

*КАЛАШНИКОВА Світлана Андріївна,
доктор педагогічних наук, доцент,
перший заступник директора з науково-дослідної роботи,
Інститут вищої освіти НАПН України*

*ЖДАНОВА Катерина Олександрівна,
молодший науковий співробітник відділу врядування та політики у вищій освіті,
Інститут вищої освіти НАПН України*

ВРЯДУВАННЯ У ВИЩІЙ ОСВІТІ: СУТНІСТЬ, ВИМІРИ, ТЕНДЕНЦІЇ

У статті на основі аналізу наукових праць зарубіжних експертів, інформаційно-аналітичних матеріалів Світового Банку та Європейської Комісії визначено сутність і складові процесу врядування у вищій освіті, обґрунтовано актуальність і констатовано тенденції трансформації управління сучасними ВНЗ у напрямі моделі врядування у країнах Європи.

Ключові слова: врядування, автономія, лідерство, професіоналізація управління.

Постановка проблеми та її актуальність

Обґрунтування проблеми трансформації управління вищою освітою варто розпочати з положень *Великої Хартії Університетів (Magna Charta Universitatum)*, ухваленої у 1988 р. Серед основоположних принципів функціонування та розвитку європейських університетів, констатовані передумови імплементації у вищу освіту моделі врядування – автономія університетів і академічна свобода:

- «Університет є самостійною установою усередині суспільств ...
- Свобода в дослідницькій і викладацькій діяльності є основним принципом університетського життя» [1].

Болонська декларація (The Bologna Declaration) (1999 р.) підтвердила важливість визначальних принципів для розвитку вищої освіти: «Незалежність і автономія університетів гарантують, що вища освіта та дослідницька система безперервно адаптуватимуться до змінних потреб, вимог суспільства та проривів у науковому знанні» [2].

Але безпосередній рух до розбудови врядування у вищій освіті був констатований у Празькому комюніке «*До Європейського простору вищої освіти. Комюніке зустрічі європейських міністрів, відповідальних за вищу освіту, м. Прага, 19 травня 2001 р. (Towards the European Higher Education Area. Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001)*, в якому до шести базових цілей Болонського процесу були додані ще дві, у тому числі: «Залучення університетів, інших ВНЗ і студентів як компетентних, активних і конструктивних партнерів у заснуванні та формуванні ЄПВО. Студенти повинні брати участь і впливати на організацію і зміст освіти в університетах та інших ВНЗ» [3].

Задекларований курс на врядування у вищій освіті був підтверджений відповідними положеннями всіх наступних комюніке та декларації Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) у такому формулюванні:

- Лише активна участь усіх партнерів Болонського процесу забезпечить його довготривалий успіх. Надати ВНЗ відповідні повноваження і права для прийняття самостійних рішень щодо їхньої внутрішньої організації та управління. Студенти є повноправними партнерами у врядуванні вищою освітою. Визначення шляхів підвищення

реального залучення студентів у процес врядування вищою освітою. (*Створення Європейського простору вищої освіти. Комюніке Конференції Міністрів, відповідальних за вищу освіту, у Берліні 19 вересня 2003 р. Realising the European Higher Education Area. Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003*) [4].

- Зобов'язання забезпечити автономію ВНЗ. Гарантувати, що ВНЗ матимуть необхідну автономію, щоб імплементувати узгоджені реформи (*Європейський простір вищої освіти – досягнення цілей. Комюніке Конференції Міністрів країн Європи, відповідальних за сферу вищої освіти, м. Берген, 19-20 травня 2005 р. The European Higher Education Area – Achieving the Goals. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005*) [5].

- Важливість існування сильних інституцій, які є різноманітними, адекватно фінансованими, автономними та відповідальними. (*У напрямі до Європейського простору вищої освіти: відповідаючи на виклики глобалізації. Комюніке Конференції міністрів європейських країн, відповідальних за сферу вищої освіти, м. Лондон, 16-19 травня 2007 року. London Communiqué "Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world", 18 May 2007*) [6].

