



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Інститут вищої освіти НАПН України

С. Курбатов

Рейтинги як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Інститут вищої освіти НАПН України**

С. Курбатов

Рейтинги як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів

Навчальний посібник

Київ 2016

УДК 316.42:061](477)(07)
ББК 88.5я7
К93

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту вищої освіти
Національної академії педагогічних наук України
(протокол № 7 від 1 липня 2016 р.)

Рецензенти:

С. А. Щудло, доктор соціологічних наук, професор, завідувач кафедри правознавства, соціології та політології Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка;

А. В. Кашин, менеджер проектів, Київський міжнародний інститут соціології.

Курбатов С. В.

К93 Рейтинг як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів : навчальний посібник / С. В. Курбатов ; за заг. ред. С. А. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.
ISBN 978-617-7288-68-7

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**УДК 316.42:061](477)(07)
ББК 88.5я7**

ISBN 978-617-7288-68-7

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)
© Курбатов С. В., 2016

Опис модуля

Мета модуля – розвиток управлінської компетентності керівників закладів вищої освіти (далі – ЗВО) шляхом розкриття сутності рейтингів та механізму їх впливу на освітню політику.

Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники ЗВО різних рівнів управління (ректор, проректор, декан, директор інституту, завідувач кафедри).

Тематичний план модуля:

- Тема 1. Національні та міжнародні університетські рейтинги
- Тема 2. Сучасні тенденції вдосконалення університетських рейтингів
- Тема 3. Рейтинг як механізм розвитку інституційного лідерства університетів

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

- *знати* сутність і специфіку використання університетських рейтингів для оцінки якості університетської освіти з метою забезпечення інституційного лідерства в національному та глобальному освітньому просторі;
- *вміти* аналізувати університетські рейтинги, враховуючи критерії та індикатори, які є в їх основі; оцінювати потенційні можливості конкретного університету для поліпшення позицій в університетських рейтингах;
- *володіти* інформацією про провідні національні та міжнародні університетські рейтинги;
- *використовувати* рейтинги для розвитку лідерського потенціалу університетів.

Структурно-логічна схема модуля

Модуль – рейтинги як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів
Мета модуля – розвиток управлінської компетентності керівників університетів шляхом розкриття сутності рейтингів та механізму їх впливу на освітню політику та розвиток лідерського потенціалу університетів
Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники (різних рівнів управління) ЗВО

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Національні та міжнародні університетські рейтинги	<i>Розуміння</i> сутності та специфіки використання університетських рейтингів для оцінки якості університетської освіти <i>Вміння</i> аналізувати університетські рейтинги, зважаючи на критерії та індикатори, які є в їх основі <i>Здатність</i> оцінювати потенційні можливості конкретного університету для поліпшення позицій в університетських рейтингах	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання
Тема 2. Сучасні тенденції вдосконалення університетських рейтингів	<i>Вміння</i> порівнювати рейтинги першої та другої хвилі <i>Здатність</i> до формулювання зауважень та пропозицій щодо вдосконалення існуючих університетських рейтингів	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання
Тема 3. Рейтинги як механізм розвитку інституційного лідерства університетів	<i>Розуміння</i> сутності інституційного лідерства та сучасних підходів до його визначення <i>Здатність</i> використовувати рейтинги для розвитку лідерського потенціалу університетів	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

Тема 1. Національні та міжнародні університетські рейтинги

Теоретичний матеріал

Глибокі цивілізаційні зміни, які переживає сучасний світ, ставлять численні виклики перед системою освіти як на інституційному рівні, так і на рівні окремих елементів цієї системи, зокрема університетів. Інноваційні підходи, що визначають реальність сьогодення, вимагають відходу від властивої епосі модерну ретроспективно орієнтованої моделі трансляції завершених знань. Сучасна місія університету полягає в його позиціонуванні як центру продукування нових знань, підходів, технологій. Соціальне значення цієї місії стверджує розуміння прогресивного суспільства як «суспільства навчання» («learning society»), що має тенденцію до домінування в сучасних соціально-гуманітарних науках. «Зараз багато говориться про організацію навчання, економіку знань та подібні речі. «Суспільство навчання» продовжує цей ряд та виводить процес навчання за межі традиційного освітнього середовища, розглядаючи його як якість не лише індивідуальну, а й інституційну»¹.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема знаходження механізму адекватної сьогоденню оцінки якості знань і навчального процесу й дослідницької діяльності в цілому. На нашу думку, саме університетські рейтинги є одним з таких механізмів. Звичайно, сам по собі рейтинг – абстрактне поняття, порожній інструмент, який змістовно наповнюють критерії та індикатори, на основі яких він формується. Відповідність цих параметрів вимогам сьогодення визначає ефективність університетського рейтингу як інструменту оцінки якості освіти та процесу навчання в сучасних умовах.

Академічна дискусія щодо університетських рейтингів, їх якості та адекватності вимогам сьогодення активно триває у західній науковій літературі протягом останнього десятиріччя. Серед провідних дослідників цього напрямку можна назвати Philip Altbach та його колег^{2,3}, Simon Marginson та Marijk van der Wende⁴, Alexander McCormick⁵, Gero Federkeil⁶, Jamil Salmi⁷. За даними Вікіпедії, **рейтинг** – «це числовий або порядковий показник успішності або популярності, який відображає важливість або вплив певного об'єкта або явища. Або ж це – показник оцінки діяльності, популярності, авторитету якоїсь особи, організації, групи, програм у певний час, що визначається соціологічним опитуванням, голосуванням та іншим, і визначається місцем, яке вони посідають серед собі подібних»⁸. Тобто основою рейтингу як технічного й технологічного процесу є принцип порівняння.

У 2011 році було надруковане ґрунтовне дослідження Ellen Hazelcorn «Рейтинги та трансформація вищої освіти: битва за якість світового класу»⁹. Лише бібліографічний список з проблеми складання університетських рейтингів займає у цій книзі 40 сторінок! Ellen Hazelcorn – відверта прихильниця використання університетських рейтингів як інструмента оцінки ефективності діяльності вищих навчальних закладів у сучасних умовах. «Рейтинги стали нав'язливою ідеєю сучасного світу. Те, що на початку ХХ ст. в США сприймалося як академічна забава, а у 80-х роках ХХ ст. було інформаційною послугою для студентів, зараз стало ключовим фактором гонитви за репутацією з відчутним геополітичним присмаком», – констатує вона¹⁰.

1

Smith M. K. The theory and rhetoric of the learning society, The encyclopedia of informal education [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.infed.org/lifelonglearning/b-lmsoc.htm

2

Altbach P. G. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution / Altbach P. G., Reisberg L. and Rumbley L. E. // UNESCO. – 2009. – 254 p.

3

Altbach P. G. Higher Education in the New Century: Global Challenges and Innovative Ideas / Altbach P. G., McGill Peterson P. // UNESCO. – 2007. – 198 p.

4

Marginson S. and van der Wende M. To Rank or To Be Ranked: The Impact of Global Rankings in Higher Education / Marginson S., van der Wende M. // Journal of Studies in International Education. – 2007. – № 11.

5

McCormick A. The Complex Interplay Between Classification and Ranking of Colleges and Universities: Should the Berlin Principles Apply Equally to Classification? / McCormick A. // Higher Education in Europe. – 2008. – Vol. 33. – № 2/3, July-October.

6

Federkeil G. Ranking and Quality Assurance in Higher Education / Federkeil Gero // Higher Education in Europe. – July-October 2008. – Vol. 33. – № 2/3.

7

Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities / J. Salmi // The World Bank, 2009. – 116 p.

