуту оформляється шляхом викладення його в новій редакції.

18.3. Статут Університету набуває чинності з дня його державної реєстрації.

***Національний університет біоресурсів і природокористування України***

*п.2. Повноваження Міністерства освіти і науки України*

2.2. Міністерство освіти і науки України як засновник Університету:

1) затверджує Статут Університету та за поданням Конференції трудового колективу Університету затверджує нову редакцію”



*п.4. Управління університетом, права та обов'язки ректора*

4.30. Вчена рада Університету:

- 2) розробляє і подає Конференції трудового колективу Університету проект Статуту Університету, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього”

*п.5. Органи громадського самоврядування*

5.5. Конференція трудового колективу Університету:

- 1) погоджує за поданням вченої ради Університету статут Університету, зміни та доповнення до нього викладені в новій редакції.

*п.14. Порядок затвердження та внесення змін до статуту університету*

14.1. Статут Університету погоджується Конференцією трудового колективу Університету за поданням вченої ради Університету та подається Міністерству освіти і науки України для затвердження.

14.2. Зміни та доповнення до Статуту викладені в новій редакції погоджуються Конференцією трудового колективу Університету за поданням вченої ради Університету та подаються до Міністерства освіти і науки України для затвердження.

***Національний технічний університет „Дніпровська політехніка”***

*п.3. Права та обов'язки Міністерства освіти і науки України*

3.4. МОН має повноваження щодо управління університету, а саме:

затверджує Статут погодженням Конференції трудового колективу шляхом затвердження нової редакції Статуту; університету та за по університету вносить до нього зміни.

*п. 7. Повноваження органів управління університету*

7.3. Вчена рада університету:

розробляє і подає Конференції трудового колективу університету проект Статуту університету, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього.

*П.8. Органи громадського самоврядування*

8.1.2. Конференція:

погоджує за поданням Вченої ради Статут університету, вносить зміни і доповнення до нього.

*п.11. Порядок внесення змін до статуту університету*

11.1. Проект Статуту погоджується на Конференції трудового колективу університету та зміни до нього розробляються Вченою радою університету, університету та подаються на затвердження до МОН

11.2. Внесення змін до Статуту університету оформляється шляхом викладення його в новій редакції та затверджуються в тому ж порядку, що і Статут.

***Сумський державний університет***

*п. 3. Права та обов'язки засновника*

3.1. Повноваження засновника в особі Міністерства освіти і науки України щодо управління Університетом визначаються законом України „Про вищу освіту”, а також цим статутом.

3.2. Засновник Університету або уповноважений ним орган:

– затверджує Статут Університету та за поданням його вищого колегіального органу громадського самоврядування вносить до нього зміни або затверджує нову редакцію.

*п.7. Органи управління та їх повноваження*

7.1.2. Вчена рада Університету:

– розробляє і подає вищому колегіальному органу громадського самоврядування проект Статуту Університету та рішення про внесення змін і доповнень до нього.

*п.8. Органи громадського самоврядування та їх повноваження*

8.1.9. Конференція трудового колективу Університету:

– за поданням вченої ради погоджує Статут Університету чи зміни (доповнення) до нього.

*п.16. Порядок внесення змін до статуту університету*

- 16.1. Зміни та доповнення до Статуту Університету вносяться за поданням вченої ради Університету Конференцією трудового колективу.
- 16.2. Зміни та доповнення до Статуту затверджуються і погоджуються в тому ж порядку, що і сам Статут.

***Львівський національний університет імені Івана Франка***

*п.2.6. Міністерство освіти і науки України має такі права та обов'язки:*

2.6.1. затверджує Статут Університету, його нову редакцію за поданням Конференції трудового колективу Університету.

*п.6.1.1.4. Вчена рада університету:*

6.1.1.4.3. розробляє і подає Конференції проект Статуту, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього”

*п.7.1.6. Конференція університету:*

7.1.6.1. погоджує за поданням Вченої ради Університету Статут та зміни і доповнення до нього”

*Розділ 14. Порядок внесення змін та доповнень до статуту*

- 14.1. Зміни та доповнення до Статуту викладаються у новій редакції та погоджуються Конференцією за поданням Вченої Ради Університету.
- 14.2. Ініціатором внесення змін та доповнень до Статуту можуть бути Ректор, Вчена рада Університету, Наглядова рада Університету, Профком працівників Університету, ініціативна група працівників, яка повинна зібрати підписи не менше 1/5 від усіх педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників Університету або ініціативна група студентів і аспірантів Університету, яка повинна зібрати підписи не менше 1/3 від усіх студентів та аспірантів Університету, об'єднаних студентським самоврядуванням.
- 14.3. Пропозиції і обґрунтування щодо внесення змін та доповнень до Статуту розглядає Вчена Рада Університету.
- 14.4. Статут погоджує Конференція, підписує Ректор Університету і затверджує Міністерство освіти і науки України.
- 14.5. Статут набуває чинності з моменту його реєстрації.

***Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого***

*п. 4. Управління університетом*

4.9. Вчена рада: розробляє і подає конференції трудового колективу проект статуту Університету, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього.

*п.5.2. Конференція трудового колективу:*

3) погоджує за поданням вченої ради Статут Університету та зміни до нього.

*п. 12. Порядок прийняття статуту університету та внесення змін до нього*

- 12.1. Статут Університету розробляє вчена рада і подає на погодження конференції трудового колективу, після чого Статут подається для затвердження до МОН.
- 12.2. Зміни та доповнення до Статуту оформляються шляхом викладення в новій редакції та затверджуються у тому ж порядку, що й сам Статут.

## ***Одеський національний університет імені І.І. Мечникова***

*п.4.2. Міністерство освіти і науки України:*

1) затверджує Статут Університету та за поданням конференції трудового колективу Університету затверджує нову редакцію.

*п.9.1.12. Вчена рада має такі повноваження:*

2) розробляє і подає Конференції трудового колективу ОНУ імені І. І. Мечникова проєкт Статуту, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього.

*п. 10.4. Конференція трудового колективу ОНУ імені і. І. Мечникова виконує такі функції:*

1) за поданням Вченої ради приймає Статут, а також вносить зміни до нього.

*П.17. Порядок внесення змін до статуту*

17.1. Внесення змін до Статуту ОНУ імені І. І. Мечникова оформляється шляхом викладення його в новій редакції.

17.2. Вчена рада ОНУ імені І. І. Мечникова розробляє і подає Конференції трудового колективу проєкт нової редакції Статуту.

17.3. Конференція трудового колективу ОНУ імені І. І. Мечникова погоджує нову редакцію Статуту та подає його до Міністерства освіти і науки України.

17.4. Міністерство освіти і науки України затверджує нову редакцію Статуту.

## ***Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова***

*п. 3.1.2 Міністерство освіти і науки України:*

2) затверджує статут Університету та за поданням конференції трудового колективу Університету затверджує його у новій редакції.

*п. 4.11.3. Вчена рада університету:*

3) розробляє і подає конференції трудового колективу Університету проєкт Статуту, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього.

*п.4.14.1. Конференція трудового колективу університету:*

1) погоджує за поданням Вченої ради Університету Статут чи зміни (доповнення) до нього.

*п. 10. Порядок внесення змін до статуту університету*

10.1. Статут погоджуються конференцією трудового колективу Університету за поданням Вченої ради Університету та затверджуються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

10.2. Зміни до Статуту оформлюються шляхом викладення його у новій редакції.

10.3. Статут та зміни до нього набувають чинності з дня їх державної реєстрації у порядку, визначеному чинним законодавством України.

## **1.2. Сфера регулювання статутів – характеристика змісту нормативно-правових актів, що визначають поточний правовий статус – які сфери діяльності університетів регулює закон**

### **1.2.1. Положення Закону України „Про вищу освіту”:**

*Стаття 27. Правовий статус закладу вищої освіти*

1. Заклад вищої освіти як суб’єкт господарювання може діяти в одному із таких статусів:

- бюджетна установа;
- неприбутковий заклад вищої освіти;
- прибутковий заклад вищої освіти.

У приватному закладі вищої освіти його структура, склад, порядок роботи і повноваження органів управління, робочих і дорадчих органів, органів громадського та студентського самоврядування, наукових товариств, процедури обрання чи призначення керівників закладу та його підрозділів можуть визначатися статутом закладу без дотримання вимог цього Закону.  
(...)

7. Заклад вищої освіти діє на підставі власного статуту.

Статут закладу вищої освіти повинен містити:

- 1) повне найменування із зазначенням типу закладу вищої освіти, його правосуб'єктність, місцезнаходження, дату прийняття рішення про його утворення;
- 2) концепцію освітньої діяльності закладу вищої освіти;
- 3) права та обов'язки засновника (засновників);
- 4) обсяг основних засобів (розмір статутного капіталу), наданих засновником (засновниками);
- 5) повноваження органів управління закладу вищої освіти;
- 6) права та обов'язки керівника закладу вищої освіти;
- 7) порядок обрання представників до органів громадського самоврядування;
- 8) підстави дострокового розірвання контракту з керівником закладу вищої освіти та керівником навчально-наукового інституту (факультету);
- 9) джерела надходження і порядок використання коштів та майна закладу вищої освіти;
- 10) порядок звітності та контролю за провадженням фінансово-господарської діяльності;
- 11) порядок внесення змін до статуту закладу вищої освіти;
- 12) порядок реорганізації та ліквідації закладу вищої освіти.

Статут закладу вищої освіти може містити інші положення, що стосуються особливостей утворення і діяльності закладу вищої освіти.

Статут освіти не закладу вищої повинен суперечити законодавству.

### *Стаття 32. Принципи діяльності, основні права та обов'язки закладу вищої освіти*

1. Діяльність закладу вищої освіти провадиться на принципах:

(...)

2. Заклади вищої освіти мають рівні права, що становлять зміст їх автономії та самоврядування, у тому числі мають право:

(...)

22) провадити фінансово-господарську та іншу діяльність відповідно до законодавства та статуту закладу вищої освіти;

(...)

### *Стаття 33. Структура закладу вищої освіти*

1. Структура закладу вищої освіти, статус і функції його структурних підрозділів визначаються статутом закладу вищої освіти та положеннями про відповідні структурні підрозділи. Структура закладу вищої освіти, що не є бюджетною установою, може визначатися статутом закладу без дотримання вимог цієї статті.

2. Структурні підрозділи утворюються рішенням вченої ради закладу вищої освіти у порядку, визначеному цим Законом і статутом закладу вищої освіти.

(...)

### *Стаття 34. Керівник закладу вищої освіти*

1. Безпосереднє управління діяльністю закладу вищої освіти здійснює його керівник (ректор, президент, начальник, директор тощо). Його права, обов'язки та відповідальність визначаються законодавством і статутом закладу вищої освіти.

2. Керівник є представником закладу вищої освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених цим Законом і статутом закладу вищої освіти.

3. Керівник закладу вищої освіти в межах наданих йому повноважень:

(...)

19) здійснює інші передбачені статутом повноваження.

(...)

6. Керівник закладу вищої освіти відповідно до статуту може делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам і керівникам структурних підрозділів.

(...)

8. Після виходу на пенсію з посади керівника закладу вищої освіти особа, яка працювала на цій посаді не менш як 10 років підряд, може бути призначена радником керівника закладу вищої освіти на громадських засадах або за рахунок власних надходжень закладу вищої освіти в порядку, визначеному статутом закладу вищої освіти.

#### *Стаття 36. Вчена рада*

(...)

2. Вчена рада закладу вищої освіти:

(...)

15) має право вносити подання про відкликання керівника закладу вищої освіти з підстав, передбачених законодавством, статутом закладу вищої освіти, контрактом, яке розглядається вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу вищої освіти;

16) розглядає інші питання діяльності вищого закладу вищої освіти відповідно до його статуту.

3. Вчену раду закладу вищої освіти очолює її голова, який обирається таємним голосуванням з числа членів вченої ради закладу вищої освіти, які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання, на строк діяльності вченої ради. До складу вченої ради закладу вищої освіти входять за посадами керівник закладу вищої освіти, заступники керівника, керівники факультетів (навчально-наукових інститутів), учений секретар, директор бібліотеки, головний бухгалтер, керівники органів самоврядування та виборних органів первинних профспілкових організацій працівників закладу вищої освіти, а також виборні представники, які представляють наукових, науково-педагогічних працівників і обираються з числа завідувачів (начальників) кафедр, професорів, докторів філософії, докторів наук, виборні представники, які представляють інших працівників закладу вищої освіти і які працюють у ньому на постійній основі, виборні представники аспірантів, докторантів, слухачів, асистентів-стажистів, інтернів, лікарів-резидентів, керівники виборних органів первинних профспілкових організацій студентів та аспірантів, керівники органів студентського самоврядування закладу вищої освіти відповідно до квот, визначених статутом вищого закладу вищої освіти.

(...)

#### *Стаття 37. Наглядова рада*

1. Наглядова рада закладу вищої освіти створюється за рішенням засновника (засновників) для здійснення нагляду за управлінням майном закладу вищої освіти, додержанням мети його створення.

(...)

5. Порядок формування наглядової ради, строк її повноважень, компетенція і порядок діяльності визначаються статутом закладу вищої освіти. До складу наглядової ради не можуть входити здобувачі вищої освіти та працівники закладу вищої освіти.

#### *Стаття 38. Робочі та дорадчі органи*

1. Для вирішення поточних питань діяльності закладу вищої освіти утворюються робочі органи – ректорат, деканати, приймальна комісія, адміністративна рада тощо.

(...)

3. Положення про робочі та дорадчі органи затверджуються вченою радою закладу вищої освіти відповідно до статуту закладу вищої освіти.

*Стаття 39. Органи громадського самоврядування закладів вищої освіти*

1. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу вищої освіти є загальні збори (конференція) трудового колективу, включаючи виборних представників з числа студентів (курсантів).

2. Порядок скликання і прийняття рішень вищого колегіального органу громадського самоврядування визначається статутом закладу вищої освіти.

(...)

7. Порядок скликання органу громадського самоврядування навчально-наукового інституту (факультету) та його діяльності визначається статутом закладу вищої освіти.

10. Орган громадського самоврядування навчально-наукового інституту (факультету):

(...)

3) подає керівнику закладу вищої освіти пропозиції щодо відкликання з посади керівника навчально-наукового інституту (факультету) з підстав, передбачених законодавством України, статутом закладу вищої освіти, укладеним з ним контрактом.

(...)

*Стаття 40. Студентське самоврядування*

(...)

5. Органи студентського самоврядування:

1) беруть участь в управлінні закладом вищої освіти у порядку, встановленому цим Законом та статутом закладу вищої освіти.

(...)

*Стаття 41. Наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених*

(...)

4. У своїй діяльності наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених керуються законодавством, статутом закладу вищої освіти та положенням про наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених.

(...)

*Стаття 42. Обрання, призначення та звільнення з посади керівника закладу вищої освіти*

1. Кандидат на посаду керівника закладу вищої освіти повинен вільно володіти державною мовою, мати вчене звання та науковий ступінь (для закладів вищої освіти мистецького спрямування - вчене звання та науковий ступінь або ступінь доктора мистецтва) і стаж роботи на посадах науково-педагогічних працівників не менш як 10 років. Кандидат на посаду керівника закладу державної чи комунальної форми власності має бути громадянином України.

(...)

3. Засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган (особа) зобов'язаний оголосити конкурс на заміщення посади керівника закладу вищої освіти не пізніше ніж за два місяці до закінчення строку контракту особи, яка займає цю посаду. У разі дострокового припинення повноважень керівника закладу вищої освіти конкурс оголошується протягом тижня з дня утворення вакансії.

Засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган (особа) протягом двох місяців з дня оголошення конкурсу на посаду керівника закладу вищої освіти приймає (приймають) пропозиції щодо претендентів на посаду керівника закладу вищої освіти і протягом 10

днів з дня завершення терміну подання відповідних пропозицій вносить (вносять) кандидатури претендентів, які відповідають вимогам цього Закону, до закладу вищої освіти для голосування.

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

Керівник закладу вищої освіти може бути звільнений з посади засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою), а також у зв'язку з прийняттям рішення про його відкликання вищим колегіальним органом громадського самоврядування, який його обрав на посаду з підстав, визначених законодавством про працю, за порушення статуту закладу вищої освіти та умов контракту. Подання про відкликання керівника може бути внесено до вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу вищої освіти не менш як половиною статутного складу наглядової або вченої ради закладу вищої освіти. Рішення про відкликання керівника закладу вищої освіти приймається більшістю голосів за умови присутності не менш як двох третин статутного складу вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу вищої освіти.

(...)

*Стаття 43. Призначення на посаду та звільнення з посади керівника факультету (навчально-наукового інституту) закладу вищої освіти*

1. Керівник закладу вищої освіти за згодою більшості від повного складу органу громадського самоврядування факультету (навчально-наукового інституту) закладу вищої освіти призначає керівника факультету (навчально-наукового інституту) на строк до п'яти років та укладає з ним контракт.

Інші питання щодо порядку призначення керівника факультету (навчально-наукового інституту) визначаються статутом закладу вищої освіти.

2. Керівник факультету (навчально-наукового інституту) може бути звільнений з посади керівником закладу вищої освіти за поданням вченої ради закладу вищої освіти або органу громадського самоврядування факультету з підстав, визначених законодавством про працю, статутом закладу вищої освіти, умовами контракту. Пропозиція про звільнення керівника факультету (навчально-наукового інституту) вноситься до органу громадського самоврядування факультету (навчально-наукового інституту) не менш як половиною голосів статутного складу вченої ради факультету (навчально-наукового інституту). Пропозиція про звільнення керівника факультету (навчально-наукового інституту) приймається не менш як двома третинами голосів статутного складу органу громадського самоврядування факультету (навчально-наукового інституту). Інші питання щодо порядку звільнення керівника факультету (навчально-наукового інституту) визначаються статутом закладу вищої освіти.

(...)

*Стаття 59. Гарантії науково-педагогічним, науковим, педагогічним та іншим працівникам закладів вищої освіти*

(...)

3. Керівник закладу вищої освіти відповідно до законодавства, статуту та колективного договору визначає порядок, встановлює розміри доплат, надбавок, премій, матеріальної допомоги та заохочення педагогічних, науково-педагогічних, наукових та інших працівників закладів вищої освіти.

(...)

*Стаття 62. Права осіб, які навчаються у закладах вищої освіти*

1. Особи, які навчаються у закладах вищої освіти, мають право на:

(...)

7) користування виробничою, культурно-освітньою, побутовою, оздоровчою базами закладу вищої освіти у порядку, передбаченому статутом закладу вищої освіти.

## Розділ XII. Фінансово-економічні відносини у сфері вищої освіти

*Стаття 70. Матеріально-технічна база і правовий режим майна закладів вищої освіти*  
(...)

3. Заклад вищої освіти у порядку, визначеному законом, та відповідно до статуту має право:
  - 1) власності на об'єкти права інтелектуальної власності, створені за власні кошти або кошти державного чи місцевих бюджетів (крім випадків, визначених законом);
  - 2) засновувати сталий фонд (ендаумент) закладу вищої освіти та розпоряджатися доходами від його використання відповідно до умов функціонування сталого фонду, а також отримувати майно, кошти і матеріальні цінності, зокрема будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби, від державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб, у тому числі як благодійну допомогу;
  - 3) провадити фінансово-господарську діяльність в Україні та за кордоном;
  - 4) використовувати майно, закріплене за ним на праві господарського відання, у тому числі для провадження господарської діяльності, передавати його в оренду та в користування відповідно до законодавства;
  - 5) створювати власні або використовувати за договором інші матеріально-технічні бази для провадження освітньої, наукової, інноваційної або господарської діяльності;
  - 6) створювати та розвивати власну базу соціально-побутових об'єктів, мережу спортивно-оздоровчих, лікувально-профілактичних і культурно-мистецьких структурних підрозділів;
  - 7) здійснювати капітальне будівництво, реконструкцію, проводити капітальний і поточний ремонт основних фондів;
  - 8) спрямовувати кошти на соціальну підтримку науково-педагогічних, наукових, педагогічних та інших працівників закладів вищої освіти та осіб, які навчаються у закладах вищої освіти;
  - 9) відкривати поточні та депозитні рахунки у національній та іноземній валюті відповідно до законодавства, користуватися банківськими кредитами без урахування обмежень на право здійснення запозичень, установлених статтею 16 та пунктом 27 частини першої статті 116 Бюджетного кодексу України;
  - 10) брати участь у формуванні статутного капіталу інноваційних структур і утворених за участю закладів вищої освіти малих підприємств, що розробляють і впроваджують інноваційну продукцію, шляхом внесення до них нематеріальних активів (майнових прав на об'єкти права інтелектуальної власності);
  - 11) засновувати навчальні заклади і наукові установи;
  - 12) засновувати підприємства для провадження інноваційної та/або виробничої діяльності;
  - 13) здійснювати перекази в іноземній валюті внесків за колективне членство у міжнародних освітніх і наукових асоціаціях, а також за передплату на іноземні наукові видання та доступ до світових інформаційних мереж та баз даних;
  - 14) шляхом внесення нематеріальних активів (майнових прав на об'єкти права інтелектуальної власності) брати участь у формуванні статутного капіталу інноваційних структур різних типів (наукових, технологічних парків, бізнес-інкубаторів тощо).

### 1.3. Сфери додаткового регулювання статутів у Законі України „Про вищу освіту”

*Стаття 55. Основні посади наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладів вищої освіти та порядок їх заміщення*  
(...)

5. Статутом закладу вищої освіти можуть встановлюватися відповідно до законодавства додаткові вимоги до осіб, які можуть займати посади педагогічних працівників.



10. Статутом закладу вищої освіти можуть встановлюватися відповідно до законодавства додаткові вимоги до осіб, які можуть займати посади науково-педагогічних працівників.  
(...)

*Стаття 57. Права науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників*

(...)

2. Науково-педагогічні, наукові та педагогічні працівники закладу вищої освіти мають також інші права, передбачені законодавством і статутом закладу вищої освіти. На науково-педагогічних і наукових працівників закладів вищої освіти поширюються всі права, передбачені законодавством для наукових працівників наукових установ.



## РОЗДІЛ 5

# Докторські школи у закладах вищої освіти Польщі. Організаційно-управлінські моделі та перший досвід після впровадження реформи

*Наталія Красневська, Евеліна Пабіянчик-Влазло*

Система підготовки докторів філософії у Польщі до реформи вимагала значних змін. Попередня модель процесу підготовки здобувачів третього рівня вищої освіти не забезпечувала належний рівень якості освіти та наукових досліджень. Основними причинами низької ефективності підготовки можна вважати такі: масовість докторської підготовки, невідповідність соціально-економічним вимогам суспільства, недостатній рівень матеріального забезпечення аспірантів, низька якість наукового керівництва.

Відповідно до основних завдань, які ставляться перед системою підготовки докторів філософії, аспірантура у її попередній формі не була спроможна забезпечити міждисциплінарну підготовку майбутніх докторів філософії, процес навчання в аспірантурі не сприяв розвитку дослідницького потенціалу здобувачів, як цього вимагають європейські та світові стандарти, не реалізовувалися завдання розвитку мобільності молодих науковців та їх інтернаціоналізації.

Сучасні тенденції в галузі докторської підготовки в Європі, представлені в дослідженні Ради з питань докторської підготовки Європейської асоціації університетів EUA-CDE „Докторська підготовка в Європі сьогодні: підходи та інституційні структури”<sup>61</sup>, передбачають необхідність індивідуалізації та гнучкості докторської освіти, підтримку інноваційних дослідницьких проєктів. Ключову роль, щодо реалізації поставлених завдань, відіграють інституції, відповідальні за підготовку докторів філософії, функціонування та організація яких має базуватися на гнучких правових нормах, що дозволяли б утворювати власні структури та впроваджувати власні інструменти для забезпечення розвитку науковців на найвищому рівні.

Зміни у системі докторської підготовки в Польщі, запроваджені Законом про вищу освіту і науку від 20 липня 2018 р., зокрема й делегування вирішення багатьох питань з рівня закону на рівень статуту університетів та вну-

<sup>61</sup> <https://eua.eu/downloads/publications/online%20eua%20cde%20survey%2016.01.2019.pdf> (доступ від 7.07.2021).

трішньоуніверситетських положень стосовно організації докторської підготовки, відповідають напрямкам змін, що відбуваються в Європі.

Реформа стала відповіддю на проблеми та недоліки попередньої системи, про які говорила власне й сама академічна спільнота. Концептуальні засади нового закону на першому етапі були розроблені трьома групами експертів, які були відібрані конкурсним шляхом а потім, проєкт закону обговорювався у формі загальнонаціональних консультацій<sup>62</sup>. У консультаційному процесі брали участь також міжнародні експерти, які акцентували увагу на можливі напрямки системних змін. Зокрема, у сфері докторської підготовки однією з найважливіших особливостей для багатьох змін став передовий досвід кращих університетів Європи та світу. У процесі роботи над законопроектом важливу роль відіграли дискусії академічного середовища, організовані у рамках окремої консультаційної ініціативи найвищого рівня – Національного конгресу науки, його Ради та робочих груп. Суттєвий внесок до остаточної версії законопроекту, окрім міністерської групи авторів закону, зробила Комісія зі стратегічних проблем вищої освіти Конференції ректорів академічних шкіл Польщі. Заслужують на особливу увагу дуже детальні пропозиції, подані Комісією, щодо формулювання нормативних положень докторської підготовки, які отримали підтримку з боку ректорів. Результатом цих зусиль стало створення системи докторської підготовки, яка забезпечує університетам відносно високий ступінь автономії у визначенні принципів навчання та вимог щодо проведення науково-дослідницької діяльності, при дотриманні вимог чинного законодавства.

Відповідно до ст. 198 Закону про вищу освіту і науку, докторська школа – це організована форма підготовки докторів філософії, що здійснюється, принаймні, у рамках двох наукових дисциплін (за винятком університетів, які проводять науково-дослідницьку діяльність з однієї дисципліни, що має категорією Б+). Відповідно до закону, докторські школи можуть створюватися окремо закладами вищої освіти, інститутами Польської академії наук, науково-дослідними інститутами або міжнародними науковими інститутами, які мають наукову категорію А+, А або Б+ принаймні у двох дисциплінах. Закон передбачає, що вищезазначені інституції можуть утворювати спільну докторську школу. Створюючи докторську школу, заклади вищої освіти також можуть у співпраці з іншими організаціями, наприклад, підприємством, іноземним університетом чи науковою установою. Новий Закон містить положення, що стосуються, серед іншого, організації набору аспірантів шляхом конкурсу (ст. 200), здійснення підготовки на підставі освітньої програми (ст. 201) та індивідуального плану досліджень (ст. 202), се-

---

<sup>62</sup> Додатково про реформу – див. Дегтярьова І.О. Чи потрібна Конституція для науки? Інтерв'ю О.Романенко, [https://zn.ua/ukr/science/chi-potribna-konstituciya-dlya-nauki-326070\\_.html](https://zn.ua/ukr/science/chi-potribna-konstituciya-dlya-nauki-326070_.html).

редньострокового оцінювання (ст. 202), стипендії (ст. 209), процедури присудження ступеня доктора філософії та доктора у галузі мистецтв (ст. 190), оцінювання докторських шкіл (ст. 259). Проте, інші питання, щодо організації підготовки аспірантів, які не врегульовані Законом, відповідно до ст. 205, вирішуються індивідуально кожним ЗВО на рівні регламенту докторської школи. Згідно до ст. 205, автономне врегулювання на рівні університетів сто-сується: способу призначення та зміни наукового керівника (наукових керівників), документування навчального процесу, принципів проведення середньострокового оцінювання, а також умов продовження терміну подання дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Вимоги щодо присудження наукових ступенів також змінилися і стали частиною повноважень сенату (ст. 28 абз. 1 п. 8) або іншого університетського органу, визначеного в статуті (ст. 28 абз. 4).

Законом про вищу освіту і науку встановлено загальні рамки організації навчання аспірантів, при цьому, надаючи університетам велику автономію та свободу щодо питання організації докторської школи, відповідно до їх місії та стратегії. Ця різноплановість рішень, передбачена у статутах<sup>63</sup> закладів вищої освіти та регламентах докторських шкіл щодо моделей організаційної структури та управління, може стимулювати та мотивувати університети до впровадження успішного досвіду для покращення якості докторської підготовки та наукових досліджень у Польщі, а також і в Україні.

## 5.1. Методологічні принципи дослідження

Метою дослідження було охарактеризувати моделі функціонування докторських шкіл (далі – ДШ) у Польщі щодо їх організації та управління, а також проаналізувати добрі практики у забезпеченні якості докторської підготовки. Поставлена мета дослідження передбачала розв'язання конкретних завдань, а саме: визначити організаційні моделі докторських шкіл, утворених польськими ЗВО за новою формулою у межах їх автономії. Проаналізувати успішний досвід функціонування докторських шкіл, що забезпечують значний вплив на вдосконалення системи забезпечення якості докторської підготовки.

Проведення дослідження передбачало два етапи: на першому етапі (лютий – квітень 2021) було проаналізовано положення регламентів докторських шкіл та статутів закладів вищої освіти у контексті нового законодавства. До-

---

<sup>63</sup> Див. також М. Jaworska, T. Pietrzykowski, „Szkoly doktorskie: uwarunkowania prawne i organizacja”, [w:] D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot (red.) Innowacje i Konserwatywizm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2020.

слідженням охоплено 47 докторських шкіл, які функціонують у 25 закладах вищої освіти, членах KRASP, що беруть участь у реалізації Проекту. На другому етапі (квітень – червень 2021) було проведено анкетне дослідження з питань якості підготовки. Анкету було надіслано до директорів/керівників докторських шкіл визначених ЗВО. Анкета передбачала питання, які стосуються системи забезпечення якості, зокрема складалася із 22 відкритих питань (без варіантів відповіді), поділених на 8 тематичних блоків (успішний досвід, набір, наукові дослідження, навчальний процес, середньострокове оцінювання, залучений викладацький склад, інтернаціоналізація, докторська школа в умовах пандемії COVID-19 та у постпандемічний період). Анкетуванням було охоплено 24 докторські школи із 47 запрошених до участі у дослідженні, у розрізі закладів вищої освіти – це 19 із 25 закладів вищої освіти.

Варто зазначити, що у проведенні дослідження на першому етапі були використані методологічні обмеження. Аналіз змісту положень регламентів та статутів є якісним, а не кількісним дослідженням. Наша вибірка відносно невелика, відповідно, нерепрезентативна, оскільки обмежується лише до ЗВО, які беруть участь у Польсько-українському проєкті MEiN–PW. Безумовно, у перспективі варто охопити таким аналізом інші ЗВО – члени Конференції ректорів академічних шкіл Польщі. На жаль, процес дослідження був обмежений також доступністю джерельної бази, оскільки не вся необхідна інформація містилася у регламентах докторських шкіл або статутах університетів, подекуди відсутність доступу до деяких внутрішніх актів спричиняла брак певних даних. Варто також відзначити розбіжність у наявних даних, що містяться у різних джерелах, як наприклад, у регламенті, статутах або на веб-сайті закладів вищої освіти. Цю ситуацію можна пояснити тим, що докторські школи перебувають у безперервному процесі змін, і після 1,5 років діяльності положення щодо їх функціонування адаптуються до умов і запитів сьогодення.

## 5.2. Порівняльний аналіз моделей докторських шкіл

Аналіз положень регламентів докторських шкіл та статутів ЗВО, проведений на першому етапі дослідження, охопив чотири ключові сфери: принципи утворення докторських шкіл та їх розташування у структурі університету; організаційна структура докторської школи – які підрозділи/органи діють у школі та їх компетенція; профіль докторської школи та співпраця з іншими закладами; органи управління університету, що присуджують докторський ступінь. Метою дослідження була спроба представити організаційні моделі докторських шкіл, утворені університетами в рамках їх автономії.

### 5.2.1. Принципи утворення докторських шкіл та їх розташування у структурі університету

Більшість досліджуваних ЗВО – 18/25 (72%) застосували модель, у якій докторська школа є структурним підрозділом університету, основним завданням якого є підготовка майбутніх науковців, з веденням окремої документації та звітної діяльності, відповідно до вимог до будь-якої загальноуніверситетської організаційної структури. Кілька ЗВО – 6/25 (24%) вирішили залишити докторську школу як форму підготовки, 72% – визначили як організаційний підрозділ університету. Результати анкетування проілюстровано на рис. 5.1.



**Рис. 5.1.** Розташування докторської школи у структурі ЗВО

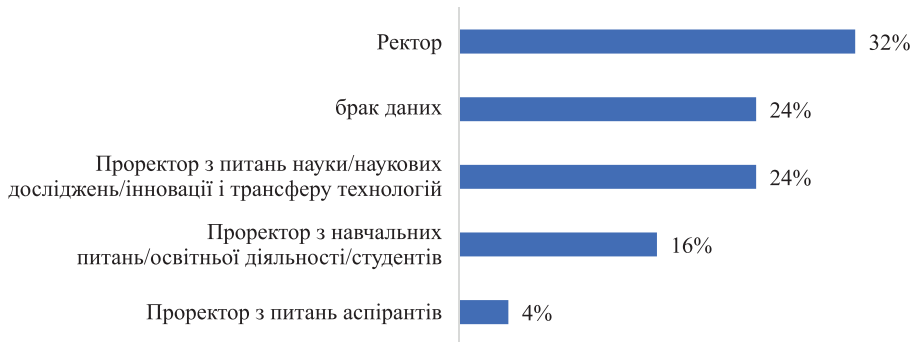
Джерело: власні дані.

Утворення докторської школи відповідно до ст. 23 абз. 2 пункт 9 Закону про вищу освіту і науку належить до обов'язків ректора. У 2/3 досліджуваних університетів ректор самостійно створює докторські школи, тоді як у 1/3 випадків до процесу утворення ДШ залучалися й інші управлінські структури університету.

Відтак, за результатами проведеного дослідження та зібраних матеріалів, можна виділити 4 моделі утворення докторських шкіл: одноосібне рішення про утворення ДШ за наказом ректора, утворення ДШ ректором за поданням ради/рад наукових дисциплін, утворення ДШ ректором після попередніх консультацій, наприклад, із сенатом, наукової колегії у певній галузі науки, утворення ДШ ректором за поданням та після консультацій з різними органами, наприклад, за поданням ради/рад наукової дисципліни після висновку Університетської ради наукової досконалості або за спільною пропозицією щонайменше трьох рад наукових дисциплін (у виняткових випадках – двох рад), після консультації із сенатом університету.

Делегування повноважень ректора щодо утворення ДШ іншим органам чи колегіальним органам управління університетів можна вважати прикладом успішного та ефективного досвіду. Однак, варто зазначити, що консульт-

тації з іншими колегіальними органами управління, також можуть відбуватися у спосіб, що не врегульований детально університетськими документами (тоді результат практики, прийнятої в окремому закладі).



**Рис. 5.2.** Нагляд (адміністративний) над діяльністю ДШ  
Джерело: власні дані.

Аналіз положень регламентів та статутів ЗВО засвідчив, що адміністрування за діяльністю докторської школи здійснює переважно ректор (32%) або уповноважений ним проректор (44%), в окремих випадках (24%) у регламентних документах університету не визначено безпосередньо відповідального за функціонуванням докторської школи (рис. 5.2). Можна припустити, що в таких ситуаціях нагляд здійснює ректор, що передбачено чинним законодавством. В 11 з 25 (44%) закладах вищої освіти – учасників дослідження, ДШ належить до сфери відповідальності та управління проректора. У значній кількості випадків, це питання знаходиться в компетенції проректора з питань науки, на другому місці – це проректор, що відповідає за навчальну діяльність. У процесі аналізу було виявлено один випадок, що функціонування докторської школи належить до сфери управління проректора з питань аспірантів. Призначення проректора, до компетенції якого належать лише питання здобувачів наукового ступеня доктора філософії, свідчить про ставлення університету до аспірантів і може бути прикладом позитивного досвіду, коли ЗВО призначає певні свої ресурси та управлінський персонал для розвитку цієї групи академічної спільноти. Можна припустити, що призначення для докторської школи конкретного проректора як відповідального, може вплинути зокрема на напрямок розвитку ДШ, ставлення до аспірантів з такою ж увагою, як до студентів (коли ДШ належить до компетенції проректора зі студентських питань), або більший акцент на наукових дослідженнях (коли це в компетенції проректора з наукової роботи). З іншого боку, якщо ДШ підпорядкована безпосередньо ректорові, це підкреслює вагому роль ДШ та її сильну позицію у структурі університету, що може мати вплив також на обсяг компетенцій та автономії директора/керівника ДШ.