- Вища освіта є державною відповідальністю. ВНЗ відповідають на широкі потреби суспільства шляхом різноманітності їх місій. Реформування систем вищої освіти на основі європейських цінностей інституційної автономії, академічної свободи, соціальної справедливості потребуватиме активної участі студентів і персоналу ВНЗ. (*Болонський процес 2020 – Європейський простір вищої освіти у новому десятиріччі. Комюніке Конференції європейських міністрів, відповідальних за вищу освіту, м. Льовен і м. Лувен-ла-Нев, 28-29 квітня 2009 року. The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the new decade. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009*) [7].

- Академічна свобода, автономія та відповідальність ВНЗ є ключовими принципами ЄПВО. Залучення персоналу і студентів є необхідним на європейському, національному та особливо інституційному рівнях задля того, щоб досягти бажаного (відповідно до визначених параметрів) ЄПВО. Ключова роль академічної спільноти – керівників закладів, викладачів, дослідників, адміністративного персоналу та студентів – у становленні ЄПВО як реальності. Участь персоналу ВНЗ і студентів у структурах, що приймають рішення, на європейському, національному та інституційному рівнях. (*Будапештсько-Віденська декларація про Європейський простір вищої освіти, 12 березня 2010 року. Budapest-Vienna Declaration on the European Higher Education Area, March 12, 2010*) [8].

С. 70

- Зобов'язання підтримувати відповідальність держави за вищу освіту та необхідність відкрити діалог щодо фінансування та врядування у вищій освіті. Важливість розвитку більш ефективних структур урядування та управління у ВНЗ. Зобов'язання підтримувати залучення студентів і працівників до структур урядування на всіх рівнях та вибір на користь автономних і підзвітних ВНЗ, що обирають академічну свободу. (*Бухарестське комюніке «Використання нашого потенціалу з найбільшою користю: консолідація Європейського простору вищої освіти, Бухарест, 26-27 квітня 2013 р. Bucharest Communiqué "Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area", Bucharest, on 26 and 27 April 2012*) [9].

Актуальність і важливість розвитку врядування у вищій освіті засвідчена також положеннями низки ключових документів, що визначають розвиток Європи. Так *Комюніке Європейської Комісії «Європа 2020. Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку» (EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth)* [10] до пріоритетів розвитку віднесло завдання «підвищити ефективність та міжнародну привабливість європейських закладів вищої освіти» (2010 р.) [10, с. 13], зокрема шляхом модернізації врядування у вищій освіті. З метою виконання положень, визначених

зазначеною Стратегією, Європейська Комісія (ЄК) ухвалила *Комюніке «Підтримуючи ріст і зайнятість – Порядок денний для модернізації систем вищої освіти Європи»* (Supporting growth and jobs – An agenda for the modernization of Europe’s higher education systems) (2011 р.) [11], яке констатує: «Виклики, що постали перед вищою освітою, вимагають розбудови більш гнучкого врядування та систем фінансування, які збалансують більшу автономію освітніх інституцій з відповідальністю перед усіма стейкхолдерами» [11, с. 13].

Таким чином, аналіз ключових стратегічних документів, що визначають сьогодні функціонування та розвиток ЄПВО, членом якого є і система вищої освіти України, засвідчує актуальність дослідження проблеми врядування з метою ідентифікації та обґрунтування сутності і складових цього процесу, шляхів його імплементації та тенденцій розвитку.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі

Значна частина наукових праць, присвячених проблемі врядування у вищій освіті, виконана зарубіжними фахівцями. У межах даного дослідження ми звертаємося, зокрема, до напрацювань:

- Центру вищої освіти та політичних учень Університету Твенте (Нідерланди) [12];
- S. Bergan, R. Farquhar, J. Huber, J. Kohler, D. Tiplic, P. Zgaga та ін. [13];
- J. Fielden [14, 15];
- F. Henard та A. Mitterle [16]
- L. Weber [17] та ін.

Мета статті

Ознайомлення з позицією провідних зарубіжних науковців, а також з інформаційно-аналітичними працями Світового Банку і ЄК здійснено з метою визначення сутності та складових процесу врядування у вищій освіті, обґрунтування актуальності та тенденцій трансформації управління сучасними ВНЗ у напрямі моделі врядування.

