

ПУБЛІКАЦІЇ АЄУ 2015



ATHENA

ІНСТРУМЕНТАРІЙ

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ



АЄУ

Асоціація Європейських Університетів



Темпус

Цей проект фінансується
за допомоги Європейського Союзу

*Переклад цієї публікації з англійської мови співфінансовано
Європейським Союзом за програмою TEMPUS*

*Підтримка Європейською Комісією видання цієї публікації не
включає її змісту, який відображає виключно погляди
авторів, та Комісія не може бути відповідальною за будь-яке
використання інформації, що ця публікація містить.*

Вступ	4
Тенденції в управлінні університетом.....	5
1. Керівництво університету	6
1.1. Роль адміністративного керівника	6
1.2. Обрання адміністративного керівника	7
1.3. Як обираються адміністративні керівники в Європі? Приклади.....	8
1.4. Плани підтримки керівників університету.....	9
2. Органи управління	11
2.1. Структури.....	11
2.2. Склад органів управління: приклади.....	12
2.3. Зовнішні члени в органах управління.....	14
2.4. Залучення зовнішніх членів у діяльність європейських університетів.....	15
2.5. Моделі обрання зовнішніх членів.....	16
3. Як змінити модель управління? Рекомендації	22
4. Приклади сучасних процесів реформування в Європі	24

Авторське право 2015 © Асоціація Європейських Університетів

Усі права захищені. Інформація може вільно використовуватися і копіюватися у некомерційних цілях за умови зазначення джерела (© Асоціація Європейських Університетів).

Асоціація Європейських Університетів (НКО)

Авеню de l'Yser 24 - 1040 Брюссель, Бельгія - Тел.: +32-2 230 55 44 - Факс: +32-2 230 57 51

Безкоштовна електронна версія звіту доступна на сайті www.eua.be

ISBN 9789078997535

ВСТУП

Метою проекту «ATHENA», який підтримала програма ЄС «Темпус», є здійснення внеску в реструктуризацію системи управління університетом, сприяючи ширшій автономії і фінансовій сталості університетів у Вірменії, Молдові та Україні.

Підвищення рівня автономії і фінансової сталості вимагають надійного стратегічного менеджменту з боку керівництва університету. Саме тому проект «ATHENA» підтримує університети країн-партнерів у їхньому прагненні модернізувати структури управління університетом шляхом порівняльного аналізу деяких показників і діяльності, спрямованої на розвиток їхнього потенціалу.

Згідно проекту «ATHENA» пріоритетними для розгляду є **питання керівництва та структур** управління у країнах-партнерах, оскільки у всіх трьох університетський сектор досить чітко характеризується високим рівнем контролю з боку уряду. Це особливо помітно на рівні задіяння державних органів у процес відбору виконавчого керівництва та структур управління, хоча сучасні процеси реформування змінюють ситуацію. Нещодавні зміни у нормативно-правовій базі Молдови і України свідчать про все більшу важливість для учасників узгодження своїх обов'язків і налагодження системи функціонального підпорядкування між виконавчим керівництвом і структурами управління. Реалізація проекту є гострим питанням для систем, в межах яких запроваджуються повномасштабні реформи. Цей інструментарій є спробою допомогти з організацією діяльності університетів у перехідний період з метою забезпечення ефективної реалізації і довгострокового ефекту.

У цьому інструментарії викладено основні елементи, що складають сучасне виконавче керівництво і системи управління університетом. Вони дозволяють університетам набути необхідних навичок і досвіду та розподілити завдання і обов'язки так, щоб покращити структуру, управління і послуги університету.

Інструментарій надає:

- практичну інструкцію у зручному для користувача форматі
- вдалі практичні приклади
- посилання на додатковий матеріал



Тенденції в управлінні університетом

Європейська концепція **керівництва** університету передбачає, що виконавчий керівник завжди обирається закладом самостійно. У половині досліджених систем вибір або обрання повинні підтверджуватися зовнішнім органом влади. У більшості випадків, хоча далеко не у всіх, це формальність: у деяких системах зовнішній орган влади може здійснювати суттєвий вплив на процес обрання. Термін перебування на посаді майже завжди визначено у законі, де вказується точний або максимальний період часу.

Зрушення у бік більш **корпоративно-орієнтованих ректорів**, схожих на головних виконавчих директорів, у низці європейських країн відбувається паралельно з розширенням автономії університетів в управлінні і можливості створювати власні організаційні структури. З іншого боку, більш традиційні моделі продовжують існувати, зокрема, у південній і східній Європі, де ректор – “*primus inter pares*” (перший серед рівних) і обирається внутрішнім науковим товариством, учасником якого він є.