## 5.2.2. Організаційна структура докторських шкіл – органи управління та структури, які функціонують у ДШ та їх повноваження

Докторськими школами керують директори, декани або керівники (рис. 5.3), причому відрізняються ці функції лише назвою. Найчастіше ЗВО розглядали питання призначення директора докторської школи. В одному випадку, діяльністю докторської школи керує проректор та керівники колегіумів (аналог до факультетів/інститутів)<sup>64</sup>.

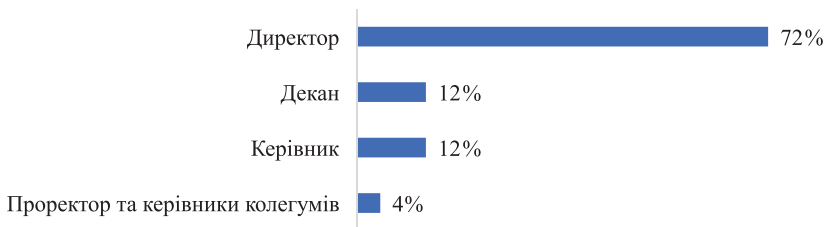


Рис. 5.3. Керівництво ДШ

Джерело: власні дані.

У переважній більшості 22 із 25 опитаних університетів (88%) ці посади мали характер управлінської функції (аналог до керівної посади в Україні) у розумінні статуту університету (рис. 5.4). Лише у трьох ЗВО директор ДШ не є керівною посадою, що може негативно вплинути на його автономність та здатність ухвалення рішень.

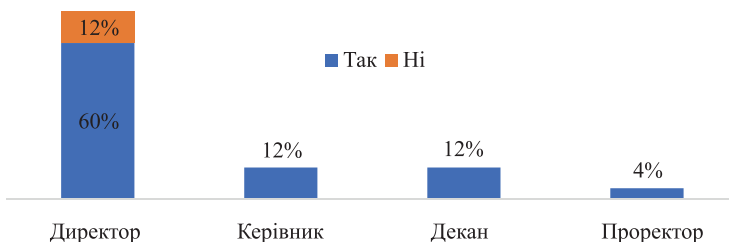
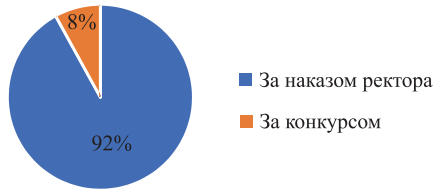


Рис. 5.4. Статус керівника ДШ як управлінської функції/керівної посади

Джерело: власні дані.

<sup>64</sup> В одному ЗВО створено одну докторську школу, якою керує проректор, а аспірантів навчають у 16 докторських колегіумах на факультетах, до складу яких входять ради наукових дисциплін, у рамках яких і відбувається процес підготовки здобувачів. Докторські колегіуми очолює окремий керівник.

У більшості досліджуваних ЗВО – 23 із 25 (92%) – керівник докторської школи призначається наказом ректора, лише два університети запровадили процедуру конкурсу на цю посаду (див. рис. 5.5).

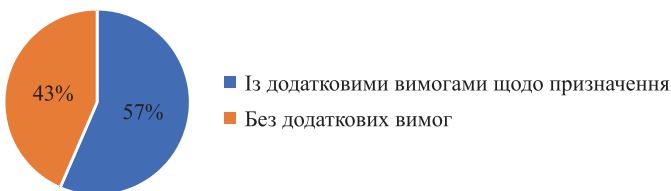


**Рис. 5.5.** Призначення директора/керівника ДШ

Джерело: власні дані.

У 57% проаналізованих випадках наказ ректора ухвалюється на підставі та після виконання додаткових вимог щодо процедури призначення директора/керівника докторської школи (рис. 5.6):

- У 3 з 25 ЗВО ректор призначає директора/керівника ДШ за поданням проректора, до повноважень якого належить ДШ, після попередніх консультацій з органом самоврядування аспірантів (1 з 25) (той випадок, коли директор не є керівною посадою); сенату та галузевої ради ДШ (1 з 25); рад наукових дисциплін (1 з 25).
- У 6 з 25 ЗВО ректор призначає директора/керівника ДШ після отримання рекомендації/позиції: сенату (4 з 25); колегіуму з питань науки (1 з 25); голови наукової ради та погоджень з радою самоврядування аспірантів (1 з 25).
- У 3 з 25 ЗВО ректор призначає директора/керівника ДШ із числа: членів ради докторської школи (1 з 25); працівників університету за основним місцем роботи (1 з 25); працівників, які працюють на посаді професора, після отримання рекомендації ради Школи (1 з 25).
- В 1 з 25 ЗВО ректор подає запит до ради наукових дисциплін з проханням визначити кандидата на керівника/директора ДШ.



**Рис. 5.6.** Спосіб призначення директора/керівника наказом ректора

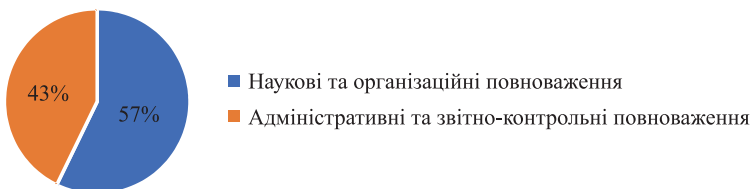
Джерело: власні дані.

Більшість регламентів ДШ та статутів ЗВО містить вимоги до кандидата на посаду директора/керівника докторської школи. Як правило, це формальні ви-

моги, як-от: науковий ступінь чи вчене звання (доктор габілітований або відповідний, звання професора) або працевлаштування у цьому закладі вищої освіти за основним місцем роботи, або ж перебування на посаді академічного працівника. Однією з умов призначення на керівну посаду директора ДШ, є наявність у претендента компетенції та здатності бути науковим керівником на момент призначення. Варто відзначити, що окремі формальні вимоги можуть стати на перешкоді призначенню на цю посаду видатних науковців з-за кордону, які, наприклад, можуть не мати габілітації, або якщо їх основним місцем роботи є зарубіжний ЗВО, або ж вони працюють за сумісництвом у двох університетах.

Кілька університетів також визначили вимоги, які можна вважати проякісними, насамперед це умова здійснення науково-дослідної діяльності на повну ставку в одній із дисциплін, у яких докторська школа здійснює підготовку; вимога мати науковий доробок міжнародного значення та організаційний досвід, а також значні наукові досягнення за останні 5 років. Пріоритетність наукових та організаційних компетентностей кандидата на посаду директора/керівника школи є прикладом успішного досвіду, проте формальні вимоги все ж домінують над проякісними.

Порівнюючи компетенції директорів/керівників ДШ у нормативно-правових актах досліджуваних закладів вищої освіти, можна помітити значну диференціацію у підході до визначення їх обсягу: найбільша кількість повноважень – 36, найменша – 6 компетенцій, – від дуже широких та детальних, до загальних і конкретних фраз. За результатами аналізу нами зроблено поділ на науково-організаційні та адміністративно-звітні повноваження. Частота їх присутності у компетенціях директорів/керівників однакова, тому можна зробити висновок, що керівники виконують такі повноваження майже рівною мірою, що відображено на рис. 5.7.



**Рис. 5.7.** Найголовніші типи повноважень директора/керівника ДШ

Джерело: власні дані.

### 5.2.3. Науково-організаційні повноваження

До повноважень директора ДШ з питань діяльності та організації школи належить зокрема підготовка проекту регламенту докторської школи (у 13 з 25).

Цікаво, що в одному з аналізованих закладів проєкт регламенту ДШ готує ректор, натомість завданням директора ДШ є погодження цього документу.

Директор відповідає за визначення принципів/порядку набору/рекрутації до докторської школи: підготовка проєкту порядку набору (у 13 з 25 ЗВО), нагляд та організація процесу рекрутації (у 5 з 25). Винятком є один ЗВО, у якому директор надає пропозиції до проєкту, підготовленого ректором, і здійснює нагляд за перебігом цього процесу.

У кількох (3 із 25) аналізованих ЗВО, до завдань директора ДШ належить затвердження індивідуальних дослідницьких планів аспірантів.

У більшості проаналізованих ЗВО, директор відповідає за організацію навчального процесу (у 20 з 25), зокрема за підготовку проєкту програми підготовки у ДШ та здійснення нагляду за її реалізацією.

У регламентах досліджуваних ДШ, зустрічаються повноваження директорів ДШ у галузі кадрової політики, зокрема: призначення самостійно (4 з 25) або у співпраці з радами наукових дисциплін (7 з 25) наукових керівників та допоміжних наукових керівників. У доступних проаналізованих документах окреслено наступні завдання: співпраця із суспільно-економічним оточенням (10 з 25), підтримка національної та міжнародної мобільності аспірантів (8 з 25), забезпечення дотримання етичних принципів аспірантами та науковими керівниками (2 з 25), інтернаціоналізація докторської школи (2 з 25), а також виконання ролі медіатора між науковим керівником та аспірантом (1 з 25).

До адміністративних та звітно-контрольних повноважень директора належить: ухвалення адміністративних та інших рішень щодо індивідуальних справ аспірантів (у 15 з 25), підготовка ДШ до проведення евалюації (12 з 25), прийняття рішення щодо продовження терміну подання дисертації до захисту (10 з 25), введення, актуалізація та архівізація даних в Інтегрованій інформаційній системі вищої освіти і науки „POL-on” (7 з 25), а також підготовка звітності з діяльності ДШ (24 з 25).

У структурі ДШ поряд з директором/керівником у більшості випадків було утворено допоміжний, дорадчий орган – у 22 з 25 ЗВО (88%) (рис. 5.8). Найчастіше це була рада докторської школи або вчена рада докторської школи. Кілька шкіл назвали цю організацію програмною радою, радою з питань докторської підготовки. У 2 із аналізованих університетів консультативну роль відігравали такі університетські органи, як наукова рада університету або рада галузей наук. В одному університеті докторську школу підтримувала рада з питань навчання, що функціонувала на факультеті.

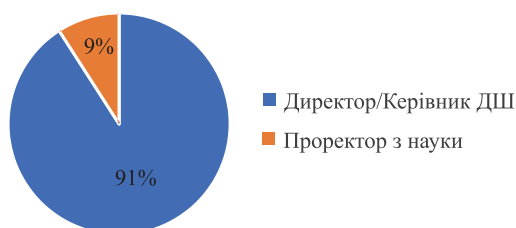
Діяльністю ради докторської школи переважно керує директор/керівник ДШ, але в окремих випадках це проректор з питань науки (рис. 5.9).

Дорадчий орган ДШ має насамперед наукові повноваження та виконує консультативну функцію, висловлюючи власну думку та підтримуючи директора докторської школи в управлінні ДШ.



**Рис 5.8.** Дорадчі органи у докторських школах

Джерело: власні дані.



**Рис. 5.9.** Керування діяльністю ради докторської школи

Джерело: власні дані.

Ради докторських шкіл відповідають за розробку або консультування проєктів: освітніх програм (19 з 25); регламенту ДШ (13 з 25); правил та критеріїв прийому до ДШ (15 з 25). До повноважень ради належить також консультування звіту з діяльності ДШ або діяльності директора (12 з 25), що в більшості випадків у ситуації, коли директор ДШ є керівником ради докторської школи (рис. 9) може викликати певні застереження щодо конфлікту інтересів, зокрема щодо обов'язку директора звітувати перед радою.

Рада ДШ відповідає за розробку, консультування та затвердження принципів і правил підготовки індивідуальних дослідницьких планів (11 з 25); відповідає за моніторинг якості підготовки у ДШ (11 з 25) та за висловлення власної думки щодо способу й засад проведення проміжного оцінювання аспірантів докторської школи або прогресу у реалізації освітньої програми/індивідуальних дослідницьких планів (13 з 25).

Рада ДШ підтримує директора у підготовці докторської школи щодо процесу евалюації, а також має вплив на визначення напрямків її розвитку: рада висловлює думку щодо звіту самооцінювання ДШ для процесу евалюації (7 з 25), бере участь у підготовці або відповідає за процеси підготовки стратегії розвитку ДШ (9 з 25), а також консультує з питань функціонування, розвитку та діяльності ДШ (6 з 25).

В окремих ЗВО, що були учасниками дослідження, повноваження ради охоплюють також кадрову політику ДШ, зокрема висловлення позиції щодо кваліфікації університетського персоналу, які викладають у докторській школі, або наукових керівників (5 з 25), визначення або призначення кандидатів на наукового керівника, наукових керівників або допоміжного наукового керівника (2 з 25). В одному із досліджуваних ЗВО рада ДШ може також ініціювати заходи, пов'язані з удосконаленням компетенції наукових керівників (1 з 25), що є прикладом добрих практик, якщо, звичайно, це дійсно впроваджується.

За результатами проведеного аналізу, документи також містять окремі рішення щодо компетенцій ради ДШ, характерних для окремих університетів, про які варто згадати: підтримка інтернаціоналізації, налагодження співпраці між ЗВО та зовнішніми установами у науково-дидактичній сфері; впровадження методу перевірки результатів навчання для кваліфікацій на 8 рівні Польської рамки кваліфікацій, що сприяє міждисциплінарності досліджень та навчання в докторській школі; контроль за витрачанням коштів, які є у розпорядженні ДШ, або дає висновки щодо фінансової політики ДШ; висловлює думку щодо кандидата на посаду директора школи; надання висновків щодо наукових досягнень кандидатів до школи, які не мають звання магістра, магістра-інженера або рівноважного, або без диплому, зазначеного у ст. 326 абзац 2 пункт 2 або ст. 327 абзац 2 Закону.

Велика диверсифікація повноважень директора та ради університету, як тих, що повторюються у нормативних документах різних університетів, так і окремі рішення, свідчить про максимальне використання свободи та автономії у підготовці внутрішніх університетських документів відповідно до індивідуальних потреб кожного ЗВО та відповідної докторської школи.

#### **5.2.4. Профіль докторської школи та співпраця з іншими осередками**

Визначення закладом вищої освіти профілю докторської школи є складним питанням. Ця складність обумовлена безліччю чинників, що впливають на рішення керівництва щодо тематичної спрямованості підготовки докторів філософії. Безумовно, це питання слід розглядати в контексті кількості докторських шкіл, утворених у закладі вищої освіти, та співпраці або планів щодо її провадження у сфері докторської підготовки з іншими науково-дослідними установами (а також з іншими організаціями з-поза сектору вищої освіти) та наукової спеціалізації закладу/підрозділу. Для спрощення аналізу, було визначено, що під профільністю докторської школи матимемо на увазі ситуацію, коли:

- певна докторська школа здійснює підготовку у межах однієї наукової галузі, безвідносно до кількості наукових дисциплін – у такому випадку це визначається як галузевий профіль;

- певна докторська школа здійснює підготовку у кількох, пов'язаних між собою наукових дисциплінах, які належать до різних галузей науки – у такій ситуації – докторська школа з тематичним профілем, наприклад хімічні науки та хімічна інженерія – т.зв. „хімічний” профіль.

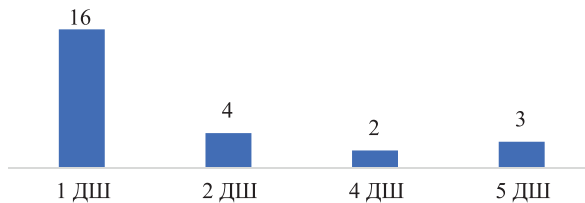
Водночас, коли докторська школа здійснює підготовку у двох чи кількох галузях чи у неспоріднених наукових дисциплінах, вважаємо, що вона не має певного освітнього профілю. У рамках аналізу ми не досліджували зв'язки між зазначеним профілем докторської школи (або його відсутності) та міждисциплінарним характером навчання, оскільки це залежить від структури правових актів, що діють у певній докторській школі. Однак, можна очікувати, що багатогалузеві та міждисциплінарні докторські школи без певного профілю забезпечують більше механізмів, які підтримують інтердисциплінарність. Це означає, що ЗВО у своїх нормативних документах міг би визначити обов'язкові або необов'язкові механізми, що підтримують інтердисциплінарність підготовки, що має бути відображене у регламенті докторської школи чи в навчальній програмі. Однак, слід додати, що як для ДШ з певним профілем, так і для ДШ без профілю запровадження таких механізмів можливе і доцільне з точки зору критеріїв оцінювання докторських шкіл, визначених Законом про вищу освіту і науку. Практичним прикладом такого механізму є можливість вибору предметів із освітньої програми (обов'язкової) або факультативних предметів із різних галузей чи дисциплін, наявних у певній докторській школі, в іншій докторській школі у межах цього ж ЗВО або за межами університету. Це також може стосуватися формування навчальних програм, які згори закладають предмети, призначені для багатьох дисциплін або галузей науки.

Профільність можна характеризувати також дещо в інший спосіб, у практичному або прикладному контексті. Визначити, чи має певна школа такий профіль, надзвичайно складно, оскільки це вимагало б детального аналізу усіх індивідуальних дослідницьких планів аспірантів, які навчаються у ДШ, а також отримання інформації про співпрацю з бізнесом, що часто є прихованою інформацією і для компанії, і для університету, і може регулюватися окремими нормами закону, наприклад, в угодах про нерозголошення. Зокрема, це стосується виконання дисертацій від імені або у співпраці з промисловістю та бізнесом, і може бути пов'язане, наприклад, з вибором наукового керівника або допоміжного керівника, який є працівником підприємства. Цікавим прикладом такої співпраці є також докторська школа, утворена для реалізації Програми Міністра освіти і науки „Прикладна дисертація доктора філософії”<sup>65</sup>. Серед учасників дослідження була одна докторська школа, створена виключ-

<sup>65</sup> <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/projekt-doktorat-wdrozeniowy> (доступ від 11.07.2021).

но з метою реалізації цієї Програми. В інших випадках, ЗВО дозволяє впроваджувати цю Програму в межах наявної докторської школи, як правило, за допомогою додаткових механізмів підтримки аспірантів, які працюють над такого типу дисертацією. У зв'язку з тим, що умовою участі у програмі є повна зайнятість аспіранта на підприємстві, для якого він має працювати над дисертацією, це вимагає створення індивідуальної освітньої програми та її адаптації до потреб та можливостей прикладної дисертації. У групі університетів, які пропонують таку докторську підготовку прикладного характеру, переважає більшість – це технічні університети.

У результаті дослідження було виявлено, що у 16 випадках із 25 опитаних (64%) в одному ЗВО було утворено одну докторську школу, у 4 випадках (16%) – 2 докторські школи, тоді як 4 та 5 докторських шкіл було створено відповідно у 2 та 3 випадках (8% та 12%). Варто зазначити, що із 16 ЗВО, які утворили одну докторську школу, 6 мали характер моногалузевої, а решта 9 не мали певного профілю. Вищезгадана група із дев'яти університетів включає половину технічних університетів та два університети, які в основному проводять навчання та дослідження принаймні у двох дисциплінах. Кількість докторських шкіл, утворених в аналізованих ЗВО, представлено на рис. 5.10.



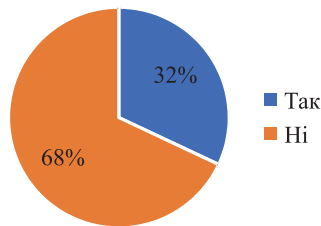
**Рис. 5.10.** Кількість докторських шкіл у межах одного ЗВО

Джерело: власні дані.

На профільність докторських шкіл та їх кількість, очевидно, міг мати вплив попередній досвід та організація процесу навчання аспірантів у минулому форматі, які є наслідком базової організаційної структури певного підрозділу та залежали від таких критеріїв: кількість факультетів (або підрозділів) та їх право присуджувати ступінь доктора філософії, але також величина структурного підрозділу чи наукова спеціалізація. Зокрема, дослідження підтвердило попередні спостереження про те, що вузька спеціалізація певного ЗВО може мати дуже великий вплив на рішення щодо кількості докторських шкіл. Серед 16 ЗВО, де була утворена одна докторська школа, домінують ті, що реалізують навчання та науково-дослідницьку діяльність у сфері однієї наукової галузі або кількох суміжних наукових дисциплін, що знаходяться не більше ніж у двох галузях науки. До цієї групи належать представники мистецьких, сільськогосподарських, економічних, медичних, педаго-



гічних, військових та фізкультурних ЗВО. Найчастіше нова модель була абсолютно іншою, порівняно з попередньою організацією підготовки докторів філософії, яка ще однак триває й триватиме до моменту завершення підготовки аспірантів, які вступили за попередньою системою, ще до моменту набуття чинності нового Закону, і ця підготовка здійснювалася зокрема на базових структурних підрозділах, найчастіше факультетах.



**Рис. 5.11.** Співорганізація докторської школи з іншим ЗВО, науково-дослідним інститутом, інститутом ПАН або міжнародною установою  
Джерело: власні дані.

Щодо спільного провадження докторської школи, лише 6 з 25 ДШ (32%) розпочали співпрацю щодо реалізації підготовки докторів філософії разом з іншими установами (рис. 5.11), причому усі з них вирішили співпрацювати принаймні з одним інститутом Польської академії наук (далі – ПАН), і лише один університет співпрацював з трьома інститутами та іншим ЗВО. У двох випадках ЗВО розпочали співпрацю у цій сфері з двома інститутами ПАН та чотирма інститутами ПАН відповідно. Аналіз не показав зв'язку між кількістю партнерів, які співпрацюють у підготовці аспірантів, із кількістю галузей чи наукових дисциплін, у межах яких здійснюється це навчання. Варто додати, що співпраця з іншими осередками з метою навчання аспірантів є прикладом передового досвіду, покликаною забезпечити високу якість та міждисциплінарність підготовки. Це також спосіб залучення таких установ, як інститути ПАН або науково-дослідні чи міжнародні наукові інститути до процесу підготовки докторів філософії у рамках докторських шкіл. Слід зазначити, що в цьому аспекті співпраця з іноземними осередками є однаково важливою, якщо не найважливішою. Проте, усі аналізовані ДШ інформували насамперед про співпрацю у рамках співорганізації докторських шкіл лише з вітчизняними осередками. Під час вебінару 21 квітня 2021 року „Моделі докторських шкіл у польських університетах – перший досвід”, організованого в рамках Проекту MEiN–PW<sup>66</sup>, учасники панельної дискусії зауважили, серед

<sup>66</sup> <https://www.ans.pw.edu.pl/Nauka/Projekty-naukowe/Projekt-pomocowy-MEiN-PW/Webinarium-21.04.2021> (доступ від 12.07.2021).

іншого, що у налагодженні й впровадженні такої співпраці є великі труднощі. Ці проблеми, зокрема, стосувалися адміністративних відмінностей закладів/установ; юридичних та організаційних труднощів у створенні спільних шкіл та викликів, пов'язаних із розробкою принципів співпраці та правових актів, що регулюють навчання у спільній докторській школі. Крім того, у випадку співорганізації докторської школи, адміністративний тягар часто лежить на одному суб'єкті – найчастіше на ЗВО, який має належним чином адаптовану інфраструктуру для підтримки аспірантів.

Економічний аспект цієї ініціативи також дуже важливий. Відповідно до ст. 198 абзац 2 Закону про вищу освіту і науку, докторська школа – це організована форма навчання принаймні у двох наукових дисциплінах, однак кожен університет застосував різні стратегії – залишити ДШ формою підготовки/навчання або створити ДШ у формі структурного підрозділу певного ЗВО. У разі утворення докторської школи як загальноуніверситетського підрозділу, потрібно враховувати необхідність окремого бюджету для покриття витрат на її функціонування. Таким чином, чим більша кількість створених докторських шкіл у формі підрозділів у певному університеті, тим потенційно вищі адміністративні витрати – адміністративний персонал, комунальні витрати, канцтовари, оренда приміщення, ІТ – послуги тощо. Крім того, разом зі зміною алгоритму розрахунку міністерської субвенції та розширенням фінансової підтримки для аспірантів, запроваджених Законом 2.0, а саме ідеться про стипендії для всіх аспірантів (тобто зобов'язанням виплачувати аспірантську стипендію всім аспірантам у докторській школі та витрати на соціальне страхування кожного аспіранта), орієнтовна вартість утримання та підготовки докторів філософії значно зросла, порівняно з попередньою системою (наприклад, була вимога виплати стипендій лише 50% від загальної кількості аспірантів). З огляду на це, університети ретельно порахували свої фінансові можливості для реалізації підготовки докторів філософії за новим законодавством, що призвело не лише до скорочення загальної кількості аспірантів по всій країні (що, зокрема, обумовило введення лімітів прийому для університетів, які раніше не обмежували кількість кандидатів на третій ступінь вищої освіти), але також адаптували форму та профіль докторських шкіл до можливостей університету. Наслідком цього стало, наприклад, створення однієї докторської школи у складі великих університетів, яка раніше мала дуже розпорошену систему докторської підготовки, оскільки в більшості випадків навчальний процес здійснювався переважно окремо на факультетах. З проведеного аналізу бачимо, що з-поміж 16 ЗВО, які утворили одну ДШ, 10 (62%) має статус організаціо-структурного підрозділу, а в межах усієї групи досліджуваних – аж 18 з 24 (75%) ЗВО обрало такий варіант. Щодо можливих кореляцій між кількістю докторських шкіл та їх формою, чотири ЗВО утворили 2 ДШ у формі структурних підрозділів

(16%), одна – утворила 4 ДШ (4%), а два університети утворили 5 ДШ у цій формі (8%).

### 5.2.5. Органи, які присуджують науковий ступінь доктора філософії

За нормами попереднього закону, до набуття чинності Закону про вищу освіту і науку з 2018 р., право присуджувати наукові ступені та ступені у галузі мистецтв мали базові організаційно-структурні підрозділи – ради факультетів або ради інститутів, які й здійснювали цю процедуру у межах своїх повноважень. Наразі ці повноваження передано на центральний рівень усього ЗВО (а не факультетів), і присудження наукового ступеня здійснюється на основі наукової категорії, яку має університет. Згідно з чинним законодавством, лише ті ЗВО, які мають категорії А+, А або Б+ у певній науковій дисципліні, мають право присуджувати ступінь доктора філософії. Попередні положення щодо присудження наукового ступеня були визначені досить детально й чітко регламентовані згори, окремими виконавчими правовими актами. Сьогодні ці правила/процедури визначаються здебільшого на рівні університету, рішення у цій справі приймає сенат, а в інститутах – наукова рада. Тому суб'єкти присудження наукового ступеня отримали більше свободи у формуванні процедури, вони також можуть визначити додаткові вимоги, необхідні для отримання вищезазначених ступенів (наприклад, додаткові вимоги щодо кількості чи типу публікацій, екзамени, також габілітаційний, вимоги до дисертації PhD, наприклад, у формі циклу тематично пов'язаних наукових статей тощо), що, безперечно, належить до механізмів забезпечення якості. Закон 2.0 також запровадив можливість присвоєння наукового ступеня доктора філософії у галузі наук (прим. – не у науковій дисципліні/спеціальності), здебільшого у цьому випадку йдеться про підтримку інтердисциплінарних дисертацій. У ситуації, коли університет має наукову категорію А+, А або Б+ у більш ніж половині дисциплін у певній галузі, цей ЗВО може присуджувати ступінь PhD у цій галузі.

Щодо органів управління ЗВО, які уповноважені до присудження наукових ступенів, це насамперед сенат або інший орган, визначений у статуті ЗВО (ст. 178 Закону). Згідно зі ст. 192 абзац 1 Закону, уповноважений орган може призначити комісію для процедурного провадження у процесі присудження докторського ступеня, однак, як правило, ця комісія має робочий характер, і рішення щодо присудження ступеня приймаються на рівні уповноважених органів. Це означає, що ЗВО можуть визначити інший колегіальний орган (крім сенату), який буде здійснювати процедуру у рамках певної наукової дисципліни або галузі наук, якщо, ЗВО відповідає вимогам (див. вище). Університети також можуть створювати інші операційні органи для робочої організації процесу присудження наукових ступенів.

В усіх аналізованих ЗВО було утворено додатковий орган управління, крім сенату, ректора та університетської ради, який відповідає за провадження процедур з надання наукових ступенів. Безперечно, це пов'язано з необхідністю зменшити досить суттєве операційне навантаження на сенат як один з трьох ключових органів управління університетом, що відповідає за більшість найважливіших рішень у функціонуванні ЗВО. У групі досліджуваних ЗВО, у 17 випадках з 24 (71%) університети установили один такий орган, який відповідає за процедури присудження наукового ступеня у науковій дисципліні та галузі наук. В інших випадках (29% респондентів) повноваження у цій сфері були поділені між сенатом та іншим органом таким чином: процедури присудження ступеня у галузі наук належали до сенату, процедури у наукових дисциплінах реалізує інший орган. Не визначено залежності між фактом розподілу цих повноважень та кількістю наукових дисциплін, у якій відбувається підготовка у ДШ з урахуванням того, що провадження процедури присудження ступеня в галузі є умовною компетенцією. Так само не вбачаємо впливу на цей факт спеціалізації ЗВО. У групі восьми ЗВО, у яких зафіксовано цей розподіл, три заклади (37%) призначили додатковий орган, який має право присуджувати ступінь, а чотири – залишили галузеві процедури за сенатом. У випадку одного ЗВО, який провадить ДШ спільно з іншими інституціями, право присуджувати науковий ступінь у науковій дисципліні надано раді інституту, а право надавати науковий ступінь у галузі наук – спеціально утвореній сенатом ЗВО інтердисциплінарній комісії. Серед органів, які присуджують наукові ступені, у досліджувальних ЗВО переважають різного типу „ради”, а лише в трьох випадках – „комісії”. Детально типи органів, які провадять процедури присудження наукового ступеня, в аналізованих закладах, представлено у таблиці 5.1.

**Таблиця 5.1.** Типи органів, які присуджують науковий ступінь в аналізованих ЗВО

Один орган		Два органи		
		Науковий ступінь у дисципліні	Науковий ступінь у галузі	
Рада/и наукової дисципліни (=спеціальності)	10	Рада/и наукової дисципліни	Сенат	3
Рада з питань присудження наукових ступенів і ступенів у галузі мистецтв	2	Комісія з питань наукового розвитку	Сенат	1
Наукові ради	2	Рада/и наукової дисципліни	Наукова рада університету	1
Комісії з питань наукових ступенів	2	Рада наукова дисциплін	Галузева наукова рада	2
Рада наукового розвитку	1	Рада наукова інституту	Інтердисциплінарна комісія	1

Джерело: власні дані.

## 5.2.6. Висновки першої частини дослідження

Проведений аналіз не дозволяє виявити єдиної найпоширенішої структури та моделі управління докторською школою. Кожен проаналізований ЗВО порізному сконструював свої внутрішні правові акти та нормативні положення, що стосуються докторської школи, але цілі впровадження цих механізмів та практики досить схожі, наприклад, це забезпечення високої якості підготовки аспірантів та ефективний процес управління ДШ. З огляду на вищесказане, варто замислитися над процесом „порівняння” моделей ДШ, оскільки у деяких випадках це дуже важко зробити. Тому дослідження на першому етапі було доповнено анкетною, яка б могла дещо розширити уявлення про досліджувану проблематику та дозволила б визначити конкретні тенденції й проаналізувати передовий досвід.

Крім складнощів у процесі порівняння докторських шкіл, можна також виокремити певні тренди. Отже, як уже було зазначено, у більшості проаналізованих випадків ДШ є структурним підрозділом університету, утвореним для впровадження цієї форми підготовки, що пов'язано з необхідністю вести окрему документацію та звітність, визначену для загальноуніверситетського підрозділу.

У 2/3 випадків ДШ утворюється наказом ректора, а лише в 1/3 випадках – за поданням або за висновком іншого органу. Найчастіше ДШ перебуває у сфері компетенції та рішень компетентного проректора, рідше нагляд здійснює лише ректор. Модель управління ДШ – це директор/керівник (що є управлінською функцією у розумінні статуту) та консультативно-дорадчий орган з різними типами повноважень.

У переважній більшості проаналізованих випадків було утворено одну докторську школу. Більшість ДШ не є профільними щодо галузі наук. Серед тих, які мали визначений профіль, усі ДШ реалізували навчання у кількох наукових дисциплінах з однієї наукової галузі – це переважно медичні, мистецькі, економічні, спортивні ЗВО та кілька ДШ в класичних університетах.

Тільки деякі ЗВО зважилися на здійснення підготовки докторів філософії у співпраці з іншими установами, переважно ідеться про спільну ДШ з науковим інститутом ПАН.

Усі ЗВО утворили додатковий орган, який крім сенату відповідає за присудження наукових ступенів. У кількох ЗВО повноваження із присудження наукового ступеня розподілено між двома органами управління ЗВО, залежно від того, чи ідеться про науковий ступінь у галузі наук чи у науковій дисципліні (спеціальності).

Організація докторських шкіл функціонує у постійному розвитку, підтвердженням чого є зміни в університетських положеннях, що регулюють діяльність ДШ, порівняно з тими, які було ухвалено у 2019 році на початку імплементації реформи. Це означає, що процес формування нової моделі докторських шкіл досі триває.

## 5.3. Досвід забезпечення якості докторської підготовки

II етап дослідження передбачав аналіз відповідей керівництва докторських шкіл на відкриті питання анкети, які стосуються конкретних сфер функціонування докторських шкіл, досвіду та ефективної практики. Метою дослідження був пошук прикладів рішень, опрацьованих докторськими школами, які можуть мати позитивний вплив на вдосконалення системи забезпечення якості навчання аспірантів.

### 5.3.1. Набір аспірантів

Найбільші виклики, з якими докторським школам доводилося зустрічатися у процесі рекрутації аспірантів, стосувалися таких питань, як:

- Організація та порядок рекрутації;
- Кандидати, включаючи іноземних претендентів на місце в аспірантурі;
- Виклики пандемії COVID-19, які торкнулися обох вищевказаних категорій.

У першому питанні увагу звертали на часті (щороку) зміни правил прийому на докторські програми у певному ЗВО, що у ширшому контексті можна сприймати як процес „навчання” самої інституції, яка коригує правила набору аспірантів на основі свого досвіду з попередніх років. Можна відзначити, що із цим пов’язана відсутність стратегії рекрутації щодо цільової групи: *Основною дилемою було питання про те, кого ми хочемо набрати: випускника цього року, працівника з багаторічним досвідом чи колишнього аспіранта*, а також адаптація інформації та реклами докторської школи до специфіки цільової групи.

Безперечно, наявні стратегії та перевірені інформаційні канали дозволили б знайти найкращих претендентів та уникнути логістичного завантаження у зв’язку з процесом селекції з-поміж великої групи потенціальних аспірантів. В одному випадку, звернено увагу на недостатність *промоції та інформативності щодо напрямків підготовки в технічних науках*, що могло вплинути на профіль та кількість зацікавлених вступників у цьому закладі. Можна припустити, що з огляду на те, що перші норми нового законодавства набули чинності у 2018 році, ЗВО ще не встигли розробити стратегії та власне, після першого завершеного циклу навчання, можна буде зробити висновки та розробити довгострокове бачення. Варто зауважити, що реалізація конкретних напрямків стратегічної співпраці (географічної чи наукової) або визначення очікуваного профілю кандидатів та адаптація процесу рекру-

тації та системи нарахування балів у процедурі прийому можуть дуже позитивно вплинути на ефективність рекрутації та якість претендентів на навчання у докторській школі. Тоді університет зможе обрати своїх майбутніх аспірантів серед кращих.