Виклад основного матеріалу

Для кращого усвідомлення сутності поняття «врядування» (governance) зазначимо, що цей термін використовується у сфері державного управління. У «Всесвітньому звіті про розвиток за 1989 р.» («The World Development Report 1989») акцент врядування в основному стосується фінансової підзвітності урядів. Пізніше значення цього терміну було переконцептуалізовано ПРООН у ракурсі політичної, економічної та адміністративної влади для управління державою: «Важливою справою інституцій врядування є сприяти конструктивній взаємодії між державним і приватним секторами та громадянським суспільством» [18, с. 13]. Ідентифікація сутності моделі «врядування» та її вирізнення від моделей «адміністрування» та «менеджменту» базується на констатації ключових характеристик цих моделей (табл. 1).

Таблиця 1

Три моделі державного управління

<i>Характеристики</i>	<i>Державне адміністрування</i>	<i>Державний менеджмент</i>	<i>Чутливе врядування</i>
<i>Відносини між громадянами та державою</i>	– Покірність – Слухняність	– Санкціонування	– Повноваження
<i>Відповідальність вищих службовців перед</i>	– Політики	– Замовники – Клієнти	– Громадяни – Стейкхолдери
<i>Базові принципи</i>	– Згода з правилами та інструкціями	– Ефективність – Результативність	– Підзвітність – Відповідальність – Прозорість – Залученість
<i>Критерії успіху</i>	– Наслідки	– Результати	– Процес
<i>Ключові атрибути</i>	– Неупередженість	– Професіоналізм	– Відповідальність – Відповідність

Примітка. Таблиця розроблена на основі [18, с. 7].

Вище зазначеним Звітом було також введено термін «чутливе врядування» (responsive governance). Модель «чутливого врядування» передбачає уряд, що є відкритим і чутливим (сприйнятливим) до суспільства, більш відповідальним і краще регульованим зовнішніми спостерігачами та законом. Важливою складовою моделі «чутливого врядування» є комплексна багатостороння підзвітність уряду (за принципом «360°»), при якій залучені всі стейкхолдери як в уряді, так і в суспільстві [16, с. 172].

Табл. 2 висвітлює специфіку управління людськими ресурсами для різних моделей державного управління. У ракурсі нашого дослідження особливу увагу слід звернути на характеристики моделі «врядування».

Таблиця 2

**Характерні особливості управління людськими ресурсами (УЛР)
для 3-х моделей державного управління**

	Державне адміністрування	Державний менеджмент	Чутливе врядування
<i>Система державної служби (ДС)</i>	– Закрита і обмежена – Кар’єрна ДС – Безстрокове перебування на посаді (tenure)	– Відкрита і децентралізована – Посадова ДС – Фіксований термін	– Відкрита і регульована – Ядро ДС та призначення на основі посад (posts position based) – Безстрокове та фіксоване перебування на посаді
<i>Інституційні механізми</i>	– Незалежний центральний орган з управління персоналом на ДС – Управління персоналом – Уніфікована система оплати	– УЛР децентралізоване на рівень міністерств – УЛР – Індивідуальні контракти	– Регулювання та ведення УЛР – Децентралізоване УЛР – Стратегічний розвиток УЛР – Система оплати уніфікована та зорієнтована на індикатори виконання
<i>Кар’єрне просування</i>	– На основі стажу	– На основі результатів виконання	– На основі спектру компетенцій
<i>Політика оплати</i>	– Кваліфікації та досвід	– Індикатори, критерії виконання	– Компетенції та індикатори виконання
<i>Управління виконанням</i>	– Професійна етика	– Професійна угода	– 360-градусна підзвітність
<i>Розвиток людських ресурсів</i>	– Функціональні навички	– Компетентності	– Компетентності та навички розвитку взаємодії (relational skills)

Примітка. Таблиця розроблена на основі [18, с. 70].

Вище зазначене дозволяє констатувати, що модель врядування:

- є наступним еволюційним етапом у розвитку моделей управління;
- може бути застосована у різних сферах суспільної життєдіяльності;
- передбачає широке залучення до управління громадськості та стейкхолдерів;
- реалізується на основі відкритості, партнерства, розподіленої відповідальності та підзвітності;
- потребує використання механізмів результат-орієнтованого управління та компетентнісного підходу.