У більшості європейських університетів **зовнішні учасники** сьогодні беруть участь у прийнятті найважливіших рішень, що стосуються органів управління навчального закладу. Така участь – це не лише важлива форма звітності, вона виконує і більш стратегічну функцію. Насправді, зовнішні учасники органів управління університетів часто обираються з метою зміцнення зв'язків з промисловістю та іншими секторами економіки. У системах, де директивні органи раніше не включали зовнішніх учасників, така тенденція сприймається досить неоднозначно, особливо якщо деякі з таких учасників обираються урядом. Це часто розглядається як спосіб, придуманий урядом, з метою отримання більшого впливу на внутрішній процес прийняття рішень, що, в свою чергу, обмежує автономію навчального закладу.

У більшості північноєвропейських країн університети мають змогу вільно обирати зовнішніх учасників, хоча у деяких з цих систем зовнішній орган влади формально призначає зовнішніх учасників, які були висунуті університетом. У більшості систем уряд все ще частково або повністю контролює призначення зовнішніх учасників. Незважаючи на те, що відбувається помітний зсув у бік менших і більш ефективних органів управління, все ще існують дуже великі органи управління, зокрема, у країнах Середземномор'я. На відміну від унітарних структур, все популярнішими стають подвійні структури управління: з певним розподілом повноважень між керівними органами і, зазвичай, з радою або університетським сенатом.

Ключові моменти

- Удосконалення моделі управління університетом сприяє зміцненню всієї системи
- Менші органи управління виявляються більш орієнтованими на процес прийняття стратегічних рішень
- Повне залучення зовнішніх учасників в органи управління здійснює позитивний вплив на управління загалом
- Можливо, необхідною буде адаптація правового статусу
- Процедура обрання виконавчого голови університету (призначення або вибори)
- Професійний ріст усіх учасників

1. Керівництво університету

1.1. Роль адміністративного керівника

У сучасних європейських університетах роль адміністративного керівника вийшла за межі суто виконавчої функції стосовно здійснення стратегії університету, підзвітності структурам управління університету і нагляду за управлінням повсякденною діяльністю університету. Керівництво несе відповідальність за довгострокові перспективи і розвиток навчального закладу, забезпечуючи сталість різних видів його діяльності. Керівники організують і управляють процесами змін на внутрішньому рівні і підтримують як зв'язок у межах університету, так і відносини між навчальним закладом і суспільством, комерційними структурами та представниками урядових структур.

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ	<ul style="list-style-type: none">■ ДОВГОСТРОКОВА ПЕРСПЕКТИВА■ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ■ АКАДЕМІЧНИЙ РОЗВИТОК
АДМІНІСТРАТИВНА РОЛЬ	<ul style="list-style-type: none">■ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ■ ПІДЗВІТНІСТЬ■ ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ■ КАДРОВА ПОЛІТИКА
КООРДИНАЦІЙНА РОЛЬ	<ul style="list-style-type: none">■ ПЕРЕДБАЧЕННЯ ВІДНОСИН З ПАРТНЕРАМИ (КОМЕРЦІЙНІ СТРУКТУРИ, СУСПІЛЬСТВО, ПРЕДСТАВНИКИ УРЯДОВИХ СТРУКТУР)■ ВНУТРІШНІЙ ЗВ'ЯЗОК



Як визначається роль адміністративного керівника навчального закладу у законодавстві і статутах університету?

Чи мають адміністративні керівники засоби для виконання цих завдань?

1. Керівництво університету

1.2. Обрання адміністративного керівника

Процедура обрання ректора у Європі залежить від країни. Основними тенденціями процедури є:

- Ректор **обирається** спеціальним виборчим органом, який, зазвичай, є великим і представляє (прямо чи опосередковано) різні групи університетської спільноти (викладачі, інші співробітники, студенти), чиї голоси можуть бути зважені.
- Ректор **обирається** органом управління, який є демократично обраним університетською спільнотою (зазвичай, це – університетський сенат, тобто орган, що вирішує питання навчального процесу).
- Ректор **призначається** радою університету (органом управління, що вирішує стратегічні питання).
- Ректор **призначається** у два етапи, в яких беруть участь як університетський сенат, так і рада.

Приблизно у половині систем обрання ректора повинно підтверджуватися зовнішнім органом влади (міністром вищої освіти або главою держави чи уряду). Тим не менш, таке підтвердження може бути лише формальністю. Процедура обрання не повинна підтверджуватися зовнішнім органом влади в інших випадках.