8

Рейтинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/Рейтинг>

9

Hazelcorn E. Ranking and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence. Palgrave Macmillan, 2011. – 272 p.

10

Hazelcorn E. Ranking and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence. Palgrave Macmillan, 2011. – P. 4.

11

Hazelcorn E. Ibid. – P. 10.

12

The Carnegie Foundation for Advancement of Teaching [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.carnegiefoundation.org/>

13

The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. 2000 Edition with a Foreword by Lee S. Shulman. – P.VII.

14

International Observatory on Academic Ranking and Excellence [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ireg-observatory.org/>

За інформацією Ellen Hazelcorn, кількість наукових публікацій, присвячених проблемі університетських рейтингів, перевищує тисячу одиниць, і цей обсяг літератури можна умовно поділити на дві групи:

- 1) дослідження методології складання університетських рейтингів;
- 2) теоретичне осмислення феномену університетських рейтингів¹¹.

Ідея порівнювати університети, зважаючи на певні критерії (особливо враховуючи значення змагальності як одного з принципів побудови людської культури) є досить давньою. Звичайно, найбільш простим у даному випадку є дихотомічний поділ. Так, на рубежі XIX–XX ст. виникає диференціація між елітарними та масовими університетами. Націлена на самовідтворення еліти елітарна освіта стає своєрідною реакцією традиційного суспільства на стрімкі темпи розвитку та цивілізаційні зміни. Але логіка історичного розвитку призводить до того, що елітарні університети поступово починають перетворюватися на елітні, тобто відповідно до ідеалів меритократії перестають бути соціально замкненими та відкриваються (хоча поступово, і з певними обмеженнями, що існують аж до сьогодні) для найбільш здібних представників усіх верств суспільства. Престижність Harvard University чи Yale University, University of Oxford чи Princeton University, University of California, Berkeley чи Paris-Sorbonne University завжди означала певну суттєву інвестицію в майбутню кар'єру молодшої людини та залучення її до соціального середовища «господарів життя».

Звичайно, така велика кількість університетів вимагала створення відповідної системи класифікації, яка б дала змогу об'єднати більш-менш однорідні заклади освіти у відповідні категорії. Найбільш авторитетною в американському освітньому просторі в цьому контексті стала так звана Класифікація Карнегі для інститутів вищої освіти (The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education), робота над створенням якої почалася в 1970 році Фондацією Карнегі по покращанню навчання («The Carnegie Foundation for Advancement of Teaching»)¹². У цей час у США нараховувалося 2800 коледжів та університетів. Першу редакцію Carnegie Classification було надруковано у 1973 році, а подальші редакції – відповідно у 1976, 1987, 1994, 2000, 2005, 2010 та 2015 роках.

Мета створення цієї класифікації полягала в допомозі проведенню досліджень у галузі освіти та освітньої політики у спосіб створення гомогенних категорій коледжів та університетів відповідно до функцій цих освітніх інституцій та характеристики їх викладачів і студентів. Як зазначає Lee Shulman: «Всі ці роки класифікація була корисним інструментом для дослідників та співробітників освітніх інституцій, зацікавлених в аналізі як окремих академічних установ, складу їх студентів та викладачів, так і системи вищої освіти в цілому. Однак класифікацію неодноразово використовували і з метою, яку не передбачали розробники. Зокрема, на її основі журнал «US News&World Report» розробив свій впливовий університетський рейтинг. Урядові інституції використовують класифікацію для визначення обсягів державного фінансування. Фондації – для класифікації відповідної грантової підтримки. Професійні асоціації – для визначення розміру членських внесків. Представники університетської адміністрації – для пошуку споріднених освітніх інституцій»¹³.

Організацією, яка координує міжнародну роботу в цій галузі, є **Міжнародна група експертів в галузі рейтингування (International Ranking Expert Group (IREG))**¹⁴. Її було створено 2002 р. у Варшаві за участю Європейського центру вищої освіти ЮНЕСКО та провідних експертів у галузі університетських рейтингів. Організацією розроблені Berlin Principles of Ranking

of Higher Education Institutions¹⁵ – документ, який відображає визнані на міжнародному рівні підходи до складання університетських рейтингів.

У жовтні 2009 року на основі IREG було створено **IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence**. Її головне завдання – оцінка якості університетських рейтингів на національному, регіональному та міжнародному рівнях, а також налагодження активного і творчого діалогу між експертами в галузі розроблення та вдосконалення університетських рейтингів. Своєрідним майданчиком для обговорення проблем розроблення та вдосконалення університетських рейтингів, їх методологічного обґрунтування, а також інших питань стали міжнародні конференції IREG, які проводяться раз на два роки.

Важливою проблемою для укладачів рейтингів є чітка ідентифікація, що можуть і що не можуть оцінювати університетські рейтинги. Стисла відповідь на це запитання наведена в табл. 1, запропонованій Ellen Hazelcorn:

Таблиця 1

Що оцінюють рейтинги¹⁶

Рейтинги оцінюють	Рейтинги не оцінюють
<ul style="list-style-type: none"> ■ дослідження у біологічних та медичних науках; ■ публікації у провідних міжнародних журналах; ■ характеристики студентів і співробітників (наукову продуктивність, критерії вступу, співвідношення викладачів і студентів); ■ інтернаціоналізацію; ■ репутацію серед колег, роботодавців, студентів. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ викладання та навчання, вплив дослідження на навчання; ■ дослідження в галузі мистецтв, соціальних і гуманітарних наук; ■ трансфер знань і технологій або вплив та здобутки від досліджень; ■ включення в регіональні та громадянські проекти; ■ студентський досвід.

Перший сучасний рейтинг національних закладів вищої освіти був надрукований у 1983 році американським журналом «US News&World Report». У статті «Народження рейтингів» один із його фундаторів Robert Morse зазначає: «Тоді ніхто не міг уявити, що лише через 25 років рейтинги стануть впливовим фактором американської політики в галузі університетської освіти, будуть предметом дискусії в докторських дисертаціях, наукових дослідженнях, конференціях та постійно перебувати в полі зору мас-медіа»¹⁷.

Цей рейтинг був опитуванням керівників 1308 коледжів з метою визначити, які з них, на їхню думку, надають найкращі освітні послуги. Переможцем тоді став Stenford University. Подібне опитування стало основою рейтингів, складених у 1985 та 1987 роках. Починаючи з 1988 року, разом із результатами опитування в рейтингу «US News&World Report» використовуються і статистичні дані, зокрема:

- 1) співвідношення кількості випускників та кількості першокурсників;
- 2) результати стандартизованих вступних тестів першокурсників, пропорція між кількістю поданих документів та кількістю зарахованих;
- 3) якість викладацького складу та їхня заробітна плата;
- 4) фінансові витрати на підготовку одного студента;
- 5) оцінка випускниками якості навчання.

15

Berlin Principles of Ranking of Higher Education Institutions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=48

16

Hazelcorn Ellen World-Class Universities or World Class Systems? : Rankings and Higher Education Policy Choices // Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses UNESCO, 2013. – 296 p.

17

Morse, Robert The Birth of the College Rankings [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.usnews.com/news/national/articles/2008/05/16/the-birth-of-college-rankings>

18

National Universities Rankings [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/rankings/national-universities>

19

National Universities Rankings [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/rankings/national-universities>

20

Altbach Philip G. Rankings Season Is Here // International Higher Education. – 2011. – № 62. – P. 2.