Багато ЗВО наголошували на тому, що вони відчувають сильний логістичний тягар, спричинений процесом рекрутації, надмірним завантаженням кадрів, невеликою адміністративною підтримкою (особливо ті ЗВО, де рекрутаційні комісії склалися з кількох членів, які були працівниками багатьох підрозділів або в ситуації значної кількості комісій, що часто призначалися в одній дисципліні). У процесі набору аспірантів ми також можемо говорити про істотне наукове перевантаження та трудомісткість, якщо певний ЗВО залучає співробітників із закордонних університетів для оцінки проєктів планів досліджень на етапі рекрутації, оскільки це пов'язано з необхідністю розкласти процес прийому в часі та організацією довгострокового процесу рецензування. У деяких ЗВО співбесіда до процесу оцінювання на етапі прийому було включено інтерв'ю, ці обидві вищезгадані практики – рецензії іноземних науковців та інтерв'ю варто зарахувати до успішного досвіду у процесі набору аспірантів, оскільки вони створюють можливість відбирати найкращі та інноваційні науково-дослідницькі проєкти.

З точки зору інших процесів рекрутації аспірантів, варто згадати про необхідність перерахунку балів з дипломів різних університетів Польщі чи зарубіжних університетів у правила нарахування балів за академічні успіхи, встановлені у конкретному ЗВО. Досить часто, оцінка з магістерського диплому або еквівалентного, або середній бал за навчання становили 50% балів набору. Виявилось однак, що ЗВО по-різному трактують „оцінки у дипломі”, а у випадку закордонних дипломів, часто потрібен був контакт з Національним агентством академічних обмінів (NAWA)<sup>67</sup> з метою консультацій щодо дипломів, виданих в інших країнах.

Ще одним викликом став підбір відповідного наукового та адміністративного персоналу для комплексного обслуговування процесу рекрутації через те, що багато ЗВО встановили досить жорсткі правила прийому, а в кількох випадках набір повністю або частково здійснювався англійською мовою. У цьому плані доброю практикою є проведення тренінгів для рекрутаційних комісій з принципів прийому аспірантів. У сфері організації слід також згадати технічні проблеми, пов'язані з інформатизацією процесу, які проя-

---

<sup>67</sup> Національне агентство академічних обмінів – одна з трьох найбільших державних інституцій, які фінансують освіту та наукові дослідження у Польщі, спрямована на підтримку академічної мобільності та інтернаціоналізацію освіти і науки. NAWA на своєму сайті розміщує описи багатьох системів вищої освіти, крім того надає також послуги, пов'язані з апостилізацією, легалізацією та визнанням освіти. Сайт: <https://nawa.gov.pl/>.

вилися особливо серйозно під час другого набору до докторських шкіл, що мав місце в умовах пандемії. Кілька ЗВО також повідомляли про проблеми, пов'язані зі встановленням загальних принципів вступу до докторської школи та відмінностями в оцінці досягнень кандидата, які в умовах великої наукової дисципліни чи галузі наук були дуже помітні.

У другій групі проблем, насамперед, респонденти вказували на низький рівень підготовки кандидатів (це була одна з найчастіших відповідей) та неадекватна підготовка до процесу рекрутації (відсутність знань про правила набору у певному ЗВО, неповна або неправильна документація тощо). Ці труднощі, зокрема, стосувалися претендентів на навчання з-за кордону, прийом яких навіть до пандемії здійснювався дистанційно. Респонденти звертали увагу дуже низький рівень знання англійської мови в іноземців, який не відповідав заявленому, що часто унеможливлювало процес прийому.

Виклики іншого характеру стосувалися пандемії та були ускладнені труднощами в інших категоріях. У цілому пандемія значно прискорила діджиталізацію процесу прийому до докторської школи.

Заходи, які вживають докторські школи для покращення процесу рекрутації, можна представити таким чином:

- щорічний перегляд правил рекрутації та впровадження проякісних змін на основі власного досвіду;
- чіткі та однозначні вказівки щодо презентації претендентів та критеріїв оцінювання;
- адміністративна підтримка офісу ДШ та допомога відділу ІТ у процесі набору;
- проведення опитування серед кандидатів, які брали участь у рекрутації, та вдосконалення процесу прийому на основі зібраних оцінок.

Більшість досліджуваних ДШ вирішили перевіряти здатність кандидатів до аспірантів, проводити дослідження за допомогою правильно структурованої кваліфікаційної процедури, найчастіше у формі співбесіди, яка проводиться призначеними приймальними комісіями, зазвичай до складу яких входять представники певної наукової дисципліни. Частиною такої процедури є аналіз рекрутаційної документації та проведення інтерв'ю (переважно у формі онлайн, з огляду на пандемію або для іноземців). Кваліфікаційна розмова (інтерв'ю) складається із дискусії з кандидатом на тему попередньо поданого проекту плану досліджень або з дискусії та самопрезентації, підготовленої претендентом на навчання у ДШ. Під час обговорення, завданням кандидата було, серед іншого, відповідне обґрунтування вибору тематики дослідження; завдання продемонструвати знання професійної мови певної наукової дисципліни, а в деяких випадках, коли співбесіда проводилася англійською мовою, – підтвердити знання англійської мови на рівні, що дає



змогу навчатися та здійснювати наукові дослідження у докторській школі (зокрема, якщо підготовка у певній ДШ здійснюється англійською мовою). Крім того, у процесі процедури прийому верифікується наявний досвід наукової діяльності кандидата, вміння створювати опис науково-дослідного проєкту та проводиться кваліфікаційне інтерв'ю (...), яке дозволяє оцінити компетенції у сфері пропонованого дослідницького проєкту/дисертаційного та рівень підготовки з питань вказаної проблематики, наукові знання, мовні компетенції (...). Деякі ЗВО значно підвищили планку потенційних кандидатів, запровадивши дисциплінарний іспит як вступ до рекрутаційного процесу. Дуже цікавим прикладом комплексного аналізу схильностей кандидата стала оцінка м'яких навичок за бальною шкалою, наприклад, *оцінка м'яких навичок: (максимум 10 балів): управління стресом – оцінка від 0 до 2 балів; логічне мислення – оцінка від 0 до 2 балів; адаптивність, напористість – оцінка від 0 до 2 балів; мотивація – оцінка від 0 до 2 балів; комунікативність та особиста культура – від 0 до 2 балів.*

Варто зауважити, що жодна з опитаних ДШ, не провела процесу рекрутації викладацького складу у докторській школі у формі конкурсу. В одному випадку було зазначено, що персонал відбирається на основі найкращих результатів *відповідно до оцінок студентів, результатів дослідницької роботи, публікацій та грантів*, але без надання деталей процесу. Щонайменше у трьох випадках було зазначено, що викладачі докторської школи – це той самий штат викладачів, які проводили заняття і в попередній аспірантурі до реформи. Практично кожна відповідь містила твердження, що персонал відбирається на основі досвіду проведення занять на третьому рівні вищої освіти та на основі добрих чи відмінних наукових досягнень з певної наукової дисципліни, але без надання деталей щодо перевірки цих критеріїв. Однак, хоча досліджувані ДШ не проводили конкурсу або не застосували іншого подібного методу відбору викладачів, все ж у більшості випадків у процесі формування науково-педагогічного персоналу брали участь рада дисципліни, директор чи керівник ДШ або інший орган, що виконує консультативно-дорадчу функцію у ДШ. Окремі ДШ також застосували відбір викладачів на докторські програми з числа видатних науковців із зарубіжних осередків, намагаючись таким чином заохотити найкращих кандидатів подати заявку та подбати про найвищу якість освіти. Незвичайним, хоча і найбільш схожим на конкурс, прикладом відбору персоналу став набір предметів для освітньої пропозиції в ДШ, який проводився на основі результатів анкети, заповненої аспірантами. В одному випадку університет обрав використання системи заохочення, яка полягала у запровадженні іншого методу *розрахунку навчального навантаження кадрів на основі коефіцієнта більше 1 для залучення найкращих викладачів з боку викладання та досліджень* до проведення занять у докторській школі.

### 5.3.2. Наукові дослідження аспірантів у докторській школі

Реформа вищої освіти та науки запровадила обов'язок аспіранта скласти індивідуальний дослідницький план, який відповідно до ст. 202 абз. 1 Закону, формується за погодженням із науковим керівником або науковими керівниками і який аспірант повинен представити органу управління докторською школою протягом 12 місяців з дня початку навчання. План дослідження містить, серед іншого, графік підготовки дисертації, включаючи термін її подання. Відповідно до вищезгаданого Закону, виконання плану підлягає середньостроковому оцінюванню у середині навчального процесу, проте, це не означає, що середньострокове оцінювання є єдиною формою оцінювання планів досліджень або, загалом, наукової діяльності аспіранта в ДШ. Деякі ЗВО запровадили оцінку плану досліджень (ми можемо назвати це проектом індивідуального дослідницького плану) вже на етапі рекрутації/прийому або протягом 12 місяців від початку навчання в ДШ, часто із залученням спеціалістів із власної або зовнішньої дослідницької установи (у тому числі й закордонної).

На питання „За якими критеріями та ким оцінюються індивідуальні дослідницькі плани аспірантів?” респонденти відповіли, що найбільша відповідальність за оцінювання планів дослідження покладається на наукового керівника та допоміжного керівника (зазначено у більш ніж 10 випадках) або директора (керівника) ДШ. Також було наголошено на відмінності між формальним аналізом, який найчастіше належить до компетенції директора школи (або секретаріату/офісу ДШ), та змістовним науковим аналізом, що належить до завдань наукового керівника. У багатьох випадках згода наукового керівника прийняти аспіранта була формальною умовою участі у процесі прийому. *Індивідуальний дослідницький план, підготовлений аспірантом за погодженням з науковим керівником, після подання перевіряється директором ДШ з точки зору формальних вимог та відповідності керівним принципам щодо графіку підготовки дисертації.* Найчастіше згадуваними критеріями для оцінки індивідуального дослідницького плану були вимоги, визначені у Законі, потім *предмет дослідження разом з обґрунтуванням його виконання; дослідницькі питання, тези чи гіпотези; опис сучасного стану досліджень з питань, що є предметом дисертації, включаючи літературу на цю тему; дослідницькі завдання, включаючи можливі заплановані зарубіжні дослідження; визначення використовуваних методів дослідження; (...) І значення запланованих досліджень та шляхи їх поширення.* Критерії оцінки індивідуальних планів досліджень докторантів можуть бути визначені у Положенні про оцінювання планів досліджень. Деякі ЗВО серед вимог до своїх аспірантів зазначили таке: *проходження щонайменше місячного наукового стажування у національній чи іноземній установі; навчаль-*

на поїздка щонайменше на місяць до вітчизняної чи іноземної установи; підготовка наукового рецензії, а також поширення результатів досліджень і розробок у відкритому доступі.

У чотирьох випадках респонденти зазначили, що індивідуальні дослідницькі плани підлягають рецензуванню, яке може проводитися спеціально призначеними комісіями чи іншими органами, або обраними національними та іноземними фахівцями з певної дисципліни. У кількох випадках висновок щодо плану готує наукова рада докторської школи.

*Члени Ради Докторської Школи, які представляють певну дисципліну, детально оцінюють та висловлюють свою думку про індивідуальні дослідницькі плани у своїй дисципліні, а потім представляють Раді свої рекомендації. Прийняття ІДП відбувається шляхом рішення, прийнятого більшістю голосів у раді ДШ. ІДП оцінюється з точки зору обґрунтованості та актуальності обраної теми, методу та графіку робіт, кінцевим результатом чого є присудження наукового ступеня доктора філософії. У деяких випадках є можливість звернутися до іншого наукового органу, наприклад, до ради наукової дисципліни: Проект ІДП підлягає затвердженню керівником відповідного колегіум протягом одного місяця з дня його подання. Перш ніж схвалити проект ІДП, керівник може проконсультуватися з експертами, визначеними головою ради наукової дисципліни.*

Окрім оцінки проекту індивідуального дослідницького плану, ЗВО здійснюють періодичне оцінювання досягнень та динаміку реалізації плану досліджень та навчальної програми. Найчастіше це робиться щорічно, обраними комісіями з певної дисципліни, на основі аналізу звіту аспіранта. Частиною цього оцінювання також може бути участь в обов'язковому семінарі, де докторант презентує результати дослідження на певному етапі та бере участь у обговоренні представлених результатів.

Щодо пропонованої фінансової підтримки для проведення досліджень для аспірантів та систем заохочення, у більшості аналізованих ДШ впроваджено стипендії для наукових досліджень найкращим здобувачам, що призначаються на основі наукових досягнень (так звана підвищена докторська стипендія – ст. 209 абз. 5 Закону про вищу освіту і науку).

*Ми розробили механізм можливості отримання підвищеної стипендії для аспірантів, яка залежить виключно від наукових досягнень аспіранта.*

*Університет щорічно оголошує конкурси, спрямовані до різних груп академічної спільноти, включаючи аспірантів: внутрішні конкурси фінансування, наприклад, конкурс для молодих науковців; конкурси (...) на отримання грантів на мобільність для аспірантів; конкурси на участь у наукових проєктах; конкурси грантів. Докторська школа (...) також розробила Поло-*

*ження про отримання підвищених докторських стипендій для підтримки наукових досягнень аспірантів ДШ, що дозволяє їм отримувати підвищену стипендію терміном на 12 місяців кожного навчального року, на підставі наукових досягнень у навчальному році, що передує подачі заявки.*

Кілька ДШ вказали, що фінансування досліджень аспірантів відбувається за рахунок коштів наукового керівника. Варто додати, що модель, за якої докторські стипендії та витрати на дослідження фінансуються із фондів наукового керівника (грантових чи статутних), є однією з найпоширеніших у університетах Західної та Північної Європи. Таким чином, витрати на утримання аспіранта не обтяжують бюджет університету чи докторської школи, а отже, зобов'язують наукового керівника нести повну відповідальність за керівництво аспірантом. Ця модель є протилежною до тієї, що базується на фінансуванні стипендій з центрального бюджету університету

Дуже гарним прикладом мотиваційно-заохочувальної системи аспірантів є призначення додаткового бюджету на наукову діяльність, який розподіляється на конкурсних засадах. Додатковий бюджет докторської школи може бути створений за рахунок коштів, які знаходяться у розпорядженні ректора, або в статутному резерві директора (керівника) установи, у якій аспірант виконує свою дослідницьку роботу. Також додаткове фінансування докторської школи може надходити з інших джерел, наприклад, бути включеним до бюджету органу самоврядування аспірантів чи ради науково-дослідних гуртків. Такі заходи в аналізованих прикладах мали назву „Бюджет для наукових міні-грантів”, „Університетські дослідницькі гранти” тощо. Додатковою формою до вищезазначеної підтримки, деякі ЗВО винагороджують аспірантів за публікації у наукових журналах з високою пунктуацією (прим. – ідеться про пункти у переліку наукових журналів, затвердженому розпорядженням Міністра), пропонують спеціальні гранти для іноземних здобувачів та гранти для інноваційних, надважливих наукових досліджень:

*Аспіранти можуть отримати фінансову підтримку наукової діяльності, а саме:*

- *Проякісна програма фінансування публікацій у журналах ТОПІ, ТОПІ0, журналах Nature або Science та для монографій у виданнях з високою пунктуацією, у рамках програми „Ініціатива досконалості – Дослідницький університет (...).*
- *Грант для іноземних аспірантів за програмою „Ініціатива досконалості – Дослідницький університет”.*
- *Конкурс на фінансування новаторських досліджень у рамках „Ініціативи досконалості – Дослідницький університет”.*
- *Стипендія за публікації, видані у співпраці з автором, що представляє іноземний дослідницький центр, або з неакадемічним партнером, у рамках програми „Ініціатива досконалості – Дослідницький університет”.*

- *Мовна вичитка та корекція текстів високопунктованих публікацій або заявок на патенти.*
- *Супровід заявок на винаходи до Патентного відомства Республіки Польща.*

На підставі аналізу матеріалів дослідження було виявлено, що у більшості випадків додаткове фінансування для аспірантів надходило переважно із зовнішніх джерел, тобто у рамках гранту Міністра освіти та науки *Ініціатива досконалості – Дослідницький університет*, програм Національного агентства академічних обмінів, програм, що фінансуються з європейських джерел, наприклад POWER, Erasmus + тощо. Той факт, що заклад отримує кошти на утримання та розвиток аспірантів, чи-то у вигляді грантів для наукових керівників, чи-то інших інституційних проєктів, слід оцінити дуже позитивно. Диверсифікація потоків фінансування дуже позитивно впливає на забезпечення належних умов для розвитку молодих науковців.

Багато докторських шкіл також запровадили системи підтримки, спрямовані на участь докторантів у дослідницьких проєктах та подання грантових заявок. У більшості випадків докторські школи пропонують обов'язкові предмети у рамках навчальної програми для підготовки проєктних заявок, а в деяких університетах одним із обов'язків аспірантів є подання проєкту на конкурс Національного центру науки „Прелюдіум”:

*У базовий модуль освітньої програми, обов'язковий для всіх аспірантів, ми ввели предмет „Процес подання заявки на фінансування фундаментальних досліджень”, де експерти з відділу проректора з питань розвитку та досліджень проводять тренінги з фінансування вітчизняних та зарубіжних наукових стажувань для молодих науковців, які починають свою науково-дослідну діяльність, готують та редагують фінансові заявки для подання у національні фонди/установи (до Міністерства освіти і науки, Національного центру досліджень і розробок, Національного центру науки, Фонду розвитку польської науки) та до іноземних фондів (фондів ЄС) тощо.*

У багатьох університетах є підрозділ (наприклад, офіс обслуговування проєктів), завданням якого є підтримка аспірантів у процесі подання заявок на гранти шляхом організації воркшопів, тренінгів, семінарів та проведення інформаційних кампаній у цій сфері.

*У структурі нашого закладу є Відділ підтримки проєктів, метою якого є підтримка аспірантів у поданні заявок на різні види науково-дослідницьких проєктів з різними джерелами зовнішнього фінансування, а також у поданні заявок на додаткові зовнішні стипендії чи науковий обмін. Організуються тренінги, конференції з питань отриман-*

*ня джерел фінансування наукових досліджень, а також у програмі докторської підготовки для першого року навчання є предмет „Пошук джерел фінансування наукових досліджень”, що проводиться в обсязі 15 годин семінарських занять та є обов’язковим, мета якого – представити можливі джерела фінансування наукової діяльності аспіранта, розглянути питання, що стосуються підготовки заявок на фінансування науково-дослідницької діяльності та презентації питань, пов’язаних із реалізацією науково-дослідного проекту. Крім того, одним з обов’язкових елементів Індивідуального дослідницького плану є заявка на зовнішнє фінансування дослідження.*

### **5.3.3. Навчальний процес**

Докторська підготовка є одним із ключових напрямків системи вищої освіти і науки, оскільки її якість та ефективність визначають підготовку молодих кадрів до виходу на ринок праці поза університетом або продовження наукової кар’єри. У більш широкому значенні якість докторської підготовки також впливає на якість навчання студентів (аспіранти проводять заняття зі студентами, а деякі з них увійдуть до науково-викладацькому складу у ЗВО), на якість та конкурентоспроможність досліджень, що проводяться у глобальному масштабі і мають довгостроковий вплив на підвищення інноваційності економіки та рівня життя громадян. Водночас, саме цей напрям у попередньому правовому порядку (до набуття чинності реформи) потребував найбільших змін. Модель підготовки докторів філософії, яка на цей момент є ще чинною, потроху згортає свою діяльність. Зміни, що відбуваються у докторській школі після реформи, передбачають зокрема, обмеження масовизації докторської підготовки за рахунок фокусу на рекрутації найкращих кандидатів та покращенні якості освіти та досліджень (а отже, якості захищених дисертацій), напр. шляхом забезпечення інтердисциплінарності в обох цих сферах. Саме інтердисциплінарний характер досліджень та навчання дозволить майбутнім докторам філософії здобути універсальні навички, тобто компетенції, які дозволять їм працювати у багатьох галузях промисловості, бізнесу чи залишатися в науці та проводити новаторські дослідження у своїй спеціалізації. Крім того, Закон про вищу освіту і науку запровадив зовнішнє оцінювання контролю якості освіти, за проведення якого відповідає міністр (прим. але реалізує Комісія евалюації науки) у вигляді т.зв. евалюації докторських шкіл (ст. 259–264 Закону).

У переважній більшості докторських шкіл міждисциплінарність реалізується шляхом відповідної організації освітньої програми та принципів реалізації індивідуального дослідницького плану. Найпоширенішим рішенням

є поділ навчальної програми на обов'язкові та факультативні модулі та встановлення правил укладання основної навчальної програми, що дозволяє відбирати предмети з-поза основної траєкторії підготовки. Залежно від докторської школи, аспіранти були зобов'язані або мали можливість обирати предмети з інших дисциплін, а в одному університеті *докторанти, відповідно до навчальної програми, зобов'язані зарахувати 50 годин занять в іншому університеті протягом перших двох років*. Докторські школи у різний спосіб організують вибіркову частину освітньої програми, зокрема через: конкурс предметів, перелік предметів на вибір, заняття „за бажанням” (залежно від поточних потреб аспірантів) або т.зв. „майстер-класи”, які проводять видатні фахівці у певній галузі. Крім того, було зазначено, що самі докторські проекти реалізуються у дусі міждисциплінарності шляхом, зокрема, міжпредметної співпраці між науковими керівниками або основним керівником та допоміжним.

*Інтердисциплінарність навчального процесу у ДШ (...) реалізується в рамках індивідуалізації освітньої програми та плану досліджень. При створенні Індивідуальної освітньої програми аспірант може обирати предмети з інших дисциплін, також можуть бути міждисциплінарні докторські дослідження, де є два наукові керівники з двох різних наукових дисциплін (для цього приймають накази відповідних рад наукових дисциплін). Теми досліджень, які реалізуються аспірантами, часто охоплюють широкий спектр питань однієї чи кількох наукових дисциплін.*

*Кожен аспірант повинен обрати та зарахувати принаймні 1 навчальний курс з іншої дисципліни, ніж дисертація. Низка докторських проектів виконується на перетині наукових дисциплін.*

*Аспірант реалізує індивідуальну освітню програму, включаючи обов'язкові та факультативні заняття. У рамках факультативних модулів пропонуються предмети, що стосуються наукової спеціальності та тематики реалізованого наукового дослідження (модулі зі сфери декларованих наукових дисциплін), а також мультидисциплінарні модулі або модулі в галузі інших дисциплін. База мультидисциплінарних модулів налічує 103 навчальні предмети.*

Іншою практикою, про яку говорили анкетовані ДШ, було запровадження різних типів семінарів або практичних занять, які можуть мати форму наукової конференції.

*Невід'ємним елементом освітньої програми є участь у інтердисциплінарному семінарі, який (...) набуває форми наукової конференції. Такий семінар планується організувати раз на семестр. Семінар триває два дні (...). Після закінчення 2-го семестру аспіранти повинні підготувати анотацію та подати його через веб-сайт, а потім виступити з 20-хви-*

*линною презентацією про стан роботи над докторською дисертацією. Усі презентації відбуваються англійською мовою. Семінар поділяється на сесії, кожну з яких модерує голова з числа членів Ради ДШ. Доповідачі відповідають на запитання учасників. Кожного дня семінару також проводиться 30-хвилинна запрошена доповідь (invited talk) науковця, що представляє іншу дисципліну, ніж та, що представлена у ДШ, та представник інноваційного підприємства (...).*

Окрім вищезгаданих механізмів, в інших частинах анкетування представники ДШ згадували інші практики інтернаціоналізації, наприклад: лекції запрошених професорів із зарубіжних наукових центрів, дисертації, що виконуються у співпраці з іноземними осередками або докторська мобільність (стажування, короткі науково-дослідницькі поїздки, середня та довгострокова мобільність), що, безумовно, має дуже позитивний вплив на науковий розвиток молодих науковців та інтердисциплінарний характер освіти та наукових досліджень. Зокрема, однією з провідних форм співпраці з іноземними установами, спрямованими на підтримку інтердисциплінарності, є угоди про подвійні чи багатосторонні докторські дипломи, про що зазначили три з опитуваних ДШ. Кілька респондентів заявили, що найближчим часом планується співпраця з іншими національними та іноземними науковими осередками. У контексті інтердисциплінарності докторської підготовки та співпраці у цій сфері з іншими суб'єктами, часто згадувалося співробітництво з підприємствами як елемент докторської програми за Міністерською ініціативою прикладного докторського дослідження (т.зв. Doktorat wdrożeniowy). У дослідженні дещо бракувало інформації про обов'язкові або факультативні заняття, які проводяться спеціалістами-практиками з-поза академічного середовища, що часто є елементом докторської освіти у відомих зарубіжних університетах.

У деяких випадках, окрім спеціалізованих модулів з провідної наукової дисципліни та інших дисциплін, навчальні програми включали модуль занять з м'яких навичок, які мають на меті забезпечити аспірантам так звані універсальні компетентності (анг. transferrable skills) (напр., критичне мислення, креативність, ініціативність, навички вирішення проблем тощо), відповідно до кваліфікацій на 8 рівні Польської рамки кваліфікацій<sup>68</sup>. У кількох випадках такий модуль був обов'язковим елементом освітньої програми

---

<sup>68</sup> Закон про Інтегровану систему кваліфікації від 22 грудня 2015 р. (Dz. U. 2016 poz. 64 ze zm.). [https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y\\_do\\_serwisu\\_ZSK/tabele\\_PRK/PRK\\_tab5.pdf](https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y_do_serwisu_ZSK/tabele_PRK/PRK_tab5.pdf); Проект Наказу Міністра освіти і науки щодо оцінювання якості освіти у докторській школі <https://legislacja.gov.pl/projekt/12342754>; Доповідь Європейської ради аспірантів та молодих учених EURODOC „Identifying Transferable Skills and Competences to Enhance Early-Career Researchers Employability and Competitiveness” Brussels, 01 October 2018 <http://eurodoc.net/skills-report-2018.pdf> (доступ 12.07.2021).



або університет давав можливість обирати предмети з освітньої пропозиції всього університету. В інших випадках ДШ включала ці навички до програми докторської підготовки.

*У загальному модулі навчальної програми (для всіх аспірантів) ми запровадили відповідні предметні модулі, у яких обговорюється наведена проблематика, те ж стосується предметів за вибором. Більше того, майже після кожного семестру навчання проводяться докторські семінари, під час яких перевіряється кваліфікація та вміння аспіранта. Крім того, прийнята концепція освіти передбачає зарахування предметів на основі перевірки універсальних навичок за допомогою семінарів, проєктів, наукових дискусій замість складання іспитів або тестів.*

*ДШ розвиває м'які компетенції, спеціалізовані компетенції, зокрема й ті, що не належать до наукової спеціальності, у якій виконується дисертація, дидактичні та лінгвістичні компетенції. (...) Обов'язкові модулі „Майстерня дослідника” та „Критичне мислення – фундаментальні ділени сучасної цивілізації (...).*

*12 з обов'язкових 32 ECTS у навчальному процесі повинно бути здобуто у частині предметного блоку „Майстерня дослідника”, метою якого є здобуття м'яких, універсальних навичок. Навчальні предмети мають характер стандартних курсів із різними формами зарахування.*

*(...) Багата освітня пропозиція у частині „skills workshop” дає змогу здобуття м'яких та універсальних навичок, які стосуються зокрема тематики „problem-based learning”, методів презентації чи комунікації, економічного та стратегічного мислення, написання наукових статей – питань, які є дуже важливими у діяльності науковця. Освітня пропозиція постійно розширюється, а наукова рада ДШ серйозно підходить до оцінювання силабусів (...).*

Слід зазначити, що лише дві ДШ згадували про організацію навчання для наукових керівників, яка повинна бути невід'ємною частиною системи забезпечення якості докторської підготовки та наукового керівництва як такого. Зокрема, реформа запровадила більшу відповідальність наукового керівника за наукове керівництво аспірантами. Відповідно до ст. 190 абзац 6 Закону про вищу освіту і науку, науковим керівником не може бути особа, яка протягом останніх 5 років: 1) була керівником 4 аспірантів, яких було відраховано через негативний результат середньострокового оцінювання, 2) була науковим керівником як мінімум двох дисертацій, які не отримали позитивні відгуки рецензентів/опонентів.

*Університет (...) підтримує набуття універсальних навичок (включаючи навички лідерства та комунікації), які дозволяють краще та ефективні-*

*ше виконувати функцію наукового керівника. Таким чином, наукове керівництво, здійснюване науковим керівником, дає змогу здобувачу не лише розвиватися з наукової точки зору, але й розвивати свої універсальні навички.*

*Розвиток аспіранта відбувається також шляхом засвоєння навчальних предметів, наприклад, у семінарі докторантів або міжпредметних конференціях, а також у рамках наукового керівництва, яке здійснює керівник. В останньому випадку програма передбачає спеціальну, індивідуальну (персональну) підтримку аспіранта в рамках занять „Науковий розвиток – індивідуальні заняття з науковим керівником (...)”.*

Діяльність, яку проводить ДШ або на загальноуніверситетському рівні ЗВО, з метою формування в аспірантів етичних принципів та забезпечення доброчесності у наукових дослідженнях, переважно передбачала участь аспірантів в обов’язкових або факультативних заняттях з етики, деякі школи пропонували лекції видатних фахівців з певної проблематики. Окремі респонденти відзначили велику роль наукового керівника у формуванні етичних принципів у аспірантів.

*(...) У загальному модулі для всіх аспірантів ми запровадили відповідні предмети, наприклад, „Організаційні, правові та етичні аспекти наукової роботи”, „Самопрезентація вченого” та „Право інтелектуальної власності та комерціалізація досліджень”. Майже після кожного семестру проводяться докторські семінари, де обговорюються ці питання (...).*

*У межах обов’язкового предмета „Етика досліджень та наукової роботи” аспіранти дізнаються про три основні тенденції у сучасній етиці. На цій основі представлені системи етичних стандартів, які обов’язкові для дотримання у наукових дослідженнях та науковій роботі, а також окремі проблеми та етичні дилеми, що виникають під час наукової роботи. Аспіранти також дізнаються про вирішення цих питань та процедури, розроблені спеціалістами з питань етики.*

*Етика проведення наукових досліджень як предмет, спільний для всіх аспірантів ДШ, у рамках загальноуніверситетських навчальних предметів, а також спільна робота аспіранта з науковим керівником (майстер-учень) від початку навчання в ДШ сприяє формуванню відповідних принципів.*

Невід’ємним елементом системи якості є етап моніторингу та вдосконалення процесу на основі досвіду та успішної практики. У більшості опитаних докторських шкіл якість освіти, включаючи якість наукового керівництва, оцінюють самі аспіранти. Найчастіше це відбувається системно та передбачає проведення періодичних опитувань аспірантів та відвідувань занять. Крім того, університети щорічно переглядають усі правові акти, що

стосуються докторської підготовки, проводять співбесіди з науковими керівниками або співпрацюють з повноважним представником університету з питань якості. У деяких випадках було зазначено, що ця методологія перебуває ще на стадії розробки.

*Якість освіти оцінюється шляхом щорічних опитувань аспірантів після закінчення року навчання в ДШ. У результаті зібраних думок та оцінок аспірантів, Директор ДШ ініціює зміни на основі консультацій з членами Ради ДШ, Колегіумів наукових дисциплін та членами Аспірантського самоврядування. У результаті цієї діяльності нещодавно було змінено Регламент ДШ або теж освітню програму (...), а також розроблено Положення про призначення стипендій для аспірантів за наукові досягнення. Крім того, університет призначив Уповноваженого ректора з питань якості освіти, з ініціативи якого регулярно організовується конференція під назвою „День культури якості освіти”, під час якої аспіранти можуть ознайомитися з передовим досвідом проведення дослідницької та викладацької діяльності у тих підрозділах, які студенти та аспіранти оцінюють найвище. У лекційній частині конференції обговорюються такі питання, як: прагматичне екзамнування та тестування прогресу, достовірність анкети дидактичної оцінки та роль наукових доказів у докторській підготовці (...). Викладачі/доповідачі намагаються відповісти на питання: хто відповідає за якість освіти та як здійснювати педагогічну діяльність креативно та ефективно (...).*

*Докторська школа проводить систематичні опитування щодо якості всіх аспектів функціонування аспірантів у ДШ, включаючи якість освіти, рівень наукової роботи, залучення наукових керівників та адміністрації. Результати використовуються для впровадження рішень, що покращують якість освіти та досліджень, а також процесів обслуговування аспірантів. В особливо складних ситуаціях керівництво школи втручається у ситуації з окремими керівниками.*

*Заняття для аспірантів підлягають стандартному централізованому оцінюванню. Результати опитувальних анкет беруться до уваги, коли професорсько-викладацький склад запрошується проводити заняття у наступних семестрах, і вони впливають на будь-які необхідні зміни у силабусах (...).*

*(...) В університеті діє система анкетного опитування, яка включає як оцінювання викладача, який проводить заняття, так і самого змісту предмету, а також відвідування занять, що має на меті розвиток самих викладачів і є одним з елементів системи забезпечення якості освіти та внутрішньої перевірки вищезазначених результатів (...).*

### 5.3.4. Середньострокове оцінювання

Реформа вищої освіти та науки внесла суттєві зміни у перевірку прогресу науково-дослідницької роботи аспірантів у ДШ, порівняно з попередньою системою докторської підготовки. У попередній системі докторської освіти обов'язком аспіранта зазвичай було подавати щорічні або семестрові звіти про свою діяльність, на підставі яких, керівник аспірантури ухвалював рішення про зарахування навчального року та переведення на наступний рік навчання. Додатковим до періодичних звітів аспірантів, подання яких зазначено у Регламенті ДШ, у Законі запроваджено механізм *go or no go*, який називається проміжним/середньостроковим оцінюванням (англ. *midterm evaluation*), що зазвичай використовується у найкращих зарубіжних університетах. Цей механізм полягає у прийнятті рішення після першої половини навчального циклу, які перспективи аспіранта завершити роботу над дисертацією вчасно, чи є позитивна динаміка у реалізації досліджень аспіранта, визначення причин, не достатніх для продовження навчання в ДШ та подальших наукових досліджень. Процес проведення середньострокового оцінювання повинен бути детально врегульований у регламенті ДШ, та у ст. 202 абзац 3 та 4 Закону визначено, що середньострокове оцінювання закінчується позитивним чи негативним результатом. Результат оцінювання разом з обґрунтуванням фіксується документально. Середньострокове оцінювання проводиться комісією, до складу якої входять 3 особи, як мінімум одна з них має науковий ступінь доктора габілітованого та звання професора у науковій дисципліні, за якою відбувається підготовка дисертації, один із членів комісії працює в іншому ЗВО чи науковій установі. Науковий керівник та допоміжний науковий керівник не можуть бути членами комісії.

За результатами проведеного дослідження виявлено, що процедури середньострокового оцінювання та заходи, вжиті для забезпечення доброчесності та прозорості його проведення, найчастіше розроблялися на основі законодавчих положень.

*Процедура розроблена відповідно до норм Закону. Для кожної дисципліни буде своя команда. Аспірант підготує автореферат та самопрезентацію про хід реалізації плану дослідження. Ми описали, що і які елементи повинні бути включені до самопрезентації, була розроблена форма протоколу оцінювання для групи оцінювання. Семінар буде проводитись дистанційно, (...) директор (...) виступатиме модератором (...).*

*На підставі матеріалів, поданих аспірантом, що підтверджують виконання індивідуального дослідницького плану, включаючи, зокрема, наукові та/або мистецькі досягнення та досвід щодо популяризації нау-*

*ки, пов'язаний із виконанням індивідуального дослідницького плану, та всі звіти, передбачені на певному етапі навчання (...) та презентації аспіранта про результати досліджень, проведених до цього моменту, разом із обговоренням, Комісія оцінить результати роботи аспіранта за п'ятьма критеріями: своєчасне виконання робочого графіка щодо підготовки дисертації та її відповідність індивідуальному плану дослідження, реалізація освітньої програми, наукові та/або мистецькі досягнення та досягнення у популяризації науки, пов'язані з індивідуальним планом дослідження, презентації та обговорення.*

Надзвичайно важливим аспектом цього оцінювання, вирішальним для доброчесності та прозорості дослідницького процесу, є встановлення чітко визначених та зрозумілих критеріїв оцінювання науково-пошукової діяльності аспірантів, оскільки від цього залежить подальший науковий шлях здобувача.