1. Керівництво університету

1.3. Як обираються адміністративні керівники в Європі? Приклади

Система	Орган/органи обрання					Затвердження органом влади
	Великий університетський орган обрання	Орган управління (тип «сенат»)	Орган управління (тип «рада»)	Процедура, що включає обидва типи	Варіюється залежно від університету / підсистем	
Австрія				X		
Греція	X					X
Данія			X			
Естонія	X					
Ірландія			X			
Ісландія					X	X
Іспанія	X					
Італія	X					X
Кіпр	X					
Латвія	X					X
Литва			X			
Люксембург			X			X
Мальта		X				
Нідерланди			X			X
Німеччина					X	
Норвегія					X	
Польща	X					
Португалія	X					
Румунія		X				
Сербія				X		
Словакія		X				X
Словенія	X					
Сполучене Королівство			X			
Турція	X					X
Угорщина		X				X
Фінляндія	X					
Франція		X				
Чеська Республіка		X				X
Швейцарія			X		X	
Швеція			X			X

1. Керівництво університету

1.4. Плани підтримки керівників університету

У деяких європейських країнах навчальні заклади об'єднують свої ресурси, щоб зробити внесок у навчання і підтримку розвитку концепції керівництва. Національні асоціації ректорів як об'єднання представників цієї сфери можуть запускати такі ініціативи. Вони можуть набувати різних форм; у прикладах, поданих нижче, навчання проводиться безпосередньо асоціацією ректорів, групою університетів чи структурою, створеною з цією конкретною метою на національному рівні.

Сполучене Королівство: Фонд лідерства

- Засновано Асоціацією університетів Сполученого королівства (UUK) і Гільдією вищої освіти (GuildHE), органами, що представляють університети та університетські коледжі у Сполученому Королівстві
- Місія: розвиток і вдосконалення управлінських і лідерських навичок існуючих і майбутніх лідерів вищої освіти
- Види діяльності: широкий спектр програм розвитку, спрямованих на різні рівні керівних посад у сфері вищої освіти, включаючи програми, орієнтовані на «майбутніх лідерів», на жінок на навчально-наукових і управлінських посадах, а також на особливі потреби малих навчальних закладів. Програми також включають питання університетських заходів, дослідження проблеми лідерства у навчальних закладах, консалтинг
- Рада, що складається з університетських керівників, а також з виконавчих директорів компаній високого рівня
- Експерти, що працюють на постійній основі
- Фінансова підтримка здійснюється чотирма органами фінансування вищої освіти у Сполученому Королівстві
- Фінансування за рахунок членських внесків (членство дозволено усім вищим навчальним закладам, відповідним організаціям та установам) і зборів на певні заходи
- Вебсайт: <http://www.lfhe.ac.uk/>

Норвегія: Асоціація ректорів

- Норвезька Асоціація вищих навчальних закладів (UHR) займається розробкою програм для керівництва університетів з 2003 року і щорічно керує ними. Програми розроблені для деканів, директорів і ректорів.
- Місія програми «Школа деканів»: розвиток і вдосконалення управлінських і лідерських навичок діючих деканів. Кожне заняття має дві мети: по-перше, передати знання про політику і стратегії вищої освіти та про роботу в цій сфері загалом; по-друге, попрацювати з учасниками і розумінням їхньої ролі в навчальному закладі індивідуально.

1. Керівництво університету

1.4. Плани підтримки керівників університету

- Місія семінару для ректорів (головним чином спрямованого на нових ректорів): передати знання про політику і стратегії вищої освіти та про роботу в цій сфері загалом та налагодження професійних зв'язків.
- Вебсайт: http://www.uhr.no/om_uhr/about_uhr_1

Міжнародна програма академічного лідерства У4 (U4)

- Стратегічне партнерство між університетами Гента (Бельгія), Геттінгена (Німеччина), Гронінгена (Нідерланди) і Уппсали (Швеція)
- Програма академічного лідерства орієнтована на керівників найвищої ланки університетів-партнерів (з науково-педагогічної та адміністративної роботи)
- Програма розроблена і управляється чотирма установами-партнерами
- Цілі: удосконалити навички лідерства і зміцнити співробітництво між установами-партнерами на стратегічному рівні шляхом налагодження зв'язків між керівниками
- Можливість здійснення міжнародного порівняльного аналізу (що охоплює чотири різні країни)
- Вебсайт: <http://www.u4network.eu/?q=node/41>

2. Органи управління

2.1. Структури

Існує два основних типи структур управління: подвійна і унітарна. У більшості європейських систем університети мають подвійну структуру, що включає раду, яка, як правило, обмежена в розмірах, і університетський сенат. Незважаючи на термінологічне різноманіття, часто сенат – більший та репрезентативніший орган, у складі якого є представники науково-педагогічної спільноти і, певною мірою, інші категорії співробітників університету. Чітко розрізняються сфери компетенції ради і сенату.

Обсяг і розподіл обов'язків між органами управління можуть значно відрізнятися між системами вищої освіти. У подвійній структурі рада часто несе відповідальність за прийняття довгострокових стратегічних рішень, таких як статuti, стратегічні плани, обрання ректора і проректорів та розподіл бюджету.

Сенату доручено опікуватися науково-навчальними проблемами, такими як навчальні програми, наукові ступені і підвищення співробітників по службі. Він складається в основному з внутрішніх членів університетської спільноти. У деяких випадках сенат включає в себе лише професорів. Однак, більш типовими є сенати, до складу яких входять представники всіх категорій академічного і адміністративного персоналу, а також студенти.