С. 71

Звернемося тепер безпосередньо до з’ясування специфіки реалізації моделі врядування у вищій освіті.

22-23 вересня 2005 р. у Страсбурзі за ініціативи Ради Європи відбувся Міжнародний форум «Врядування у вищій освіті – між демократичною культурою, академічними намірами та силами ринку» (*Higher Education Governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*), який спровокував широке обговорення проблеми врядування у вищій освіті [13, 17, 20]. У вступній промові на Форумі проф. L. Weber, акцентуючи увагу на багатогранності університетської місії та різноманітності стейкхолдерів і бенефіціарів вищої

освіти, підкреслив: «Університети повинні бути не тільки чутливими (responsive) задля того, щоб адаптуватися до змінного середовища, але й відповідальними (responsible) за реалізацію стратегічних цілей суспільства» [17]. Останнє, у свою чергу, спричинює перегляд принципів і механізмів управління у вищій освіті та потребує усвідомлення їх нового контексту.

Сутність поняття «врядування у вищій освіті»

У пошуках сутності поняття «врядування» Р. Zgaga звертається до терміну «навігація» що означає «мистецтво встановлення положення та визначення курсу у морі», а також підкреслює, що етимологічно «врядування закликає до спільного володіння / права власності і може бути досягнуто лише у партнерстві» [13, с. 35-50].

S. Bergen підкреслює демократичну основу процесу врядування: «Врядування у вищій освіті є ключовим аспектом підтримки та розвитку демократичної культури, без якої демократичні інституції та демократичне законодавство не можуть функціонувати» [13, с. 6].

J. Kohler на основі аналізу провідного досвіду реалізації врядування у вищій освіті визначає цей процес дещо ширше, констатує, що: «Врядування у вищій освіті – це інституційна система та процеси стратегічного рівня, які:

- пов'язані з ідентифікацією, затвердженням (валідацією) та реалізацією передумов, наслідків, культури, керівних інструментів, які властиві інституційній автономії та індивідуальній свободі у контексті з державною відповідальністю інституції бути врядованою;
- повинні бути описані та розроблені задля підтримки та збереження результатів;
- працюють на – потреби особистості та суспільства, традиційні і більш сучасні академічні цінності та завдання, якість і забезпечення якості, інституційне позиціонування, результативність та ефективність масової вищої освіти, досконалі дослідження у демократичних суспільствах;
- базуються на – експертній компетентності, залученні та участі, верховенстві права, свободі етично відповідальних осіб та взаємній повазі [13, с. 26].

J. Fried свої зусилля спрямував на ідентифікацію спільностей у широкому переліку визначень поняття «врядування у вищій освіті», до яких, зокрема відніс:

- ключові слова – керівництво, лідерство, стейкхолдери, право власності;
- ключові процеси – регулювання, керування, контроль [13, с. 79].

Власне визначення поняття «врядування», запропоноване J. Fried, є таким: «Структури врядування є формальними та інформальними інституційними заходами, через які політичні та економічні актори/учасники організують та управляють своєю взаємозалежністю. Ці структури зрештою слугують розширенню та сприяють легітимності та ефективності конкретної соціальної системи шляхом організації переговорних процесів, встановлення стандартів, забезпечення розподілу функцій, моніторингу виконання, зниження конфліктності та вирішення спорів» [13, с. 82]. Уточнюючи при цьому зміст для вищої освіти, науковець констатує: «Університетське врядування загально розуміється як набір законів, регуляцій, структур, норм і практик, які встановлюють рамку (каркас) для інституції задля наслідування її цілей, завдань і політик послідовним і скоординованим способом» [13, с. 98].

F. Henard та A. Mitterle пропонують наступне визначення: «Врядування ототожнюється (містить у собі) структури, зв'язки і процеси, через які на національному та інституційному рівнях політики (policies) для вищої освіти розробляються, імплементуються та оглядаються (переглядаються, оцінюються)» [21, с. 26]. При цьому до ключових принципів врядування у вищій освіті науковці відносять: участь, прозорість, лідерство [21, с. 49].