*Основним критерієм середньострокового оцінювання є виконання завдань, запланованих в Індивідуальному дослідницькому плані. Додатковим критерієм є: прогрес у підготовці дисертації та документована діяльність, що підвищує компетенції підготовки аспіранта до науково-дослідницької та дослідно-конструкторської діяльності. Ці заходи включають, зокрема, підготовку наукових публікацій, участь у конференціях, курсах та тренінгах, а також наукову роботу у науково-дослідних проєктах.*

Серед інших механізмів, що забезпечують доброчесність та прозорість процедури, ДШ назвали такі:

1. Склад комісії, яка здійснює оцінювання, зокрема такі механізми:
  - а. Метод делегування (відбору) та чіткість критеріїв щодо вибору складу комісії, зокрема з акцентом на досягненнях та досвіді у певній науковій галузі;
  - б. Прозорість складу комісії;
  - в. Присутність у складі видатних представників певної наукової галузі з-поза університету (у тому числі зарубіжних);
2. Результат середньострокового оцінювання містить детальне й належне обґрунтування (згідно з критеріями оцінювання) та процедуру оскарження; відкритість документації та формуляра оцінювання;
3. Система анкетування для покращення процесу оцінювання; включення до процесу вдосконалення процедури представників самоврядування аспірантів;
4. Надання можливості брати участь в оцінюванні, як спостерігача, представнику самоврядування аспірантів (обов'язково або на прохання аспіранта, що підлягає оцінюванню).

### 5.3.5. Інтернаціоналізація

Інтернаціоналізація освітнього процесу здійснюється переважно шляхом проведення занять англійською мовою та залучення до проведення лекцій іноземних викладачів. Існує кілька підходів ДШ до навчання аспірантів англійською мовою: або навчальний процес у ДШ повністю відбувається англійською мовою, або аспірант обирає предмети англійською мовою з-посеред тих, що пропонуються у ДШ. Цікаве рішення в одній ДШ – це здійснення робочого спілкування з аспірантами одночасно польською та англійською мовами. Ще одна пропозиція для аспірантів – це можливість отримання подвійного диплома шляхом створення спільних програм із зарубіжними університетами.

*Ми готуємо докорінні зміни у навчальному процесі, які, зокрема, стосуються проведення занять англійською мовою та участі іноземних експертів у навчанні аспірантів.*

*Навчання ведеться англійською мовою, створюючи привабливі та водночас зручні умови для навчання іноземців. У рамках навчального процесу аспіранти мають можливість брати участь у заняттях, які викладають видатні іноземні професори з провідних університетів світу (visiting professors lectures).*

Докторські школи намагаються збільшити інтернаціоналізацію шляхом набору іноземних аспірантів. Тому вони розширюють пропозицію навчання англійською мовою, готують веб-сайти обома мовами та рекламують ДШ за кордоном на веб-сайтах та Інтернет-порталах. Деякі ДШ забезпечують підготовку персоналу, який буде залучений до реалізації освітнього процесу у полікультурному середовищі.

*Був розроблений документ під назвою „Концепція інтернаціоналізації ДШ”, де визначено нормативні документи та процедури, необхідні для початку навчання іноземців (англійською мовою).*

Інтернаціоналізація ДШ також відбувається шляхом підтримки аспірантів у проходженні стажувань, курсів, участі у літніх школах, організованих зарубіжними дослідницькими центрами, та в міжнародних конференціях. Аспіранти мають можливість реалізовувати науково-дослідницькі проекти в міжнародних командах. Деякі ДШ дозволяють аспірантам обирати іноземних наукових керівників або забезпечують по два наукових керівника – вітчизняного та іноземного.

*[Наші заходи – це]Мобільність з метою іноземних стажувань аспірантів. Участь аспірантів у міжнародних дослідницьких групах. Участь аспірантів у міжнародних конференціях. Публікація у престижних міжнародних журналах.*

Великою підтримкою розвитку інтернаціоналізації докторської підготовки є участь університетів у європейських програмах, у т.ч Горизонт 2020, Еразмус+, а також програми NAWA.

*Університет має на меті посилити функціонування системи стимулювання та підтримки міжнародної мобільності аспірантів та викладачів у рамках, зокрема, програми Erasmus+, програми PROM (Міжнародний стипендіальний обмін аспірантів та викладачів), програма STER (Інтернаціоналізація ДШ), програма SPINAKER (Інтенсивні міжнародні освітні програми).*

*За допомогою програм Erasmus+, згідно з укладеними міжуніверситетськими угодами, ЗВО організовує стипендіальні поїздки аспірантів на стажування (SMP), стажування в іноземних університетах (SMS).*

Мобільність аспірантів також підтримується участю університетів у програмі PROM NAWA, що дозволяє їм проходити наукове стажування за кордоном, а також брати участь у коротких формах навчання у рамках міжнародного стипендіального обміну.

Участь у програмі NAWA-STER дозволяє ДШ планувати цілий комплекс заходів з інтернаціоналізації.

*У рамках програми планується проведення діяльності, спрямованої на створення 3 спільних навчальних [докторських] програм у співпраці з іноземними університетами, фінансування стипендій та закордонних наукових поїздок для найкращих аспірантів, організація трьох міжнародних літніх шкіл, проведення семінарів з розвитку навичок у сфері самопрезентації та міжкультурної комунікації та участь університетів у найбільшому європейському освітньому ярмарку „Futuralia” у Португалії.*

У рамках програми NAWA-SPINAKER одна з докторських шкіл організовує 8-денні літні семінари з проектування наукових досліджень для іноземних аспірантів. Для проведення занять були запрошені видатні фахівці у визначених галузях, які проводять дослідження у престижних зарубіжних наукових установах, у т.ч з Гарвардського університету, Стенфордського університету, Гейдельберзького університету.

Заходи з інтернаціоналізації кадрового складу здійснюються двома способами й охоплюють як залучення іноземних науковців для реалізації освітніх програм та проведення досліджень у Польщі, так і підтримки міжнародної мобільності та науково-дослідницького розвитку польських науковців і викладачів. Деякі ДШ запрошують іноземних співробітників проводити заняття за європейськими програмами, а інші спираються на наявні контакти з „професорами-колегами” керівництва ДШ або викладачів. Ці заходи переважно стосуються елементів навчання, які реалізуються запрошеними викладачами. Докторські школи також намагаються залучити іноземних на-

укових керівників для своїх аспірантів. В одній із досліджуваних ДШ також планується запросити іноземних науковців для участі у комісіях із середньострокового оцінювання.

Одним з напрямків інтернаціоналізації академічного персоналу є підтримка їх участі у міжнародних наукових заходах, у закордонних стажуваннях, практиках та в пошуку грантів та реалізації дослідницьких проєктів у рамках міжнародних команд.

*Університет розвиває діяльність з інтернаціоналізації персоналу, залученого до навчального процесу, зокрема, відбувається поступове збільшення викладачів з іноземних університетів, підтримка міжнародної мобільності персоналу в рамках наукових стажувань, конференцій, семінарів та міжнародних тренінгових програм, реалізація міжнародних проєктів з іноземними партнерами та збільшення кількості наукових керівників та запрошених науковців із закордонних університетів.*

Одним із напрямків інтернаціоналізації є збільшення кількості іноземних аспірантів. Для реалізації цієї мети, ДШ модифікували процес прийому, зокрема шляхом створення сприятливих умов для вступу іноземців до ДШ. Зокрема, інформація про ДШ, навчальні програми, правила прийому та всі офіційні питання публікуються англійською мовою на веб-сайті ДШ. Процес рекрутації проводиться двома мовами: польською та англійською, або лише англійською для всіх кандидатів. Деякі ДШ проводили дистанційні співбесіди з іноземними вступниками ще до появи обмежень, пов'язаних із пандемією COVID-19, сьогодні дистанційний набір здійснюється в усіх ДШ.

*Процес рекрутації проводиться англійською мовою добровільно й прозоро, що дозволяє брати участь кандидатам з усього світу. Більше того, веб-сайт англійською мовою містить всю актуальну інформацію, що стосується процесу прийому.*

Докторські школи також проводять заходи, спрямовані на підвищення компетентності академічного та адміністративного персоналу у галузі освіти та обслуговування іноземних аспірантів.

*Працівники, з метою інтенсифікації інтернаціоналізації процесу рекрутації та впровадження механізмів, що сприяють прийому іноземців, постійно підвищують свою кваліфікацію, зокрема, беруть участь у навчальних курсах, організованих Національним агентством академічних обмінів, та обміні передовим досвідом з іншими відомими університетами.*

Досягнення бажаного рівня інтернаціоналізації докторських шкіл неможливе без проведення широкої кампанії з просування освітніх пропозицій ДШ на міжнародній арені. Результати дослідження дають підстави стверджува-



ти, що найчастіше ДШ використовують безпосередньо свої веб-сайти для інформування, представляють пропозицію для іноземців на іноземних веб-сайтах, присвячених докторській підготовці, та у соціальних мережах, а також надсилають рекламні матеріали щодо набору кандидатів до іноземних наукових установ. Інший спосіб просування – це участь в освітніх ярмарках, ведення університетського телеканалу або розробка гаджетів для реклами університетів.

Прикладом ефективного досвіду є розробка ДШ матеріалів, що рекламують не лише освітні програми, а й дослідницький потенціал ДШ на прикладі досягнень конкретних науковців та аспірантів, а також створення комплексної стратегії просування ДШ за кордоном з метою сфокусованої рекламної та інформаційної діяльності.

*ДШ планує активізувати рекламну та інформаційну діяльність у міжнародному середовищі шляхом підготовки інформаційних матеріалів також англійською мовою, зокрема портфоліо дослідницьких груп, які працюють в університеті як посібник для потенційних кандидатів, які шукають відповідних наукових керівників; також підготовки рекламних фільмів за участю видатних науковців та аспірантів; розробки стратегії промоції за кордоном, яка дозволить проаналізувати актуальні та ключові напрямки пошуку співробітників та дозволить скоригувати інструменти й канали спілкування з метою максимізації ефективності діяльності.*

### 5.3.6. Науково-педагогічні кадри

Відповідно до ст. 205 абз. 1 пункт 1 Закону про вищу освіту і науку Польщі, спосіб призначення та зміни наукового керівника (наукових керівників) визначається регламентом ДШ. Основні формальні критерії до наукового керівника визначено у ст. 190 абзац 4, і стосуються вони обов'язкової наявності в наукового керівника ступеня доктора габілітованого або звання професора, а також для допоміжного керівника – ступеня доктора філософії. Деякі ДШ обмежуються лише цими законодавчими вимогами, інші визначають додаткові умови у своїх регламентах. Додаткові вимоги стосуються насамперед того, що претенденти на роль наукового керівника повинні мати значні наукові досягнення. Доброю практикою є залучення до наукового керівництва аспірантами видатних зарубіжних науковців, які не відповідають законодавчим формальним вимогам до вітчизняних науковців, але завдяки положенням регламенту ДШ це можна зробити.

*ДШ висуває високі проякісні вимоги щодо потенційних наукових керівників (необхідні публікації та реалізація грантів).*

*(...) [може бути призначена особа] без наукового ступеня доктора габлітованого чи звання професора, який є співробітником іноземного університету чи наукової установи, якщо компетентна Рада наукової дисципліни вважає, що ця особа має значні досягнення у сфері наукових досліджень за тематикою дисертації. Крім того, Регламент ДШ запровадив положення про те, що науковим керівником може бути академічний працівник, який був включений до 40% найкращих викладачів в останньому науковому рейтингу або отримав позитивний висновок Колегіуму наукової дисципліни.*

Проведене дослідження показує, що, на думку керівництва ДШ, бракує інструментів чи механізмів для підтримки наукових керівників у контексті їх наукового керівництва аспірантами. Затвердження наукових керівників, включаючи оцінювання їх кваліфікації, зазвичай належить до компетенції рад наукових дисциплін. З іншого боку, науково-дослідницький розвиток наукових керівників підтримується та контролюється підрозділами, де вони працюють.

*ДШ не несе відповідальності за підбір наукових керівників. Наукові керівники перевіряються керівниками базових структурних підрозділів (прим. факультетів, інститутів) і затверджуються головами рад наукових дисциплін.*

*Відповідна Рада наукової дисципліни оцінює кваліфікацію потенційних наукових керівників, відібраних із числа співробітників університету тільки з групи науково-педагогічних чи наукових працівників, враховуючи, зокрема, їх наукові досягнення за останні чотири роки. Повний перелік потенційних наукових керівників разом з темами досліджень, які вони провадять в рамках окремих дисциплін, систематично оновлюється на веб – сайті.*

Однак, деякі ДШ намагаються вжити заходів щодо посилення співпраці з науковими керівниками. Вони організують зустрічі наукових керівників з директором ДШ або цикли тренінгів для них.

*З метою підвищення кваліфікації та компетентності, для наукових керівників організуються різні види підготовки, у т.ч у галузі flipped education, project-based learning, case teaching або design thinking.*

Заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу, який бере участь у докторській підготовці, переважно здійснюються в університетах, а не в рамках діяльності ДШ. Докторські школи не мають власних наукових кадрів, оскільки вони всі є працівниками різних підрозділів певного ЗВО.

У рамках університету організуються різноманітні майстер-класи, навчальні заняття та курси для покращення педагогічних компетентностей працівників. Деякі університети проводять окремі тренінги, адресовані викладачам, які проводять заняття в ДШ. Через пандемію COVID-19 багато з цих заходів зараз зосереджені на розвитку навичок дистанційного навчання. Одним

із прикладів заходів, запропонованих ДШ, є організація семінарів для наукових керівників, які ще не мали досвіду наукового керівництва аспірантами.

*Дбаючи про їх розвиток, організуються різні види тренінгів. Значний вплив на розвиток наукових кадрів має внутрішнє та закордонне співробітництво, яке впроваджується протягом багатьох років, зокрема шляхом участі у конференціях, семінарах, виставках, спільних наукових дослідженнях або стажуваннях.*

*У зв'язку з цим нещодавно були запуснені програми т'юторства, програми запрошених професорів та програми мобільності до найкращих дослідницьких центрів світу.*

*(...) це навчальні можливості/тренінги, які фінансуються за рахунок зовнішніх коштів (ZIP, IDUB) та власного бюджету ЗВО.*

Програма „Ініціатива досконалості – дослідницький університет” (IDUB) дозволила університетам отримати фінансування на цілі, пов'язані з підвищенням якості наукової діяльності та рівня якості освіти. У рамках IDUB ЗВО підтримують підвищення кваліфікації співробітників, які беруть участь у докторській підготовці, у рамках численних проякісних проєктів, що дозволяє їм отримувати гранти на публікацію наукової монографії чи дидактичного посібника, проходити стажування у зарубіжних осередках, розпочинати наукову діяльність у нових дослідницьких темах або отримувати стипендію для співавторських публікацій із зарубіжними науковими партнерами.

Відносини між аспірантами та науковим керівником не завжди є успішними, і можуть виникати конфлікти, що впливають на успішне виконання індивідуальних дослідницьких планів або своєчасне завершення дисертації. Лише у трьох опитаних ДШ було прийнято рішення визначити у своєму регламенті правила дій у разі конфлікту між аспірантом та науковим керівником.

*У разі конфлікту між аспірантом та науковим керівником, який ускладнює або перешкоджає їх подальшій співпраці, аспірант письмово повідомляє директора ДШ через координатора наукової дисципліни або голову ради наукової дисципліни, якщо вищезгадана ситуація стосується координатора дисципліни. Після отримання такого повідомлення директор ДШ протягом двох тижнів скликає засідання вченої ради ДШ, на якому заслуховуються сторони конфлікту. Хід зустрічі записується.*

У шести опитаних ДШ було визнано, що такі процедури не розроблені, але половина з них планує вжити заходів щодо цієї проблеми найближчим часом. Решта докторських шкіл, незважаючи на відсутність у регламенті порядку дій у конфліктних ситуаціях, готові до посередництва зі сторонами у спорі.

*Розмова та медіація. Поки що це не письмові правила, а добра практика.*

За медіацію зазвичай відповідає директор/керівник ДШ, за підтримки інших консультативних органів.

*Існує процедура, розроблена ще за попередньої моделі підготовки докторів філософії, яка полягає у медіації директора ДШ за участю члена ради самоврядування аспірантів. Аспірант або науковий керівник повідомляє про проблему директорові ДШ, іншу сторону просять роз'яснити сумнівні питання, і відбувається медіація між сторонами. У разі досягнення згоди, процедура припиняється, а за відсутності угоди, є можливість змінити наукового керівника, передбачена у Регламенті ДШ, або докторант може бути відрахований (якщо провина лежить саме на ньому).*

Два з опитаних ЗВО вирішили прийняти універсальні рішення, які полягають у призначенні академічного омбудсмена, який відповідає за вирішення конфліктних ситуацій у всьому університеті, а не тільки в ДШ. Один із досліджуваних університетів, окрім такого омбудсмена, утворив також інші допоміжні органи, як-от: головний спеціаліст з питань рівності, Центр вирішення спорів та конфліктів чи Центр психологічної допомоги.

### 5.3.7. Добрі практики – успішний досвід

Проведене дослідження засвідчує, що докторські школи найбільше пишуть власним досвідом стосовно освітніх програм, рівня наукових досліджень, критеріїв рекрутації, національного та міжнародного співробітництва, стипендій для аспірантів та IT-рішень. Неодноразово учасники дослідження акцентували увагу на гнучкості та інтердисциплінарності освітніх програм, підготовлених університетами, надавали приклади кількості дисциплін, галузей, типів траєкторій та профілів підготовки докторів філософії. Також, пріоритетною визначалася можливість організації процесу навчання англійською мовою.

*Для того, щоб забезпечити якісну освіту, що розуміється як індивідуальний та персоналізований підхід до аспіранта шляхом розвитку знань, компетентностей та навичок, адаптованих до його потреб, та максимальної гнучкості програми, розроблено унікальні правила реалізації навчальних предметів за вибором як частина практичного циклу „research workshop”. Аспіранти, реалізуючи інтердисциплінарну програму докторської підготовки, обирають предмети, виходячи з індивідуальних потреб, із каталогу понад 80 курсів у категорії „research workshop” та курсів із формування навичок.*

*На увагу заслуговує також можливість розпочати навчання англійською мовою в межах будь-якої наукової дисципліни, представленої у ДШ, навіть для однієї людини.*

ДШ роблять великий акцент на індивідуалізації освіти та налагодженні відносин між аспірантом та науковим керівником, що сприяє ефективності проведення докторського дослідження та підготовки дисертації. Наукові керівники виступають в ролі наставника, який бере участь у науково-творчому розвитку та формуванні молодого науковця.

*Аспірант разом з науковим керівником відбирає предмети, необхідні для реалізації його науково-дослідного проєкту, предмети можуть також походити з інших дисциплін. У результаті кожен аспірант має індивідуальну освітню програму, розроблену спільно з науковим керівником. Ми замінили традиційні форми навчання семінарами та майстер-класами, більше того, ми відмовились від оцінок, щоб створити партнерські відносини між науковим керівником та молодими дослідниками.*

Також було зазначено, що при створенні ДШ університет використав накопичений досвід, під час реалізації європейських та національних проєктів на попередніх програмах докторської підготовки.

*Організація ДШ та освітньої програми базується на багаторічному досвіді, отриманому в рамках проведення спеціальних проєктів для аспірантів за такими програмами, як POKL, POWER, або програмами агентства NAWA та міжнародному досвіді, що використовується в системі докторської підготовки за межами Польщі.*

Окрім загальної інформації про освітні програми, кілька докторських шкіл обґрунтували особливу цінність міждисциплінарних семінарів/докторських конференцій, учасниками яких є аспіранти, презентуючи свій науковий доробок, обмінюються досвідом, набувають умінь та навичок презентувати свої наукові досягнення перед широкою аудиторією, а також мають можливість зустрітися з науковцями з усього світу.

*Додатковим елементом, що відрізняє ДШ, є міждисциплінарний семінар, організований у формі семінару та конференції англійською мовою та є форумом для презентації наукових досягнень, розвитку навичок подання інформації та обміну ідеями між аспірантами та їх керівниками.*

*Інтердисциплінарна конференція (...), під час якої аспіранти представляють результати своїх дослідницьких проєктів. У конференції беруть участь аспіранти та вчені, а після кожної презентації є час для обговорення.*

Докторські школи дуже задоволені рівнем наукових досліджень, представлених як аспірантами, так і науковими керівниками. Вони вважають, що особливим елементом є їх залучення до міждисциплінарних дослідницьких проєктів та співпраця з науковцями з інших академічних осередків. Деякі ДШ організовують конкурс докторських проєктів, який надає керівни-

цтву ДШ не лише інформацію про компетентності аспірантів, а й становить у певному сенсі рейтинг найкращих наукових керівників

*Високою є якість докторських проєктів, що здійснюються під керівництвом наукових керівників, що відрізняються своєю науковою діяльністю та сильною міжнародною співпрацею.*

*(...) багато уваги приділяється подальшому розвитку компетенції аспірантів щодо проведення наукових досліджень на найвищому світовому рівні.*

Ще одна сфера, якою пишаються ДШ, – це процес рекрутації з чітко визначеними механізмами та процедурами. Прийняті ними моделі набору у ДШ, багатоетапний процес, що передбачає визначення основних вимог та критеріїв до претендентів (кандидатів), призначення комісії або кваліфікаційної групи, а в окремих випадках рецензентів, які здійснюють оцінювання рівня готовності кандидатів – усі ці заходи мають на меті відбір найкращих кандидатів з високим науково-дослідним потенціалом.

*Ми найбільше задоволені введенням суворих критеріїв рекрутації, що значною мірою ґрунтується на необхідності продемонструвати потужні наукові публікації ще до початку навчання. Це призводить до появи надзвичайно якісного профілю аспірантів з точки зору навичок та компетенцій до проведення наукових досліджень та можливості зосередження уваги на подальшому розвитку в освітньому процесі.*

Аналізовані докторські школи пишаються своїм досвідом співпраці як у Польщі, так і за кордоном. Особливо важливим є питання інтернаціоналізації науково-дослідницької діяльності, мобільності аспірантів, а також залучення іноземних науковців до процесу докторської підготовки та забезпечення її високої якості.

*Заохочується іноземне співробітництво, що відображається дисертаціях, які виконуються спільно з іноземними установами, а також у науково-дослідних візитах та стажуванні аспірантів.*

*Середньострокове оцінювання відбуватиметься за участю у комісіях учених з-за кордону. Ми маємо велику частку запрошених професорів у проведенні занять.*

Одним із прикладів ефективної практики та інструменту, що мотивує аспірантів до досягнення найкращих результатів у процесі докторської підготовки, є організація стипендійних конкурсів, завдяки яким аспіранти отримують додаткову фінансову підтримку. Іншим рішенням є вимога залучати аспірантів до пошуку зовнішніх джерел фінансування науково-дослідних проєктів, що готує їх до подальшої самостійної наукової роботи.

*Конкурс стипендій для оримання підвищеної стипендії аспірантів для 30% найкращих здобувачів.*

*Аспірант зобов'язаний подати заявку на зовнішнє фінансування з тематики дослідження, яким займається, незалежно від успішності заявки.*

Опитані ДШ також задоволені впровадженими ними ІТ-рішеннями, що дозволяють залучити аспірантів до спільного створення школи, яка відповідає їх потребам та запитам. Сучасні ІТ-інструменти використовуються для успішної комунікації з аспірантами, які можуть надсилати свої коментарі, зокрема, використання онлайн-платформ або під час спеціально організованих зустрічей щодо освітніх програм, актуальних проблем та пропозицій перспективного розвитку ДШ.

*Ми задоволені способом спілкування з аспірантами та інтенсивністю використання сучасних ІТ-засобів, таких як інтерактивні форми (для збору думок, тематичних пропозицій тощо) (...).*

*Щоп'ятниці з 14.15 до 15.15 (а насправді довше) проводяться зустрічі між керівництвом ДШ та аспірантами. Зустрічі проводяться дистанційно за допомогою системи MS Teams. Такі зустрічі стають місцем обміну думками щодо функціонування ДШ, місцем, де аспіранти можуть висловити та обговорити свої проблеми, це також є надзвичайно ефективним інструментом для отримання зворотнього зв'язку від аспірантів.*

Докторські школи в ЗВО, які були відібрані у рамках програми Міністра освіти „Ініціатива досконалості – дослідницький університет”, дуже задоволені розвитком та фінансовими можливостями, що забезпечують якісні програми, доступні для аспірантів та наукових керівників, у т.ч. гранти на публікації у найкращих світових журналах, гранти для іноземних аспірантів, можливість участі видатних молодих науковців з Польщі чи з-за кордону у пріоритетних галузях досліджень, гранти для наукових керівників та допоміжних керівників, збільшення фінансування/стипендій для найкращих аспірантів та підтримка патентних заявок винаходів до Патентного відомства Республіки Польща.

### **5.3.8. Вплив пандемії COVID-19**

Серйозним викликом для всього сектору вищої освіти та науки став спалах пандемії COVID-19 та пов'язані з цим обмеження. Керівництво докторських шкіл поділилося своїми спостереженнями щодо наслідків цієї ситуації для організації та процесу підготовки докторів філософії. Найбільшими викликами виявилися: організація дистанційного навчання, обмеження у проведенні нау-

кових досліджень, відсутність прямих контактів між викладачами та аспірантами; відсутність контактів між молоддю та їх низький рівень інтеграції, труднощі в процесі рекрутації/прийому аспірантів, призупинена мобільність.

Докторські школи повинні були швидко адаптуватися до нових умов, переходити на модель дистанційного навчання аспірантів та шукати нові методи навчання, що відповідають на виклики сьогодення, щоб забезпечити високу якість навчання. Вплив дистанційної освіти був найбільш помітним у практичних заняттях, що вимагали фізичної присутності аспірантів та доступу до університетської інфраструктури. Одним із прикладів успішного практичного досвіду є організація спеціальної конференції, спрямованої на підтримку викладачів у дистанційному навчанні, обмін досвідом та спільний пошук вирішення проблем разом з університетською спільнотою.

*Пандемія змусила нас змінити організацію занять зі стаціонарної на дистанційну. Це вимагало зміни методології навчання, створення спеціальних навчальних матеріалів та активної співпраці між університетською владою, викладачами та аспірантами.*

*В університеті була організована конференція (...) на підтримку організації викладання в епоху пандемії, під час якої обговорювались окремі аспекти викладання. Кожна зустріч була присвячена різному питанню, пов'язаному з дидактикою. Під час зустрічі ми обмінювалися досвідом, думками, міркуваннями та ідеями. Деякі зустрічі серії були семінарами, спрямованими на підвищення компетентності викладачів. Усі учасники навчального процесу надихали один одного, підтримували один одного у вирішенні труднощів, краще пізнавали один одного та створювали спільні проєкти.*

Обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, вплинули на виконання науково-дослідницької роботи аспірантів. Закриття університету спричинило утруднення доступу до інфраструктури: відділів, лабораторій, бібліотек та архівів. Аспіранти також не мали можливості проводити свої польові дослідження. Внаслідок цього реалізація індивідуальних дослідницьких планів може бути сповільнена в часі. Через пандемію деяким аспірантам довелося переглянути свої дослідницькі проєкти та адаптувати їх до поточної епідемічної ситуації.

*Обмеження доступу до дослідницької інфраструктури викликає проблеми у проведенні досліджень аспірантами і може призвести до затримок у реалізації їх планів досліджень.*

*Проблема з науково-дослідними програмами. Труднощі у запитах та дослідницьких поїздах.*

Негативними наслідками пандемії в контексті функціонування ДШ є обмеження прямих контактів, що не лише порушує навчальний процес, реалізацію



дослідницьких проєктів, стосунки у формулі *майстер-учень* у контактах з науковим керівником, але й істотно впливають на психофізичний стан аспірантів.

*Через обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, серед негативних факторів, що впливають на науковий розвиток та докторську підготовку, можна назвати дистанційне навчання, рідший контакт аспірантів з науковим керівником та іншим викладацьким складом.*

*Соціальна ізоляція частково обмежувала міжособистісну взаємодію та спричинила зниження креативності та збільшення небезпеки перебування у стані хронічного стресу.*

Пандемія COVID-19 обмежила насамперед локальну та міжнародну мобільність аспірантів, викладачів і науковців, що було одним із найважливіших напрямків розвитку нової моделі докторської підготовки в ДШ. Міжнародні обміни, стажування, закордонні поїздки, конференції та стаціонарні семінари були призупинені.

*Пандемія обмежила мобільність аспірантів й тому уповільнила процес реалізації науково-дослідних проєктів (...), спричинила зменшення кількості поїздок аспірантів на стажування та короткі форми навчання в рамках міжнародних стипендіальних обмінів.*

Деякі з опитаних ДШ відчували негативні наслідки пандемії у процесі рекрутації, пов'язані з обмеженням вступу до школи іноземних претендентів та виникненням візових проблем для іноземних здобувачів.

Незважаючи на переважну більшість негативних прикладів впливу пандемії COVID-19 на функціонування ДШ навчальний процес, також були визначені і позитивні сторони цієї складної ситуації, зокрема широкий розвиток ІТ-інструментів, спрямованих на підтримку докторської підготовки, розвиток цифрових компетентностей аспірантів і викладачів, а також дистанційна інтернаціоналізація освіти.

Інформаційні інтернет-платформи, наприклад, MS Teams або Zoom, використовувалися в ДШ з метою реалізації навчальних занять, а також проведення кваліфікаційних інтерв'ю під час рекрутації. Пандемія суттєво обмежила проведення навчальних практичних занять, але водночас зміцнила проведення лекційного формату чи практичних/семінарських занять, дистанційна форма яких користувалася великою зацікавленістю аспірантів. Оволодіння інформаційними Інтернет-інструментами академічними працівниками, за короткий час сприяло розвитку та накопиченню методів дистанційної освіти, а також позитивно вплинуло на зростання креативності серед аспірантів.

*Відвідуваність цьогорічних дистанційних докторських семінарів була дуже високою, що було практично неможливе за традиційною методикою, як це було у 2019/2020 роках.*

*Онлайн заняття дають можливість більш гнучкого планування різних видів діяльності.*

*Що, з одного боку, позбавило аспіранта безпосереднього контакту з викладачем, з іншого – посилило розвиток цифрових компетентностей як викладачів, так і аспірантів.*

*100% предметів було перенесено у віртуальний простір, є думки, що ця форма набагато більше підходить для аспірантів (також для іноземних аспірантів, які мали труднощі з приїздом до Польщі, але вже могли брати участь у заняттях).*

Перенесення навчального процесу до віртуального простору позитивно впливає на інтернаціоналізацію процесу докторської підготовки, дистанційну активність аспірантів та викладацького складу на міжнародній арені. Докторські школи мали можливість організувати навчальні заняття з відомими науковцями з-за кордону, без обов'язку їх фізичної присутності у ЗВО. Не виходячи з дому, аспіранти могли бути учасниками онлайн-зустрічей в межах міжнародних конференцій, воркшопів, вебінарів, організованих найкращими світовими університетами та міжнародними науково-дослідницькими установами.

*Позитивним ефектом є збільшення можливості запрошення викладачів з-за кордону, які легше погоджуються на проведення онлайн-заняття, без обов'язкового приїзду.*

*До позитивних наслідків можна віднести: більші можливості для аспірантів брати участь у лекціях видатних науковців із закордонних університетів шляхом дистанційної форми навчання, полегшення участі у міжнародних, престижних наукових конференціях завдяки скороченню витрат на відрядження та збільшення кількості наукових оглядових публікацій.*

### **5.3.9. Стратегічні напрямки розвитку докторських шкіл**

Лише три ДШ розробили стратегічний документ, що визначає напрямки їх розвитку. В одному з них прийняттю стратегії передувало проведення SWOT-аналізу, метою якого було визначення напрямків розвитку в галузі освіти, досліджень та розробок.

*Зміцнення рангу та міжнародних позицій викладання та науки (...). Поліпшення якості та інтернаціоналізації ДШ; Підвищення інноваційності навчальних програм та методів навчання; Збільшення кількості та якості досліджень, проведених ЗВО; Розширення та спрощення прикладної діяльності; Краща адаптація освітньої пропозиції, докторських програм та результатів навчання до потреб ринку праці.*

Чотири ДШ у момент дослідження власне перебували на етапі розробки своїх стратегій, а п'ять визнало, що не планують такої діяльності взагалі. Крім поодиноких, чітко сформульованих рішень, респонденти вказали на кілька стратегічних напрямків розвитку ДШ, як-от: якість освіти/підготовки, інтернаціоналізація та промоційні заходи.

Докторські школи роблять великий акцент на забезпеченні якісної освіти та досліджень. Вони намагаються вдосконалити свою освітню пропозицію у напрямку забезпечення міждисциплінарності освіти, щоб вона відповідала потребам аспірантів та запитам соціально-економічного середовища. Ключовою стратегією є розвиток наукового потенціалу, підтримка аспірантів у розвитку їх науково-дослідницької діяльності, допомога у налагодженні національного та міжнародного співробітництва та у поширенні результатів досліджень у країні та за кордоном. Іншим важливим питанням є мотивація до здійснення заходів, спрямованих на отримання фінансування із зовнішніх джерел для реалізації дослідницьких та наукових проєктів.

*[Ми проводимо] заходи для постійного розвитку та покращення якості підготовки аспірантів, щоб підготувати їх до вирішення викликів економіки, що постійно розвивається.*

*Підтримка участі аспірантів у національних, європейських та світових науково-дослідних програмах.*

Ще одним напрямком розвитку докторських шкіл є їх інтернаціоналізація шляхом провадження навчального процесу англійською мовою, збільшення кількості іноземних аспірантів у процесі рекрутації, налагодження наукової співпраці у рамках міжнародних програм та збільшення участі іноземного викладацького складу.

Дослідження також привернуло увагу до необхідності проведення рекламних заходів, розповсюдження інформації щодо освітньої пропозиції докторських шкіл та їх позиції у системі вищої освіти Польщі.

*Основним напрямком розвитку ДШ є підвищення рівня її впізнаваності та зміцнення її позиції як важливого осередку освіти та підготовки молодих науковців.*

## 5.4. Висновки

Здобувачі наукового ступеня доктора філософії є невід'ємною частиною академічного середовища, так само як студенти, викладачі, бібліотекарі, адміністративні та технічні працівники тощо. Від отриманого досвіду, знань

та компетенцій, які аспіранти набувають під час здобуття наукового ступеня, залежить вибір індивідуально-професійної траєкторії, а також успіх у реалізації власних планів і мрій. Аспіранти мають реальну можливість бути співробітниками університету та реалізувати свої плани досліджень у стінах академічного закладу. Одночасно здобувачі наукового ступеня доктора філософії у рамках університету можуть брати участь у проведенні занять зі студентами, підтримувати дослідницькі групи та їх наукових керівників у повсякденних обов'язках. А після отримання ступеня доктора філософії-матимуть можливість працювати як високопрофесійні фахівці в галузі економіки, бізнесу чи державної політики. Тому університети та законодавці несуть повну відповідальність за якість підготовки цієї частини академічної спільноти. Роль молодих вчених у науково-економічному розвитку країни дуже важлива з точки зору перспектив. Саме тому підготовка молодого покоління науковців-експертів має стати однією з ключових стратегічних цілей та пріоритетним завданням закладу вищої освіти.