З 1997 року рейтинг друкується в мережі Інтернет. Таким чином, понад 30 років тому в США вперше було успішно реалізовано ідею створення університетських рейтингів. Перший університетський рейтинг базувався на суб'єктивних даних, тобто думці університетських управлінців стосовно вищих навчальних закладів, що надають найкращі освітні послуги. Отже, було складено першу легітимну систему, що оцінювала якість університетської освіти в національному масштабі. Ця ініціатива викликала великий інтерес в американському суспільстві, який активізував відповідну роботу в даному напрямі. **Рейтинг національних університетів США** продовжує виходити і в наш час¹⁸, а п'ятірка кращих американських університетів США в 2013 році складалася з Harvard University, Princeton University, Yale University, Columbia University та University of Chicago. У табл. 2 наведені деякі характеристики цих закладів вищої освіти у 2012–2013 навчальному році.

Таблиця 2

Характеристика п'ятірки кращих університетів США¹⁹

Університет	Плата за навчання 2012–2013, дол. США	Кількість прийнятих студентів	% прийнятих студентів	Співвідношення чоловіків і жінок
Harvard University	40866	6657	6,3	50–50
Princeton University	38650	5249	8,5	51–49
Yale University	42300	5349	7,7	50–50
Columbia University	47256	6027	7,0	53–47
University of Chicago	44574	5388	16,3	52–48

У XXI ст. глобалізація системи університетської освіти стала реальністю, яка визначає як її сучасний стан, так і перспективи подальшого розвитку. Створення глобального освітнього простору передбачає входження у цей простір кращих національних університетів, тож знаходження інструменту об'єктивного визначення «кращого серед кращих» є підставою для легітимації де-факто існуючих ієрархій. У зв'язку з цим феномен виникнення та стрімкого розвитку міжнародних університетських рейтингів у XXI ст. може розглядатися як своєрідний механізм створення відповідного інструменту легітимації. «Якби рейтингів не існувало, хтось рано чи пізно вигадав би їх. Адже поява рейтингів – це закономірний результат масового характеру вищої освіти та комерціалізації і конкуренції університетів в усьому світі. Потенційні споживачі освітніх послуг (абітурієнти та їхні сім'ї) бажають знати, яку з чисельних опцій на ринку вищої освіти обрати», – вважає Philip Altbach²⁰.

Міжнародні університетські рейтинги – відносно новий феномен глобального освітнього простору, але за понад 10 років існування вони стали авторитетним інструментом оцінки ефективності університетської діяльності.

Першим зі світових університетських рейтингів став складений у червні 2003 року Інститутом вищої освіти Shanghai Jiao Tong University (Китай)

Академічний рейтинг світових університетів, або Шанхайський рейтинг (Academic Ranking of World Universities ARWU). Рейтинг університетів світового класу» розраховується згідно з такими критеріями:

- 1) *Якість освіти (10 %)*, що визначається кількістю випускників університету, які здобули Нобелівську премію, або особливі відзнаки у своїх галузях (зокрема, медалі Всесвітнього союзу математиків (International Mathematical Union). Випускниками вважаються всі, хто отримував в університеті бакалаврський, магістерський або докторський ступінь. «Вага» цих випускників калькулюється залежно від того, коли вони закінчили університет і складає: 100 % для випускників 2001–2010 років, 90 % – 1991–2000 років, 80 % – 1981–1990 років і так далі до 10 %, які отримують випускники 1911–1920 років.
- 2) *Рівень викладачів (40 %)*, що розраховується у двох субкатегоріях: а) кількість викладачів – лауреатів Нобелівської премії і спеціальних відзнак у своїх галузях – 20 %; як і у випадку з випускниками враховується час отримання, який складає 100 % для премій, отриманих після 2011 року, 90 % – в 2001–2010 роках і до 10 % для премій, отриманих у 1921–1930 роках; б) частота цитування праць викладачів старою, яка охоплювала публікації з 1984 по 2003 роки, та новою, яка охоплює публікації з 2002 по 2012 роки версією Highly Cited Researchers – 20 %.
- 3) *Результативність наукових досліджень (40 %)*, що визначається: а) з огляду на кількість публікацій у провідних академічних журналах світу Nature and Science у 2009–2013 роках – 20 %; б) загальна кількість статей, проіндексована в Science Citation Index Expanded (SCIE) та Social Science Citation Index (SSCI) у 2013 році.
- 4) *Своєрідна «академічна щільність» університету (10 %)*, коли результати, набуті за першими трьома критеріями, діляться на кількість постійних викладачів університету. У сумі виходить «Harvard Index» – 100 %.

Таблиця 3

Топ-десять країн, університети якої представлені в Шанхайському рейтингу в 2016 році²¹

Місце	Країна	Топ-20	Топ-100	Топ-200	Топ-300	Топ-400	Топ-500
1	США	15	50	71	98	119	137
2	Велика Британія	3	8	21	28	33	37
3	Японія	1	4	6	9	12	16
4	Швейцарія	1	4	6	7	8	8
5	Австралія	–	6	8	14	21	23
6	Канада	–	4	6	13	16	19
7	Німеччина	–	3	14	21	27	38
8	Франція	–	3	9	13	18	22
9	Нідерланди	–	3	9	11	12	12
10	Швеція	–	3	5	8	10	11

21

Statistics of ARWU [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-2016.html>

22

THE World University Rankings [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>

23

World University Rankings 2011–2012 Methodology [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.timeshighereducation.co.uk/417345.article>

24

QS University Rankings [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.topuniversities.com/university-rankings>

Інший впливовий міжнародний університетський **рейтинг Таймс-Томсон Рейтерс (THE World University Rankings)**²² було започатковано у 2010 році, коли попередній проект Таймс разом із компанією QS (2004–2009) припинив своє існування. У вересні 2011 року була оприлюднена дещо змінена методологія оцінки університетської діяльності. Редактор THE Анна Мроз зазначає: «Ми виокремили 13 індикаторів, що репрезентують ключові напрямки університетської діяльності. Це дозволило нам вперше серйозно поглянути на навчально-викладацьке середовище, а також ґрунтовно оцінити дослідницький потенціал, здатність до трансферу знань та рівень інтернаціоналізації. Також було знижено вагу суб'єктивних індикаторів»²³.

Наведемо п'ять основних комплексних індикаторів рейтингу Таймс-Томсон Рейтерс, використаних у 2011 році.

По-перше, це оцінка навчально-викладацького середовища (30 %). Вона включає такі індикатори: а) опитування з метою з'ясування якості навчання (15 %); б) співвідношення викладачів і студентів (5 %); в) співвідношення кількості присуджених докторських ступенів до інших (2,25 %); г) кількість захищених докторських дисертацій по відношенню до кількості наукових співробітників (6 %); д) фінансові надходження університету в перерахунку на одного наукового співробітника (2,25 %).

По-друге, це оцінка фінансових надходжень від співпраці з промисловістю та інноваційної діяльності в перерахунку на одного співробітника (2,5 %).

По-третє, середній індекс цитування кожної надрукованої праці (30 %).

По-четверте, оцінка дослідницької діяльності. Вона включає в себе: а) опитування з оцінки якості дослідницького потенціалу (18 %); б) фінансові надходження від дослідницької діяльності в перерахунку на одного співробітника (6 %); в) кількість наукових праць на одного співробітника (6 %).

По-п'яте, оцінка інтернаціоналізації університету. Вона вираховується на підставі: а) співвідношення іноземних студентів до загальної кількості студентів (2,5 %); б) співвідношення іноземних викладачів до загальної кількості викладачів (2,5 %); в) співвідношення наукових праць, надрукованих у співавторстві з іноземними дослідниками до загальної кількості наукових праць (2,5 %).