В інших країнах, університети мають унітарну систему управління, в якій є лише один головний орган прийняття рішень. Це орган, який несе відповідальність за всі основні рішення, називається сенатом, радою або має іншу назву.

2. Органи управління

2.2. Склад органів управління: приклади

	Тип органу управління	Обов'язки	Розмір	Склад				Процес обрання зовнішніх учасників
				Наукові співробітники	Ненаукові співробітники	Студенти	Частка зовнішніх учасників	
Данія	Рада	Питання стратегії і бюджету	9-15	Так	Так	Так (щонайменше 2)	Більшість (щонайменше 5)	Обираються попередньою радою або спеціальним органом учасників університету
	Сенат	Науково-навчальні питання (консультаційно)	Різний	Більшість	Так	Так	Жодного	
Фінляндія	Рада	Стратегічний нагляд; управління активами; прийняття внутрішніх правил університету; обрання ректора	9-14	Так (<50% внутрішніх учасників)	Так (<50% внутрішніх учасників)	Так (<50% внутрішніх учасників)	Щонайменше 40%, голова і віце-голова обираються з числа зовнішніх учасників	Всі члени обираються колегіальним органом; критерії: великий досвід у сфері природничих чи гуманітарних наук, що є профільними для університету
	Сенат	Контролює звітність ради; затверджує бюджет	Максимум 50	Так (<50% учасників)	Так (<50% учасників)	Так (<50% учасників)	Жодного	
Швеція	Рада	Головний орган прийняття рішень	Приблизно 12	Так(3)	-	Так(3)	Еквівалент кількості внутрішніх учасників	Призначаються урядом за пропозицією ректора
Австрія	Рада	Орган контролю, затверджує бюджет; стратегічний нагляд	5,7 або 9	Ні	Ні	Ні	100%	Призначення за змішаною системою (частина обирається федеральним урядом, частина – сенатом університету, решта учасників призначається уже обраними членами)
	Сенат	Науково-навчальні і кадрові питання	18 (або 26)	9 (або 13) докторів наук	1	4 (або 6)	Жодного	

2. Органи управління

2.2. Склад органів управління: приклади

	Тип органу управління	Обов'язки	Розмір	Склад				Процес обрання зовнішніх учасників
				Наукові співробітники	Ненаукові співробітники	Студенти	Частка зовнішніх учасників	
Сполучене Королівство	Рада	Варіюються залежно від університету	Зазвичай до 25	Так		Так	Більшість	Призначаються комітетом з відбору кандидатів
	Сенат		Зазвичай більший	Так		Так		
Нідерланди	Рада	Виконавчий орган	3 (президент, віцепрезидент і ректор)	Ні	Ні	Ні	Віцепрезидент	Усі 3 призначаються наглядовою радою
	Рада	Наглядова стратегія управління, призначення членів виконавчої ради та контроль за дотриманням правил	Зазвичай від 8 до 12	Ні	Ні	Ні	100%	Обираються міністерством
Чеська Республіка	Рада	Головний виконавчий орган: фінансові питання, стратегічне планування, звітність і кадрова політика	Різний	Ні	Ні	Ні	100%	Сенат може висувати кандидатів на членство, але вони ніколи не можуть бути співробітниками університету. Остаточне рішення щодо членств в раді завжди приймається на політичному рівні.
	Сенат	Консультаційний; підтверджує обрання виконавчого голови	Від 25 до 200	Так (найбільша частка)	Так	Так	Ні	

2. Органи управління

2.3. Зовнішні члени в органах управління

Введення зовнішніх членів у органи управління університету / адміністративну раду університету дозволяє університету:

- Отримувати експертну допомогу з питань фінансування, управління, тощо
- Краще взаємодіяти із суспільством та партнерами
- Враховувати зовнішню експертну думку без конфлікту інтересів