Проведене аналітичне дослідження показало значні відмінності між досліджуваними підрозділами не лише з точки зору організації та управління ДШ, а також у питаннях впроваджених механізмів забезпечення якості та ефективної практики, пов'язаних із забезпеченням якості докторської підготовки. Виходячи з цього твердження, не можна визначити одну модель докторської підготовки, оскільки кожен університет адаптував її до власних потреб та можливостей. Багато ЗВО сміливо вийшли за межі докторської підготовки попереднього формату і намагаються впроваджувати авторські рішення та передовий досвід, зокрема й від наших іноземних сусідів.

Незважаючи на багато обмежень у проведенні цього дослідження, воно може стати підставою до дальшого обговорення потенційних напрямків розвитку докторських шкіл у Польщі. Отримані результати дослідження можуть стати мотивом для процесу вдосконалення усіх підрозділів, які проводять або спільно реалізують початковий процес докторської підготовки. Варто відзначити, що 2020/2021 навчальний рік є лише другим роком роботи ДШ, тому їх організація, зміст їх регламентів та інших університетських нормативно-правових актів постійно вдосконалюється, а процес формування докторських шкіл у ЗВО в Польщі ще не завершено. Ми неодмінно дізнаємось про результати цього процесу під час першої евалюації/оцінювання ДШ, яке відбудеться після завершення першого повного циклу докторської підготовки, тобто у 2023/2024 навчальному році.

## Додаток

### Анкета дослідження „Організаційно-управлінські особливості підготовки докторів філософії у новій моделі докторських шкіл у Польщі”

#### Добрі практики/успішний досвід

1. Що, на Вашу думку, вирізняє Вашу докторську школу з-поміж інших докторських шкіл в інших ЗВО?
2. Яким саме розв'язанням, впровадженням у докторській школі, Ви найбільше задоволені?

#### Набір аспірантів

3. Які найбільші проблеми виникли у процесі набору аспірантів? Які заходи вживаються для покращення процесу набору?
4. Як відбувається процес набору науково-педагогічних кадрів до докторської школи?
5. Які механізми застосовуються для перевірки умінь та навичок кандидатів до проведення наукового дослідження?

#### Наукові дослідження

6. Відповідно до яких критеріїв і ким оцінюються індивідуальні наукові плани аспірантів?
7. Які можливості отримання фінансової підтримки на проведення наукових досліджень мають аспіранти? Чи у Вашій докторській школі використовуються інші, додаткові механізми, що мотивують аспірантів до наукової активності?
8. Яким чином заклад вищої освіти створює сприятливі умови для участі аспірантів у наукових проєктах? Чи аспіранти мотивовані до участі у грантовій діяльності?

#### Підготовка/навчання

9. Яким чином у Вашій докторській школі втілено принцип інтердисциплінарності у навчальному процесі?
10. Яким чином Ваша докторська школа забезпечує аспірантам навчання т.зв. універсальних навичок (англ. transferrable skills), наприклад критичного мислення, ініціативності, вміння вирішувати проблеми та ін., що відповідають кваліфікаціям на 8 рівні Національної рамки кваліфікацій? Яким чином відбувається їх верифікація?
11. Які заходи вживаються у Вашій докторській школі (в університеті) з метою формування в аспірантів етичних принципів та засад дослідницької доброчесності?
12. Чи Ваша докторська школа співпрацює з іншими суб'єктами у рамках навчального процесу? Яким чином реалізована ця співпраця?
13. Яким чином у Вашій докторській школі здійснюється оцінювання якості навчальної підготовки, зокрема й наукового керівництва аспірантів? Як саме використовуються результати цього оцінювання для удосконалення процесу підготовки докторів філософії?

#### Середньострокове оцінювання

14. Як буде проведено середньострокове оцінювання аспірантів? Просимо зазначити назви процедур. Які заходи служитимуть забезпеченню доброчесності та транспарентності проведення цього оцінювання?

### **Кадровий потенціал**

15. Чи і яким чином докторська школа впливає на призначення наукових керівників та підтримує їх у процесі формування навичок та компетенцій для наукового керівництва аспірантами?
16. Які заходи вживаються задля професійного розвитку персоналу, задіяного у процесі підготовки докторів філософії у докторській школі?
17. Чи у Вашій докторській школі розроблений порядок вирішення ситуацій конфлікту з науковим керівником? Якщо так, то який саме?

### **Інтернаціоналізація**

18. У яких формах та якій сфері докторська школа провадить міжнародну діяльність?
19. Чи, а якщо так, то як саме, здійснюються заходи щодо інтернаціоналізації кадрів, які беруть участь у начальному процесі докторської школи?
20. Чи здійснюєте Ви певні дії, що спрямовані на уміжнароднення процесу рекрутації? Якщо так, що саме?

### **Докторська школа в умовах пандемії COVID-19 та у постапандемічний час**

21. Яким Ви бачите негативний вплив пандемії на функціонування докторської школи? Чи Ви можете визначити позитивні ефекти діяльності докторської школи під час пандемії?
22. Чи сформульовано у Вашому університеті окремі стратегічні напрямки розвитку докторських шкіл, якщо так, то які саме?

### **Вихідні дані щодо респондентів**

- Просимо подати назву ЗВО та назву Вашої докторської школи
- Чи Ваша докторська школа функціонує у співпраці з іншим суб'єктом?
- Яка кількість аспірантів у Вашій докторській школі, станом на 31 грудня 2020 р.

## РОЗДІЛ 6

# Коментар експертної групи щодо результатів Проекту MEiN–PW

*Марчин Докович, Марія Хулицька, Томаш Єнджеєвський, Анна Мрозовська*

### 6.1. Коментар до результатів дослідження на тему фінансування вищої освіти у Польщі та Україні

Фінансовий стан закладу вищої освіти визначає не тільки можливість точного його функціонування, а й обумовлює потенціал розвитку та реалізацію стратегії університету. Тож не дивно, що польські та українські ректори, які брали участь у польсько-українському проекті „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”, присвятили свою першу ректорську дискусію саме цій темі, у результаті якої ухвалили свою першу Спільну резолюцію.

Фінансовий стан кожного закладу вищої освіти залежить насамперед від трьох чинників:

- 1) обсягу фінансових ресурсів, передбачених у державному бюджеті для сектора вищої освіти;
- 2) механізму розподілу цих коштів між закладами вищої освіти;
- 3) специфіки внутрішнього розподілу фінансових коштів всередині закладу вищої освіти та способу/моделі управління університетськими фінансами.

Польські та українські ректори у своїх рекомендаціях, адресованих Міністрові науки та вищої освіти у Польщі (сьогодні це Міністр освіти і науки) та Міністру освіти і науки України, а також до ректорів закладів вищої освіти, членів Конференції ректорів академічних шкіл Польщі KRASP та Спільки ректорів України, звернули увагу на кожен з цих елементів, що по суті визначають фінансову безпеку університетів.

Перш за все, ректори наполягають на збільшенні обсягу фінансування вищої освіти, стабільності фінансування та передбачуваності фінансової перспективи, що, безумовно, має фундаментальне значення. Повністю підтримуючи такий постулат, варто зауважити, що він відповідає ідеї, яка була озвучена як експертами, так і Міністерством під час підготовки реформи вищої освіти і науки в Польщі у 2017–2018 рр. Це також відповідає фундамен-

тальній засаді реформ у Європі, що підставою реформи є державне фінансування, імплементація реформи неможлива без значного збільшення обсягу фінансування вищої освіти та наукових досліджень з державного бюджету та без ґрунтовних змін у способі/механізмі їх фінансування<sup>69</sup>.

Положення Закону 2.0 у Польщі повністю врахували також пропозицію ректорів, що стосується необхідності однієї субвенції, яка об'єднала фінансування освіти та наукових досліджень. Сьогодні, з перспективи кількох років дії такого положення у Польщі, можна підкреслити його доцільність та корисність для фінансового стану ЗВО.

Польські та українські ректори акцентували на тому, що розподіл коштів між закладами вищої освіти має відбуватися на підставі алгоритму, але також слід використовувати інші форми фінансування університетів, включаючи фінансування на конкурсних засадах. З цією позицією варто повністю погодитися. Алгоритм є найбільш об'єктивною формою розподілу коштів між університетами, а його елементи служать для досягнення цілей наукової політики держави та адаптації розвитку вищої освіти до суспільних потреб.

Варто зауважити, що ЗВО Польщі не лише відповідно до нового Закону, а й раніше, мали фінансову автономію та були вільними у фінансовому управлінні, проте не слід плутати це зі свободою витрачання коштів. З іншого боку, потрібно наголосити на необхідності внесення змін в організаційній структурі та системі управління університетів у напрямку більш менеджерського підходу до управління фінансами, щоб забезпечити ефективність і результативність управління університетом та реалізацію його стратегії розвитку. Основною умовою при цьому є підбір професійного менеджерського персоналу.

У другій частині дослідження, яке стосується фінансування українських ЗВО, насамперед ректори піднімають питання фінансування вищої освіти і кожного університету за рахунок коштів державного бюджету. Державне фінансування має бути базовим джерелом фінансування ЗВО, а розподіл між ЗВО має відбуватися на підставі дотації типу block-grant, але також на конкурсних засадах й на підставі контракту, узгодженого між двома сторонами.

Повністю підтримуючи таку позицію, варто наголосити на тому, що фінансування вищої освіти є найкращою інвестицією публічних фінансових ресурсів, і кожна витрачена на цю мету гривня повертається у стократ<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> D. Antonowicz, J. Brdulak, M. Hulicka, T. Jędrzejewski, R. Kowalski, E. Kulczycki, M. Kwiek, K. Szadkowski, A. Szot, J. Wolszczak-Derlacz, Reformować,? Nie reformować? Szerszy kontekst zmian w szkolnictwie wyższym”, Nauka 4/2016, s. 7–23.

<sup>70</sup> J. Bugaj, Z. Godzwoń, A. Lis, R. Rybkowski, „Wpływ sektora szkolnictwa wyższego na Produkt Krajowy Brutto”. Materiał konferencyjny, Centrum Badań nad szkolnictwem wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, [https://archiwum.ncbr.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/import/tt\\_content/files/wpływ\\_szkolnictwa\\_wyższego\\_na\\_pkb\\_040712\\_1.pdf](https://archiwum.ncbr.gov.pl/fileadmin/user_upload/import/tt_content/files/wpływ_szkolnictwa_wyższego_na_pkb_040712_1.pdf), dostęp 14.06.2021.



Ректори також закликають запровадити нові та послідовні правові стандарти фінансування вищої освіти в Україні, включаючи повну імplementацію Закону про вищу освіту, запровадження механізмів фінансової автономії університетів, послаблення надмірного регулювання фінансового контролю, стимулювання створення нових джерел фінансування ЗВО, а також надання можливості співфінансування органам місцевого самоврядування. Особливо значну увагу у Спільній резолюції № 1 звернено на необхідність фінансової підтримки з державного бюджету для закладів вищої освіти, переміщених з тимчасово окупованих територій Луганської і Донецької областей та Автономної Республіки Крим.

Дослідження підтверджують необхідність оптимізації кількості ЗВО шляхом консолідаційних процесів. Проглядається тут аналогія процесів, започаткованих у польській системі вищої освіти, які також можуть стати окремим предметом дослідження в Проекті в майбутньому. Консолідація є частиною ширшої перспективи змін у сучасному університеті; більше того, важливість злиття у секторі вищої освіти та науки, імовірно, у майбутньому зростатиме<sup>71</sup>.

Основою для дій Уряду щодо створення стимулів для процесів консолідації ЗВО став той факт, що у Польщі (в Україні – подібно), порівняно з іншими країнами, є значно більша кількість університетів відносно до чисельності населення (наприклад, у чотири рази більше, ніж у Німеччині). Існує багато об'єктивних причин для ідеї консолідації університетів, включаючи підвищення свідомості керівництва університетів щодо необхідності вжиття заходів для зміцнення потенціалу університету, особливо в контексті отримання та використання коштів Європейського Союзу, процесів інтернаціоналізації, міждисциплінарної освіти та досліджень та комерціалізації результатів наукової діяльності, а також розуміння викликів внутрішньонаціональної конкуренції на фоні потужних інтегрованих академічних центрів. Консолідація також приносить економію коштів у довгостроковій перспективі, що важливо з огляду на необхідність збереження збудованої навчально-дослідницької інфраструктури та зростаючого демографічного спаду, що призводить до зменшення кількості студентів. Вагомим чинником для ЗВО з інтегрованим, об'єднаним науковим потенціалом є також можливість вищого позиціонування в університетських рейтингах. Безумовно, більшість цих аргументів, також відповідають рекомендації ректорів для Міністра освіти і науки України. Доброю практикою у цій ситуації є виділення окремих коштів у секторі вищої освіти і науки на підтримку процесів

---

<sup>71</sup> L. Sułkowski, „Fuzje uczelni. czy w szaleństwie jest metoda?”. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2017, s. 17.

консолідації. У Польщі таку функцію виконують кошти за проектом під назвою „Підтримка процесів консолідації університетів”<sup>72</sup>, що реалізується не на конкурсних, а на загальних засадах.

Дослідження та ухвалена Спільна резолюція №1 також наголошує на необхідності професіоналізації управління університетом, зокрема і його фінансами, а також вжиття заходів для раціоналізації витрат, включаючи енергоощадні проекти, наприклад, будівництво зелених кампусів.

Нарешті, підкреслено необхідність створення правової основи для фінансування шляхом фандрайзингу, який можна було б спрямувати на підтримку розширення навчальної інфраструктури як одного з базових факторів якісної освіти.

Ректори українських університетів підносять проблему важливості обміну досвідом та передовими практиками щодо ефективної економічної діяльності ЗВО з метою побудови позитивного іміджу університетів у суспільстві. Слід підкреслити важливість цієї рекомендації, оскільки бенчмаркінг є передовим інструментом, покликаним підтримувати функції управління вищою школою<sup>73</sup>, а також є допоміжним інструментом у трансформаційних процесах та може суттєво впливати на економічну сторону заходів, які проводяться в університеті.

Слід відзначити точність висновків і рекомендацій щодо покращення економічної ефективності університету та моделей фінансового менеджменту, запрезентованих у Спільній резолюції та №1 та додатках до неї, що стосуються дослідження. Багато рекомендацій є універсальними, тому вони адресовані як Міністру освіти і науки Польщі, так і Міністру освіти і науки України. Це доводить необхідність стандартизації процесів, що проводяться у ЗВО обох країн, та здійснення управлінського аналізу на базі транскордонного бенчмаркінгу.

У рекомендаціях дослідників та ректорів, однак, бракує згадки та врахування плану розвитку ЗВО, його операційної стратегії як базового документа, на який університети повинні спиратися як у контексті діяльності самого ЗВО, так і його організаційних підрозділів. Це ймовірно пов'язано з тим, що питання стратегічного управління були предметом дослідження на тему рейтингів у стратегіях розвитку університетів та викладені у Спільній резолюції № 2.

---

<sup>72</sup> <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/wspieranie-procesow-konsolidacji-uczelni-w-ramach-dzialania-34-zarzadzanie-w-instytucjach-szkolnictwa-wyzszego>.

<sup>73</sup> „Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego. Wybrane problemy”, praca zbiorowa pod red. J. Woźnicki, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2012.

## 6.2. Коментар щодо результатів дослідження на тему рейтингів у стратегіях розвитку закладів вищої освіти в Польщі та Україні

Основним документом, який повинен мати кожен заклад вищої освіти, є стратегія його розвитку. Причому, слід підкреслити, що мова йде не лише про виконання законодавчого зобов'язання (наявність стратегії розвитку – це елемент управління ризиками, який, у свою чергу, є елементом управлінського контролю, обов'язковим для всіх суб'єктів сфери публічних фінансів).

Важко уявити, як повсякденне функціонування університету може відбуватися відірвано від цілей і завдань, викладених у короткостроковій та довгостроковій стратегії. Зокрема матеріально-фінансовий план, що містить завдання поточного періоду та кошти на їх виконання, має бути закладений у стратегію університету на найближчі роки. Тільки тоді можна бути впевненим, що завдання університету на найближчий період є частиною реалізації стратегії і не суперечать завданням, поставленим на наступні роки. Одним з інструментів, що дає змогу визначати цілі та контролювати їх результативність, є власне рейтинги університетів. Однак слід пам'ятати, що до результатів рейтингування водночас потрібно ставитися дещо критично. Рейтинги є цінним джерелом інформації, яка допомагає керівництву університету, але не може підмінити його місію. Використання рейтингів повинно залежати від типу ЗВО, а це означає, що не кожен університет повинен прагнути підвищити свою позицію за всіма критеріями. Із цієї точки зору, аналіз результатів, досягнутих за окремими критеріями, є особливо важливим у рейтингуванні. Критерії оцінки, охоплені рейтингами, можуть бути визначені як конкретні цілі, яких має досягти університет, але це неможливо зробити без ретельного аналізу місії та потреб розвитку ЗВО, беручи до уваги також його місце у соціально-економічному оточенні.

У Спільній резолюції KRASP-Спілки ректорів України № 2 сильний акцент зроблено на різниці між національним та міжнародними рейтингами. Національні рейтинги, що визначають місце університетів у локальній, національній системі вищої освіти, важливі переважно для майбутніх студентів, які використовують ці рейтинги як інструмент для прийняття особистих рішень при виборі університету як місця навчання, а також як критерії для працевлаштування серед потенційних академічних працівників. З іншого боку, міжнародні рейтинги насамперед важливі для позиціонування університетів у системі вищої освіти в міжнародному просторі та обумовленого цим престижу. При цьому ректори вказують на необхідність проведення національного рейтингування на рівні галузей знань та наукових дисциплін з урахуванням всього потенціалу ЗВО. Ректори також наголошують на необхідності критичного підходу до критеріїв рейтингів з точки зору адекват-

ності місії та потреб розвитку університету. Безперечно, ректори позитивно ставляться до важливості критерію, що стосується результатів наукових досліджень, надаючи менше значення, наприклад, інтернаціоналізації. Польські ЗВО високо оцінюють значення трьох рейтингів – QS World University Rankings, ARWU (Шанхайський рейтинг) і Times Higher Education. Українські ректори, відзначаючи важливість тих же рейтингів, водночас звертають увагу на занадто велику вагу наукометричних показників та брак гнучкості в оцінюванні закладів вищої освіти з різною специфікою. Обидві групи ректорів погоджуються з тим, що рейтинги є добрим аналітичним інструментом, що дає можливість проаналізувати сильні та слабкі сторони ЗВО. Існує також сильний зв'язок між діяльністю, спрямованою на поліпшення позиції університетів у рейтингах із цілями, визначеними у стратегії його розвитку. Прикладом цього є реалізація проякісних заходів щодо мотивування та заохочення діяльності науково-педагогічного персоналу, що має вирішальне значення для проведення кадрової політики ЗВО, зокрема в контексті Європейської хартії дослідників.

Використовуючи результати рейтингу, потрібно бути свідомим щодо ризиків, які вони несуть із собою. Зокрема, ідеалізація рейтингів як головного інструменту при розробці університетських стратегій може призвести до негативних явищ, у тому числі до т.зв „пунктоманії”. Слід бути обережним щодо спокуси перекласти критерії рейтингування на систему оцінювання індивідуальних наукових працівників, що може суттєво зашкодити реалізації їхнього потенціалу та спричинити гальмування розвитку закладу вищої освіти.

Підкреслюючи роль рейтингів як цінного джерела інформації, слід приділяти більше значення розповсюдженню передового досвіду, що впливає з аналізу рейтингів.

### **6.3. Коментар до результатів дослідження щодо положень статутів, які стосуються сфери врядування, у Польщі та Україні**

Належне, правильне управління є одним з істотних елементів ефективної реалізації завдань базового суб'єкта системи вищої освіти, яким є університет. Отже, вибір цієї проблематики як предмета аналізу в українських та польських ЗВО слід вітати<sup>74</sup>. У той же час, аналіз положень статутів кон-

<sup>74</sup> У випадку польських ЗВО аналізована проблематика представлена також у таких публікаціях: „Identyfikacja i uzasadnienie kierunków regulacji o kluczowym znaczeniu w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce”, red. J. Woźnicki, Warszawa–Toruń 2020, „Innowacje i konserwatyzm 2.0. Polskie uczelnie w procesie przemian”, red. D. Antonowicz, A. Machnikowska, A. Szot, Toruń 2020.

кретних університетів Польщі та України слід вважати особливо цікавим, оскільки саме ті положення щодо сфери врядування, обумовлені внутрішніми університетськими регуляціями, є проявом автономії, гарантованої законом. Це, зокрема, стосується статутної автономії, яка охоплює як організаційні, так і управлінські рішення.

З точки зору методології дослідження, вибір для аналізу статутів на тлі національного законодавства перших десяти ЗВО, відповідно до провідного рейтингу в Україні, не викликає застережень. Проте у випадку польських університетів варто було б обрати для аналізу статуту усіх десяти польських дослідницьких університетів, які перемогли у міністерському конкурсі „Ініціатива досконалості – дослідницький університет”, оскільки їх статутні положення, окрім типових, містять оригінальні рішення, зокрема у сфері управління, це дало б також цікаві результати.

Предмет самого аналізу слід оцінити позитивно. Тематика, охоплена у дослідженні, була визначена на підставі чітких критеріїв, які включають, насамперед, принципи автономії, дерегуляції та місце статуту в системі джерел права. Отже, як у польській, так і в українській частині, увагу приділено таким питанням, як сфера регулювання статутів, органи управління університету, управлінські функції/посади, позиція канцлера та квестора (головного бухгалтера), організаційна структура ЗВО та управлінські документи.

Аналіз статутних положень дозволив дійти до висновків, які підтвердили суттєву диференціацію правових норм обох країн, як на рівні загальнообов'язкового законодавства, так і внутрішніх положень окремих ЗВО. Не викликає застережень, що в контексті ієрархії джерел права, прослідковується перевага законодавчих нормативно-правових актів над внутрішньоуніверситетськими регуляціями. Саме тому висновки та рекомендації щодо сфери управління були поділені на три групи. Перша група адресується як польській, так і українській сторонам, зокрема міністрам, відповідальним за вищу освіту (урядова адміністрація), а також відповідним конференціям ректорів (представницькі інституції). Серед тих, що вважаються особливо цінними для розвитку вищої освіти в обох країнах, насамперед слід згадати проякісні рішення у формуванні персонального складу органів управління ЗВО, особливо щодо ректора, а також рекомендації щодо розділення наукової та навчальної діяльності в організаційній структурі університету, зокрема у сфері організації наукових досліджень – на основі гнучко сформованих дослідницьких груп, а не заздалегідь створених організаційних одиниць.

Друга група рекомендацій адресована лише польській стороні, а насправді - польській системі вищої освіти, сформованій з 2018 року Законом про вищу освіту та науку, а з 2019 року – статутами окремих університетів, ухваленими на основі цього нового закону. Тому вони становлять своєрідну оцін-

ку змін положень чинного законодавства та їх наслідків для окремих університетів. У цьому плані варто зазначити, що польські ЗВО, з одного боку, значною мірою скористалися можливостями, що випливають з т.зв. статутного регулювання, що визначає принцип статутної автономії, але, з іншого боку, їм не вдалося повністю змінити нинішні організаційні та управлінські рішення, які існували в університетах до реформи. Такий стан речей може стати основою для аналізу прийнятих рішень, як внутрішніх, так і міжуніверситетських, та врешті-решт спонукати до змін у статутах ЗВО.

Нарешті, третя група висновків та ухвалених на їх підставі рекомендацій спрямована до української сторони, де вища освіта, особливо з точки зору автономії та дерегуляції, вимагає суттєвого обмеження втручання держави. Це означає, насамперед, постулат змін до актів чинного законодавства, що полягає у значному зменшенні їх впливу та збільшенні ролі внутрішніх норм (статутів) ЗВО. Безперечно, слід підкреслити точність діагностики та влучність рекомендацій у всіх трьох групах.

Аналіз статутних рішень польських та українських ЗВО у сфері управління, здійснений у рамках Проєкту, може надихнути та стимулювати польські та українські ЗВО, щоб відповідно до статутної автономії, наданої їм чинним законодавством в обох країнах, змінити або покращити положення, що містяться в їх статутах.

## **6.4. Коментар до результатів дослідження докторських шкіл у Польщі**

Підготовка докторів філософії та присудження наукових ступенів і звань, просування у кар'єрі останнім часом є одним з фундаментальних викликів вищої освіти у світі. Тому не дивно, що ці питання також були розглянуті у проєкті „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти”.

Збільшення кількості аспірантів, спричинене, з одного боку, зростанням показника сколаризації, а з іншого – зростанням попиту на ринку праці на фахівців, підготовлених до науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності, змушує впроваджувати зміни в організації навчання на рівні PhD з метою забезпечення ефективності цього процесу та цінності диплома доктора філософії. Реформа системи вищої освіти та науки, упроваджена у Польщі, є спробою вирішити проблему невідповідності попередньої моделі докторської підготовки сучасним європейським та світовим реаліям і тенденціям.

Була запроваджена нова модель докторської підготовки: на місце попередньої моделі навчання на третьому рівні освіти було впроваджено докторські школи. Академічні ЗВО та науково-дослідні установи, які мають право здій-

снювати підготовку аспірантів, отримали значну автономію в організації та діяльності докторських шкіл. Законодавець прийняв стратегію законодавчого мінімуму, залишивши детальні питання до врегулювання у внутрішніх актах суб'єкта управління докторською школою. Заклади вищої освіти та наукові установи впровадили нові положення Закону – і докторські школи розпочали свою діяльність у 2019/2020 навчальному році. Однак не можна вважати, що на цьому етапі реформа докторської підготовки була повністю впроваджена та завершена. Це досить тривалий процес. Запуск докторських шкіл був лише першим етапом імплементації реформи. Далі буде час на вдосконалення прийнятих рішень, що відбуватиметься у два етапи: перший, що полягає у самовдосконаленні на основі власного досвіду та досвіду інших суб'єктів, що відбувається власне в цей момент у Польщі, та другий, доповнений процесом евалюації докторських шкіл зовнішнім суб'єктом (Комісія евалюації науки) та інформацією щодо ефективності прийнятих рішень (інформація про кількість випускників докторських шкіл, які здобули ступінь доктора філософії, та дані із системи моніторингу випускників ELA).

Реалізоване у рамках вищезазначеного проєкту дослідження „Докторські школи в Польщі – перший досвід” та підготовлений звіт ілюструє, як польські ЗВО реалізують положення Закону. Наведені в них дані особливо важливі для процесу вдосконалення рішень, запроваджених самими університетами, і становлять цінне джерело інформації як для польських, так і для українських ректорів. Результати представленого дослідження в Польщі можуть бути використані в процесі вдосконалення розроблених на сьогодні рішень, тоді як в Україні вони можуть бути використані в поточній дискусії щодо напрямків реформи докторської підготовки.

Результати дослідження засвідчують різноманітність прийнятих університетами рішень, зокрема з точки зору організації та управління процесом підготовки докторів філософії. Ця різноманітність значною мірою пов'язана з організаційними змінами, що відбулися у ЗВО внаслідок запровадження Закону від 20 липня 2018 року про вищу освіту та науку (цей акт розширив автономію університетів з точки зору визначення їх власної структури) та зміни у обсязі права здійснювати докторську підготовку та мати докторську школу (докторська школа, як правило, повинна бути створена принаймні у двох наукових дисциплінах).

Представлені результати дослідження доводять, що значна частина опитаних університетів вирішили внести зміни в процес підготовки докторів філософії еволюційним, а не революційним шляхом. Більшість досліджуваних університетів створили одну докторську школу, яка охоплює всі наявні наукові дисципліни. Результати дослідження засвідчили, що при створенні докторської школи більшість аналізованих ЗВО за відправну точку прийняли ту модель, що функціонувала у попередній формі підготовки докторів філосо-

фії, адаптувавши її до нової структури університету та положень нового чинного законодавства. Велика кількість ЗВО зосередилася переважно на змінах, необхідних для впровадження нової моделі, зокрема на створенні програми підготовки, змінах в організації навчального процесу або на розробці процедур середньострокового оцінювання аспірантів, залишаючи при цьому деякі питання, як-от забезпечення якості або впровадження передового досвіду до етапу вдосконалення прийнятих рішень. Такий підхід є цілком виправданим, враховуючи те, що законодавець надав університетам дуже стислі часові рамки для розробки та впровадження нової моделі докторської підготовки. Слід очікувати, що з часом ЗВО почнуть вносити зміни до внутрішніх актів, які визначають функціонування докторських шкіл, аби вповні реалізувати потенціал реформи. Це може призвести до більшої кількості нетрадиційних рішень, включаючи імплементацію передового досвіду, тому необхідно розглянути можливість повторення дослідження після закінчення першого циклу підготовки докторів філософії за новою моделлю та з урахуванням результатів евалюації докторських шкіл у досліджуваних університетах, зокрема також у рамках продовження Польсько-українського проєкту в наступні роки, можливо, доповнивши також аналізом системи підготовки докторів філософії в Україні.



## РОЗДІЛ 7

### Рекомендації з досліджень, проведених у рамках проєкту „Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти” у Польщі та Україні, ухвалені ректорами у рамках Спільних резолюцій

---

Рекомендації, зібрані й представлені у цьому розділі, були ухвалені ректорами – членами делегацій національних конференцій ректорів України та Польщі KRASP і Спілки ректорів ЗВО України та оприлюднені у трьох документах – Спільних резолюціях у період реалізації Проєкту 2018–2021 рр.

Цей розділ містить фрагменти Спільних резолюцій – групи рекомендацій, спрямованих окремо до Міністрів освіти і науки Польщі та України, та спільні рекомендації до Міністрів та національних конференцій ректорів в обох країнах. Рекомендації представлені в оригінальному формулюванні, як і в ухвалених документах (в Україні опублікованих на сайті Спілки ректорів ЗВО України).

Повні версії Спільних резолюцій представлено наприкінці цієї монографії, зокрема у додатках 2–4.

#### **7.1. Спільна резолюція № 1 делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та делегації Спілки ректорів вищих навчальних закладів України, ухвалена у результаті Польсько-української ректорської дискусії 2 квітня 2019 р. у Познанському університеті ім. Адама Міцкевича – вибрані рекомендації**

З урахуванням представленої ректорам інформації, а також матеріалів, підготовлених до ректорської дискусії, зокрема результатів досліджень, беручи до уваги перебіг дискусії та пропозицій і висновків, висловлених учасниками, ректори, які взяли участь у дискусії, постановили ухвалити та представити такі рекомендації.

##### **7.1.1. Рекомендації, адресовані до Міністра науки та вищої освіти Польщі і Міністра освіти і науки України та ректорів ЗВО, членів КРАШП та Спілки ректорів**

###### **1. Збільшення фінансування вищої освіти**

Для успішного впровадження змін абсолютно необхідним є плановане збільшення державних витрат на вищу освіту і наукові дослідження. Збіль-

шення фінансування є стратегічною умовою, що сприяє розвитку університетів та вищої освіти.

## **2. Стабільність фінансування та прогнозованість фінансової перспективи**

Необхідно забезпечити стабільність засад фінансування закладів вищої освіти. Недоцільною є часта зміна засад фінансування вищої освіти, оскільки це унеможлиблює будівництво стратегії розвитку та проведення політики у багаторічній перспективі. Основою моделі фінансування має бути принцип відкритості та прогнозованості політики міністерства та держави: гарантована сума на наступний рік має бути не нижчою за суму фінансування поточного року, а також враховувати потреби і контингент осіб, які навчаються, що полегшить ЗВО розроблення стратегії розвитку й запровадження принципів стратегічного управління та планування внутрішніх змін.

## **3. Алгоритм як підстава, але й інші джерела**

Алгоритм, що базується на розрахунку собівартості підготовки фахівців за напрямками, повинен бути основною підставою для розподілу бюджетних коштів між ЗВО. Додатково міністерство може використовувати й інші форми фінансування діяльності університетів, включаючи конкурсне фінансування, проектне та контрактне (цільове та з елементами фінансування за результатами діяльності – *performance based funding*).

## **4. Забезпечення прозорості діяльності університету**

Забезпечення прозорості діяльності університету у фінансових питаннях має здійснюватися шляхом поєднання вже наявних механізмів (роль квестора або особи з такими компетенціями), таких як бухгалтерський облік, бюджетування, управління та ін. зі збільшенням ролі аудиту (у тому числі із залученням зовнішніх аудиторських компаній), а також з активною роллю університетської ради (наглядової ради), яка має спеціальні компетенції (у тому числі владні повноваження) у сфері майна та фінансів.

## **5. Фінансування сталих видатків**

Проблемою, що потребує вирішення, є фінансування сталих видатків університету, зокрема утримання матеріальної бази, включаючи науководослідні центри та дослідницьке устаткування, а також зростання витрат на енергію. Польські та українські ректори вважають, що держава повинна відповідати за фінансування сталих видатків державних університетів. Для покриття витрат на утримання університетської інфраструктури та амортизації дослідницького устаткування необхідний окремий струмінь фінансування.

## **7.1.2. Рекомендації, адресовані до Міністра науки та вищої освіти Польщі та ректорів польських ЗВО**

### **1. Одна субвенція, що поєднує фінансування освіти та науки**

Необхідно підтримати чинну модель єдиної субвенції на освіту та науку. ЗВО, як і передбачається, самостійно повинні розподіляти кошти з субвенції на кожну з цих двох сфер своєї діяльності, керуючись зокрема змістом стратегії розвитку закладу, але з урахуванням критеріїв міністерського алгоритму.

### **2. Диференціація показника співвідношення студентів та викладачів (SSR)**

Показник SSR в алгоритмі повинен бути диференційований з урахуванням специфіки різних напрямків підготовки.

### **3. Змішана модель управління фінансовими ресурсами в університеті**

Доцільно запроваджувати в університеті модель змішаного фінансового управління, що є поєднанням децентралізованих видатків, здійснюваних структурними підрозділами, які в особі своїх керівників, відповідно, беруть на себе відповідальність за фінансове управління, та управлінням ректора щодо розпорядження частиною фінансових ресурсів, спрямованих на загальноуніверситетські потреби та розвиток ЗВО, на засадах відповідальності ректора, та відповідно до вимог Закону 2.0 та інших нормативно-правових актів, але варто зауважити, що новий закон надто суворо регламентує відповідальність ректора.

### **4. Необхідність гнучкості у виборі моделі фінансового менеджменту залежно від величини університету**

Вибір власної моделі фінансового менеджменту належить до сфери компетенцій самих університетів. Це вимагає гнучкості: наприклад, менші університети можуть вибрати більш централізоване фінансове управління, а більші – децентралізоване.

### **5. Зміна структури закладів вищої освіти**

Заслужують на підтримку заходи з реструктуризації університетів щодо організаційної структури та кадрової політики з урахуванням оцінки наукових дисциплін, а також раціоналізація функціонування організаційних підрозділів у стінах університету.

### 7.1.3. Рекомендації, адресовані до Міністра освіти і науки України та ректорів українських ЗВО

#### 1. Державне фінансування

Основним суб'єктом, який фінансує діяльність закладів вищої освіти, має бути держава (державний бюджет). Державне фінансування має покривати всі видатки на комунальні послуги, зарплату та стипендії. Потрібна широка дискусія на тему суспільної важливості вищої освіти в контексті відповідальності держави та стратегії розвитку України й розроблення нової моделі фінансування вищої освіти з урахуванням особливостей національної системи освіти, відмінностей ЗВО різного спрямування та регіональних ЗВО. Фінансування вищої освіти повинно розглядатися як державні інвестиції, а не соціальна діяльність.

#### 2. Змішана модель фінансування

Для України доцільною є змішана модель фінансування, яка має поєднувати блочне фінансування (*block-grant* або *lump-sum*), фінансування за показниками ефективності діяльності (*performance-based financing*), фінансування на основі укладеного контракту між державою та ЗВО, цільове фінансування, фінансування напрямів за замовленням, також конкурсне фінансування інфраструктурних та наукових проєктів.