Третім авторитетним міжнародним університетським рейтингом є **рейтинг світових університетів QS (QS World University Rankings)**²⁴. Уперше рейтинг світових університетів компанія QS розробила ще в 2004 році разом із Таймс. Але після шести років спільної праці партнери вирішили далі працювати окремо. На відміну від Таймс, QS продовжила використовувати у своїй діяльності попередню методологію. Продовжуючи відповідні традиції Таймс–QS, при укладанні рейтингу британські дослідники спираються на такі критерії:

- 1) імідж в академічному середовищі, тобто оцінка університету з боку науковців, викладачів і представників адміністрації інших навчальних закладів – 40 %;
- 2) оцінка якості освіти випускників роботодавцями – 10 %;
- 3) індекс цитування наукових праць співробітників – 20 %;
- 4) частка іноземних студентів – 5 %;
- 5) частка іноземних викладачів – 5 %;
- 6) співвідношення кількості студентів і кількості викладачів – 20 %.

Рейтинг включає в себе п'ять предметних категорій:

- 1) мистецтво та гуманітарні дисципліни;
- 2) інженерні дисципліни й технології;
- 3) медичні науки та науки про життя;
- 4) природничі науки;
- 5) соціальні науки.

Ці категорії, своєю чергою, поділено на тридцять індивідуальних дисциплін. У версії рейтингу QS 2014 оцінюються понад три тисячі університетів, а до самого рейтингу входять понад 800 університетів. Університети, які займають місця з 1 по 400 мають індивідуальну позицію, а починаючи з 401, об'єднані у групи. Рішенням IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence від 15 травня 2013 року рейтинг QS отримав сертифікат відповідності Berlin Principles of Ranking of Higher Education Institutions, тобто він став першим із авторитетних міжнародних рейтингів, який успішно пройшов аудит IREG.

Практичні завдання

Порівняння індикаторів провідних університетських рейтингів

1. Визначте два пріоритетних напрями розвитку сучасного університету, спробуйте аргументувати свій вибір.
2. Оберіть два міжнародні університетські рейтинги, які б Ви хотіли проаналізувати.
3. Порівняйте індикатори обраних рейтингів на предмет відповідності зазначеним пріоритетам.

Шаблон для виконання

Індикатори	Пріоритет 1	Пріоритет 2
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

SWOT-аналіз одного з університетських рейтингів

1. Оберіть міжнародний університетський рейтинг, який би Ви хотіли проаналізувати.
2. Визначте його сильні та слабкі сторони.
3. Визначте, які можливості для розвитку закладів вищої освіти містить даний рейтинг та які несе загрози.
4. Зробіть висновки щодо обраного Вами рейтингу.

Шаблон для виконання

<p>1. Сильні сторони:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>2. Слабкі сторони:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>3. Можливості:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>4. Загрози:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Висновки

Список рекомендованих джерел

1. Курбатов Сергій. Моделі університетської освіти XXI століття крізь призму провідних міжнародних рейтингів / Сергій Курбатов // Вища освіта України. – 2013. – № 3. – С. 103–110.
2. Academic Ranking of World Universities 2016 [Electronic Resource]. – Access Mode: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2016.html>
3. Academic Ranking of World Universities. Methodology [Electronic Resource]. – Access Mode: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Methodology-2016.html>
4. QS World University Rankings [Electronic Resource]. – Access Mode: <http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>
5. QS University Rankings: Methodology [Electronic Resource]. – Access Mode: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology>
6. The Times Higher Education World University Rankings [Electronic Resource]. – Access Mode: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>
7. THE World University Rankings 2015–2016 [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking>

Тема 2. Сучасні тенденції вдосконалення університетських рейтингів

Теоретичний матеріал

У сучасному світі університетські рейтинги активно впливають на розуміння університетської місії. Університетська місія – це одне з найбільш широких понять, яке втілює основний зміст, форми та напрями університетської діяльності. Історично першою складовою університетської місії був освітній компонент. Саме на навчанні, тобто трансляції знань із минулого у сьогодення, зосереджені університети пізнього Середньовіччя, доби Відродження та початку Нового часу. Починаючи з XIX ст., до університетської місії інтегрується дослідницький компонент, який полягає у трансляції знань із майбутнього в теперішній час, що знайшло відображення у класичній моделі університету, запропонованій Вільгельмом фон Гумбольдтом. Співвідношення освітнього та дослідницького компонентів університетської місії складає темпоральне перехрестя, осмислення якого виводить нас на таку фундаментальну проблему як розуміння цінності минулого та майбутнього і в сучасному житті взагалі, і в ідентифікації призначення університетської освіти зокрема.

Розвиток університетської освіти та значне збільшення кількості університетів пов'язані зі становленням національної держави. Тобто така складова університетської місії, як націоналізація, фактично нівелює інтернаціональний характер місії перших європейських університетів. Університет в епоху становлення національних держав перетворюється на центр збирання, зберігання, поширення та вдосконалення дискурсів національної культури, а також забезпечення її управлінських та інших структур національно свідомими кадрами. З початком процесу глобалізації у другій половині XX ст. та зниженням значення національних держав як ключових суб'єктів світового політичного та економічного життя, університети немов би повертаються до свого визначального, інтернаціонального характеру, а місія інтернаціоналізації доповнює місію націоналізації на просторовому перехресті. Співвідношення національного та глобального в сучасному університетському житті теж артикулює фундаментальну аксіологічну проблему при осмисленні місії сучасного університету.

Перші університетські рейтинги, наприклад ARWU та QS, оцінювали переважно дослідницьку діяльність університетів та рівень їх інтернаціоналізації, що призводило до певної асиметрії у розумінні університетської місії, адже такі базові складові університетської місії, як навчання та формування національної свідомості фактично залишалися поза межами індикаторів, на підставі яких розраховувався рейтинг. Тому ці рейтинги, які ми називаємо рейтингами першої хвилі, призвели до певної темпоральної та просторової асиметрії у розумінні місії сучасного університету. Подолання цієї асиметрії – одне із завдань рейтингів другої хвилі, які з'явилися упродовж останніх п'яти років. Як приклад подібних рейтингів можна навести THE World University Rankings та рейтинг U-Multirank.

Розглянемо одну з найбільш серйозних спроб розробити нову багатовимірну методикку рейтингування, якою став започаткований 2 червня 2009 року Європейською комісією **проект U-Multirank**. Цим проектом передбачалося, що нова методика складання університетських рейтингів буде:

- 1) багатовимірною, тобто охоплювати різні аспекти університетської місії, зокрема навчання, дослідження, інновації, інтернаціоналізацію, вплив на громаду;
- 2) прозорою, тобто такою, що надає споживачам чітке розуміння вимірюваних аспектів та використання результатів вимірювання відповідно до власних потреб;
- 3) глобальною, тобто поширюватися не лише на європейські університети, а й університети США, Азії, Австралії та інших регіонів²⁵.

Пілотна стадія проекту здійснювалася упродовж 2010–2011 років, у ній взяли участь 150 вищих навчальних закладів. За результатами цього проекту Європейська комісія в рамках Програми навчання впродовж життя (зараз Еразмус+) виділила 2 млн євро на перший етап реалізації проекту, який охоплює період 2013–2015 років із можливістю продовжити фінансування у 2015–2017 роках. Індикатори рейтингу поділені на дві категорії: статистичні та показові («mapping indicators»). Кожна з категорій включає в себе п'ять субкатегорій:

- 1) загальні індикатори;
- 2) викладання та навчання;
- 3) дослідницька діяльність;
- 4) інтернаціоналізація;
- 5) вплив на громаду.