С. 72

Важливим аспектом дослідження процесу врядування у вищій освіті є ідентифікація його чинників / детермінант. Погляди зарубіжних експертів щодо *факторів, які спричинили розвиток та імплементацию врядування у вищій освіті*, є такими:

- масифікація вищої освіти; рух від традиційної моделі держави на основі втручання (інтервенціональна) (interventionary) до нової моделі «сприяючої держави» (facilitatory); посилення автономії університетів (P. Zgaga, [13, с. 35-50]);
- демократизація суспільства; академічна свобода; автономія та концепція вищої освіти як «суспільного блага»; транснаціональний характер освіти; наслідки Лісабонської стратегії (V. M. Soares, [13, с. 51-64]);
- фінансовий (масифікація освіти); ринкові механізми; глобалізація, інтернаціоналізація та Європеїзація (ЄК, [22, с. 21]).

Виміри врядування у вищій освіті

Усвідомленню сутності врядування у вищій освіті сприяє вичленення та опис його складових – структуризація процесу.

P. Zgaga виділяє три рівні / структурні виміри врядування у вищій освіті [13, с. 35-50]:

- внутрішній або інституційний – врядування закладами вищої освіти;
- зовнішній або системний – врядування системою вищої освіти;
- міжнародний або глобальний – врядування системами вищої освіти у межах міжнародних (глобальних) перспектив, наприклад Болонський процес.

Учений підкреслює, що «всі три структурні виміри врядування – інституційний, системний і міжнародний – створюють трикутник «взаємозалежної сукупності» (interdependent totality), що дозволяє розглядати врядування у вищій освіті як багатовимірну концепцію (multidimensional concept), яка:

- не є однорідною, завершеною, безпроблемною та незаперечною;
- містить низку відкритих питань, проблем і дилем;
- потребує врахування між академічними прагненнями, впливами ринку та демократичними цінностями;
- базується на балансі «автономія vs. підзвітності» [13, с. 35-50].

Вище зазначена неоднозначність проявляється у наявності досить різнорідних поглядів зарубіжних фахівців щодо складових процесу врядування у вищій освіті. Зокрема, J. Kohler виділяє чотири складових процесу врядування у вищій освіті:

- місія вищої освіти;
- врядування систем вищої освіти;
- врядування закладів вищої освіти;
- актори / учасники у врядуванні вищої освіти [13, с. 17-32].

Ще один погляд на виміри врядування має J. Fried, який вирізняє:

- зовнішнє регулювання;
- зовнішній провід (керівництво);
- академічне самоврядування;
- управлінське самоврядування;
- конкуренція [13, с. 85-86].

J. Fielden для опису існуючих моделей врядування вищою освітою використовує такий спектр параметрів:

- національний каркас – візія, стратегія, законодавство щодо вищої освіти, статус державних ВНЗ, приватні ВНЗ;
- врядування сектором вищої освіти – управління системою в цілому, розподіл повноважень, органи центральної влади, автономія інституцій, підзвітній інституцій, забезпечення якості, управління дослідженнями;
- фінансування – загальна структура фінансування, розподіл ресурсів, фінансовий моніторинг і контроль, управління майном, результативність;
- врядування державними ВНЗ – повноваження ради, обрання голови та членів ради, призначення президента, покращення процесів врядування [20].

У свою чергу ЄК для аналізу досвіду реформування врядування вищої освіти у європейських країнах спирається на таке структуризування цього процесу [22, 23]:

- Зовнішнє врядування («external governance») – пов'язане з інституційними механізмами на макро- або системному рівні:

- національне законодавство з вищої освіти;
- національна політика у вищій освіті (стратегії розвитку вищої освіти);
- національні органи управління;
- механізми фінансування;
- оцінка.
- Внутрішнє (інституційне) врядування («internal governance», «institutional governance») – пов’язане з організаційними механізмами ВНЗ:
 - нормативно-правові документи;
 - стратегічний розвиток (організаційні механізми: розмежування повноважень процеси прийняття рішень);
 - органи управління (орган управління (рада директорів, рада регентів), президент університету (виконавчий керівник, генеральний директор), команда канцлерів або адміністративних співробітників, декани, завідувачі кафедрами, викладачі, представники студентського самоврядування, представники громадськості);
 - фінансування;
 - персонал ВНЗ.