2. Органи управління

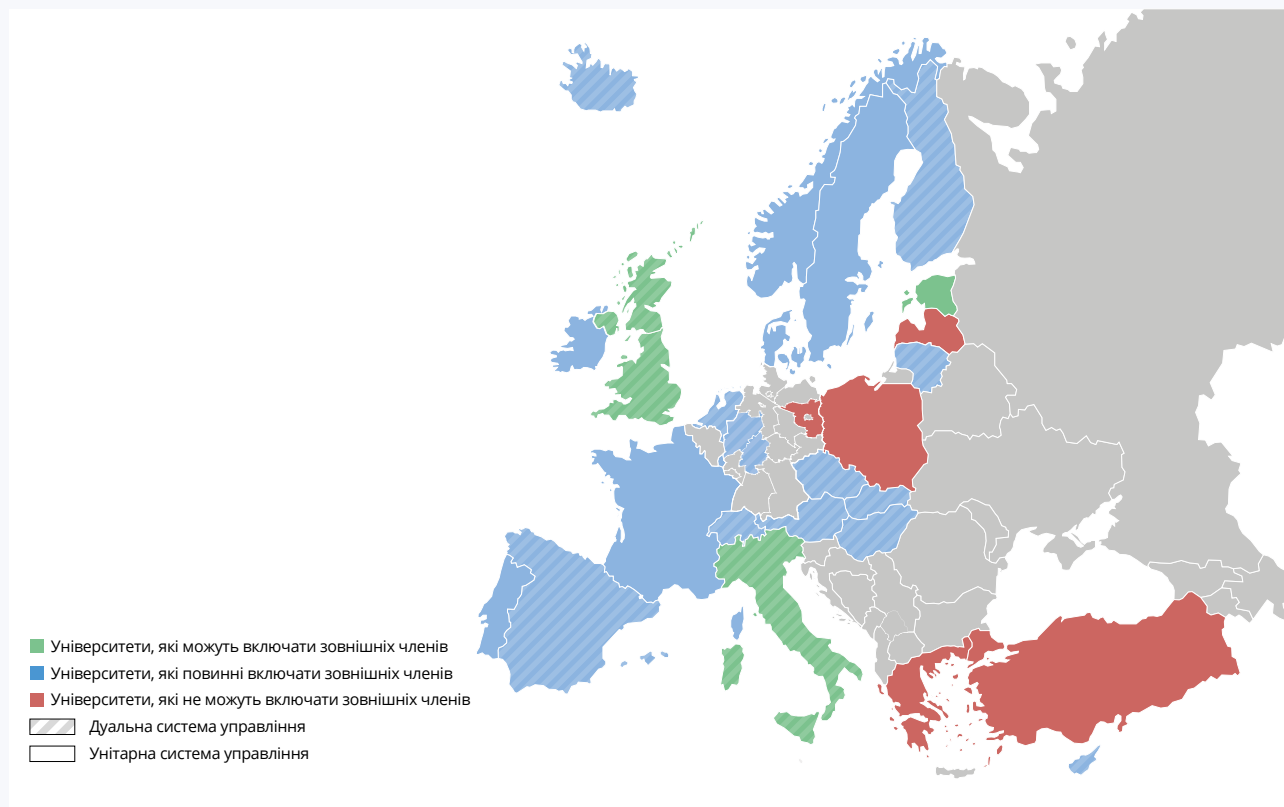
2.4. Залучення зовнішніх членів у діяльність європейських університетів

Введення та призначення зовнішніх членів є важливим аспектом управлінської структури університету. Якщо заклад має можливість залучати зовнішніх членів, відбір може здійснювати власне університет та/або зовнішня установа.

Можливість приймати рішення щодо введення зовнішніх членів у керівні органи університету наявна досить зрідка. У більшості країн це вимагається. Загалом заклади самостійно приймають рішення щодо формування сенату університету, однак не включають до нього зовнішніх членів.

Як правило, зовнішні члени керівних органів максимально залучені у процес прийняття рішень. Однак можуть бути деякі обмеження: наприклад, у Франції зовнішні члени не можуть брати участь у виборах ректора. У закладах із дуальною системою зовнішні члени зазвичай включені до ради університету – керівного органу закладу. Серед країн з унітарною системою управління (із сенатом як керівним органом закладу) лише в Ірландії введення зовнішніх членів є обов'язковим.

Карта 1 – Структура органів управління і введення зовнішніх членів



Джерело: Estermann, T., Nokkala, T. and Steinel, M. 2011, University Autonomy in Europe II: The Scorecard (Brussels, European University Association).

Право самостійно визначати необхідність залучення зовнішніх членів до органів управління закладу мають лише університети Естонії, Італії та Великої Британії. В університетах Естонії унітарна система управління дозволяє залучати зовнішніх членів.

У Бранденбурзі (федеральна земля ФРН), Греції, Латвії, Польщі й Туреччині університетам не дозволено включати зовнішніх членів до складу органів управління.