Як бачимо, в цьому рейтингу робиться спроба подолати темпоральну та просторову асиметрію, до якої схилиють університети Шанхайський рейтинг та рейтинг QS. Індикатори, які оцінюють науково-дослідну діяльність «урівноважені» оцінкою викладання та навчання, а індикатори інтернаціоналізації – оцінкою впливу університету на громаду, який ще називають третьою місією університету.

У 2014 році були оприлюднені результати першого університетського рейтингу, складеного відповідно до цих принципів. На той момент проект охоплював 850 інститутів вищої освіти, 1000 факультетів та 5000 навчальних програм із 74 країн світу. В березні 2015 року до нової редакції рейтингу приєдналися близько 250 нових закладів вищої освіти. Спочатку оцінювання відбувалося в обмеженій кількості галузей – фізика, електрична інженерія, механічна інженерія, бізнес. У 2015 році до цих галузей додано психологію, комп'ютерні науки та медицину.

Інтерактивний характер рейтингу дає змогу споживачу отримувати порівняльні характеристики університетів та навчальних програм за самостійно обраними критеріями. Також укладачі пропонували на підставі отриманих даних три більш традиційні за формою рейтинги:

- 1) рейтинг досліджень та зв'язку з дослідженнями;
- 2) рейтинг економічної активності;
- 3) рейтинг програм вивчення бізнесу.

У 2016–2017 роках передбачено суттєве розширення кількості галузей, у яких можливе порівняння університетів і навчальних програм – їх загальна кількість становитиме 13, а кількість університетів збільшиться до 1300.

25

Vught F., Ziegele F. U-Multirank: design and testing the feasibility of a multidimensional global university ranking: final report. – 2011. – P. 15

3-поміж київських університетів в U-Multirank представлені Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет України «КПІ», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Національний університет «Києво-Могилянська Академія» та Університет банківської справи Національного банку України.

Упродовж останніх десятиріч університетські рейтинги довели, що вони є впливовим інструментом освітньої політики та трансформацій університету з метою його більшої адекватності вимогам сьогодення. Звичайно, цей інструмент є далеким від досконалості, але динамізм розвитку методології університетських рейтингів та приєднання до цього процесу дедалі більшої кількості дослідників дає можливість стверджувати важливість і майже повну легітимність цього інструменту в контексті вищої освіти. У зв'язку з цим чи не найактуальнішим нині є запитання, як удосконалити існуючу на сьогодні теоретико-методологічну базу для розробки університетських рейтингів? Відповідь на це запитання в рамках максимального зближення методології розробки університетських рейтингів із актуальними методологічними підходами соціальних наук спробував віднайти один із провідних сучасних експертів у галузі університетської освіти – **професор Simon Marginson** у статті, надрукованій у European Journal of Education за 2014 рік²⁶.

Для оцінки існуючих глобальних систем рейтингування Simon Marginson пропонує використовувати вісім критеріїв, які включають:

- 1) *матеріальність*, тобто чіткість і точність параметрів, що вимірюються, та мінімальну можливість їх довільної інтерпретації;
- 2) *об'єктивність* – мінімізацію суб'єктивного компонента оцінки університетської діяльності, уникнення суб'єктивних спостережень у формі, наприклад, шкали Лайкерта (Likert Scale), елімінація популізму та підвищення рівня науковості;
- 3) *зовнішній характер даних*, тобто дані мають бути отриманими не від університетів, а із незалежних джерел, ідеальний варіант – із глобальних баз даних;
- 4) *комплексний характер* – університетські рейтинги мають оцінювати максимальну кількість університетських функцій, причому спираючись на валідні, об'єктивні дані;
- 5) *специфічність* – тобто вимірювання певних параметрів університетської діяльності має співпадати з їх вимірюванням у реальному житті і не підмінятися принципами вимірювання інших якостей. Сюди входить, наприклад, оцінка ставлення співробітників як підстава для оцінки якості навчання, комплексні індикатори з довільною вагою і подібні практики;
- 6) *порядок пропорційності* – порядковий номер не повинен ігнорувати різницю між університетами, які оцінюються, не варто об'єднувати в одну групу університети із суттєвими відмінностями;
- 7) *вирівнювання продуктивності* – будь-яка система рейтингування має сприяти виявленню загальної продуктивності університету і відповідної динаміки поліпшення;
- 8) *прозорість* – індикатори, а також система їх обрахування має бути відкритою для всіх сторін – що простіша та відкритіша система розрахунків рейтингу, то краще.

Результати його оцінки відповідно до цих критеріїв університетських рейтингів наведені у табл. 4.

Таблиця 4

Оцінка провідних університетських рейтингів за Simon Marginson²⁷

Критерій	ARWU	Leiden	QS	SCImago	THE-TR	U-Multi rank
1	середньо-сильний	сильний	слабкий	сильний	слабкий	середній
2	сильний	сильний	слабкий	сильний	слабкий	слабкий
3	середньо-сильний	сильний	середньо-слабкий	сильний	слабкий	сильний
4	середньо-слабкий	слабкий	середній	слабкий	середньо-сильний	сильний
5	середній	сильний	слабкий	сильний	слабкий	сильний
6	середній	сильний	слабкий	сильний	слабкий	сильний
7	середньо-слабкий	середній	середньо-слабкий	середній	середньо-слабкий	сильний
8	середній	середньо-сильний	слабкий	середньо-сильний	слабкий	середній

У своїй главі «Майбутнє університетських рейтингів» **Ulrich Teichler** описує сім можливих сценаріїв подальшого розвитку ситуації в цій галузі²⁸:

- 1) інерційний сценарій, при якому зберігається нинішня роль та відношення до рейтингів;
- 2) подальше поширення практики складання рейтингів, поглиблення їх впливу на освітню політику; за цих умов рейтинги стають у сучасному світі четвертим найбільш впливовим фактором поруч із масовим характером університетської освіти, посиленням конкуренції у освітній галузі та інтернаціоналізацією;
- 3) рейтинги змінюють характер вищих навчальних закладів; наприклад, різноманітність навчальних закладів зникне та буде замінена більш-менш гомогенним середовищем, суб'єкти якого конкурують за можливість піднятися на більш високий рівень;
- 4) рейтинги деформують систему університетської освіти; так, оскільки вони оцінюють переважно дослідницький потенціал, можна прогнозувати серйозні проблеми з якістю викладання та навчання;
- 5) рейтинги змінять систему освіти на краще, провокуючи внутрішню диверсифікацію навчальних закладів, яка є фактором підвищення конкурентоспроможності;
- 6) рейтинги стануть адекватним та достовірним інструментом оцінки вищих навчальних закладів;
- 7) рейтинги сприятимуть створенню «прозорих» інформаційних систем та зникнуть, оскільки за цих умов у них не буде потреби.

27

Marginson Simon University Rankings and Social Science / Simon Marginson // European Journal of Education. – 2014. – Vol. 49. – № 1. – P. 45–59.

28

Jung Cheol Shin, Toutkoushian, Robert and Teichler, Ulrich University Rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impact on Global Higher Education. – Springer, 2011. – P. 264–265.

Отже, найближче майбутнє покаже, які з цих сценаріїв виявилися найбільш реалістичними і чи змогли рейтинги другої хвилі подолати темпоральну та просторову асиметрію у розумінні місії сучасного університету, яку було сформовано завдяки рейтингам першої хвилі.