До ключових акторів / учасників процесу врядування у вищій освіті традиційно відносять: уряд; органи громадського врядування (опікунські ради, наглядові ради тощо); адміністративний та академічний персонал; студентів; представників інших стейкхолдерів. R. Farquhar визначає два головні критерії, що повинні застосовуватися для «вербування» учасників / акторів процесу врядування у вищій освіті:

- «представництво – для того, щоб гарантувати, що погляди тих, хто має законний інтерес що прийняття рішень, будуть враховані;
- компетентність – для того, щоб гарантувати наявність необхідних знань для прийняття рішень» [13, с. 148].

Ефективне врядування

Еволюція парадигми «врядування» спричинила появу різних проявів останнього, зокрема, виділяють:

- розподілене врядування (shared governance);
- чутливе врядування (responsive governance);
- державне врядування (public governance);
- корпоративне врядування (corporate governance);
- університетське врядування (university governance);
- патисипативне врядування (participative governance);
- глобальне врядування (global governance);
- ефективне врядування (good governance) та ін.

Всі вище перераховані поняття є зацентрованими на тій чи іншій якості врядування. Зокрема, в останньому з понять акцентовано ракурс на оцінці ефективності процесу.

J. Kohler та J. Huber, розкриваючи специфіку поняття «ефективне врядування», зазначають: «Ефективне управління у вищій освіті може бути розглянуто як метод досягнення згоди щодо вагомих (значимих) завдань та орієнтирів вищої освіти, розроблення стратегій та інструментів запровадження їх у практику відповідно до обраної мети» [13, с. 13]. У процесі врядування беруть участь різні стейкхолдери (а відтак присутній широкий спектр інтересів), тому його важливою якістю є «патисипативність» (participative)/ залученість. Ефективність такого процесу залежить від ефективності співпраці / партнерства: «Такий процес повинен базуватися на прозорих процедурах і завданнях, мати в собі можливість збагачуватися, досягати згоди та імплементувати рішення (легітимно та ефективно), а також бути гнучким задля того, щоб адаптувати різнорідні контексти на основі спільних принципів» [13, с. 13].

F. Henard та A. Mitterle у цьому аспекті підтримують точку зору J. Fried, який констатує, що: «Ефективне врядування – це структура, яка намагається оберігати цілісність системи академічних цінностей та одночасно позиціонує університети у їх широкому

середовищі задля того, щоб зробити їх сприйнятливими (чутливими) до зовнішніх завдань, вимог і очікувань» [16, с. 42].

С. 73

Аналізуючи забезпечення ефективності врядування на інституційному рівні, L. Weber стверджує, що для того, щоб бути життєздатними та успішними у сучасному соціумі університети повинні:

- бути автономними;
- бути проактивними, прозорими, підзвітними / відповідальними:
 - o добре ідентифікувати своє оточення;
 - o усвідомлювати своє портфоліо / свій профіль;
 - o фіксувати місію та розробляти відповідні стратегії;
 - o забезпечувати сприятливе підґрунтя для прийняття рішень;
- мати адекватний рівень (де)централізації;
- покращувати / удосконалювати процес прийняття рішень задля підвищення їх ефективності;
- забезпечувати професіоналізацію управління [19, с. 63-75].

Шляхи імплементації та тенденції розвитку врядування вищою освітою: на прикладі країн Європи

Починаючи з 1990-х років у системі управління вищою освітою країн Європи відбулися значні зміни. Трансформація моделі управління у напрямі врядування пов'язують, зокрема:

- зі значним розширенням кількості його учасників;
- розподіленням/делегуванням влади/повноважень та відповідальності між різними політичними рівнями;
- зміщенням вектору з регулювання (домінує один актор – держава) до координації (так зване «багаторівневе управління за участю багатьох акторів»).

У результаті була визначена нова роль держави – стимулювання, коли «державне втручання спрямоване на формування рівних умов задля сприяння саморегуляції» середовища вищої освіти [22, 23].

