

Оцінка впливу

---

# Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України

Пет Кіллінглі

## **Ukraine Higher Education Leadership Development Programme: Impact Report.**

2019 — 52 p.

This report presents the results of an evaluation of impact of the Ukraine Higher Education Leadership Development Programme, which was developed, funded and implemented by the British Council in Ukraine in 2016–2019. The report includes information about the programme, a description of the evaluation methodology, data analysis and conclusions according to the programme's planned outputs.

The study was commissioned by the British Council in Ukraine and conducted by independent expert Pat Killingley in 2019.

## **Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України: Оцінка впливу.**

2019 — 54 с.

У цьому звіті представлено результати оцінки впливу Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України. Програма була розроблена, профінансована та впроваджена Британською Радою в Україні у 2016—2019 роках. Звіт включає в себе інформацію про програму, опис методики оцінювання, аналіз даних і висновки відповідно до запланованих результатів програми.

Дослідження було замовлено Британською Радою в Україні та проведено незалежним експертом Пет Кіллінглі у 2019 р.

## **Британська Рада**

Британська Рада в Україні  
вул. Жилинська, 29  
м. Київ, 01033

[www.britishcouncil.org.ua](http://www.britishcouncil.org.ua)

# ЗМІСТ

КОРОТКИЙ ОГЛЯД . . . . .	2
Вступ . . . . .	2
Програма . . . . .	2
Результати програми . . . . .	3
Лідерство задля майбутніх змін у вищій освіті . . . . .	5
Резюме . . . . .	6
ВСТУП . . . . .	7
Інформація про звіт . . . . .	7
Контекст і вступна інформація про програму . . . . .	7
Український контекст . . . . .	7
Програма . . . . .	8
Методика . . . . .	10
Підхід до оцінювання . . . . .	10
Джерела даних . . . . .	11
Обмеження та обсяг даних . . . . .	13
АНАЛІЗ І РЕЗУЛЬТАТИ . . . . .	14
Результат 1. Підготовки національної когорти агентів змін, здатних підтримувати інституційний та системний розвиток у вищій освіті . . . . .	14
Результат 2. Поширення ефективних лідерських практик та встановлення контактів . . . . .	19
Результат 3. Впровадження ефективного розподіленого лідерства в закладах (системах) вищої освіти . . . . .	22
Результат 4. Розуміння університетами своєї ролі та оптимального функціонування в автономній системі вищої освіти . . . . .	24
Результат 5. Люди в закладах вищої освіти та дослідницьких установах отримують доступ до нових знань і практик, партнерства, навчання та розширюють можливості співпраці, що сприяє творенню більш багатих і стійких суспільств на основі рівності . . . . .	28
ЛІДЕРСТВО ЗАДЛЯ МАЙБУТНІХ ЗМІН У ВИЩІЙ ОСВІТІ . . . . .	30
Ресурс агентів змін . . . . .	30
Пріоритетні галузі до змін . . . . .	33
Максимізація впливу агентів змін . . . . .	33
РЕЗЮМЕ . . . . .	36
ПРИКЛАДИ . . . . .	37
APPENDICES . . . . .	40
Appendix 1: Letter from the Minister of Education and Science . . . . .	40
Appendix 2: List of Ukraine Universities Participating in the Programme . . . . .	41
Appendix 3: UK Study Visits . . . . .	44
Appendix 4: Key Developments Reported by Project Teams . . . . .	46

# КОРОТКИЙ ОГЛЯД

## Вступ

Програму розвитку лідерського потенціалу університетів України (далі — Програма) розробила та профінансувала Британська Рада в Україні. Завдання — підтримати реформи у вищій освіті України. Пріоритетним є створення автономної університетської системи, що відповідає Європейському простору вищої освіти та наукових досліджень. Лідерство розглядалося як важливий рушій цього процесу: *«Нам потрібна нова модель лідерства, у якій університетські команди грають важливішу роль, а різні рівні управління залучають набагато більше людей до прийняття рішень»* (Сергій Квіт, Міністр освіти і науки України у 2014—2016 рр.<sup>1</sup>).

## Програма

Із грудня 2016 року по березень 2019 року Британська Рада в Україні впроваджувала трирічну Програму спільно з Інститутом вищої освіти НАПН України за підтримки Міністерства освіти і науки України. Тривала історія співпраці та міцні робочі зв'язки між організаціями стали важливими чинниками успіху Програми. Міністр освіти і науки України 2016—2019 рр. Лілія Гриневич висловила *«щирю подяку Британській Раді за багато років плідної співпраці, зокрема за впровадження Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України»*<sup>2</sup>. Програму проводила Фондація лідерства у вищій освіті Великої Британії<sup>3</sup>. Їхній експертний досвід, гнучкість і продуктивна праця з українськими колегами мали важливе значення для впровадження Програми, зосередженої на потребах України.

Основна мета Програми — створити національну когорту агентів змін, які би мали лідерські навички і стали рушіями інституційних та галузевих змін. Один з основних викликів у кожній ініціативі змін — забезпечення масштабування індивідуального розвитку до розвитку інституцій. Створення такого зв'язку є серйозним завданням. Розширення цих процесів для забезпечення змін у галузі є подвійним викликом. Програма мала чотири інноваційні ознаки, які допомогли успішно впоратися з цим завданням:

### **Конкурсний відбір учасників**

Програма орієнтована на університети, які були здатні стати рушіями інституційних та галузевих змін. Протягом трьох років Програма отримала 177 заявок, із яких до участі відібрано лише 40. Під час конкурсного відбору оцінювали якість команди (40 % загальної ваги) та якість і масштабування проєкту (60 %). Учасниками Програми стали університети з великим потенціалом і бажанням змінити систему вищої освіти України.