Отже, основними сучасними тенденціями в галузі вдосконалення університетських рейтингів є:

- наближення методології розробки університетських рейтингів до існуючої методології соціальних наук;
- подолання темпоральної та просторової асиметрії розуміння місії сучасного університету та пошук адекватних індикаторів для оцінки освітньої та національної (регіональної) складової університетської діяльності;
- інтерактивний характер рейтингів, поширення практики самостійного відбору індикаторів для оцінки та порівняння;
- пошук оптимального балансу між об'єктивними та суб'єктивними даними при оцінці університетської діяльності, врахування думки основних споживачів освітніх послуг, передусім студентів.

Практичні завдання

Університетські рейтинги: Pro et Contra

1. Ідентифікувати 3 позитивні та 3 негативні риси університетських рейтингів.
2. Навести максимальну кількість аргументів на користь власної позиції.

Шаблон для виконання

Позитивні або негативні впливи	Аргументи
1.	A) Б) В)
2.	A) Б) В)
3.	A) Б) В)

Мій власний рейтинг університету

1. Складіть власний рейтинг університету. Для цього оберіть 3 критерії (комплексні індикатори), які найбільш повно відображають основні напрями діяльності сучасного університету.
2. Для кожного критерію знайдіть не менше 3 індикаторів, які легко виміряти й тим самим отримати відповідну вагу.

Шаблон для виконання

Критерії рейтингу	Індикатори рейтингу
1.	А) Б) В)
2.	А) Б) В)
3.	А) Б) В)

Список рекомендованих джерел

1. *Курбатов Сергій*. Темпоральна та просторова асиметрія місії сучасного університету / Сергій Курбатов // Вища освіта України. – 2014. – № 4. – Додаток 1. – С. 81–84.
2. *Курбатов Сергій*. Теоретико-методологічні перспективи розробки міжнародних університетських рейтингів / Сергій Курбатов // Вища освіта України. – 2015. – № 1. – С. 34–39.
3. *Kehm Barbara M. and Erkkila Tero* Editorial: The Ranking Game / Barbara M. Kehm and Tero Erkkila // European Journal of Education. – 2014. – Vol. 49. – № 1. – P. 3–11.
4. *Marginson Simon* University Rankings and Social Science / Simon Marginson // European Journal of Education. – 2014. – Vol. 49. – № 1. – P. 45–59.
5. U-Multirank [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.u-multirank.eu/#!/home>

Тема 3. Рейтинги як механізм розвитку інституційного лідерства університетів

Теоретичний матеріал

Поняття про інституційне лідерство є досить популярною темою в англійській науковій літературі. Одним із найпоширеніших теоретичних підходів у цьому питанні є бачення сутності та механізму реалізації інституційного лідерства, запропоноване в 1957 році американським дослідником **Philip Selznick** (1919–2010) у книзі «Керівництво в адміністрації: соціологічна інтерпретація» («Leadership in Administration: A Sociological Interpretation») ²⁹. Ця книга має на момент написання цього посібника 8593 посилань за версією Google Scholar, причому більшість із цих посилань датується останніми десятиріччями.

Philip Selznick вважає, що інституція – це організація, «настояна на цінностях» («infused with value»). Саме в момент появи спільних цінностей у співробітників організації відбувається принципово важливий перехід від адміністративного менеджменту до інституційного лідерства.

На думку Philip Selznick, варто відрізнити лідера-посередника («interpersonal leader»), якого ще називають харизматичним або трансформаційним лідером, від власне інституційного лідера («institutional leader»). *Завдання лідера-посередника* полягає у «пом'якшенні» міжособистісної комунікації співробітників, зниження рівня напруги у стосунках, попередження виникнення негативних емоцій. *Інституційний же лідер* зосереджений на поширенні та захисті корпоративних цінностей, які максимально гармонізують професійні та міжособистісні відносини. Якщо організацію можна розглядати як раціональний інструмент, створений для виконання певних завдань, то інституція є органічним результатом соціальних викликів і потреб, та є чутливим і відповідальним організмом («a responsive, adaptive organism»).

Автори статті «Інституційне лідерство: минуле, теперішнє та майбутнє» («Institutional Leadership: Past, Present, and Future») ³⁰ Marvin Washington, Kimberly Boal and John Davis, спираючись на теоретичну спадщину Філіпа Селзніка, доводять, що задля того, аби «настояти на цінностях» принципи взаємодії в робочому колективі, інституційний лідер повинен здійснити три речі:

1. Сформувані внутрішню узгодженість організації. Це відбувається завдяки розробці та усвідомленню місії організації та чіткому баченню перспектив її подальшого розвитку. Історія, яка продовжується тут і зараз, і водночас відкриває горизонти майбутнього – це оптимальний механізм формування відчуття спільного духу серед співробітників, їх певної міфологічної єдності, яка оптимально сприяє подальшій роботі. Як наслідок, формується чітка організаційна ідентичність співробітників, їх знаходження у спільному соціальному контексті. Поділяючи цінності, очікування від діяльності та усвідомлюючи власні обов'язки й відповідальність, співробітники стають своєрідними співавторами великої інституційної історії, яка складається із власної історії лідера, історії організації,

29

Selznick, Philip. Leadership in administration: A sociological interpretation. Quid Pro Books, 2011.

30

Washington, Marvin, Kimberly B. Boal and John N. Davis. «Institutional leadership: Past, present, and future». The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, Sage Publication, London (2008): 721–737.

31

Suchman, Mark C. «Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches». «Academy of management review» 20.3 (1995): 571–610.

32

Boin, Arjen and Tom Christensen. «The development of public institutions: Reconsidering the role of leadership». Administration & Society (2008): 271–297.

що перетворюється на інституцію, та персональних історій співробітників. Так, Jack Welch (1935 р.н.), який у 1981–2001 рр. керував однією з найбільших американських компаній «Дженерал електрик», читав сім разів на рік власний курс «Лідерство та цінності» для перспективних менеджерів середньої ланки.

2. Створити зовнішні механізми підтримки, які б сприяли підтриманню життєздатності організації та забезпечували б її легітимність, тобто розуміння виправданості та важливості її діяльності з боку суспільства і його представників. За визначенням Mark Suchman, викладеного у статті «Управління легітимністю: стратегічний та інституціональний підходи» («Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches») ³¹, легітимність є «формуванням переконання, що дії певного суб'єкта є бажаними, адекватними та прийнятними всередині певної, соціально сконструйованої системи норм, цінностей, вірувань та дефініцій». Тобто організація повинна мати позитивний імідж у професійному середовищі та розуміння виправданості й корисності її діяльності на рівні громадської думки. Для успішного виконання цього завдання треба дотримуватись певного балансу між внутрішньою стабільністю організації та її гнучкістю, здатністю відповідати на зовнішні виклики та проблеми, постійно змінюватися та вдосконалюватися. Якщо внутрішня стабільність досягається завдяки спільним цінностям, то гнучкість забезпечується інтенсивною комунікацією всередині професійних мереж, інноваційною діяльністю та постійним пошуком нового, бажанням удосконалювати існуючі професійні та інші практики.
3. Бути здатним долати зовнішніх ворогів. Це передусім інші інституції, які в конкурентній боротьбі намагаються витіснити альтернативні підходи, довести їх неактуальність і неадекватність. Тож механізмом боротьби із зовнішніми ворогами може бути захист усталених практик від занепаду, доведення їх функціональної необхідності. Джерелами загроз у зв'язку з цим може бути політичний тиск (зміни законодавчого поля, принципів розподілу бюджетних коштів тощо), технічний тиск (поява нових, інноваційних практик, які дають змогу більш ефективно вирішувати поставлені проблеми) або ж соціальні практики (коли інші організації відмовляються від відповідних підходів).