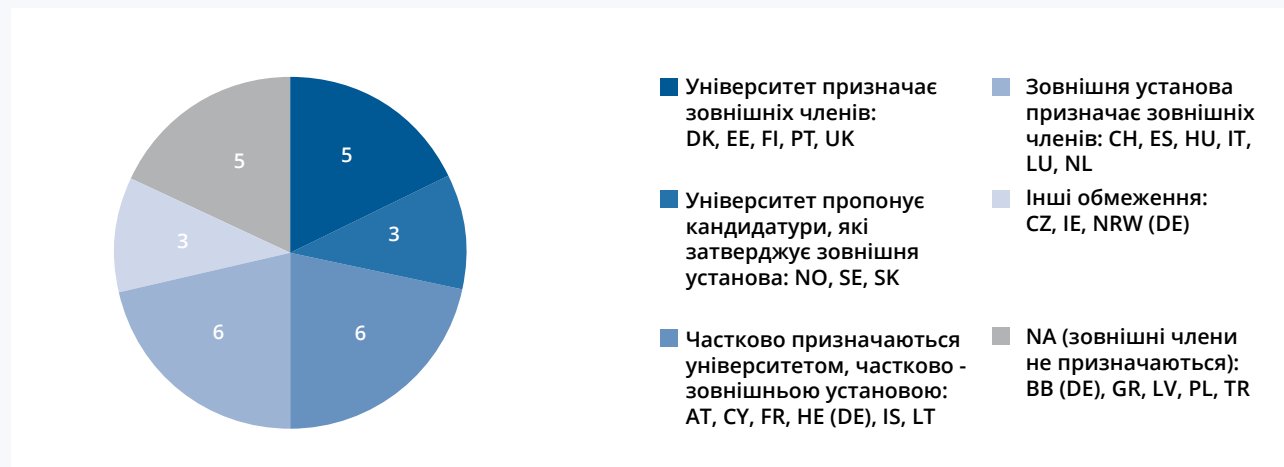
2. Органи управління

2.5. Моделі обрання зовнішніх членів

Призначення зовнішніх членів здійснюється в один із нижче зазначених способів:

Університети самостійно вводять зовнішніх членів до складу органів управління.	Данія, Естонія, Фінляндія, Португалія, Велика Британія.
Навчальний заклад пропонує кандидатури, затвердження яких здійснює зовнішня установа.	Норвегія, Словаччина, Швеція.
Деякі члени призначаються університетом, деякі – зовнішньою установою. <i>Варіант: Зовнішні члени призначаються рішенням спеціального розпорядчого комітету, до складу якого входять представники університету, члени адміністративної ради та міністерства.</i>	Австрія, Кіпр, Франція, Гессен (федеральна земля ФРН), Ісландія, Литва. <i>Північний Рейн – Вестфалія (федеральна земля ФРН).</i>
Зовнішня установа приймає рішення щодо призначення зовнішніх членів <i>Варіант: Зовнішні члени призначаються міністром після консультації з ректором.</i>	Угорщина, Італія, Люксембург, Нідерланди, Іспанія, Швейцарія. <i>Чехія.</i>

Відбір зовнішніх членів до складу органів управління



Джерело: Estermann, T., Nokkala, T. and Steinel, M., 2011, *University Autonomy in Europe II: The Scorecard*, (Brussels, European Universities Association).

2. Органи управління

2.5. Моделі обрання зовнішніх членів

Як організувати процес відбору?

Процес відбору повинен передбачати наступне:

- Чітка і прозора процедура
- Чіткі вимоги до кандидатів
- Ретельний підбір кандидатів
- Обговорення кандидатур на рівні університету
- Зовнішнє обговорення значущості для університету

Слід зазначити наступне:

- Поєднання різних способів відбору як на рівні університету, так із залученням органів державної влади, може бути ефективним механізмом на шляху до організаційної автономії вищих навчальних закладів.
- Кількісна представленість зовнішніх членів у органах управління значно відрізняється у різних системах; до того ж, вона може бути різною в університетах, належних до систем, в яких це питання не регулюється зовнішньо.
- Компетентний склад групи зовнішніх членів може відрізнятися залежно від профілю навчального закладу.
- У випадку залучення представників органів державної влади вони не повинні мати право вето щодо рішень, які приймають органи управління.



Як детально слід окреслити процес відбору в системних вимогах?

Які елементи варто включити до статуту університету?

2. Органи управління

2.5. Моделі обрання зовнішніх членів

Кого обирати?

Процес відбору слід здійснювати серед:

- Випускників навчального закладу
- Представників культурно-мистецької сфери
- Керівників компаній
- Керівників фондів
- Високопосадовців/членів рад інших вищих навчальних закладів
- Представників місцевих/регіональних/державних органів влади
- Представників громадських/неурядових організацій

... регіону, країни, в окремих випадках закордонних.

1. В унітарних структурах управління

Зовнішні члени	Випускники	КМС	Бізнес	Фонди	ВНЗ	Органи влади	ГО
Кількість зовнішніх членів							
З яких							
■ Місцеві/регіональні							
■ державні							
■ місцеві							

2. У дуальних структурах управління

	Тип органу управління	Випускники	КМС	Бізнес	Фонди	ВНЗ	Органи влади	ГО
Кількість зовнішніх членів	Рада							
	Сенат							
З яких								
■ Місцеві/регіональні								
■ державні								
■ місцеві								



Залучення яких груп зовнішніх членів оптимально відповідає потребам і профілю вашого закладу?

2. Органи управління

2.5. Моделі обрання зовнішніх членів

Які професійні якості вимагати?