#### 3. Закон та автономія

Необхідне розроблення законодавчої бази фінансування вищої освіти та правового забезпечення автономії університету, усунення суперечностей в нормативних документах. Міністерству освіти і науки України спільно з Міністерством фінансів України у співпраці зі Спілкою ректорів України необхідно провести аналіз фінансового законодавства у сфері вищої освіти та розробити пакет необхідних змін, які будуть спрямовані на впровадження норм Закону про вищу освіту (підзаконні акти й нормативні документи) та реальне розширення фінансової автономії ЗВО, зменшення бюрократичного тиску органів фінансового контролю та гармонізацію його положень, на стимулювання залучення позабюджетних коштів та інвестування у вищу освіту й науку, на формування реального механізму студентського кредитування, на актуалізацію тарифної сітки для всіх працівників ЗВО. Слід також розглянути можливість розширення майнових прав ЗВО й надати правові можливості органам місцевого самоврядування брати участь у фінансуванні ЗВО.

#### 4. Увага до переміщених ЗВО

Переміщені ЗВО потребують особливої уваги держави та окремих умов фінансування й підтримки розвитку науково-освітньої інфраструктури. Ви-

трати на оренду приміщень ЗВО-переселенцями з тимчасово окупованих територій Луганщини, Донеччини та Автономної Республіки Крим повинні повністю забезпечуватися за рахунок державного бюджету.

## **5. Оптимізація мережі ЗВО**

Разом зі Спілкою ректорів ЗВО України, експертами, регіонами та Міністерством слід опрацювати стратегію оптимізації мережі ЗВО шляхом консолідації університетів та принципів добросовісної конкуренції у сфері вищої освіти. Оптимізація мережі ЗВО має враховувати профільність, регіональні особливості, потреби ринку, держави і регіону, а також якість та рівень освіти.

## **6. Свобода вибору моделі фінансового менеджменту**

Вибір моделі фінансового менеджменту на інституційному рівні – централізована модель чи децентралізована – має бути автономним правом ЗВО та конкретної університетської спільноти. Обидві моделі можуть бути ефективними. Кошти у ЗВО бажано розподіляти відповідно до розробленої стратегії розвитку університету та пропорційно до залучених ресурсів.

## **7. Широкий фандрейзинг**

ЗВО повинні використовувати всі доступні джерела фінансування у межах чинного законодавства (у тому числі й шляхом створення ендавмент-фондів чи благодійних фондів випускників, спонсорингу чи меценатства) та інвестувати у свій розвиток. Усі кошти від надання платних послуг мають створити фонд розвитку ЗВО.

## **8. Кадрова політика та інфраструктура**

Пріоритетом у фінансовому управлінні має бути кадрова політика та матеріально-технічна база як ключові елементи якісної підготовки фахівців. ЗВО повинні інвестувати у людський потенціал свого закладу (як академічний, так і адміністративний), створюючи належні умови для ефективної праці та розвитку й одночасно оцінюючи їх досягнення.

## **9. Економічна ефективність та енергозбереження**

ЗВО мають опрацювати заходи з підвищення економічної ефективності та енергозбереження (напр., енергоаудит, оптимізація енерговитрат, енерго-ефективні технології, альтернативні джерела енергії, заміна старого енергоємного обладнання, залучення зовнішніх фахівців (аудитори, експерти, члени наглядової ради) із забезпеченням оплати їхньої діяльності).

## **10. Обмін досвідом та позитивний імідж**

Українські ректори за допомогою Співки ректорів мають обмінюватися досвідом та поширювати позитивні практики з ефективної економічної діяльності ЗВО, тим самим формуючи позитивний імідж університетів у суспільстві.

### **7.2. Спільна резолюція № 2 делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Співки ректорів вищих навчальних закладів України, ухвалена 16 жовтня 2019 р. у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка – вибрані рекомендації**

Вислухавши думку експертів з Польщі та України, а також позиції творців національних та міжнародних рейтингів, були сформульовані висновки, які, зокрема, рекомендують значне зростання участі університетів обох країн у різноманітних рейтингах, але також підвищення рівня зацікавленості у процесі їх створення – особливо щодо обсягу та способу застосування рейтингових критеріїв. Висновки та рекомендації, прийняті для кожної з наших країн, представлені нижче.

#### **7.2.1. Рекомендації до польської сторони**

Р1П. Серед рекомендацій, адресованих творцям рейтингів, можна назвати стабілізацію (у багаторічному масштабі) критеріїв, що враховуються при підготовці рейтингів, а також чітке прописування методології розробки певного рейтингу.

Р2П. Належить формувати рейтинги не лише цілих університетів, а й наукових дисциплін, напрямків навчання тощо. Так деталізовані рейтинги дозволяють університетам визначити свої сильні та слабкі сторони, а саме такою повинна бути зворотна функція рейтингів стосовно університетів.

Р3П. У рекомендаціях, адресованих керівництву університетів, належить підкреслити необхідність зусиль для досягнення високих місць не лише у локальних/національних рейтингах, а й глобальних. У зв'язку з цим представникам університетів необхідно краще ознайомитися з методологією їхнього створення та їх критеріями. Необхідним є детальний аналіз результатів рейтингів, щоб можна було свідомо використовувати отриману інформацію для розробки стратегії розвитку університету.

Р4П. Результати рейтингів повинні використовуватися для розробки стратегії як плану розвитку університету. Рейтинги мають сприйматися як цін-

ний інструмент розробки та модифікації стратегії. Рейтинги доречно розглядаються як інструмент порівняння університетів з огляду на різні критерії.

Р5П. Стратегія розвитку університету головними своїми цілями має ставити зрівноважений (сталий) розвиток університету у сфері навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з оточенням, розвиток наукових кадрів та підвищення інтернаціоналізації.

Р6П. Міністр повинен на конкурсних засадах надавати фінансові кошти для підтримки реалізації амбітних, високо оцінених стратегій розвитку університету.

### 7.2.2. Рекомендації до української сторони

Р1У. Для об'єктивного рейтингування мають враховуватись такі показники: кількість публікацій, патентів, грантів, інших досягнень, у розрахунку на одного науково-педагогічного працівника; результати національної та міжнародних акредитацій; кількість найбільш цитованих дослідників серед викладачів на підставі баз даних (H-index); оцінка роботодавців – визначена шляхом опитування репрезентативної групи роботодавців та кошти, залучені за рахунок грантів (ЄС, державні); кількість статей, опублікованих викладачами університету за попередній рік, індексованих у міжнародних базах, у тому числі з природничих чи соціальних наук (Science Citation Index – Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus).

Р2У. Існує потреба формування спеціалізованих рейтингів університетів, в яких би оцінювалися окремі аспекти діяльності університетів: наукові дослідження, напрями підготовки (галузі знань). Такі рейтинги матимуть важливий інформативний характер та дозволять мінімізувати неоднорідність ЗВО при рейтингуванні, а згрупування їх за конкретними напрямками, забезпечить їх об'єктивне оцінювання саме в межах конкретних спеціальностей/напрямів.

Р3У. Процес участі українських ЗВО в міжнародних рейтингах пов'язаний з певними суб'єктивними та об'єктивними чинниками, зокрема й організацією системи освіти й науки та її фінансуванням. Результати рейтингів українських ЗВО є закономірними з огляду на умови та ресурси, які мають українські заклади вищої освіти. Радше це має бути поштовхом для органів державної влади щодо збільшення інвестицій у національну систему вищої освіти і науки, щоб підтримати розвиток університетів та збудувати потенціал для конкурування в освітньо-науковому просторі.

Р4У. Необхідно розвивати національні рейтинги як інструмент проведення бенчмаркінгу університетами, державними органами та експертним середовищем. За результатами рейтингування всіх ЗВО здійснювати пріори-

тетне державне фінансування та мотивувати ЗВО до поліпшення позицій у світових рейтингах.

Р5У. Діяльність кожного університету має базуватися на розробленій ним стратегії розвитку, що має стати обов'язковим принципом діяльності всіх ЗВО. Вимога до університетів мати стратегію повинна бути обов'язковою в українській системі вищої освіти, що означає – бути вимогою закону. ЗВО на основі аналізу всіх видів своєї діяльності, з урахуванням своїх можливостей та досвіду діяльності має ставити перед собою мету, яку він планує досягнути, формулювати завдання та визначати шляхи їх вирішення.

Р6У. Міністр повинен на конкурсних засадах надавати фінансові кошти для підтримки реалізації амбітних, високо оцінених стратегій розвитку університету.

### **7.3. Спільна резолюція № 3 Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спілки ректорів вищих навчальних закладів України „Сфера врядування у вищій освіті – положення статутів закладів вищої освіти”, червень 2020 р. – вибрані рекомендації**

З огляду на виняткову ситуацію, спричинену пандемією коронавірусу COVID-19, Польсько-українська ректорська дискусія, запланована на 31 березня 2020 року, була перенесена. У результаті спільних дій команди реалізації Проєкту, текст Резолюції було узгоджено та підписано у дистанційній формі.

Розглядаючи проєкт Спільної резолюції, ректори дійшли висновку, що частина загальних рекомендацій, які стосуються інституційної автономії та свободи академічної спільноти, має стосуватися спільно обох країн. Частина детальних рекомендацій стосуються кожної із систем вищої освіти наших країн окремо, адресовані відповідно Міністру науки та вищої освіти Польщі та ректорам польських університетів, а також Міністру освіти і науки України та ректорам українських університетів, які беруть участь у Проєкті.

#### **I. Рекомендації щодо сфери врядування у вищій освіті, адресовані спільно до Міністра науки та вищої освіти Республіки Польща та Міністра освіти і науки України, а також до Конференцій ректорів Польщі (Конференція ректорів академічних шкіл Польщі) та України (Спілка ректорів України)**

##### **[Ректор]**

1. У закладі вищої освіти, що має статус дослідницького, балотуватися на ректора мають право особи, які обіймають посаду професора або професора університету.



2. Претендент на посаду ректора повинен представити своє бачення університету та засади його розвитку у довгостроковій перспективі.
3. У подальшому пропонується розглянути можливість розширення моделі наявного порядку вибору ректора альтернативною процедурою під назвою *searching* (пошук) за участю міжнародних експертів. У цьому випадку законодавчою вимогою участі у процедурі має бути ступінь доктора філософії.
4. Право висувати кандидатів на посаду ректора повинно мати обмежене коло суб'єктів, визначених у статуті.
5. Закон вимагає визначення у статуті інших суб'єктів (як мінімум одного), крім університетської ради, що мають право висувати кандидатів на посаду ректора. Це положення суттєво послаблює позицію університетської ради, тому доцільно, щоб законодавець скасував цю норму, внесу її до тексту законопроекту в останній момент. Інші суб'єкти мають подавати кандидатури на ректора до університетської ради. Це означає, що право висувати кандидатів на посаду ректора повинно бути надано лише раді, яка висуває кандидатів на ректора з числа тих, яких запропонували ті або інші суб'єкти, визначені статутом, або з числа осіб, поданих окремими членами ради за власним поданням.
6. Необхідно переглянути та усунути з тексту статутів положення, що всупереч чинному законодавству обмежують або послаблюють керівні повноваження ректора, дозволяючи іншим органам управління втручатися в його компетенції, за винятком тих функцій, що визначено законом.

### [Організаційна структура]

7. В умовах, коли наукова діяльність в університеті більшою мірою фінансується не стільки з частини субвенції, а у рамках проєктів та фінансуються за рахунок грантів, що надають відповідні агенції, варто розглянути можливість введення до організаційної структури елементів матричного характеру, коли наукові дослідження реалізуються еластично сформованими науковими колективами, навчальний процес – структурними підрозділами, наприклад, але не обов'язково, факультетами. Більше того, у ЗВО доцільно утворювати робочі групи *task force*, а також менш традиційні організаційні підрозділи, також віртуального або квазівіртуального характеру, які могли би координувати діяльність власних чи зовнішніх експертів та реалізувати дослідження у рамках ініціатив і проєктів, що фінансуються із зовнішніх джерел.
8. Для ЗВО може бути досить корисним впровадження більш горизонтальної ієрархії, але не повне її скасування. Цьому можуть сприяти нові принципи евалюації якості наукової діяльності, згідно з якими більш важливими є досягнення, а не наукові ступені чи звання професора.

9. Корисним може бути створення підрозділів, наприклад, навчальних шкіл, що охоплюють перший ступінь навчання (бакалавр) та об'єднують переважно працівників, які працюють на педагогічних посадах, та підрозділів, наприклад, науково-навчальних центрів із зосередженням науково-педагогічних працівників, які реалізовували би навчальний процес на другому рівні вищої освіти (магістратура).
10. Університетам слід ухвалити положення, які сприяли би проведенню міждисциплінарних досліджень у ситуації відносно жорстких організаційних структур, що базуються на наукових спеціальностях.

### **[Організаційна форма докторських шкіл]**

11. Рекомендується надати пріоритет міждисциплінарним докторським школам, що охоплюють більше двох наукових дисциплін, а можливо, і більше однієї галузі науки, особливо у випадку т. зв. суміжних галузей (наприклад, технічні та суспільні науки).
12. Докторські школи повинні бути пов'язані з дослідницькими проєктами, які реалізуються в університеті.

### **[Управлінські документи]**

13. Загалом, члени університетської спільноти очікують зменшення рівня деталізації положень у внутрішніх управлінських документах ЗВО.
14. У зв'язку з детальними положеннями Закону щодо документації ЗВО, зміст статутів у цій сфері не потребує конкретизації.

### **[Участь студентів у підготовці навчальних програм]**

15. Рекомендується дотримуватися традиційного порядку у цій сфері. Участь студентів у процесі розроблення навчальних програм має забезпечуватися шляхом участі представників студентського самоврядування у роботі комісій, які займаються підготовкою навчальних програм.
16. Навчальні програми повинні більше включати засоби електронного навчання (e-learning).

## **II. Рекомендації для польської сторони**

### **[Загальна рекомендація]**

Аналіз статутів свідчить про те, що заклади вищої освіти зберегли певний ступінь свободи для еволюційного впровадження змін, які створюють більші можливості для того, щоб скористатися положеннями нового Закону для власної організаційно-управлінської трансформації. Доцільно, щоб новобрані органи управління університетів у новій каденції переглянули зміст ухвалених статутів у цій сфері. При внесенні змін до статуту:

- не варто надмірно прив'язуватися до попередніх організаційних та управлінських моделей, якщо це було обумовлено прагненням зберегти застарілі структури, натомість варто впроваджувати більш гнучкі організаційні моделі;
- у положеннях статуту варто прагнути до певного балансу між інституційною автономією університету та свободами академічної спільноти – обидві ці цінності визначено Законом;
- принцип університетської автономії університету має бути пов'язаний із принципом відповідальності і підзвітності: закон не повинен надмірно обмежувати університетську автономію, натомість статут не повинен обмежувати принцип підзвітності;
- зменшення академічної ієрархії не має досягатися шляхом скасування наукових ступенів та звань, а шляхом поширення практик призначення на посаду університетського професора осіб, які мають науковий ступінь доктора філософії і видатні наукові досягнення;
- відповідно до ідеї нового Закону, центральним має бути інтерес університету, а не його організаційних підрозділів: положення статутів не повинні порушувати або послаблювати цей принцип;
- порядок обрання ректора та сенату, визначений Законом, не потребує суттєвих змін, за винятком необхідності звільнення сенату від обов'язку ухвалення навчальних програм;
- положення щодо університетської ради мають бути змінені у напрямку розширення компетенції ради та скасування вікових обмежень для зовнішніх її членів.

### **[Органи управління]**

1. Перелік органів управління ЗВО, визначений у Законі, не повинен надмірно розширюватися у статутах, оскільки – незалежно від намірів – це може призвести до реального ослаблення органів управління університету, які визначено Законом, та надмірного розпорошення повноважень та відповідальності. Зокрема, це не повинно стати методом збереження структури органів у минулому, до моменту набуття чинності нового Закону. Це суперечило би намірам законодавця. Надання статусу органу управління радам наукових дисциплін слід вважати абсолютно обґрунтованим.

### **[Університетська рада]**

2. Вікове обмеження для зовнішніх членів університетської ради є необґрунтованим, особливо зважаючи на відсутність таких обмежень для осіб, які обіймають керівні посади [функції]. Такі обмеження не застосовуються до членів наглядових рад державних підприємств та установ.

3. Діяльність університетських рад може бути більш корисною для університету, якщо кількість зовнішніх членів перевищуватиме визначений законом мінімум. Зовнішній вплив на політику розвитку університету та його бачення може бути дуже позитивним.
4. Доцільно було б у положеннях Закону дозволити університетській раді розширювати сферу компетенції у статутах.

#### **[Склад і порядок виборів виборчої колегії]**

5. Сукупна частка професорів, професорів університету та докторів габлітованих у виборчих колегіях не має перевищувати 50%.
6. Члени виборчої колегії, а також сенату повинні обиратися і бути представниками всієї університетської громади, а не окремих структурних підрозділів.

#### **[Перелік органів управління, інших, ніж визначені у законі]**

7. Надання радам факультетів статусу органу управління означає спроби зберегти явище надколегіальності в управлінні університетом і тому не відповідає наміру законодавця. Рекомендується усунути зі статутів відповідні положення.

#### **[Органи, що присуджують науковий ступінь, або інші суб'єкти, які беруть участь у формуванні наукової політики у ЗВО (у тому числі у сфері евалюації науки/оцінюванні якості наукової діяльності)]**

8. Статути більшості закладів вищої освіти містять положення щодо утворення рад наукових дисциплін/спеціальностей як органів, що присуджують наукові ступені. Рекомендується підтримувати таку практику, але усунути вікове обмеження членства у цьому органі на рівні Закону.
9. Присудження наукових ступенів сенатом, якщо статут залишає за ним це повноваження, набуває формального характеру та вимагає серйозної попередньої процедури, що має проводитися відповідними комісіями.

#### **[Управлінські функції/посади у закладі вищої освіти]**

10. Частина закладів вищої освіти, дотримуючись норм Закону, надає занадто велике значення самому поняттю управлінських функцій і надмірно розширює їх кількість, що в управлінських науках має другорядне значення для ефективності управління університетом, проте створює бюрократичні загрози. Якщо ЗВО прагне встановити більш горизонтальну структуру, з меншим розпорошенням влади та зміцненням органів управління, визначених у Законі, то він має зменшувати кількість управлінських функцій.

### **[Регулювання посади канцлера (фінансового директора чи відповідної) та квестора (головного бухгалтера)]**

11. Канцлер і квестор – це представники університетської адміністрації, які часто виконують свої функції незалежно від терміну повноважень ректора. Тому їхні посади та повноваження мають бути визначені на рівні Закону або, принаймні, повинно бути відповідне відсилання до врегулювання цього питання у статуті ЗВО. Але навіть за умови відсутності такого відсилання до статуту, Закон не створює перешкод для регулювання посад канцлера та квестора у статуті. Саме так і зробила більшість ЗВО, що, безумовно, є доцільним та обгрунтованим.

### **III. Рекомендації для української сторони**

Принцип університетської автономії та засади дерегуляції означає відмову держави від безпосереднього втручання в діяльність закладів вищої освіти, визнання таких принципів організації університетського життя, як довіра, відповідальність, чесність і взаємні вимоги, а також передбачає передачу всієї відповідальності за якість освіти та наукових досліджень разом з необхідними організаційними і фінансовими інструментами в руки самих університетів як автономних і самоврядних інституцій. Варто втілювати в життя рекомендації Європейської асоціації університетів EUA у рамках проєкту ATHENA щодо цих питань.

### **[Спосіб ухвалення статутів ЗВО]**

1. Варто посилити роль статуту у системі джерел права у вищій освіті, а заклади вищої повинні отримати ширшу автономію у питаннях ухвалення статуту та змін до нього. Порядок затвердження статуту державних ЗВО Міністерством як засновником має бути скасований або обмежений. Водночас за Міністерством має залишитися право верифікації положень статуту з точки зору відповідності нормам чинного законодавства (за прикладом Польщі).
2. Належить реально впроваджувати норми закону про виведення ЗВО зі статусу бюджетної установи та, відповідно, обмежити права органів влади як засновників. Урядові рішення щодо системи фінансування ЗВО в цілому передбачають зміну статусу державних та комунальних закладів вищої освіти як бюджетних установ з можливим збереженням податкових, тарифних та митних пільг, необхідних для їхнього успішного і ефективного розвитку. Крім того, для такого розвитку слід забезпечити можливість ЗВО самостійно затверджувати кошториси і зміни до них, відмову від державного регулювання чисельності науково-педагогічних працівників, право ЗВО самостійно встановлювати розміри оплати пра-

ці в межах їхніх кошторисів, зарахування 100% орендної плати за їхнє майно, скасування погодження оренди майна, спрощення процедури списання застарілого майна та запровадження механізму реалізації надлишкового майна.

### **[Органи управління]**

3. Варто розглянути можливість упорядкування системи органів управління у закладах вищої освіти та обмежити її до тих найважливіших, які ухвалюють адміністративні рішення та здійснюють управління університетом, а не його структурними підрозділами, а саме до: ректора, вченої ради та наглядової ради.
4. Сфера відповідальності кожного органу управління ЗВО повинна бути чітко визначена, відповідно до розподілу повноважень, уникаючи ситуації спільної відповідальності.
5. Належить обмежити надколегіальність в управлінні університетом, зокрема, наприклад, змінити статус вищого колегіального органу громадського самоврядування, з урахуванням того, що принцип академічного самоврядування втілено у діяльності вченої ради (сенаті), членами якого є обрані колективом університету його представники, та ректора, якого також обирає вся університетська спільнота. Роль і відповідальність одноосібного органу управління – ректора – має бути збільшена.

### **[Ректор]**

6. Відносини між міністром і міністерством та ректором повинні бути чіткіше врегульовані з урахуванням принципів університетської автономії та водночас підзвітності і відповідальності університету.
7. При визначенні ключових показників ефективності (КПІ) у діяльності ректора, що містяться у контракті, слід враховувати реальну ситуацію, що виникає внаслідок загальної державної політики щодо фінансування вищої освіти, та потреби забезпечення перспектив розвитку закладу вищої освіти протягом терміну повноважень ректора.
8. Рекомендується посилити повноваження ректора у проведенні кадрової політики, що відповідає європейським стандартам, включаючи реалізацію принципів та положень „Європейської хартії дослідників” та „Кодексу працевлаштування наукових працівників” в очолюваному ним університеті, як рекомендують Європейська комісія та Міністерство освіти і науки України.

### **[Вчена рада/Сенат]**

9. Положення статутів щодо вчених рад свідчать про стриманість та інституційну обмеженість їх функцій, що не є доцільним з огляду на їх роль

у розбудові автономії університетів. Вчена рада повинна бути провідним і єдиним колегіальним органом в системі управління університетом. Статути повинні більш чітко визначати повноваження ректора та голови вченої ради, якщо це не ректор.

10. Доцільно, щоб університети формували склад вченої ради з представників університету без зовнішніх членів з-поза університетської спільноти.
11. Статути університетів визначають повноваження вчених рад, як правило, автентично до положень і завдань, які визначено Законом. Закон повинен створювати умови до певного розширення своїх повноважень у статутах.

#### **[Наглядова рада/університетська рада]**

12. Варто переглянути повноваження наглядової ради та надати їй більше стратегічного спрямування. Наглядова рада, яка формується вченою радою, могла би виконувати більше чіткі завдання, з урахуванням однак її діяльності на засадах *pro publico bono*.
13. З огляду на повноваження наглядової ради, її членами мають бути представники різних стейкхолдерів, властивих конкретному закладу, зокрема, бізнесу, сфери вищої освіти і науки (з-поза власного ЗВО), органів державної влади та місцевого самоврядування, а також громадянського суспільства, представники роботодавців.
14. На рівні Закону варто визначити кількісний склад та вимоги до членів, зокрема обмежити членство в наглядовій раді для одноосібних органів управління ЗВО та НУ (ректор, директор, президент), осіб, які є членами наглядових рад інших установ та організацій (при дотриманні принципу, що особа може бути членом лише однієї наглядової ради, незалежно від типу й форми власності організації). Також доцільно заборонити міністру та заступникам міністра бути членами наглядових рад ЗВО (може, варто також це обмеження запровадити і для працівників міністерства).

#### **[Інші органи (управління) ЗВО та управлінські/керівні функції]**

15. Поняття „органи управління” вимагає конкретизації на рівні Закону, оскільки у системі вищої освіти воно залишається дещо розмитим. Дорадчі органи, робочі органи, органи студентського самоврядування не є органами управління за своєю суттю.

#### **[Статус органів, які надають наукові ступені в університеті чи інші суб'єкти, які беруть участь у формуванні наукової політики (включаючи евалюацію)]**

16. Необхідно найближчим часом впровадити норму Закону щодо остаточності прийняття рішення спеціалізованої вченої ради про присвоєння на-

укового ступеня, з одночасною вимогою, що університети зобов'язані забезпечити належний рівень (якість) своєї діяльності у цій сфері.

17. Спільно з Міністерством, Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, Науковим комітетом Національної ради з питань науки та технологій, а також зі Спілкою ректорів України доцільно було би обговорити принципи та порядок апеляцій і скасування рішення спеціалізованої вченої ради про присвоєння наукового ступеня, якщо воно було ухвалене з порушенням Закону або у випадку підтвердженого факту плагіату чи іншого випадку академічної недобросовісності.

### **[Регулювання посади канцлера (фінансового директора чи відповідної та квестора (головного бухгалтера)]**

18. Посади канцлера та квестора не передбачені ні профільним Законом, ні іншим законодавством. Виходячи зі статусу університету як бюджетної установи, фінансово-розпорядчі функції в університеті здійснюються ректором та головним бухгалтером, ступінь фінансової автономії університету мінімальний. Варто опрацювати зміни у цій сфері.
19. Для покращення роботи адміністрації та економічної діяльності університету слід розглянути можливість призначення ректором канцлера або фінансово-адміністративного директора як окремої керівної посади, який би тісно співпрацював з проректором з адміністративно-господарської частини. Це звільнило би ректора від поточної адміністративної діяльності. Однак запровадження посади канцлера та квестора вимагає зміни статусу університетів як бюджетної установи та внесення змін щодо фінансово-економічного управління у системі вищої освіти.

### **[Організаційна структура]**

20. Українські ЗВО повинні отримати більше автономії щодо конструювання власної структури. Варто обмежити рівень деталізації норм Закону у цьому питанні, як це має місце зараз, належить зробити їх більш гнучкими. Державні ЗВО повинні мати свободу визначати власну структуру безпосередньо у своїх статутах, як це роблять приватні ЗВО. Як наслідок, державні ЗВО у цих питаннях знаходяться в нерівних умовах із недержавними ЗВО, істотно втрачають в оперативності й ефективності вирішення питань їх діяльності.

### **[Організація докторської підготовки]**

21. Статути університетів не передбачають можливість докторської підготовки шляхом утворення докторських шкіл/аспірантур у співпраці з іншими науково-дослідними установами, шляхом інтернаціоналізації навчання та створення таким чином дослідницького середовища. Доцільно створювати такі можливості.



22. З метою підвищення якості підготовки аспірантів та докторантів, у Законі та статутах університетів доцільно було би сформулювати принципи та цілі докторської підготовки та визначити засади управління дослідницьким процесом, формування дослідницького середовища та його інтернаціоналізації, з урахуванням європейських стандартів.

**[Участь студентів у підготовці навчальних програм]**

23. Ефективними інструментами досягнення академічної автономії університетів є вивчення думок стейкхолдерів щодо розробки та оновлення освітніх програм, зокрема проведення регулярних опитувань студентів стосовно якості освітніх програм й освітньої політики університетів в цілому. Опитування студентів слід проводити професійно з урахуванням вимог та добрих практик у цій сфері.



# Прикінцеве слово

---

*Єжи Возніцький*

Представлена в цій монографії польсько-українська співпраця у сфері вищої освіти, що реалізується на рівні національних конференцій ректорів, наближається до свого десятиріччя. Відносини, започатковані зусиллями Фондації польських ректорів у 2013 році, підтримані Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі та Спілкою ректорів закладів вищої освіти України, та базуються на позитивному досвіді багаторічної співпраці на рівні окремих польських та українських університетів та їх структурних підрозділів, а також співробітництві на міжурядовому рівні, – усе це знайшло свій розвиток і підтвердження у результатах проєктів та заходів, реалізованих зусиллями ректорів обох країн у співпраці з експертами. Це надало необхідного авторитету та уможливило появу ініціативи вищого рівня – Тристоронньої Угоди між Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі, Спілкою ректорів закладів вищої освіти України<sup>75</sup> та Фондацією польських ректорів від 2017 року, яка за підтримки міністрів у Польщі та Україні стала своєрідною канвою, у рамках якої могла бути узгоджена програма спільних дій, що зацікавлені представники польського Уряду зустріли із розумінням та підтримкою.

Таким чином, можна коротко узагальнити генезис польсько-української співпраці у рамках ініційованого кілька років тому проєкту, який отримав фінансування з Міністерства освіти і науки Польщі як Проєкт допомоги. Період його реалізації у 2018–2021 роках та чотири щорічні етапи надають йому характер, який заслуговує на визначення І Циклу Польсько-українського проєкту, реалізованого у рамках фінансової підтримки Міністерства. Відповідно до узгодженої програми заходів, наприкінці цього циклу, після відповідних консультацій з Міністрами, Сторони Тристоронньої угоди (KRASP, Спілка ректорів, Фондація польських ректорів) мають узгодити зміст Додатку № 2, урочисте підписання якого має відбутися у грудні 2021 р. у Посольстві Республі-

---

<sup>75</sup> В Угоді вжито англomовну абрeвіатуру – URHEIU – Union of Rectors of Higher Education Institutions in Ukraine.

ки Польща в Києві<sup>76</sup>, як попередньо планується, у присутності представників міністерств обох країн. Зі зрозумілих причин, заходи, що відбудуться після публікації цієї монографії, не знайшли у ній свого відображення.

Зміст Додатку № 2 стане базою для нашої подальшої діяльності. Безумовно, заходи, викладені у Додатку, ляжуть в основу продовження Польсько-українського проекту з урахуванням нових умов та змін у складі ректорів, що представляють KRASP та Спілку ректорів України. Інституції, відповідальні за реалізацію Проекту сьогодні, зокрема, Варшавський технологічний університет (Варшавська Політехніка) за підтримки Фондації польських ректорів, стратегічного інституційного партнера, неодмінно будуть готові знову взяти на себе відповідальність за організацію подальших польсько-українських спільних заходів.

Як підтверджує наш досвід та результати, високо оцінені в обох країнах, відповідною формулою реалізації подальших спільних заходів була б реалізація II Циклу Польсько-українського проекту, також із трирічним терміном планування, як це впливає зі змісту Тристоронньої Угоди, що відповідно буде визначено у Додатку № 2. Готовність продовжувати реалізацію Проекту була анонсована нинішніми його виконавцями, а пропозиції заходів були представлені Департаменту міжнародного співробітництва Міністерства освіти і науки Польщі у 2021 р., та отримали позитивну реакцію.

Подання ректором Варшавської Політехніки детальної проектною заявкою щодо продовження Польсько-українського проекту заплановано на грудень цього року, після консультацій у Варшаві та Києві.

*Проф. д. габ. Єжи Возніцький*  
Лідер Польсько-українського проекту

---

<sup>76</sup> Його Екселенція Посол Республіки Польща в Україні анонсував таке запрошення.

**Додаток 1. Тристороння Угода між Конференцією ректорів академічних шкіл Польщі, Фондацією польських ректорів та Спілкою ректорів вищих навчальних закладів України. Додаток № 1 до Тристоронньої Угоди**



**ТРИСТОРОННЯ УГОДА  
ПРО ПАРТНЕРСТВО І СПІВПРАЦЮ  
МІЖ КОНФЕРЕНЦІЄЮ РЕКТОРІВ АКАДЕМІЧНИХ ШКІЛ ПОЛЬЩІ,  
ФУНДАЦІЄЮ ПОЛЬСЬКИХ РЕКТОРІВ ТА СПІЛКОЮ РЕКТОРІВ  
ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ,  
ПІДПИСАНА У ВАРШАВІ 14 ЛИСТОПАДА 2017 РОКУ**

**Прембула**

*Сторони:*

Конференція Ректорів академічних шкіл Польщі (KRASP), яку представляє Президент – проф. Ян Шмідт,  
Спілка ректорів вищих навчальних закладів України (URHEIU), яку представляє Президент – проф. Леонід Губерський,  
Фондація польських ректорів (FRP), яку представляє Президент – проф. Сжи Возніцький,

*іменовані далі – Партнери,*

цінуючи та підтримуючи діяльність, яку до цього часу реалізовували різні сторони в рамках польсько-українського академічного й наукового співробітництва, зокрема й ініціативи конференцій ректорів окремих типів вищих навчальних закладів,

беручи до уваги попередній досвід співпраці між

- KRASP та URHEIU на підставі Угоди про співпрацю між KRASP та Спілкою ректорів ВНЗ України від 19 грудня 2014 року,
- URHEIU та FRP, зокрема у рамках реалізації польсько-українського проекту та підготовки збірника впродовж 2014-2015 років, а також інші спільні ініціативи,
- KRASP та FRP згідно з Угодою про стратегічне партнерство від 24 березня 2006 року,

високо оцінюючи наші відносини та співпрацю,

укладають цю Угоду, прагнучи підвищити статус партнерства та надати йому тристоронній характер.

## Положення Угоди

### § 1

Партнери постановляють надати своїм подальшим спільним ініціативам та діям плановий характер з трирічним періодом, що охоплює конкретні, узгоджені наміри та домовленості (положення), які будуть представлені в окремих додатках до цієї Угоди.

### § 2

Додатки, підписувані Партнерами, визначають сферу, характер і терміни виконання проєктів, визначають партнерів, відповідальних за окремі проєкти, а також способи їх фінансування з поділом на тип та розмір фінансування між Партнерами.

### § 3

Партнери заявляють про свій намір співпрацювати з міністерствами, які відповідають за сферу вищої освіти та науки в Польщі та в Україні, щодо реалізації проєктів та ініціатив у таких напрямках:

- інформування про сферу й масштаби запланованих заходів і проєктів та тих, що реалізуються,
- надання звітів про їх виконання та результати,
- узгодження участі представників міністерств в окремих заходах на запрошення Партнерів, а також обсягу і форм можливої підтримки, у тому числі фінансової, цих заходів з боку міністерств на звернення Партнерів,
- взаємодія з міністерствами, на їх запрошення, у реалізації положень відомчих або міжурядових угод про співробітництво в галузі вищої освіти і науки,
- виконання Партнерами спільних заходів і дій з іншими організаціями, у тому числі з інших країн, якщо це сприятиме реалізації політики розвитку вищої освіти і науки в Польщі та в Україні,
- підтримка діяльності, що спрямована на вдосконалення форм співпраці академічних середовищ обох країн, з урахуванням рейтингів вищих навчальних закладів та спільних міжнародних видавничих проєктів, у тому числі наукових монографій,
- підтримка "мережових" заходів типу нетворкінг для польських та українських навчальних закладів.



#### § 4

З метою забезпечення ефективної реалізації цієї Угоди, Партнери утворюють Спільний координаційний секретаріат, далі Секретаріат, у такому складі:

представник KRASP;  
представник URHEIU;  
представник FRP.




Витрати, пов'язані з діяльністю в Секретаріаті своїх представників, покривають відповідні Партнери.

#### § 5

Угода набирає чинності в день її підписання. Додаток 1 підписується разом з Угодою та набуває чинності з 1 січня 2018 року.

#### § 6

Угоду укладено польською та українською мовами в шести примірниках, по 3 примірники кожною мовою. Кожен з Партнерів цієї Угоди отримує по 1 примірнику обома мовами. Аналогічна засада стосується і додатків до цієї Угоди.