«Організація не народжується, як інституція, вона нею стає», – наголошують автори статті «Розвиток публічних інституцій: переосмислення ролі лідерства» («The Development of Public Institutions: Reconsidering the Role of Leadership») ³² Arjen Boin та Tom Christensen. Вони пропонують більш деталізовану схему основних етапів трансформації від організації до інституції або відповідні фази інституціоналізації:

1. Розвиток ефективних практик, обумовлених подоланням протиріччя між існуючими легітимними моделями вирішення проблеми та пошуком і розробкою нових, інноваційних моделей вирішення.
2. Поява норм, що регламентують нові практики. Норми можуть бути когнітивними (пояснення, як дана практика сприяє досягненню поставленої мети); регулятивними (дає робітнику розуміння, як виконувати певну практику); та нормативними (сильне переконання, що дана практика є оптимальною).
3. Прийняття норм усередині організації. Тут слід відзначити три умови, за яких подібне прийняття є можливим: по-перше, довіра до того, що дані норми походять від конкретної робочої практики; по-друге, відповід-

ність норм традиціям і базовим цінностям організації; по-третє, норми мають відповідати владним принципам усередині організації.

4. Закріплення норм, коли вони перетворюються на щось рутинне, самою собою зрозуміле й прийнятне в житті організації. Лише коли норми міцно закріплені, діяльність організації стає насправді узгодженою.
5. Легітимація норм, коли вони приймаються іншими організаціями та їх співробітниками як виправдані, бажані й корисні. Тому інституціоналізація вимагає регулярної адаптації та пошуку балансу між ідентичністю нової організації та постійно змінюваним середовищем, у якому вона існує.

Буде неважко довести, що університетські рейтинги сприяють інституційному лідерству університетів, які серйозно ставляться до цього інструменту оцінки якості вищої освіти та системно працюють з метою покращення власних позицій. Будучи концентрованим вираженням суспільних очікувань від університетської діяльності, рейтинги дають чітке та концентроване бачення того, яким має бути сучасний університет, та сприяють усвідомленню оптимальних підходів і практик його реформування. При цьому це бачення є простим, логічним і зрозумілим як для університетських управлінців, так і для студентів, аспірантів, викладачів, наукових співробітників, технічного персоналу. Таким чином, створюється новий організаційний консенсус довкола прогресивної моделі розвитку власного університету та його домінування в соціальному, культурному та інтелектуальному просторі.

Чому рейтинги здатні допомогти «настояти на цінностях» принципи взаємодії в університетському середовищі?

По-перше, рейтинги допомагають певною мірою «перезавантажити» ціннісний консенсус відповідно до сучасних і прогресивних тенденцій. Так, оскільки більшість рейтингів робить акцент на вимірюванні показників науково-дослідницької діяльності університетів та рівня їх інтернаціоналізації, саме ці складові університетської місії стають пріоритетними з точки зору розуміння його подальшого розвитку. Цінність науково-дослідної діяльності є особливо актуальною для університетів України, оскільки в нашій країні вищі навчальні заклади традиційно виконували переважно навчальну функцію, тоді як наукова та дослідницька діяльність була прерогативою переважно національної академії наук і галузевих академій, що не відповідає реаліям університетської освіти в країнах Західної Європи та США. Те саме можна сказати і про інтернаціоналізацію, оскільки атавістичні практики упередженого ставлення до активної міжнародної співпраці, які залишилися нам у спадок від тоталітарного минулого, на жаль, продовжували існувати в університетській освіті України. Тож поширення університетських рейтингів і пов'язана з цим модернізація цінностей, на які спирається університетське середовище, сприяла тому, що університети, які звернули на це увагу раніше за інших, виявилися більш готовими до інтеграції у Європейський простір вищої освіти (ЕНЕА) та переконливо довели власну інституційну спроможність.

По-друге, рейтинги сприяють підвищенню легітимності вітчизняних університетів як на національному, так і на регіональному та глобальному рівні. Якщо колектив того чи іншого університету серйозно ставиться до роботи із входження в університетські рейтинги та проводить необхідні для цього реформи, університет отримує реальні шанси увійти навіть до провідних міжнародних університетських рейтингів та аргументовано заявити

33

Сумський державний університет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sumdu.edu.ua/ukr/>

34

Сучасне обличчя Сумського державного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sumdu.edu.ua/ukr/general/about.html>

про себе, як про лідера вітчизняної системи університетської освіти. У зв'язку з цим показовою є історія успіху Сумського державного університету³³, який завдяки системній роботі увійшов до низки провідних університетських рейтингів³⁴, що, безперечно, сприяло легітимації лідерства даного вищого навчального закладу.

По-третє, популярність рейтингів у засобах масової інформації та увага до їх показників громадської думки сприяє тому, що фаворити університетських рейтингів сприймаються суспільством як найбільш адекватні та прогресивні вищі навчальні заклади, як і є інституційними лідерами вітчизняного простору вищої освіти. А конкуренція, що виникає між лідерами вітчизняної системи вищої освіти, сприяє їх динамічному розвитку та вимагає нових і нових підходів до посилення власних позицій, що цілком відповідає інноваційному характеру сучасної цивілізації.

Отже, ми можемо стверджувати, що рейтинги можна розглядати як важливі механізми формування інституційного лідерства університетів та могутнього каталізатора прогресивних змін в університетському середовищі.

Практичні завдання

Університетські рейтинги та інституційне лідерство

1. Виберіть два-три індикатори провідних міжнародних університетських рейтингів, які б могли сприяти формуванню (або ствердженню) нових цінностей Вашого університетського середовища, і, як наслідок, допомогли б Вашому університету стати інституційним лідером вітчизняної системи вищої освіти.
2. Сформууйте план дій відповідно до запропонованих Arjen Bojn та Tom Christensen основних етапів трансформації від організації до інституції.

Шаблон для виконання

Етап	Індикатор 1	Індикатор 2	Індикатор 3
1. Розвиток ефективних практик			
2. Поява норм			
3. Прийняття норм усередині колективу			
4. Закріплення норм			
5. Легітимація норм			

Есе з теми «Рейтинги та лідерство в університетському середовищі»

1. Напишіть у довільному стилі есе з теми «Рейтинги та лідерство в університетському середовищі».
2. В есе спробуйте дати оцінку матеріалу, з яким Ви ознайомилися в даному модулі та можливі шляхи його вдосконалення.
3. Бажано при цьому спиратися на Ваш особистий досвід та реалії ЗВО, в якому Ви працюєте.

Список рекомендованих джерел

1. *Boin, Arjen and Tom Christensen* «The development of public institutions: Reconsidering the role of leadership». *Administration&Society* (2008): 271–297.
2. *Washington, Marvin, Boal, Kimberly B. and Davis* «Institutional leadership: Past, present, and future». *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London (2008): 721–737.

Тест

1. *Місія сучасного університету полягає:*
 - а) лише у навчанні студентів;
 - б) у веденні ефективної підприємницької діяльності;
 - в) у позиціонуванні університету як центру виробництва нових знань, підходів і технологій.

2. *Назва сучасного суспільства, що відображає значення університету в його житті, це:*
 - а) суспільство знань;
 - б) мережеве суспільство;
 - в) суспільство споживання.

3. *Ефективним механізмом оцінки результатів університетської діяльності, який активно розвивається упродовж останніх десятиріч, є:*
 - а) перевірки університету представниками органів державної влади;
 - б) університетські рейтинги;
 - в) контроль з боку представників громади та ЗМІ.

4. *В основі рейтингу як технічного та технологічного процесу є принцип:*
 - а) єдності та боротьби протилежностей;
 - б) порівняння;
 - в) когнітивного дисонансу.