- **Знання системи вищої освіти:** обов'язкова вимога на етапі відбору або на етапі введення в посаду; необхідне для розуміння специфіки галузі й уникнення ризику перенесення практик, не застосованих у системі вищої освіти.
- **Нетворкінг** (на регіональному/державному/міжнародному рівнях): з метою налагодження зв'язків із іншими галузями та забезпечення потенціалу для співробітництва.
- **Стратегічна компетентність; здатність працювати у команді; комунікативні навички:** підтримувати стратегічний напрямок роботи керівних органів; важливо, щоб зовнішні члени максимально підтримували внутрішні та зовнішні контакти, сприяли підвищенню рейтинговості та привабливості закладу.
- **Залученість:** важливо визначити ступінь залученості, який очікується від зовнішніх членів, й обговорити це з кандидатами.
- **Незалежність:** варто узгодити рівень незалежності зовнішніх членів – вони можуть представляти інтереси певної групи або ж мати значущість завдяки власним здібностям та досвіду; слід уникати конфлікту інтересів.
- **Специфічні галузеві навички** за вимогою: за бажанням навчальний заклад може залучити зовнішніх членів, які є фахівцями у фінансовій або економічній галузях для посилення фінансової надійності та фінансової автономності закладу, або в інших галузях, що відповідають профілю закладу.

Форма оцінювання професійних якостей

Критерій	Вимагається?	Рівень пріоритету (А, В, С)	Рівень володіння (А, В, С)
Залученість			
Незалежність			
Знання системи вищої освіти			
Знання соціально-економічного середовища			
Стратегічний контроль			
Нетворкінг			
Комунікативні навички			
Економічна/фінансова обізнаність			
...			

2. Органи управління

2.5. Моделі обрання зовнішніх членів



Залучення яких груп зовнішніх членів оптимально відповідає потребам і профілю вашого закладу?

2. Органи управління

2.5. Моделі обрання зовнішніх членів

Як підготувати зовнішніх членів до виконання обов'язків?

Введення в посаду, обговорення професійних якостей і очікувань, ознайомлення із системою вищої освіти та системою університету здійснюється за допомогою:

- Відомчих довідників
- Спеціальних заходів
- Постійного діалогу
- Адміністративної підтримки в університеті
- Групи зовнішніх членів, організованої на державному рівні
- Загальносистемних настанов, що включають:
 - 1) інформацію для членів органів управління щодо загальної нормативно-правової бази для вищих навчальних закладів – зокрема, положення про:
 - правовий статус
 - управління
 - контроль якості
 - науково-дослідницьку роботу
 - фінансування
 - кадровий склад
 - безпеку життєдіяльності
 - 2) інформацію щодо контролюючих органів
 - 3) опис повноважень органів управління університету та взаємодії з іншими установами
 - 4) опис обов'язків членів органів управління
 - 5) правила та норми внутрішнього розпорядку
 - 6) регламент роботи

3. Як змінити модель управління? Рекомендації

У цьому розділі висвітлено суттєві етапи підготовки та здійснення переходу до нової моделі управління. Однак, поза цим поетапним процесом, слід зважати на те, що зміни у законодавстві повинні супроводжуватися культурною адаптацією, тому надзвичайно важливим є постійний діалог і структурована комунікація між усіма зацікавленими сторонами.

Єдиного визначеного механізму переходу не існує; залежно від характеристик системи, може бути доцільно використовувати специфічний механізм переходу, який спростить процес змін. Це може означати, що члени органів управління можуть обиратися в інший спосіб, ніж той, який передбачено планом реформи, щоб забезпечити адекватну представленість усіх зацікавлених сторін на етапі переходу. Це може бути особливо важливим у випадку подальшого зменшення представлення або незалучення органів державної влади в органи управління університетів.

ПІДГОТОВКА	ПРИМІТКИ
Діалог між органами державної влади й університетом	
Порівняльний аналіз – сучасні тенденції управління в університетах Європи	
Моделювання – вибір моделі управління	
Підготовка проекту	
Обговорення	
Нормативне регулювання	
ПЕРЕХІД І РЕАЛІЗАЦІЯ	
Адаптація статутів університету	
Розробка внутрішньої комунікативної стратегії інформування всіх груп університету (співробітники, студенти)	
Визначення відповідних кандидатів для органів управління	
Висування кандидатур/обрання	
Проведення установчих зборів до органів управління	
Професійна підготовка нових членів органів управління, зокрема, зовнішніх членів	
МОНІТОРИНГ Й ОЦІНЮВАННЯ	
Визначення каналів зворотнього зв'язку	
Коригування (можливий перегляд статутів)	
Проведення зовнішнього оцінювання	

3. Як змінити модель управління? Рекомендації

Моделювання – обрання моделі управління

ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ	УМОВИ	ПОЛОЖЕННЯ В			ПРИМІТКИ
		ЗАКОНАХ	НАСТАНОВАХ	СТАТУТАХ	
Кількість органів управління	<ul style="list-style-type: none"> ■ Унітарна/дуальна структура 				
Розподіл сфер відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стратегічний контроль, фінансування, кадровий склад, навчальна робота, студенти 				
Функціональна підлеглисть	<ul style="list-style-type: none"> ■ Розподіл повноважень (система стримувань і противаг) 				
Розмір органів управління	<ul style="list-style-type: none"> ■ Скільки членів у кожному органі управління? 				
Склад органів управління	<ul style="list-style-type: none"> ■ Незалежна робота чи представництво? ■ Які групи мають бути представлені в кожному органі? 				
Умови відбору	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обрання/призначення ■ Ким? 				
Критерії відбору	<ul style="list-style-type: none"> ■ Професійні якості, гендерний баланс... 				