ЄК у своєму дослідженні реформ врядування у вищій освіті країн Європи [22] ідентифікувала такі основні тенденції у цьому процесі:

- прийняття нових законодавчих актів про вищу освіту;
- розвиток систем забезпечення якості відповідно до орієнтирів Болонського процесу;
- посилення автономії ВНЗ;
- зміна легального статусу ВНЗ;
- нові внутрішні структури врядування;
- розроблення інституційних стратегій та запровадження багаторічних угод між ВНЗ і урядовими структурами;
- удосконалення механізму підзвітності / відповідальності ;
- партнерство з бізнесом;
- фінансова автономія.

Найбільш значущою тенденцією в управлінні вищою освітою країн Європи стало та залишається розширення автономії ВНЗ. Оскільки автономія університетів розглядається як ключова передумова та основа врядування у вищій освіті, на наш погляд, буде корисним і важливим ознайомлення з визначеннями цього поняття, запропонованими, зокрема ЄК: «Інституційна автономія передбачає:

- управлінську гнучкість інституцій задля визначення своєї власної ідентичності, профілю та встановленню власних цілей і пріоритетів без зовнішнього втручання;
- рівень незалежності організації щодо уряду в активному використанні делегованих компетенцій прийняття рішень» [22, с. 31]

Основними складовими інституційної автономії ВНЗ є: організаційна, політична (змістова), кадрова, фінансова. Посилення інституційної автономії ВНЗ, у свою чергу, актуалізувало проблему інституційного розвитку та професіоналізації управління закладами вищої освіти.

Зміна відносин між державою та ВНЗ у країнах Європи, у т.ч. забезпечення інституційної автономії університетів, були досягнуті за рахунок значних законодавчих реформ. У багатьох європейських країнах були прийняті нові національні закони про вищу освіту. Іншим наслідком зазначених процесів слід вважати посилення відповідальності/підзвітності ВНЗ за результати своєї діяльності, що спричинило, зокрема, створення механізмів забезпечення якості та відповідних систем.

Здійснений ЄК аналіз реформ у 33 європейських країнах дозволив констатувати два ключові висновки:

- реформи врядування у вищій освіті мають місце на різних рівнях і у різних політичних нішах вищої освіти;
- успішність реформ врядування у вищій освіті вимірюється у термінах покращення досягнень систем вищої освіти в цілому [22, с. 2].

Задля оцінювання ефективності врядування ЄК пропонує використовувати вісім вимірів: доступ, рівень (зрілість) студентів, випуск, працевлаштування, міжнародна студентська мобільність, результативність, залучене фінансування, ефективність витрат [22].

Виклад основного матеріалу у межах даної статті завершимо положенням звітнього документу, представленого на Парламентській Асамблеї Ради Європи 23 червня 2012 р., відповідно до якого врядування вищою освітою розглядається як «визначальний фактор функціонування та якості систем вищої освіти» [24, с. 11].

Висновки

Здійснений аналіз дозволяє констатувати такі висновки:

1. Врядування є наступним еволюційним етапом у розвитку моделей соціального управління, що відповідає викликам і потребам сучасного суспільства.

2. Врядування вищою освітою:

- є багаторівневим і багатовимірним процесом;
- здійснюється за участі багатьох акторів;
- базується на принципах партнерства, відкритості, відповідальності та лідерства.

3. Складовими врядування у вищій освіті є структури та процеси, за допомогою яких зреалізовується багатогранна місія сучасного університету. Вирізняють зовнішнє врядування (структури та процеси поза університетом) і внутрішнє врядування (структури та процеси в університеті).

4. Ефективне врядування вищою освітою передбачає застосування результат-орієнтованого та компетентнісного підходів і забезпечення професіоналізації управління.

5. Ознайомлення з досвідом реформування систем управління вищою освітою країн Європи та існуючими моделями врядування вищою освітою зарубіжних країн є необхідною передумовою визначення теоретико-методологічних основ для розроблення вітчизняної моделі врядування вищою освітою. Запровадження моделі врядування у вищу освіту України потребує реалізації відповідних заходів на законодавчому та організаційному рівнях, а також відповідну підготовку всіх учасників цього процесу.