5. *На думку Ellen Hazelcorn, численну літературу, присвячену університетським рейтингам, можна умовно поділити на дві групи:*
 - а) наукова та публіцистична;
 - б) апологетична та критична;
 - в) присвячена теорії університетських рейтингів і методології їх розробки.

6. *Важливою передумовою виникнення університетських рейтингів стала:*
 - а) поява Carnegie Classification;
 - б) розробка California Master-Plan;
 - в) діяльність UNESCO.

7. *Провідною організацією, яка координує розробку рейтингів на міжнародному рівні, є:*
 - а) UN;
 - б) OECD;
 - в) IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence.

8. *Документом, який відображає визнані міжнародною спільнотою підходи до складання університетських рейтингів, є:*
 - а) Bucharest Ministerial Communique;
 - б) Berlin Principles of Ranking of Higher Education Institutions;
 - в) Lisbon Declaration.

9. *Університетські рейтинги базуються на:*
- а) критеріях та індикаторах, що оцінюють університетську діяльність;
 - б) певних ідеологічних принципах;
 - в) специфіці конкретної національної системи освіти.
10. *Які напрями університетської діяльності переважно оцінюються в сучасних університетських рейтингах?*
- а) наукові дослідження та інтернаціоналізація;
 - б) процес навчання;
 - в) вплив університету на формування національної культури.
11. *Які напрями університетської діяльності майже відсутні в сучасних університетських рейтингах?*
- а) науково-дослідницька діяльність;
 - б) якість викладання;
 - в) вплив університету на життя місцевої громади.
12. *Перший національний рейтинг університетів з'явився в 1983 році у:*
- а) німецькому журналі «Spiegel»;
 - б) французькій газеті «Liberation»;
 - в) американському журналі «US News&World Report».
13. *Переможцем першого національного рейтингу американських університетів став:*
- а) Harvard University;
 - б) Stanford University;
 - в) Columbia University.
14. *Перший національний рейтинг університетів базувався на:*
- а) думці університетських управлінців щодо вищих навчальних закладів;
 - б) оцінці фінансових можливостей університетів;
 - в) рівні заробітної плати випускників університету.
15. *Першим міжнародним університетським рейтингом, який з'явився в 2003 році, є:*
- а) «Академічний рейтинг світових університетів» («Academic Ranking of World Universities») або Шанхайський рейтинг;
 - б) Таймс-Томсон Рейтерс (THE World University Rankings);
 - в) рейтинг світових університетів QS (QS World University Rankings).
16. *Головні критерії, що стали основою Academic Ranking of World Universities:*
- а) якість освіти;
 - б) рівень викладачів;
 - в) рівень інтернаціоналізації;
 - г) результативність наукових досліджень;
 - д) оцінка роботодавцями якості знань випускників.

18. У топ-20 Academic Ranking of World Universities представлені університети чотирьох країн – це:
- а) Велика Британія, Німеччина, США, Франція;
 - б) Німеччина, США, Японія, Нідерланди;
 - в) США, Велика Британія, Японія, Швейцарія.
19. Міжнародний університетський рейтинг THE World University Rankings було започатковано у:
- а) 2004 р.;
 - б) 2007 р.;
 - в) 2010 р.
20. Назвіть основні комплексні індикатори міжнародного університетського рейтингу THE World University Rankings?
- а) оцінка навчально-викладацького середовища;
 - б) оцінка фінансових надходжень від співпраці з промисловістю та інноваційної діяльності;
 - в) оцінка третьої місії університету;
 - г) середній індекс цитування кожної надрукованої праці;
 - д) оцінка дослідницької діяльності;
 - е) оцінка інтернаціоналізації університету.
21. QS World University Rankings почав виходити у:
- а) 2004 р.;
 - б) 2007 р.;
 - в) 2010 р.
22. Основні критерії, які є основою QS World University Rankings:
- а) імідж в академічному середовищі;
 - б) оцінка якості освіти випускників роботодавцями;
 - в) індекс цитування наукових праць співробітників;
 - г) вплив університету на територіальну громаду;
 - д) частка іноземних студентів і викладачів.
23. До QS World University Rankings входять:
- а) 300 університетів;
 - б) 500 університетів;
 - в) 800 університетів.
24. Першим із авторитетних міжнародних рейтингів, який успішно пройшов аудит IREG у 2013 році є:
- а) Academic Ranking of World Universities;
 - б) THE World University Rankings;
 - в) QS World University Rankings.

25. *Темпоральне перехрестя у розумінні місії сучасного університету відображає:*

- а) співвідношення між освітнім та дослідницьким компонентами університетської місії;
- б) ностальгію за класичною моделлю університетської освіти;
- в) взаємодію між старшим та молодим поколінням університетських викладачів.

26. *Просторове перехрестя у розумінні місії сучасного університету відображає:*

- а) співвідношення між фінансуванням університету із загальнодержавного та місцевого бюджетів;
- б) співвідношення між національним та глобальним компонентами університетської місії;
- в) розташування університету в архітектурному ландшафті конкретного міста.

27. *Рейтинги першої хвилі оцінювали переважно:*

- а) дослідницьку діяльність університетів та рівень їх інтернаціоналізації;
- б) освітню діяльність університетів;
- в) те, наскільки успішно університети реалізують третю місію.

28. *Специфіка рейтингів другої хвилі полягає в тому, що вони намагаються:*

- а) враховувати лише найбільш інноваційні напрями університетської діяльності;
- б) гармонізувати співвідношення між навчальним і дослідницьким, а також між національним і глобальним компонентами університетської місії;
- в) зробити акцент на оцінці фінансової діяльності університетів.

29. *Типовим прикладом університетських рейтингів другої хвилі є:*

- а) Academic Ranking of World Universities;
- б) QS World University Rankings;
- в) U-Multirank.

30. *Результати університетського рейтингу U-Multirank були вперше надруковані:*

- а) у 2010 р.;
- б) у 2012 р.;
- в) у 2014 р.

31. *Індикатори рейтингу U-Multirank поділені на:*

- а) статистичні та показові;
- б) реальні та ідеальні;
- в) об'єктивні та суб'єктивні.

32. *У своїй програмній статті, надрукованій у 2014 році, один із провідних сучасних експертів у галузі розробки університетських рейтингів Simon Marginson відстоює тезу про те, що:*

- а) рейтинги мають спиратися на специфічну та ексклюзивну методологію;
- б) методологія університетських рейтингів має бути максимально наближеною до методології соціальних наук;
- в) сучасна методологія складання університетських рейтингів є оптимальною.

33. *Один із основних теоретичних підходів до бачення сутності та механізму реалізації інституційного лідерства належить:*

- a) Henry Fayol;
- б) Clark Kerr;
- в) Philip Selznick.

34. *Згідно з визначенням Philip Selznick, інституція – це:*

- a) організація, яка має чітку ієрархічну структуру;
- б) організація, настояна на цінностях;
- в) група людей, об'єднаних спільними цілями.

35. *Задля того, щоб успішно трансформувати організацію в інституцію, інституційний лідер повинен:*

- a) сформувати внутрішню узгодженість організації;
- б) розробити механізми жорсткого контролю за діями співробітників;
- в) створити зовнішні механізми підтримки, які б сприяли підтриманню життєздатності організації та забезпечували б її легітимність;
- г) створити систему штрафів та інших форм покарання за порушення трудової дисципліни;
- д) бути здатним долати зовнішніх ворогів.

Навчальне видання

Курбатов Сергій

Рейтинги як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів

Навчальний посібник

Літературний редактор *І. Трохлеб*
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,65. Наклад 300 пр. Зам. 508

ДП «НВЦ «Пріоритети»
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №3862 від 18.08.2010



Tempus



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