4. Приклади сучасних процесів реформування в Європі

Прагнення підвищити інституціональну здатність університетів самостійно приймати рішення спирається на значні зміни у законодавстві, запроваджені протягом останніх декількох років. Наведені нижче приклади засвідчують, що університети здійснюють більш ефективне управління у випадку інтеграції у керівні органи зовнішніх зацікавлених сторін.

У **Португалії** автономія університетів відображена у конституційному законі, що був прийнятий у 1976 р. Нормативно-правова база, розроблена у період з кінця 1980-х років до 2007 р., передбачала моделі управління, до складу яких входили «асамблея університету», сенат і ректор. Асамблея та сенат – великі керівні органи, були майже виключно представлені внутрішніми групами університету (професорсько-викладацький склад, інші співробітники, студенти). Закон про вищу освіту, прийнятий у 2007 р., значно покращив ситуацію з автономією державних університетів. Якщо університети відповідають певним критеріям – наприклад, отримують щонайменше половину фінансування з зовнішніх джерел, – вони можуть оформити статус закладу із фондовим фінансуванням. Дотепер цією можливістю скористалися три університети. Із прийняттям цього статусу університети отримують більшу гнучкість, зокрема, у прийнятті рішень щодо керівних структур і в фінансових питаннях. До того ж, закон 2007 р. надає більше автономії в питаннях структури управління університетам, які не мають статусу закладу із фондовим фінансуванням. Законом передбачено, що університети повинні створити загальну раду й управлінську раду, разом із ректором, а рішення щодо доцільності створення сенату залишається на розсуд закладу. Також закон вимагає присутність зовнішніх членів у керівних органах.

У **Фінляндії** правовий статус університетів було змінено у 2010 р. За нормами державного права університети тепер є корпораціями. Два університети отримали статус закладів із фондовим фінансуванням за нормами приватного права. До того ж, унітарну структуру управління було змінено на дуальну. Кількість зовнішніх членів раніше була обмежена одним-двома представниками у сенаті закладу. Тепер рада державного вищого навчального закладу щонайменше на 40% має складатися із зовнішніх членів. Члени обираються сенатом університету, який також може прийняти рішення про збільшення кількості зовнішніх членів у раді. Голова ради та його заступник обираються з-поміж зовнішніх членів.

У **Литві** відбулися схожі зміни. Із прийняттям нового закону навесні 2009 р. статус керівних органів вищого навчального закладу було змінено. До того часу головним у прийнятті рішень був сенат, в той час як рада виконувала наглядові функції. Тепер сенат, представлений переважно внутрішніми членами, приймає рішення з академічних питань і слугує підготовчим органом для ради. Рада університету – головний виконавчий орган, що складається з дев'яти або одинадцяти членів, чотири або п'ять з яких – кандидатури від міністерства. Університет і міністерство спільно приймають рішення щодо кандидатури додаткового (як правило, зовнішнього) члена ради.

Додаткові ресурси:

Публікації і матеріали АЕУ

Автономія університетів у Європі II: Система показників

[http://www.eua.be/Libraries/Publications/University Autonomy in Europe II – The Scorecard.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications/University%20Autonomy%20in%20Europe%20II%20-%20The%20Scorecard.sflb.ashx)

Онлайн-програма аналізу автономії університетів

<http://www.university-autonomy.eu/>

Семінар-тренінг «ATHENA». Реформи управління і автономії

<http://www.athena-tempus.eu/project/material>

Команда проекту АЕУ

Підрозділ з управління, фінансування і розвитку публічної політики

Томас Естерманн	Директор
Інора Беннетот Прюво	Менеджер програми
Анна-Лена Клай-Кулик	Координатор проекту
Пітер Мейсон	Координатор проекту
Ізабель Сільва	Помічник з адміністративних питань

Контактні дані autonomy@eua.be

Асоціація Європейських Університетів – це організація, яка представляє університети і національні асоціації ректорів у 47 європейських країнах. АЕУ відіграє значиму роль у Болонському процесі й у впливі на політику ЄС у сфері вищої освіти, досліджень та інновацій. Завдяки її взаємодії з низкою інших європейських і міжнародних організацій АЕУ виступає гарантом того, що до уваги береться незалежний голос кожного європейського університету, якщо прийняте рішення впливатиме на його діяльність.

Асоціація володіє унікальним експертним потенціалом у галузі вищої освіти і досліджень. Крім того, вона виконує роль платформи для обміну ідеями і практичним досвідом між університетами. Результати роботи АЕУ повідомляються її членам і зацікавленим сторонам на конференціях, семінарах, у вигляді новин на вебсайті та публікацій.