		
від імені KRASP	від імені URHEIU	від імені FRP
Президент	Президент	Президент
проф. Ян Шмідт	проф. Леонід Губерський	проф. Єжи Возницький



#### ДОДАТОК № 1

### ДО ТРИСТОРОННЬОЇ УГОДИ ПРО ПАРТНЕРСТВО І СПІВПРАЦЮ МІЖ КОНФЕРЕНЦІЄЮ РЕКТОРІВ АКАДЕМІЧНИХ ШКІЛ ПОЛЬЩІ, ФУНДАЦІЄЮ ПОЛЬСЬКИХ РЕКТОРІВ ТА СПІЛКОЮ РЕКТОРІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ, ПІДПИСАНОЇ У М. ВАРШАВА 14 ЛИСТОПАДА 2017 РОКУ

1. Партнери вважають за доцільне продовжувати обмін візитами між делегаціями, що представляють KRASP та FRP, з одного боку, та URHEI, з іншого, з метою підтримки та розвитку особистих контактів між представниками Партнерів та узгодження й оцінки проектів, що реалізуються.

2. У зв'язку з процесами впровадження реформ у вищій освіті та науці на системному й інституційному рівнях у Польщі та в Україні, Партнери засновують спільну польсько-українську ректорську консультативну групу (далі – Консультативну групу), завданнями якої є обмін інформацією та обговорення змін, які плануються або впроваджуються у цих сферах. До складу Консультативної групи входять представники Партнерів, а також, за потребою, залучені Партнерами експерти.

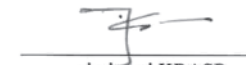
Консультативна група по чергово проводить засідання в Польщі та в Україні не рідше одного разу на рік. На засіданнях Консультативної групи головує представник країни-господаря.

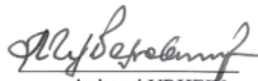
3. Партнери можуть на свої засідання запрошувати представників відповідних міністерств у Польщі та в Україні. Партнери інформують відповідні міністерства в Польщі та в Україні про заплановані заходи і проекти та можуть звертатися до них з проханням про інформаційну та фінансову підтримку для їх реалізації. Висновки та рекомендації із засідань Консультативної групи передаються відповідним міністрам у Польщі та в Україні. Доки не буде надана така підтримка, Партнери покриватимуть витрати, пов'язані з діяльністю їхніх представників у Консультативній групі.


Організатором роботи Консультативної групи буде Секретаріат, який представить пропозиції для першого засідання Групи в період до 1 квітня 2018 р.

4. Партнери висловлюють намір розпочати проект щодо демократизації та вдосконалення управління вищими навчальними закладами, у якому могли би взяти участь зацікавлені керівники університетів у Польщі та в Україні. Партнери разом докладатимуть зусиль для пошуку фінансової підтримки щодо реалізації цього проекту, у тому числі шляхом подання заявки на програми ЄС чи державні програми в країнах Партнерів.

5. Додаток укладено українською та польською мовами терміном на три роки з дати набрання ним чинності.

  
від імені KRASP  
Президент  
проф. Ян Шмідт

  
від імені URHEI  
Президент  
проф. Леонід Губерський

  
від імені FRP  
Президент  
проф. Єжи Возніцький



## Додаток 2. Спільна резолюція № 1

Wydział Administracji  
i Nauk Społecznych



Politechnika  
Warszawska

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

Poznań, kwiecień 2019

### Спільна резолюція делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та делегатії Спільки ректорів вищих навчальних закладів України, ухвалена у результаті польсько-української ректорської дискусії 2 квітня 2019 р. у Познанському університеті ім. Адама Міцкевича

Делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спільки ректорів вищих навчальних закладів України, які взяли участь у польсько-українській ректорській дискусії у рамках циклічних ректорських семінарів у проекті «Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля удосконалення діяльності закладів вищої освіти», що реалізується Варшавською Політехнікою за фінансової підтримки Міністерства науки та вищої освіти Польщі і під патронатом Міністерства освіти і науки України (див. Додаток 1), у Познанському університеті ім. Адама Міцкевича 2 квітня 2019 р., у складі:

- делегация КРАШП

Проф. д. габ. Єжи Возницький, Лідер проекту, Президент Фундації польських ректорів  
Проф. д. габ. Веслав Банісь, Почесний президент Конференції ректорів академічних шкіл Польщі, член Правління Європейської асоціації університетів  
Проф. д. габ. Веслав Белявський, Ректор Варшавського природничого університету, віцепрезидент КРАШП

Проф. д. габ. Томаш Лодиговський, Ректор Познанської Політехніки

Проф. д. габ. Анджей Лесицький, Ректор Познанського університету ім. Адама Міцкевича

Проф. д. габ. Анджей Масталеж, Ректор Варшавської академії фізичного виховання

Проф. д. габ. Славомір В'як, Ректор Лодзинської Політехніки

Проф. д. габ. Анна Випих-Гавронська, Ректор Університету ім. Яна Длугоша у Ченстохові

- делегация Спільки ректорів ВНЗ України

Проф. д.е.н. Анатолій Антонович Мазаракі, Ректор Київського національного торговельно-економічного університету

Проф. к.ф.н. Петро Олексійович Бех, Проректор Київського національного університету ім. Тараса Шевченка

Ярослав Якович Болубаш, Відповідальний секретар ГО «Спілька ректорів вищих навчальних закладів України»

Проф. д.т.н. Микола Федорович Дмитриченко, Ректор Національного транспортного університету

Проф. д.б.н. Ігор Ярославович Коцан, Ректор Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, голова Ради ректорів вищих навчальних закладів Волинського регіону

Проф. д.е.н. Володимир Степанович Пономаренко, Ректор Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

Проф. к.т.н. Анатолій Васильович Васильєв, Ректор Сумського державного університету, голова Ради ректорів вищих навчальних закладів Сумського регіону

ухвалили цю спільну резолюцію.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



FUNDACJA  
POLONORUM  
POLONORUM



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: *prof. dr hab. Jerzy Woźnicki*

I. Temoю першої польсько-української ректорської дискусії було обрано ключову проблематику для розвитку вищої освіти – фінансування державних закладів вищої освіти з державного бюджету.

II. Дискусія базувалася на результатах дослідження з питань фінансування вищої освіти, проведеного спільною польсько-українською групою спеціалістів з питань системних досліджень у сфері вищої освіти у рамках вищезазначеного Проєкту під керівництвом лідера Проєкту проф. Єжи Возницького та програмного координатора Ірини Дегтярьової (додаток 2 і 3).

III. У рамках інформаційної сесії, що мала місце перед ректорською дискусією, виступили представники Національної агенції академічних обмінів Польщі NAWA – Голови Ради NAWA Себастьян Колодзейчик та член Ради NAWA проф. Веслав Банись – про можливість фінансування академічної і наукової мобільності Агенцією, а також прорамний координатор Ірина Дегтярьова, яка представила попередні результати проведеного дослідження.

IV. З урахуванням представленої ректорам інформації, а також матеріалів, підготовлених до ректорської дискусії, зокрема результатів досліджень, беручи до уваги перебіг дискусії та пропозицій і висновків, висловлених учасниками, ректори, які взяли участь у дискусії, постановили ухвалити та представити такі рекомендації

**Рекомендації, адресовані до Міністра науки та вищої освіти Польщі і Міністра освіти і науки України та ректорів ЗВО, членів КРАШП та Спільки ректорів**

*1. Збільшення фінансування вищої освіти*

Для успішного впровадження змін абсолютно необхідним є плановане збільшення державних витрат на вищу освіту і наукові дослідження. Збільшення фінансування є стратегічною умовою, що сприяє розвитку університетів та вищої освіти.

*2. Стабільність фінансування та прогнозованість фінансової перспективи.*

Необхідно забезпечити стабільність засад фінансування закладів вищої освіти. Недоцільною є часта зміна засад фінансування вищої освіти, оскільки це унеможлиблює будівництво стратегії розвитку та проведення політики у багаторічній перспективі. Основою моделі фінансування має бути принцип відкритості та прогнозованості політики міністерства та держави: гарантована сума на наступний рік має бути не нижчою за суму фінансування поточного року, а також враховувати потреби і контингент осіб, які навчаються, що полегшить ЗВО розроблення стратегії розвитку й запровадження принципів стратегічного управління та планування внутрішніх змін.

*3. Алгоритм як підстава, але й інші джерела*

Алгоритм, що базується на розрахунку собівартості підготовки фахівців за напрямками, повинен бути основною підставою для розподілу бюджетних коштів між ЗВО. Додатково



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

ministerstwo może wykorzystywać i inne formy finansowania działalności uniwersytetów, włączając konkursne finansowania, projektne i kontraktne (celowe i z elementami finansowania za rezultatami działalności - *performance based funding*).

#### 4. Zapewnienia przejrzystości działalności uniwersytetu

Zapewnienia przejrzystości działalności uniwersytetu w finansowych kwestiach ma być realizowane poprzez połączenie już istniejących mechanizmów (rola kvestora lub osoby z takimi kompetencjami), takich jak księgowość, budżetowanie, zarządzanie i in. z zwiększeniem roli audytu (w tym także z zaangażowaniem zewnętrznych audytorskich firm), a także z aktywną rolą uniwersyteckiej rady (nadzorczej rady), która ma specjalistyczne kompetencje (w tym także w zakresie nadzoru) w sferze mienia i finansów.

#### 5. Finansowanie stałych wydatków

Problemy, które wymagają rozwiązania, to finansowanie stałych wydatków uniwersytetu, zwłaszcza utrzymanie materialnej bazy, włączając naukowo-dosлідні центри та дослідницьке устаткування, а також зростання витрат на енергію. Польські i ukraińські ректори вважають, що держава повинна відповідати за фінансування постійних витрат державних університетів. Для покриття витрат на утримання університетської інфраструктури та амортизації дослідницького устаткування необхідний окремий потік фінансування.

### Рекомендації, адресовані до Міністра науки та вищої освіти Польщі та ректорів польських ЗВО

#### 1. Одна субвенція, що поєднує фінансування освіти та науки

Необхідно підтримати чинну модель єдиної субвенції на освіту та науку. ЗВО, як і передбачається, самостійно повинні розподіляти кошти з субвенції на кожну з цих двох сфер своєї діяльності, керуючись зокрема змістом стратегії розвитку закладу, але з урахуванням критеріїв міністерського алгоритму.

#### 2. Диференціація показника співвідношення студентів та викладачів (SSR)

Показник SSR в алгоритмі повинен бути диференційований з урахуванням специфіки різних напрямків підготовки.

#### 3. Змішана модель управління фінансовими ресурсами в університеті

Доцільно запроваджувати в університеті модель змішаного фінансового управління, що є поєднанням децентралізованих витрат, здійснюваних структурними підрозділами, які в особі своїх керівників, відповідно, беруть на себе відповідальність за фінансове управління, та управлінням ректора щодо розпорядження частиною фінансових ресурсів, спрямованих на загальноуніверситетські потреби та розвиток ЗВО, на засадах



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

Projekt pomocowy MNIŚW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: *prof. dr hab. Jerzy Woźnicki*

відповідальності ректора, та відповідно до вимог Закону 2.0 та інших нормативно-правових актів, але варто зауважити, що новий закон надто суворо регламентує відповідальність ректора.

4. *Необхідність гнучкості у виборі моделі фінансового менеджменту залежно від величини університету*

Вибір власної моделі фінансового менеджменту належить до сфери компетенцій самих університетів. Це вимагає гнучкості: - наприклад, менші університети можуть вибрати більш централізоване фінансове управління, а більші – децентралізоване.

5. *Зміна структури закладів вищої освіти*

Заслугують на підтримку заходи з реструктуризації університетів щодо організаційної структури та кадрової політики з урахуванням оцінки наукових дисциплін, а також раціоналізація функціонування організаційних підрозділів у стінах університету.

#### **Рекомендації, адресовані до Міністра освіти і науки України та ректорів українських ЗВО**

##### *1. Державне фінансування*

Основним суб'єктом, який фінансує діяльність закладів вищої освіти має бути держава (державний бюджет). Державне фінансування має покривати всі видатки на комунальні послуги, зарплату та стипендії. Потрібна широка дискусія на тему суспільної важливості вищої освіти в контексті відповідальності держави та стратегії розвитку України й розроблення нової моделі фінансування вищої освіти з урахуванням особливостей національної системи освіти, відмінностей ЗВО різного спрямування та регіональних ЗВО. Фінансування вищої освіти повинно розглядатися як державні інвестиції, а не соціальна діяльність.

##### *2. Змішана модель фінансування*

Для України доцільною є змішана модель фінансування, яка має поєднувати блочне фінансування (*block-grant або lump-sum*), фінансування за показниками ефективності діяльності (*performance-based financing*), фінансування на основі укладеного контракту між державою та ЗВО, цільове фінансування, фінансування напрямів за замовленням, також конкурсне фінансування інфраструктурних та наукових проєктів.

##### *3. Закон та автономія*

Необхідне розроблення законодавчої бази фінансування вищої освіти та правового забезпечення автономії університету, усунення суперечностей в нормативних документах. Міністерству освіти і науки України спільно з Міністерством фінансів України у співпраці зі Спілкою ректорів вищих навчальних закладів України необхідно провести аналіз фінансового законодавства у сфері вищої освіти та розробити пакет



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyzszego

Partner główny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓLPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: *prof. dr hab. Jerzy Woźnicki*

nieobędnych zmn, jakē buduē spřamowanē na wprowadzenia norm Zakonu pro wiczu osēitu (pēdzakonni akty i normatywne dokumenty) ta realne rozszerzenia finansowej autonomii ZVO, zmnienia biurokratycznego tisku organē finansowego kontrolu ta harmonizacjē jnego polozhenē, na stymulowania zaluczenia pozabudжетnych kosztē ta inwestowania u wiczu osēitu i nauku, na formowania realnego mehanizmu studentського kredytuвання, na aktualizacjē taryfnej sētki dla wsē pracownikē ZVO. Slēd takoz rozglanuti moźliwoē rozszerzenia majnowich praw ZVO i nadati prawē moźliwoē organam mēscowego samowrjaduвання brati uczeē u finansuванні ZVO.

#### 4. Uwaga do przemieszczenia ZVO

Przemieszczenie ZVO potrzebuje osobliwej uwagi państwa ta okremlch umow finansowania i podtrmki rozwoju naukowo-osēitnej infrastruktury. Wytрати na orendę przmieszczenia ZVO-przeselения z tymczasowo okupowanych terytoriē Lugancziny, Donecziny ta Autonomnej Republiki Krym powinne pownieē zabezpeczuватися za rachunek państwowego budżetu.

#### 5. Optymizacja sieci ZVO

Razem zē Spēlko rektorē WNZ Ukrainy, ekspertami, regionami ta Ministerstwem slēd opracowaē strategjē optymizacji sieci ZVO szlachem konsolidacji uniwersytetē ta principēw dobrejkonnej konkurencji u sferē wiczej osēity. Optymizacja sieci ZVO maē wrahowaē profilownoē, regionalne osobliwē, potrebi rynku, państwa i regionu, a takoz jakoē ta rēwnē osēity.

#### 6. Swoboda wyboru modelu finansowego menedżmentu

Wybēr modelu finansowego menedżmentu na instytucyjnym rēwni – centralizowana model czy decentralizowana – maē byē autonomnym prawem ZVO ta konkretnej uniwersyteckiej spēlnoty. Obidwē modelē moźuē byē efektywnymi. Koszty u ZVO bażano rozpodliati wēdpowiednio do rozrobzonej strategii rozwoju uniwersytetu ta proporcyjnie do zaluczonych reŝursēw.

#### 7. Szeroki fundrejsing

ZVO powinne wykorzystowaē wsē dostępnē dzeryła finansowania u meжах czynnego zakonodawstwa (u tomu czislē i szlachem stworzenia endawment-fondēw czy blagodiejnych fondēw wipusknikēw, spensoringu czy mecenatstwa) ta inwestowaē u swēj rozwytek. Usē koszty wēd nadania płatnych poslug maōu stworiti fond rozwoju ZVO.

#### 8. Kadrowa polityka ta infrastruktura

Prjoritetem u finansowemu upravlēnui maē byē kadrowa polityka ta materialno-techniczna baza jak kluczowe elementy jakisnej podgotowki fachowcēw. ZVO powinne inwestowaē



MINISTERSTWO  
OSWIECENIA I NAUKI  
UKRAINY

Patronat



Partnerzy wspierajacy



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyzszego

Partner glówny

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

у людський потенціал свого закладу (як академічний, так і адміністративний), створюючи належні умови для ефективної праці та розвитку й одночасно оцінюючи їх досягнення.

#### 9. Економічна ефективність та енергозбереження

ЗВО мають опрацювати заходи з підвищення економічної ефективності та енергозбереження (напр., енергоаудит, оптимізація енерговитрат, енергоефективні технології, альтернативні джерела енергії, заміна старого енергоємного обладнання, залучення зовнішніх фахівців (аудитори, експерти, члени наглядової ради) із забезпеченням оплати їхньої діяльності).

#### 10. Обмін досвідом та позитивний імідж

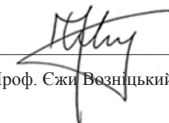
Українські ректори за допомогою Спільки ректорів мають обмінюватися досвідом та поширювати позитивні практики з ефективної економічної діяльності ЗВО, тим самим формуючи позитивний імідж університетів у суспільстві.

V. Згідно з ухваленим планом праць, наступна ректорська дискусія у рамках Проекту відбудеться восени 2019 р. у Київському національному університеті ім. Т.Г. Шевченка (попередньо – у жовтні), та буде присвячена обговоренню ролі міжнародних рейтингів закладів вищої освіти для визначення стратегічних планів їх розвитку. Підставою для дискусії будуть презентації у рамках інформаційної сесії та результати другого дослідження із зазначеної проблематики, проведеного групою спеціалістів у рамках Проекту.


Ця Резолюція підписана Лідером проекту проф. Єжи Возницьким, модератором дискусії, та співпідписана Президентом КРАШП проф. Яном Шмідтом та Президентом Спільки ректорів ВНЗ України проф. Леонідом Губерським, ухвалена польською та українською мовами, буде передана Міністрові науки та вищої освіти Польщі Ярославу Говіну та Міністрові освіти і науки України Лілії Гриневич і ректорам закладів вищої освіти – членам Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спільки ректорів вищих навчальних закладів України.



Проф. Ян Шмідт, Президент КРАШП



Проф. Єжи Возницький, Лідер Проекту



Проф. Леонід Губерський,  
Президент Спільки ректорів ВНЗ України



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Patronat



Partnerzy wspierający



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Partner główny

## Додаток 3. Спільна резолюція № 2

Wydział Administracji  
i Nauk Społecznych



Politechnika  
Warszawska

ПРОЕКТ ВАРШАВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ ЗА ПІДТРИМКИ МІНІСТЕРСТВА НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ ПОЛЬЩІ «ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНЬСЬКА СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ РЕКТОРІВ – ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Лідер проекту: проф. д.габ. Єжи Возницький

Київ, 16 жовтня 2019

### СПІЛЬНА РЕЗОЛЮЦІЯ № 2 ДЕЛЕГАЦІЇ КОНФЕРЕНЦІЇ РЕКТОРІВ АКАДЕМІЧНИХ ШКІЛ ПОЛЬЩІ ТА СПІЛКИ РЕКТОРІВ ВНЗ УКРАЇНИ, УХВАЛЕНА 16 ЖОВТНЯ 2019 Р. У КИЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

Делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі під керівництвом Президента проф. Яна Шміда та Спільки ректорів вищих навчальних закладів України, очолюваної Президентом проф. Леонідом Губерським, які взяли участь у польсько-українській ректорській дискусії під головуванням лідера проекту проф. Єжи Возницького у рамках циклічних ректорських семінарів у проєкті «Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти», що реалізується Варшавською Політехнікою за фінансової підтримки Міністерства науки та вищої освіти Польщі і під патронатом Міністерства освіти і науки України (див. Додаток 1), у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка (Київ, Україна), постановили ухвалити цю Спільну Резолюцію, яка включає висновки та рекомендації.

#### ПРЕАМБУЛА

Темою другої ректорської дискусії обрано дуже важливу для розвитку вищої освіти та університетів у Польщі та Україні проблематику рейтингів та їх ролі у стратегії розвитку закладів вищої освіти, з урахуванням результатів власних досліджень, проведених у рамках проєкту (див. додаток 1). Дискусія проводилася з посиланням на результати анкетування, проведеного у липні-вересні 2019 року в обох країнах. Результати досліджень (додатки 2 та 3) були проаналізовані координатором проєкту Іриноєю Дегтяревою та лідером проєкту проф. Єжи Возницьким разом із польсько-українською дослідницькою групою. Дискусії передувала інформаційна сесія, у програмі якої виступили представники міжнародних рейтингів, польські та українські експерти.



МИНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Патронат



Партнери



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Головний партнер

ПРОЕКТ ВАРШАВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ ЗА ПІДТРИМКИ МІНІСТЕРСТВА НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ПОЛЬЩІ «ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНЬСЬКА СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ РЕКТОРІВ –  
ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Лідер проекту: проф. д.габ. Єжи Возницький

Ректори академічних закладів вищої освіти, які беруть участь у Проекті «Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля удосконалення діяльності закладів вищої освіти» за участі експертів обох сторін, під час дискусій щодо ролі, яку зараз відіграють рейтинги університетів, спільно й безперечно визнали що тему як дуже важливу, навіть визначальну для сприйняття політиками, соціально-економічним середовищем та всім суспільством окремих університетів та всього академічного середовища певної країни. Особливо це стосується головних рейтингів, національних та міжнародних. Ці рейтинги відіграють особливу роль у процесі прийняття рішень абітурієнтів щодо вибору університету – зі своєї країни, а також закордонного університету.

Обидві країни перебувають на різних етапах роботи зі створення національних рейтингів, а також участі університетів у міжнародних рейтингах. Однак висновки, отримані в результаті досліджень, проведених у рамках Проекту, а також досвід окремих університетів (не лише тих, хто бере участь у проекті, що реалізується під патронатом національних конференцій ректорів), виявилися у багатьох питаннях подібними, а іноді навіть ідентичними.

Вислухавши думку експертів з Польщі та України, а також позиції творців національних та міжнародних рейтингів, були сформульовані висновки, які, зокрема, рекомендують значне зростання участі університетів обох країн у різноманітних рейтингах, але також підвищення рівня зацікавленості у процесі їх створення - особливо щодо обсягу та способу застосування рейтингових критеріїв. Висновки та рекомендації, прийняті для кожної з наших країн, представлені нижче.

## ВИСНОВКИ З ДОСЛІДЖЕНЬ

### Висновки з дослідження, проведеного у Польщі

ВІП<sup>1</sup>. Ректори університетів по-різному сприймають функції національних та міжнародних рейтингів. Національні рейтинги - це насамперед інформація для

<sup>1</sup> Позначенням ВІП і т.п. належить читати так: висновок номер 1 з польських досліджень, ВІУ – висновок номер 1 з українських досліджень, РІП – рекомендація номер 1, адресована польській стороні, РІУ – рекомендація номер 1, адресована українській стороні.



Патронат



Партнери



Головний партнер

Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego



ПРОЕКТ ВАРШАВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ ЗА ПІДТРИМКИ МІНІСТЕРСТВА НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ПОЛЬЩІ «ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНЬСЬКА СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ РЕКТОРІВ –  
ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Лідер проєкту: проф. д.габ. Єжи Возницький

потенційних студентів та інструмент для органів управління університету - своєрідний зворотний зв'язок, що дозволяє їм краще реалізовувати стратегію свого розвитку; у той час як найважливіше значення міжнародних рейтингів полягає у позиціонуванні системи вищої освіти в міжнародному масштабі, вони важливі у вимірі міжнародного співробітництва і, врешті рещт, є основою престижу як у національному, так і міжнародному масштабах.

В2П. Критерії, які повинні та які не повинні мати вплив на позиціонування університету в рейтингу, чітко вказують на те, що органи управління університету роблять ставку на оцінку з точки зору науково-дослідних досягнень, а не показники співпраці з оточенням, навчання студентів чи міжнародної співпраці. Велике значення повинні мати наукометричні показники, кількість публікацій у таких базах даних, як Scopus, Science Citation Index та ін. У той же час показники, що стосуються студентів: кількість іноземних студентів та економічні успіхи випускників – оцінювались як неважливі.

В3П. Представники університетів, безумовно, визнають потребу створення рейтингів не лише цілих університетів, а й рейтингів наукових дисциплін, напрямків підготовки та ін. Крім того, представники університету заявляють, що результати такого рейтингу повинні бути представлені не лише в цілому, але й на рівні індивідуальних критеріїв, що беруться до уваги при підготовці загального рейтингу.

В4П. Заходи університетів щодо поліпшення своєї рейтингової позиції – це діяльність, спрямована, зокрема на підвищення якості, підняття мотивації та винагородження активності наукових працівників, аналіз даних, що надаються рейтингами для виявлення сильних і слабких сторін університету, створення в університетах команд спеціалістів, що займаються аналізом результатів рейтингів та наглядом за процедурою подання заявок на участь у рейтингах, зміцненням тих напрямків діяльності університету, в яких університети передбачають, що рейтинги засвідчать наявність недоліків, а саме, наприклад, у сфері інтернаціоналізації.

В5П. Упродовж останніх 4 років опитувані університети найчастіше подавали заявки на участь у 3 рейтингах - QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU) (так званий Шанхайський рейтинг), Times Higher Education.

В6П. Основна відповідальність щодо розробки стратегії та її реалізації має бути покладена на ректора, сенат повинен нести відповідальність за її ухвалення та оцінювання процесу реалізації, а проєкт стратегії повинен широко обговорюватися з суб'єктами, пов'язаними з університетом - університетською радою, студентським та



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Патронат



Партнери



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyzszego

Головний партнер

ПРОЕКТ ВАРШАВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ ЗА ПІДТРИМКИ МІНІСТЕРСТВА НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ПОЛЬЩІ «ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНЬСЬКА СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ РЕКТОРІВ –  
ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Лідер проекту: проф. д.габ. Єжи Возницький

аспірантським самоврядуванням та профспілками. Роль зовнішніх для університетів суб'єктів, таких як міністр та органи місцевого самоврядування, не повинна мати суттєвого значення в діяльності, пов'язаною зі стратегією.

В7П. Найважливішими аспектами ефективної реалізації стратегії є зв'язок стратегічних цілей з показниками результату, діяльність структурних підрозділів, яка відповідає визначеній стратегії, а також запланування необхідних коштів у бюджеті університету для досягнення пріоритетів та прийнятих критеріїв. Процес реалізації стратегії може додатково супроводжуватися поділом на окремі проєкти та заходи, спрямовані на досягнення цілей.

### Висновки з дослідження, проведеного в Україні

В1У. Рейтинги – це важливий, але не універсальний, чинник в управлінні університетом та інструмент забезпечення стратегії розвитку вітчизняних університетів. Рейтинги відіграють важливу іміджеву роль на національному та міжнародному рівнях. Рейтинг також є одним з інструментів, що дає ЗВО можливість оцінити свої сильні й слабкі сторони та здійснювати бенчмаркінг і здійснювати моніторинг (у тому числі внутрішній аудит) динаміки розвитку тих чи інших напрямків своєї діяльності, зокрема тих, які складають основу при оцінюванні. Для системи вищої освіти рейтинги є одним з інструментів стратифікації закладів вищої освіти за тими критеріями, які покладено в основу цих рейтингів.

В2У. При оцінці окремих міжнародних рейтингів, ректори висловили довіру до QS World University Rankings, Times Higher Education, подекуди – до Шанхайського рейтингу (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities завдяки їх можливості забезпечити універсальність оцінювання рейтингу закладів різного спрямування, а також охопити широке коло критеріїв оцінки як освітнього, так і наукового потенціалу університету. Водночас українські ректори продемонстрували незначний рівень недовіри до Шанхайського рейтингу (Academic Ranking of World Universities (ARWU), Webometrics Ranking of World Universities, Best Global Universities Ranking та CWTS Leiden Ranking за надмірну увагу до наукометричних показників та відсутність гнучкості при оцінці ЗВО різного спрямування. Водночас, респонденти висловлюють побоювання, що міжнародні рейтинги недоступні для більшості національних ЗВО.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Патронат



Партнери



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Головний партнер

ПРОЕКТ ВАРШАВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНИКИ ЗА ПІДТРИМКИ МІНІСТЕРСТВА НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ПОЛЬЩИ «ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКА СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ РЕКТОРІВ –  
ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Лідер проекту: проф. д.габ. Єжи Возницький

V3У. Результати дослідження свідчать про те, що керівництво закладів вищої освіти використовує рейтинги як інструмент реалізації стратегії розвитку університету. За результатами дослідження абсолютна більшість (92 %) респондентів враховують результати усіх важливих рейтингів, і, відповідно, отримана інформація впливає на стратегію розвитку університету та її реалізацію. 4 % опитаних, враховують результати лише тих рейтингів, у яких університет має найкращий результат і саме ці дані впливають на зміст стратегії та її реалізацію. З поміж опитаних 4% респондентів у процесі розробки та реалізації стратегії не послуговуються результатами рейтингів та не враховують їх.

V4У. За результатами опитаних українських університетів визначено пріоритети вибору щодо подання заявок до міжнародних рейтингів. Зазначимо, що домінуючими у виборі були такі рейтинги: Times Higher Education – 36%, QS World University Rankings – 52,00%, U-Multirank Ranking – 44,00%, Webometrics Ranking of World Universities – 56%. Значно менше подано заявок до Academic Ranking of World Universities (ARWU) (Шанхайський) – 16%, CWUR World University Rankings – 16%, CWUR World University Rankings – 12%, CWTS Leiden Ranking – 12%. Такий вибір, на думку респондентів, обумовлений синтезуючим характером усіх складників цих рейтингів, що відповідають усім напрямкам діяльності університету. Варто відзначити, що 8% учасників дослідження вказали, що не беруть участі у жодному рейтингу.

V5У. Заклади вищої освіти України почали брати активну участь у міжнародних рейтингах, усвідомлюючи можливості і перспективи, що відкриваються перед університетами, які займають позиції в рейтинговій системі, наголошуючи, що рейтинги є ефективним стимулом для розробки та реалізації стратегії розвитку університету. Однак, позитивних результатів ще дуже мало. Саме це засвідчили результати участі учасників дослідження у міжнародних рейтингах.

V6У. На думку більшості респондентів, основною ціллю діяльності ЗВО, на яку має бути спрямована стратегія, є зрівноважений сталий розвиток університету у сфері навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з оточенням, тобто зрівноважене гармонійне поєднання трьох місій університету. Це відповідає меті функціонування ЗВО – провадження освітньої та наукової діяльності. Натомість інші цілі, пов'язані з перспективним збільшенням фінансових надходжень чи інвестиціями не є стратегічним пріоритетом університету, а от оптимізація управління ресурсами з метою їх кращого



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Патронат



Партнери



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Головний партнер

ПРОЕКТ ВАРШАВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ ЗА ПІДТРИМКИ МІНІСТЕРСТВА НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ПОЛЬЩІ «ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНЬСЬКА СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ РЕКТОРІВ –  
ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Лідер проекту: проф. д.габ. Єжи Возницький

використання та пріоритетний підхід (реалізація пріоритетів розвитку) отримав підтримку у частини респондентів.

ВТУ. Підготовка стратегії має здійснюватися ректором ЗВО, але цей документ повинен бути погоджений з різними суб'єктами, які входять до структури ЗВО. Велика роль при формуванні стратегії має відводитися студентському самоврядуванню та НТСА/раді молодих вчених. Стратегія має базуватися на інформації структурних підрозділів ЗВО про актуальні напрямки їх діяльності. Вчена рада ЗВО як колегіальний орган повинна мати значний вплив на формулювання та затвердження всіх положень стратегії. Міністерство не повинно втручатися в розроблення стратегії розвитку ЗВО. Університет має визначити напрямки свого розвитку самостійно. На думку респондентів, органи місцевого самоврядування/державна адміністрація мають незначний вплив на стратегію розвитку ЗВО. Стратегія університетів в Україні, на думку респондентів, має затверджуватися вищим колегіальним органом управління – Конференцією трудового колективу ЗВО або вченою радою, за підтримки ректора та наглядової ради університету. Актуалізувати й вносити зміни до стратегії має вчена рада у співпраці з ректором та структурними підрозділами. Імплементация стратегії належить до повноважень ректора, який ухвалює свої рішення через накази по ЗВО. Інші суб'єкти також несуть відповідальність за реалізацію стратегії, у певних межах відповідно до своїх повноважень.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

### Рекомендації до польської сторони

R1П. Серед рекомендацій, адресованих творцям рейтингів, можна назвати стабілізацію (у багаторічному масштабі) критеріїв, що враховуються при підготовці рейтингів, а також чітке прописування методології розробки певного рейтингу.

R2П. Належить формувати рейтинги не лише цілих університетів, а й наукових дисциплін, напрямків навчання тощо. Так деталізовані рейтинги дозволяють університетам визначити свої сильні та слабкі сторони, а саме такою повинна бути зворотна функція рейтингів стосовно університетів.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Патронат



Партнери



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Головний партнер

ПРОЕКТ ВАРШАВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ ЗА ПІДТРИМКИ МІНІСТЕРСТВА НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ПОЛЬЩІ «ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКА СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ РЕКТОРІВ –  
ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Лідер проекту: проф. д.габ. Єжи Возніцький

R3П. У рекомендаціях, адресованих керівництву університетів, належить підкреслити необхідність зусиль для досягнення високих місць не лише у локальних / національних рейтингах, а й глобальних. У зв'язку з цим представникам університетів необхідно краще ознайомитися з методологією їхнього створення та їх критеріями. Необхідним є детальний аналіз результатів рейтингів, щоб можна було свідомо використовувати отриману інформацію для розробки стратегії розвитку університету.

R4П. Результати рейтингів повинні використовуватися для розробки стратегії як плану розвитку університету. Рейтинги мають сприйматися як цінний інструмент розробки та модифікації стратегії. Рейтинги доречно розглядаються як інструмент порівняння університетів з огляду на різні критерії.

R5П. Стратегія розвитку університету головними своїми цілями має ставити зрівноважений (сталий) розвиток університету: у сфері навчання студентів, наукових досліджень та співпраці з оточенням, розвиток наукових кадрів та підвищення інтернаціоналізації.

R6П. Міністр повинен на конкурсних засадах надавати фінансові кошти для підтримки реалізації амбітних, високо оцінених стратегій розвитку університету.

#### Рекомендації до української сторони

R1У. Для об'єктивного рейтингування мають враховуватися такі показники: кількість публікацій, патентів, грантів, інших досягнень, у розрахунку на одного науково-педагогічного працівника; результати національної та міжнародних акредитацій; кількість найбільш цитованих дослідників серед викладачів на підставі баз даних (H-index); оцінка роботодавців – визначена шляхом опитування репрезентативної групи роботодавців та кошти, залучені за рахунок грантів (СС, державні); кількість статей, опублікованих викладачами університету за попередній рік, індексованих у міжнародних базах, у тому числі з природничих чи соціальних наук (Science Citation Index - Expanded and Social Sciences Citation Index, Scopus).

R2У. Існує потреба формування спеціалізованих рейтингів університетів, в яких би оцінювалися окремі аспекти діяльності університетів: наукові дослідження, напрями підготовки (галузі знань). Такі рейтинги матимуть важливий інформативний характер та дозволять мінімізувати неоднорідність ЗВО при рейтингуванні, а згрупування їх за



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Патронат



Партнери



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Головний партнер

ПРОЕКТ ВАРШАВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНИКИ ЗА ПІДТРИМКИ МІНІСТЕРСТВА НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ПОЛЬЩІ «ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКА СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ РЕКТОРІВ –  
ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Лідер проекту: проф. д.габ. Єжи Возницький

конкретними напрямками, забезпечить їх об'єктивне оцінювання саме в межах конкретних спеціальностей / напрямів.

P3У. Процес участі українських ЗВО в міжнародних рейтингах пов'язаний з певними суб'єктивними та об'єктивними чинниками, зокрема й організацією системи освіти й науки та її фінансуванням. Результати рейтингів українських ЗВО є закономірними з огляду на умови та ресурси, які мають українські заклади вищої освіти. Радше це має бути поштовхом для органів державної влади щодо збільшення інвестицій у національну систему вищої освіти і науки, щоб підтримати розвиток університетів та збудувати потенціал для конкурування в освітньо-науковому просторі.