Список використаних джерел:

1. Magna Charta Universitatum. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.magna-charta.org/>.
2. The Bologna Declaration of 19 June 1999. Joint declaration of the European Ministers of Education. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf.
3. Towards the European Higher Education Area. Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001. – [Електронний

- ресурс] – Режим доступа: http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/PRAGUE_COMMUNIQUE.pdf.
4. Realising the European Higher Education Area. Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Berlin_Communique1.pdf.
 5. The European Higher Education Area – Achieving the Goals. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Bergen_Communique1.pdf.
 6. London Communiqué "Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world", 18 May 2007. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/London_Communique18May2007.pdf.
 7. The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the new decade. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique_April_2009.pdf.
 8. Budapest-Vienna Declaration on the European Higher Education Area, March 12, 2010. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Budapest-Vienna_Declaration.pdf.
 9. Bucharest Communiqué "Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area", Bucharest, on 26 and 27 April 2012. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.ehea.info/Uploads/\(1\)/Bucharest%20Communique%202012\(1\).pdf](http://www.ehea.info/Uploads/(1)/Bucharest%20Communique%202012(1).pdf).
 10. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth: Communication from the European Commission, Brussels, 3.3.2010. – COM(2010) 2020 final. – 34 p. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>.
 11. Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe's higher education systems. Communication from the European Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, XXX. – COM(2011) 567/2. {SEC(2011) 1063}. – 16 p. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0567:FIN:EN:PDF>.
 12. Progress in higher education reform across Europe. Governance Reform. Volume 1: Executive Summary. – CHEPS, 2008. – 24 p. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/funding/sum_en.pdf.
 13. Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces / Jurgen Kohler and Josef Huber (ads.), Sjur Bergan (editor). – Strasburg: Council of Europe Publishing, 2006. – 221 p.
 14. J. Fielden. Global Trends in University Governance. – Washington, D.C.: The World Bank, 2008. – 66 p. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.worldbank.org/education>.
 15. J. Fielden. Global Trends in University Governance. – Washington D.C.: The World Bank, 2008. – 65 p.
 16. F. Henard, A. Mitterle. Governance and quality guidelines in Higher Education. A Review of Governance arrangements and Quality Assurance Guidelines. – OECD. – 115 p. – URL: www.oecd.org/edu/imhe.
 17. Luc Weber. European University Governance in Urgent Need of Change Higher Education Governance between democratic culture, academic aspirations and market forces. Strasbourg, 22-23 September, 2005. – URL: http://www.ehea.info/Uploads/Opening_Weber.pdf.
 18. World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. – New York: United Nations, 2005. – 123 p.

19. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис... доктора педагогічних наук; 13.00.06. – К., 2011. – 462 с.
20. Pavel Zgaga. Reconsidering Higher Education Governance / Higher Education Governance between democratic culture, academic aspirations and market forces. Strasbourg, 22-23 September, 2005. – URL: http://www.ehea.info/Uploads/Keynote_Zgaga.pdf
21. Progress in higher education reform across Europe. Governance reform. – Volume 1: Executive Summary main report. – Brussels: the Directorate general for Education and Culture of the EC, 2008. – 120 p.
22. Higher Education Governance in Europe. Policies, structure, funding and academic staff. – Brussels: Eurydice, 2008. – 147 p.
23. Governance of higher education institutions in the European Higher Education Area / Council of Europe, Committee on Culture, Education and Media, Doc. 12964, 23 June 2012. URL: <http://www.assembly.coe.int/ASP/Doc/XrefViewPDF.asp>.

Калашнікова С.А.

Правление в высшем образовании: сущность измерения, тенденции

В статье на основе анализа научных трудов зарубежных экспертов информационно-аналитических материалов Мирового банка и Европейской Комиссии определены сущность и составляющие процесса правления в высшем образовании, обоснована актуальность и констатированы трансформации управления современными ВУЗами в направлении модели правления в странах Европы.

Ключевые слова: правление, автономия, лидерство, профессионализация управления.

Kalashnikova Svitlana

Governance in higher education: essence, dimensions, trends

In the article on base of analysis of the research publications of foreign experts, the informational and analytical materials of the World Bank and the European Commission the author has determined essence and components of governance in higher education, argued actuality and determined transformations in administration of modern HEIs in direction of governance model in European countries.

Key words: governance, autonomy, leadership, professionalization of administration.