P4У. Необхідно розвивати національні рейтинги як інструмент проведення бенчмаркінгу університетами, державними органами та експертним середовищем. За результатами рейтингування всіх ЗВО здійснювати пріоритетне державне фінансування та мотивувати ЗВО до поліпшення позицій у світових рейтингах.

P5У. Діяльність кожного університету має базуватися на розробленій ним стратегії розвитку, що має стати обов'язковим принципом діяльності всіх ЗВО. Вимога до університетів мати стратегію повинна бути обов'язковою в українській системі вищої освіти, що означає – бути вимогою закону. ЗВО на основі аналізу всіх видів своєї діяльності, з урахуванням своїх можливостей та досвіду діяльності має ставити перед собою мету, яку він планує досягнути, формулювати завдання та визначати шляхи їх вирішення.

P6У. Міністр повинен на конкурсних засадах надавати фінансові кошти для підтримки реалізації амбітних, високо оцінених стратегій розвитку університету.

### КІНЦЕВІ УВАГИ

Згідно з ухваленим планом реалізації проекту, наступна ректорська дискусія відбудеться навесні 2020 року у Польщі та буде присвячена питанням статутів університетів з особливим акцентом на органи управління. Основою дискусії будуть документи, представлені під час інформаційної сесії, та матеріали експертів, підготовлені у Україні та Польщі в рамках наступного етапу Проекту.

Ця Резолюція підписана Лідером Проекту проф. Єжи Возницьким, модератором дискусії, та співпідписана Президентом КРАШП проф. Яном Шмідтом та Президентом



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Патронат



Партнери



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Головний партнер

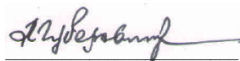
ПРОЕКТ ВАРШАВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ ЗА ПІДТРИМКИ МІНІСТЕРСТВА НАУКИ ТА ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ПОЛЬЩІ «ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКА СПІВПРАЦЯ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ РЕКТОРІВ –  
ЗАДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Лідер проєкту: проф. д.габ. Єжи Возницький

Спілки ректорів ВНЗ України проф. Леонідом Губерським, ухвалена польською та українською мовами, буде передана Міністрові науки та вищої освіти Польщі Ярославу Говіну та Міністрові освіти і науки України Ганні Новосад, а також ректорам закладів вищої освіти – членам Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спілки ректорів вищих навчальних закладів України, які беруть участь у Проєкті.



Проф. Ян Шмідт, Президент КРАШП



Проф. Леонід Губерський,  
Президент Спілки ректорів ВНЗ України



Проф. Єжи Возницький, Лідер Проєкту

#### Перелік додатків

1. Загальна інформація про проведене дослідження на тему «Рейтинги в стратегії розвитку університетів» та про польсько-український ректорський семінар – жовтень 2019 р.
2. Результати дослідження, проведеного в Польщі.
3. Результати дослідження, проведеного в Україні.



Патронат



Партнери



Головний партнер

Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego





## Додаток 4. Спільна резолюція № 3

Wydział Administracji  
i Nauk Społecznych



Politechnika  
Warszawska

Проект «Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти»

Лідер: проф.д.габ. Єжи Вольницький

### СПІЛЬНА РЕЗОЛЮЦІЯ № 3 КОНФЕРЕНЦІЇ РЕКТОРІВ АКАДЕМІЧНИХ ШКІЛ ПОЛЬЩІ ТА СПІЛКИ РЕКТОРІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ «СФЕРА ВРЯДУВАННЯ У ВИЩІЙ ОСВІТІ - ПОЛОЖЕННЯ СТАТУТІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

#### Інформація про порядок підготовки цього документу

З огляду на виняткову ситуацію, викликану пандемією коронавірусу COVID-19, Польсько-українська ректорська дискусія, запланована на 31 березня 2020 року, була перенесена на жовтень 2020 року, за умови, якщо санітарно-епідеміологічні та правові умови у наших країнах це дозволять. Відповідно до Програми III етапу Проекту «Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти», який реалізується Варшавською Політехнікою за фінансової підтримки Міністерства науки та вищої освіти Польщі та під патронатом Міністерства освіти і науки України (інформація про Проект – див. Додаток 1), делегації Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спілки ректорів ВНЗ України ознайомилися з проектом цієї Спільної Резолюції № 3, підготовленим лідером та програмним координатором Проекту, на підставі експертизи положень статутів університетів в обох країнах. Потім свої поправки до проекту Спільної Резолюції запропонували ректори.

У травні 2020 року було підготовлено проекти документів з метою їх узгодження з ректорами, членами обох делегацій, за посередництвом Президентів КРАШП та Спілки ректорів, зокрема проект Спільної Резолюції, що мав би стати предметом обговорення під час ректорської дискусії, а також висновки з дослідження в обох країнах. Проекти були обговорені Консультативною групою Проекту на додатковому засіданні 4-5 травня 2020 року, а потім підготовлений таким чином проект Спільної Резолюції разом з іншими матеріалами було надіслано Ректорам-Президентам, а за їх посередництвом, і до інших ректорів, членів обох делегацій, для внесення пропозицій.

У результаті цих заходів текст Резолюції було узгоджено шляхом електронної комунікації і в червні 2020 року підписано Лідером Проекту та співпідписано Президентми КРАШП та Спілки ректорів. Підготовлена таким чином Спільна Резолюція передається міністрам обох країн та ректорам університетів, які беруть участь у польсько-українському проекті.

Ректори узгодили, що перенесений візит делегації Спілки ректорів ВНЗ України до Лодзинської Політехніки, має відбутися восени цього року, якщо це буде можливо, з огляду на загальні умови, та поєднаний зі Школою стратегічного управління вищою освітою для ректорів українських ЗВО, запланованою у Програмі реалізації Проекту на 25-29 жовтня 2020 р. Деталі будуть представлені пізніше.



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Патронат

KONFERENCJA REKTORÓW  
AKADEMICZNYCH SZKÓŁ POLSKICH  
KRASP



Партнери

FUNDACJA  
REKTORÓW  
POLSKICH



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyzszego

Головний партнер

Спільна Резолюція № 3

Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спілки ректорів вищих навчальних закладів України  
«Сфера врядування у вищій освіті - положення статутів закладів вищої освіти»  
червень 2020 р.

**Преамбула**

Предметом третього дослідження та Ректорської Дискусії визначено ключову для розвитку вищої освіти та закладів вищої освіти в Україні та Польщі тему – аналіз положень статутів, які стосуються сфери врядування (*governance*), 10 провідних (за рейтингом) університетів Польщі та України з урахуванням норм чинного законодавства. Проект цієї Резолюції та резюме (*executive summary*) польської та української експертизи разом з висновками було підготовлено програмним координатором к.н. Іриною Дегтярьовою та лідером Проекту проф. Єжи Возніцьким на основі експертиз, виконаних польським експертом проф. Кшиштофом Леєю та українським експертом проф. В'ячеславом Комаровим (Додатки 2 та 3 відповідно).

Розглядаючи проект Спільної Резолюції, ректори дійшли висновку, що частина загальних рекомендацій, які стосуються інституційної автономії та свободи академічної спільноти, має стосуватися спільно обох країн. Частина детальних рекомендацій стосуються кожної із систем вищої освіти наших країн окремо, адресовані відповідно Міністру науки та вищої освіти Польщі та ректорам польських університетів, а також Міністру освіти і науки України та ректорам українських університетів, які беруть участь у Проекті.

**I. Рекомендації щодо сфери врядування у вищій освіті, адресовані спільно до Міністра науки та вищої освіти Республіки Польща та Мінстра освіти і науки України, а також до Конференції ректорів Польщі (Конференція ректорів академічних шкіл Польщі) та України (Спілка ректорів ВНЗ України)**

**[Ректор]**

1. У закладі вищої освіти, що має статус дослідницького, балотуватися на ректора мають особи, які обіймають посаду професора або професора університету.
2. Претендент на посаду ректора повинен представити своє бачення університету та засади його розвитку у довгостроковій перспективі.
3. У подальшому пропонується розглянути можливість розширення моделей наявного порядку вибору ректора альтернативною процедурою під назвою *searching* (пошук) за участю міжнародних експертів. У цьому випадку законодавчою вимогою участі у процедурі має бути ступінь доктора філософії.
4. Право висувати кандидатів на посаду ректора повинно мати обмежене коло суб'єктів, визначених у статуті.
5. Закон вимагає визначення у статуті інших суб'єктів (як мінімум одного), крім університетської ради, що мають право висувати кандидатів на посаду ректора. Це положення суттєво послаблює позицію університетської ради, тому доцільно, щоб законодавець скасував цю норму, внесени до тексту законопроекту в останній момент. Інші суб'єкти мають подавати кандидатури на ректора до університетської ради. Це означає, що право висувати кандидатів на посаду ректора повинно бути надано лише раді, яка висуває кандидатів на ректора з числа тих,

*Спільна Резолюція № 3*

*Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спілки ректорів вищих навчальних закладів України  
«Сфера врядування у вищій освіті - положення статутів закладів вищої освіти»  
червень 2020 р.*

яких запропонували ті або інші суб'єкти, визначені статутом, або з числа осіб, поданих окремими членами ради за власним поданням.

6. Необхідно переглянути та усунути з тексту статутів положення, що всупереч чинному законодавству обмежують або послаблюють керівні повноваження ректора, дозволяючи іншим органам управління втручатися в його компетенції, за винятком тих функцій, що визначено законом.

**[Організаційна структура]**

7. В умовах, коли наукова діяльність в університеті більшою мірою фінансується не стільки з частини субвенції, а у рамках проєктів та фінансуються за рахунок грантів, що надають відповідні агенції, варто розглянути можливість введення до організаційної структури елементів матричного характеру, коли наукові дослідження реалізуються еластично сформованими науковими колективами, навчальний процес – структурними підрозділами, наприклад, але не обов'язково, факультетами. Більше того, у ЗВО доцільно утворювати робочі групи *task force*, а також менш традиційні організаційні підрозділи, також віртуального або квазівіртуального характеру, які могли би координувати діяльність власних чи зовнішніх експертів та реалізувати дослідження у рамках ініціатив і проєктів, що фінансуються із зовнішніх джерел.

8. Для ЗВО може бути досить корисним впровадження більш горизонтальної ієрархії, але не повне її скасування. Цьому можуть сприяти нові принципи евалюації якості наукової діяльності, згідно з якими більш важливими є досягнення, а не наукові ступені чи звання професора.

9. Корисним може бути створення підрозділів, наприклад, навчальних шкіл, що охоплюють перший ступінь навчання (бакалавр) та об'єднують переважно працівників, які працюють на педагогічних посадах, та підрозділів, наприклад, науково-навчальних центрів із зосередженням науково-педагогічних працівників, які реалізовували би навчальний процес на другому рівні вищої освіти (магістратура).

10. Університетам слід ухвалити положення, які сприяли би проведенню міждисциплінарних досліджень у ситуації відносно жорстких організаційних структур, що базуються на наукових спеціальностях.

**[Організаційна форма докторських шкіл]**

11. Рекомендується надати пріоритет міждисциплінарним докторським школам, що охоплюють більше двох наукових дисциплін, а можливо, і більше однієї галузі науки, особливо у випадку т. зв. суміжних галузей (наприклад, технічні та суспільні науки).

12. Докторські школи повинні бути пов'язані з дослідницькими проєктами, які реалізуються в університеті.

*Спільна Резолюція № 3*

*Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спільки ректорів вищих навчальних закладів України  
«Сфера врядування у вищій освіті - положення статутів закладів вищої освіти»  
червень 2020 р.*

**[Управлінські документи]**

13. Загалом, члени університетської спільноти очікують зменшення рівня деталізації положень у внутрішніх управлінських документах ЗВО.

14. У зв'язку з детальними положеннями Закону щодо документації ЗВО, зміст статутів у цій сфері не потребує конкретизації.

**[Участь студентів у підготовці навчальних програм]**

15. Рекомендується дотримуватися традиційного порядку у цій сфері. Участь студентів у процесі розроблення навчальних програм має забезпечуватися шляхом участі представників студентського самоврядування у роботі комісій, які займаються підготовкою навчальних програм.

16. Навчальні програми повинні більше включати засоби електронного навчання (e-learning).

**II. Рекомендації для польської сторони**

**[Загальна рекомендація]**

Аналіз статутів свідчить про те, що заклади вищої освіти зберегли певний ступінь свободи для еволюційного впровадження змін, які створюють більші можливості для того, щоб скористатися положеннями нового Закону для власної організаційно-управлінської трансформації. Доцільно, щоб новообрані органи управління університетів у новій каденції переглянули зміст ухвалених статутів у цій сфері. При внесенні змін до статуту:

- не варто надмірно прив'язуватися до попередніх організаційних та управлінських моделей, якщо це було обумовлено прагненням зберегти застарілі структури, натомість варто впроваджувати більш гнучкі організаційні моделі;
- у положеннях статуту варто прагнути до певного балансу між інституційною автономією університету та свободами академічної спільноти – обидві ці цінності визначено Законом;
- принцип університетської автономії університету має бути пов'язаний із принципом відповідальності і підзвітності: закон не повинен надмірно обмежувати університетську автономію, натомість статут не повинен обмежувати принцип підзвітності;
- зменшення академічної ієрархії не має досягатися шляхом скасування наукових ступенів та звань, а шляхом поширення практик призначення на посаду університетського професора осіб, які мають науковий ступінь доктора філософії і видатні наукові досягнення;
- відповідно до ідеї нового Закону, центральним має бути інтерес університету, а не його організаційних підрозділів: положення статутів не повинні порушувати або послаблювати цей принцип;

*Спільна Резолюція № 3*

*Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спільки ректорів вищих навчальних закладів України  
«Сфера врядування у вищій освіті - положення статутів закладів вищої освіти»  
червень 2020 р.*

- порядок обрання ректора та сенату, визначений Законом, не потребує суттєвих змін, за винятком необхідності звільнення сенату від обов'язку ухвалення навчальних програм;
- положення щодо університетської ради мають бути змінені у напрямку розширення компетенції ради та скасування вікових обмежень для зовнішніх її членів.

**[Органи управління]**

1. Перелік органів управління ЗВО, визначений у Законі, не повинен надмірно розширюватися у статутах, оскільки – незалежно від намірів – це може призвести до реального ослаблення органів управління університету, які визначено Законом, та надмірного розпорошення повноважень та відповідальності. Зокрема, це не повинно стати методом збереження структури органів у минулому, до моменту набуття чинності нового Закону. Це суперечило би намірам законодавця. Надання статусу органу управління радам наукових дисциплін слід вважати абсолютно обґрунтованим.

**[Університетська рада]**

2. Вікове обмеження для зовнішніх членів університетської ради є необґрунтованим, особливо зважаючи на відсутність таких обмежень для осіб, які обіймають керівні посади [функції]. Такі обмеження не застосовуються до членів наглядових рад державних підприємств та установ.

3. Діяльність університетських рад може бути більш корисною для університету, якщо кількість зовнішніх членів перевищуватиме визначений законом мінімум. Зовнішній вплив на політику розвитку університету та його бачення може бути дуже позитивним.

4. Доцільно було би у положеннях Закону дозволити університетській раді розширювати сферу компетенції у статутах.

**[Склад і порядок виборів виборчої колегії]**

5. Сукупна частка професорів, професорів університету та докторів габілітованих у виборчих колегіях не має перевищувати 50%.

6. Члени виборчої колегії, а також сенату повинні обиратися і бути представниками всієї університетської громади, а не окремих структурних підрозділів.

**[Перелік органів управління, інших, ніж визначені у законі]**

7. Надання радам факультетів статусу органу управління означає спроби зберегти явище надколегіальності в управлінні університетом і тому не відповідає наміру законодавця. Рекомендується усунути зі статутів відповідні положення.

**[Органи, що присуджують науковий ступінь, або інші суб'єкти, які беруть участь у формуванні наукової політики у ЗВО ( у тому числі у сфері евалюації науки/оцінюванні якості наукової діяльності)]**

8. Статути більшості закладів вищої освіти містять положення щодо утворення рад наукових дисциплін/спеціальностей як органів, що присуджують наукові ступені. Рекомендується підтримувати таку практику, але усунути вікове обмеження членства у цьому органі на рівні Закону.

*Спільна Резолюція № 3*

*Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спілки ректорів вищих навчальних закладів України  
«Сфера врядування у вищій освіті - положення статутів закладів вищої освіти»  
червень 2020 р.*

9. Присудження наукових ступенів сенатом, якщо статут залишає за ним це повноваження, набуває формального характеру та вимагає серйозної попередньої процедури, що має проводитися відповідними комісіями.

**[Управлінські функції/посади у закладі вищої освіти]**

10. Частина закладів вищої освіти, дотримуючись норм Закону, надає занадто велике значення самому поняттю управлінських функцій і надмірно розширює їх кількість, що в управлінських науках має другорядне значення для ефективності управління університетом, проте створює бюрократичні загрози. Якщо ЗВО прагне встановити більш горизонтальну структуру, з меншим розпорощенням влади та зміцненням органів управління, визначених у Законі, то він має зменшувати кількість управлінських функцій.

**[Регулювання посади канцлера (фінансового директора чи відповідної) та квестора (головного бухгалтера)]**

11. Канцлер і квестор - це представники університетської адміністрації, які часто виконують свої функції незалежно від терміну повноважень ректора. Тому їхні посади та повноваження мають бути визначені на рівні Закону або, принаймні, повинно бути відповідне відсилання до врегулювання цього питання у статуті ЗВО. Але навіть за умови відсутності такого відсилання до статуту, Закон не створює перешкод для регулювання посад канцлера та квестора у статуті. Саме так і зробила більшість ЗВО, що, безумовно, є доцільним та обґрунтованим.

**III. Рекомендації для української сторони**

Принцип університетської автономії та засади дерегуляції означає відмову держави від безпосереднього втручання в діяльність закладів вищої освіти, визнання таких принципів організації університетського життя, як довіра, відповідальність, чесність і взаємні вимоги, а також передбачає передачу всієї відповідальності за якість освіти та наукових досліджень разом з необхідними організаційними і фінансовими інструментами в руки самих університетів як автономних і самоврядних інституцій. Варто втілювати в життя рекомендації Європейської асоціації університетів EUA у рамках проекту ATHENA<sup>1</sup> щодо цих питань.

**[Спосіб ухвалення статутів ЗВО]**

1. Варто посилити роль статуту у системі джерел права у вищій освіті, а заклади вищої повинні отримати ширшу автономію у питаннях ухвалення статуту та змін до нього. Порядок затвердження статуту державних ЗВО Міністерством як засновником має бути скасований або обмежений. Водночас за Міністерством має залишитися право верифікації положень статуту з точки зору відповідності нормам чинного законодавства (за прикладом Польщі).

<sup>1</sup> Автономія університетів України: Аналіз і план дій. Відділ з питань управління, фінансування та розробки державної політики, Асоціація європейських університетів 2012-2015  
[https://eua.eu/images/site1/policy-roadmap-ukraine\\_ukrainian.pdf](https://eua.eu/images/site1/policy-roadmap-ukraine_ukrainian.pdf)

Спільна Резолюція № 3

Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Спільки ректорів вищих навчальних закладів України  
«Сфера врядування у вищій освіті - положення статутів закладів вищої освіти»  
червень 2020 р.

2. Належить реально впроваджувати норми закону про виведення ЗВО зі статусу бюджетної установи та, відповідно, обмежити права органів влади як засновників. Урядові рішення щодо системи фінансування ЗВО в цілому передбачають зміну статусу державних та комунальних закладів вищої освіти як бюджетних установ з можливим збереженням податкових, тарифних та митних пільг, необхідних для їхнього успішного і ефективного розвитку. Крім того, для такого розвитку слід забезпечити можливість ЗВО самостійно затверджувати кошториси і зміни до них, відмову від державного регулювання чисельності науково-педагогічних працівників, право ЗВО самостійно встановлювати розміри оплати праці в межах їхніх кошторисів, зарахування 100% орендної плати за їхнє майно, скасування погодження оренди майна, спрощення процедури списання застарілого майна та запровадження механізму реалізації надлишкового майна.

**[Органи управління]**

3. Варто розглянути можливість упорядкування системи органів управління у закладах вищої освіти та обмежити її до тих найважливіших, які ухвалюють адміністративні рішення та здійснюють управління університетом, а не його структурними підрозділами, а саме до: ректора, вченої ради та наглядової ради.

4. Сфера відповідальності кожного органу управління ЗВО повинна бути чітко визначена, відповідно до розподілу повноважень, уникаючи ситуації спільної відповідальності.

5. Належить обмежити надколегіальність в управлінні університетом, зокрема, наприклад, змінити статус вищого колегіального органу громадського самоврядування, з урахуванням того, що принцип академічного самоврядування втілено у діяльності вченої ради (сенаті), членами якого є обрані колективом університету його представники, та ректора, якого також обирає вся університетська спільнота. Роль і відповідальність одноосібного органу управління – ректора – має бути збільшена.

**[Ректор]**

6. Відносини між міністром і міністерством та ректором повинні бути чіткіше врегульовані з урахуванням принципів університетської автономії та водночас підзвітності і відповідальності університету.

7. При визначенні ключових показників ефективності (KPI) у діяльності ректора, що містяться у контракті, слід враховувати реальну ситуацію, що виникає внаслідок загальної державної політики щодо фінансування вищої освіти, та потреби забезпечення перспектив розвитку закладу вищої освіти протягом терміну повноважень ректора.

8. Рекомендується посилити повноваження ректора у проведенні кадрової політики, що відповідає європейським стандартам, включаючи реалізацію принципів та положень "Європейської хартії дослідників" та "Кодексу працевлаштування наукових працівників" в очолюваному ним університеті, як рекомендують Європейська комісія та Міністерство освіти і науки України<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Лист Міністра освіти і науки України № 1/9-275 від 03.05.2018 «Щодо впровадження Європейської Хартії дослідників та Кодексу працевлаштування наукових працівників», <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/reforma-nauky/sndta94c.pdf>

**[Вчена рада/Сенат]**

9. Положення статутів щодо Вчених рад свідчать про стриманість та інституційну обмеженість їх функцій, що не є доцільним з огляду на їх роль у розбудові автономії університетів. Вчена рада повинна бути провідним і єдиним колегіальним органом в системі управління університетом. Статути повинні більш чітко визначати повноваження ректора та голови вченої ради, якщо це не ректор.

10. Доцільно, щоб університети формували склад Вченої ради з представників університету без зовнішніх членів з-поза університетської спільноти.

11. Статути університетів визначають повноваження Вчених рад, як правило, автентично до положень і завдань, які визначено Законом. Закон повинен створювати умови до певного розширення своїх повноважень у статутах.

**[Наглядова рада/університетська рада]**

12. Варто переглянути повноваження наглядової ради та надати їй більше стратегічного спрямування. Наглядова рада, яка формується вченою радою, могла би виконувати більше чіткі завдання, з урахуванням однак її діяльності на засадах *pro publico bono*.

13. З огляду на повноваження наглядової ради, її членами мають бути представники різних стейкхолдерів, властивих конкретному закладу, зокрема, бізнесу, сфери вищої освіти і науки (з-поза власного ЗВО), органів державної влади та місцевого самоврядування, а також громадянського суспільства, представники роботодавців.

14. На рівні Закону варто визначити кількісний склад та вимоги до членів, зокрема обмежити членство в наглядовій раді для одноосібних органів управління ЗВО та НУ (ректор, директор, президент), осіб, які членами наглядових рад інших установ та організацій (при дотриманні принципу, що особа може бути членом лише однієї наглядової ради, незалежно від типу й форми власності організації). Також доцільно заборонити міністру та заступникам міністра бути членами наглядових рад ЗВО (може, варто також це обмеження запровадити і для працівників міністерства).

**[Інші органи (управління) ЗВО та управлінські/керівні функції]**

15. Поняття "органи управління" вимагає конкретизації на рівні Закону, оскільки у системі вищої освіти воно залишається дещо розмитим. Дорадчі органи, робочі органи, органи студентського самоврядування не є органами управління за своєю суттю.

**[Статус органів, які надають наукові ступені в університеті чи інші суб'єкти, які беруть участь у формуванні наукової політики (включаючи евалюацію)]**

16. Необхідно найближчим часом впровадити норму Закону щодо остаточності прийняття рішення спеціалізованої вченої ради про присвоєння наукового ступеня, з одночасною вимогою, що університети зобов'язані забезпечити належний рівень (якість) своєї діяльності у цій сфері.

17. Спільно з Міністерством, Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, Науковим комітетом Національної ради з питань науки та технологій, а також зі Спількою ректорів ВНЗ України доцільно було би обговорити принципи та порядок апеляцій і



скасування рішення спеціалізованої вченої ради про присвоєння наукового ступеня, якщо воно було ухвалене з порушенням Закону або у випадку підтвердженого факту плагіату чи іншого випадку академічної недоброчесності.

**[Регулювання посади канцлера (фінансового директора чи відповідної) та квестора (головного бухгалтера)]**

18. Посади канцлера та квестора не передбачені ні профільним Законом, ні іншим законодавством. Виходячи зі статусу університету як бюджетної установи, фінансово-розпорядчі функції в університеті здійснюються ректором та головним бухгалтером, ступінь фінансової автономії університету мінімальний. Варто опрацювати зміни у цій сфері.

19. Для покращення роботи адміністрації та економічної діяльності університету слід розглянути можливість призначення ректором канцлера або фінансово-адміністративного директора як окремої керівної посади, який би тісно співпрацював з проректором з адміністративно-господарської частини. Це звільнило би ректора від поточної адміністративної діяльності. Однак запровадження посади канцлера та квестора вимагає зміни статусу університетів як бюджетної установи та внесення змін щодо фінансово-економічного управління у системі вищої освіти.

**[Організаційна структура]**

20. Українські ЗВО повинні отримати більше автономії щодо конструювання власної структури. Варто обмежити рівень деталізації норм Закону у цьому питанні, як це має місце зараз, належить зробити їх більш гнучкими. Державні ЗВО повинні мати свободу визначати власну структуру безпосередньо у своїх статутах, як це роблять приватні ЗВО. Як наслідок, державні ЗВО у цих питаннях знаходяться в нерівних умовах із недержавними ЗВО, істотно втрачають в оперативності й ефективності вирішення питань їх діяльності.

**[Організація докторської підготовки]**

21. Статuti університетів не передбачають можливість докторської підготовки шляхом утворення докторських шкіл/аспірантур у співпраці з іншими науково-дослідними установами, шляхом інтернаціоналізації навчання та створення таким чином дослідницького середовища. Доцільно створювати такі можливості.

22. З метою підвищення якості підготовки аспірантів та докторантів, у Законі та статутах університетів доцільно було би сформулювати принципи та цілі докторської підготовки та визначити засади управління дослідницьким процесом, формування дослідницького середовища та його інтернаціоналізації, з урахуванням європейських стандартів<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Див. 1) Principles for Innovative Doctoral Training, EC 2011, [https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/policy\\_library/principles\\_for\\_innovative\\_doctoral\\_training.pdf](https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/policy_library/principles_for_innovative_doctoral_training.pdf); 2) Taking Salzburg Forward, EUA-CDE 2016 [https://www.eua-cde.org/downloads/publications/2016\\_euacde\\_doctoral-salzburg-implementation-new-challenges.pdf](https://www.eua-cde.org/downloads/publications/2016_euacde_doctoral-salzburg-implementation-new-challenges.pdf); 3) Eurodoc Report "Identifying Transferable Skills and Competences to Enhance Early-Career Researchers Employability and Competitiveness", Brussels, 2018, <http://eurodoc.net/skills-report-2018.pdf>.


Спільна Резолюція № 3

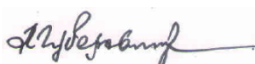
Конференції ректорів академічних шкіл Польщі та Співки ректорів вищих навчальних закладів України  
«Сфера врядування у вищій освіті - положення статутів закладів вищої освіти»  
червень 2020 р.

**[Участь студентів у підготовці навчальних програм]**

23. Ефективними інструментами досягнення академічної автономії університетів є вивчення думок стейкхолдерів щодо розробки та оновлення освітніх програм, зокрема проведення регулярних опитувань студентів стосовно якості освітніх програм й освітньої політики університетів в цілому. Опитування студентів слід проводити професійно з урахуванням вимог та добрих практик у цій сфері.

  
\_\_\_\_\_  
Проф. Ян Шмідт, Президент КРАШП

  
\_\_\_\_\_  
Проф. Єжи Возницький, Лідер Проекту

  
\_\_\_\_\_  
Проф. Леонід Губерський,  
Президент Співки ректорів ВНЗ України

**Перелік додатків**

1. Загальна інформація про проект «Польсько-українська співпраця представницьких організацій ректорів – задля вдосконалення діяльності закладів вищої освіти». Етап III
2. Висновки дослідження положень статутів обраних 10 закладів вищої освіти Польщі
3. Висновки дослідження положень статутів обраних 10 закладів вищої освіти України

**Додаток 5. Меморандум про співпрацю між Національним агентством забезпечення якості вищої освіти України та Польською акредитаційною комісією та Комісією евалюації науки**

---



NATIONAL AGENCY  
For HIGHER EDUCATION  
QUALITY ASSURANCE  
(UKRAINE)



Polska  
Komisja  
Akredytacyjna

**MEMORANDUM OF UNDERSTANDING**  
**between**  
**The National Agency for Higher Education Quality Assurance (Ukraine)**  
**and**  
**The Polish Accreditation Committee (Republic of Poland)**

signed on 24<sup>th</sup> of September 2020 in Kyiv – Warsaw

The National Agency for Higher Education Quality Assurance (**НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**) of **Ukraine** and the Polish Accreditation Committee (**POLSKA KOMISJA AKREDYTACYJNA**) of Republic of Poland, hereinafter referred as “Parties”.

**DESIRING** to establish close relations in the field of quality assurance in higher education

**RECOGNIZING** the contribution of the European standards and guidelines for quality assurance in higher education and the benefits to be derived by both Parties from joint activities in this field

**BASING ON** principles of mutual understanding and mutual respect  
have reached an understanding on the following:

#### ARTICLE 1

The Parties wish to establish close relations for the purpose of creating cooperative mechanisms in the field of quality assurance in higher education in Poland and Ukraine.

#### ARTICLE 2

In order to coordinate their joint efforts based on this Memorandum, the Parties shall work together in the following areas:

- organization and promotion of joint events, roundtables, conferences focused on quality assurance in higher education;
- ensuring the transparency of information on quality in the European Higher Education Area through exchange of information on quality assurance and higher education systems in Poland and Ukraine;
- exchange of expertise and experience, opinions and publications that may lead to the development of quality assurance procedures carried out by both Parties;
- other areas agreed by Parties.

#### ARTICLE 3

The Parties undertake to act on the basis of the principles of mutual respect, integrity and competence.

#### ARTICLE 4

By mutual agreement, the Parties shall publish results of their cooperation under this Memorandum.

#### ARTICLE 5

This Memorandum does not entail financial obligations.

Any financial obligations that may arise as a result of implementing the provisions of this Memorandum will be specified in separate agreements between the Parties.

In addition, the Parties recognize that any actions within this Memorandum shall not violate any obligations and rights either Party.

By mutual agreement, the right to use the results of activities arising from the provisions of this Memorandum is vested in the Parties.

## ARTICLE 6

This Memorandum does not preclude other forms of joint activities previously agreed upon by the Parties, which do not conflict with the provisions of the Parties' charters and the purposes of this Memorandum.

Disputes related to the interpretation or application of the provisions of this Memorandum after its entry into force will be resolved through negotiation and consultations.

The text of this Memorandum may be subject to amendments as agreed by the Parties.

## ARTICLE 7

This Memorandum shall enter into force upon signature by both parties and it shall be valid for three (3) years unless it is terminated by providing written notification of intention by either Party.

In such a case, this Memorandum shall cease to have effect one month after the receipt of the relevant notification.


The Memorandum of understanding may be extended based on the mutual agreement of both Parties.

Done in Kyiv – Warsaw on 24 September 2020 in two original copies in English, which are authentic and have the same legal force.

The National Agency for Higher  
Education Quality Assurance,  
Ukraine



The Polish Accreditation Committee  
Poland

 prof. K. Diks

**MEMORANDUM OF COOPERATION**  
**between The National Agency for Higher Education Quality Assurance**  
**(Ukraine) and The Scientific Research Evaluation Commission**  
**(Republic of Poland)**

signed on 9<sup>th</sup> March 2020 in Warsaw, at the Polish Rectors Foundation

Appreciating the significance of Polish-Ukrainian academic collaboration on the inter-institutional and systemic level, as it is conducted by Warsaw University of Technology in the Polish-Ukrainian Aid Project "Polish-Ukrainian cooperation of academic stakeholder organisations representing rectors for improving university performance" (2018-2021), financed by the Ministry of Science and Higher Education of Poland under the patronage of the Ministry of Education and Science of Ukraine, with the support of the Conference of Rectors of Academic Schools in Poland and Union of Rectors of Higher Education Institutions of Ukraine and Polish Rectors Foundation,

Taking into consideration the aspiration of the Participants of this Memorandum to establish cooperation in the field of higher education and science quality assurance,

Striving to create an effective system for the exchange of best practices and experiences and to develop partnerships in this sphere,

The National Agency for Higher Education Quality Assurance (Ukraine) and Scientific Research Evaluation Commission (Republic of Poland) hereinafter referred to as "the Parties", basing on principles of mutual understanding, mutual respect and mutually beneficial cooperation, have concluded this Memorandum on the following:

**ARTICLE 1**

The Parties shall cooperate through consultations, exchange of best practice, joint activities in the field of higher education quality assurance on the level of doctoral training, and evaluation of scientific activity of Polish and Ukrainian institutions.

**ARTICLE 2**

In order to coordinate their joint efforts based on this Memorandum, the Parties cooperate in the following areas:

- organization and implementation of joint events, roundtables, conferences, trainings on higher education quality assurance;
- provision of informational, methodological, consulting, organizational and scientific support;
- other areas defined by common needs.

**ARTICLE 3**

The Parties undertake to act on the basis of the principles of mutual respect, integrity and competence.

#### ARTICLE 4

By mutual agreement, the Parties shall publish information in their respective periodicals and web pages on joint events, programs, projects, and inform the scientific community and society at large of the results of their cooperation under this Memorandum.

#### ARTICLE 5

This Memorandum does not entail financial obligations.

Any financial obligations that may arise as a result of implementing the provisions of this Memorandum will be specified in separate agreements between the Parties.

By mutual agreement, the right to use the results of activities arising from the provisions of this Memorandum is vested in the Parties.

#### ARTICLE 6

This Memorandum does not preclude other forms of cooperation previously agreed upon by the Parties which do not conflict with the provisions of the Parties' charters and the purposes of this Memorandum.

Disputes related to the interpretation or application of the provisions of this Memorandum after its entry into force will be resolved through negotiation and consultations.

The text of this Memorandum may be subject to amendments as agreed by the Parties.

#### ARTICLE 7

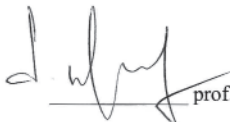

This Memorandum shall enter into force upon signature by both parties and it shall be valid for three (3) years. The Memorandum shall be extended automatically for a further three-year period, unless either party provides written notice of termination prior to its expiration.

Either Party may terminate this Memorandum providing written notification of its intention to the other Party. In such a case, this Memorandum shall cease to have effect one month after the receipt of the relevant notification.


Should this Memorandum be terminated, its provisions will apply until the full implementation of the joint programs and projects launched within it.

Done in Warsaw, March 9, 2020 in two original copies in the English language, which are authentic and have the same legal force.

The National Agency for Higher  
Education Quality Assurance, Ukraine

  
\_\_\_\_\_  
prof. S. Kvit  
N. Stukalo 

The Scientific Research Evaluation  
Commission,  
Poland

  
\_\_\_\_\_  
prof. B. Skoczeń