### **Вертикальні команди**

У традиційній ієрархічній системі вищої освіти України ця ознака Програми стала найрадикальнішою. Вона змодельовала й перевірила новий тип

---

<sup>1</sup> Times Higher Education (THE); онлайн-видання переглянуто 7 січня 2016 р.

<sup>2</sup> Лист до Британської Ради, березень 2019 р., див. Додаток 1.

<sup>3</sup> Advance HE, <https://www.advance-he.ac.uk>

розподіленого лідерства, що суперечив університетським ієрархіям. Це суттєво вплинуло на учасників та їх особисту позицію в університетській ієрархії. Ректори, проректори, студенти, науковці та молоді лідери у вертикальній структурі команди кидали виклик лідерським парадигмам, що вже були. Наслідок — зміна уявлень команд про лідерство та формування власних підходів до проєктів змін. Учасники повідомляли, що розподілене лідерство підвищило творчий потенціал команд під час розроблення рішень та ефективність впровадження змін в університетах.

### ***Проєкти інституційних змін***

Вимога втілити проєкт «із реального життя» дала командам можливість застосувати знання та навички на практиці. Окрім того, команди почали змінювати політики і практики в галузях, які є критичними для європейських прагнень України. На цьому етапі життєво важливе значення мали фасилітатори та Інститут вищої освіти НАПН, оскільки саме вони —

- забезпечили актуальність проєктів;
- підтримали команди в складних і неординарних ситуаціях;
- підвели до думки, що навчання на проєктах може стати початком розбудови сталих спроможностей до змін у кожному університеті.

### ***Навчальні візити***

34 із 40 команд відвідали Велику Британію з навчальним візитом, організованим для підтримання їх проєктів. Завдяки цьому команди досягли три важливі цілі: отримали більше інформації та експертного досвіду для розроблення проєктів, здобули мотивацію, розширили та зміцнили зв'язки українських університетів із університетами Великої Британії та Європи, наближаючи галузь до Європейського простору вищої освіти.

## **Результати програми**

Досягнення Програми за три роки:

- 1. Підготовлено національну когорту із 300 агентів змін**, серед них — 49 ректорів та проректорів, 191 декан, науковець та адміністративний працівник (із яких 80 були молодими лідерами), 40 студентів і 20 фасилітаторів. Ці люди представляють 40 університетських команд, розташованих на всій території України, є серед них і команди восьми переміщених університетів. Програма сприяла змінам в університетських командах:

***Нові знання та навички*** дали можливість учасникам стати рушіями й керівниками змін у своїх університетах. Опитування учасників показують, що Програма формує потужні особисті професійні та лідерські навички. Найбільшим впливом стало:

- для окремих людей — поліпшення лідерських компетенцій та навичок роботи в команді;
- для команд — розуміння, як будувати ефективну команду і працювати в ній, створення відчуття єдності, згуртованості та спільної мети.

**Практичний досвід керувати змінами** допоміг у критично важливих галузях реформи вищої освіти — 40 проєктів інституційних змін стали основою експертного досвіду для України в керуванні змінами щодо:

- забезпечення та покращення якості, зокрема розвитку культури якості, політик, структур, систем і процесів;
- модернізації викладання й навчання, зокрема розвиток у студентів «м'яких» і професійних навичок для працевлаштування, підприємництва та інновацій;
- розроблення навчальних програм із практичними курсами, актуальними для роботодавців, та викладацькими підходами й навичками, із розвитком викладацького складу;
- налагодження зв'язків університетів із бізнесом і громадами, зокрема із соціальними й економічними внесками в регіони, вирішенням соціальних і демократичних викликів, інклюзією та доступом;
- інтернаціоналізація та залучення до європейського простору, а також розвиток стратегій інтернаціоналізації, адміністративних структур, академічної і студентської мобільності, міжнародного партнерства та просування на міжнародному ринку.

**2. Розпочато системні зміни в освітніх інституціях.** Оцінювання впливу мало на меті підтвердити реальні зміни «на місцях» у практиці або регулюванні систем і структур, які би створювали сприятливе середовище для впровадження змін. Ситуація різнилася залежно від проєктів і команд. Закономірно, що найбільших змін досягли команди, створені в перший і другий роки дії Програми. Однак, є докази укорінення змін, команди залучають інших представників університетів і починають отримувати ширшу прихильність. Зафіксовано 79 прикладів реальних змін. Більшість із них — побудова інституційних інфраструктур, що сприяли змінам на практиці: 22 % команд змінили інституційну політику (стратегію), ще 22 % — інституційні структури, 17 % — змінили системи або процеси. Ще 22 % забезпечили створення програм для розвитку викладацького й адміністративного персоналу, аби рухати та підтримувати інституційні зміни. 13 % змінили магістерські або бакалаврські освітні програми.

**3. Поглиблено відданість меті.** Усі команди ділилися набутими у своїх університетах знаннями й навичками, деякі поширили комунікації за межі навчального закладу. Крім залучення університетських колег, узяти участь у проєктах також заохочували місцевих роботодавців, громади та інші університети регіону. Учасники сприяли змінам і розвитку в галузі вищої освіти на регіональному або загальнодержавному рівні. Наприклад, приєднувалися до національного пулу експертів із якості, ставали працівниками робочої групи з дуальної освіти в Міністерстві освіти та науки України чи створювали регіональні університетські консорціуми та керували ними.

**4. Сформовано мережу контактів в Україні.** Команди та окремі учасники продовжували працювати разом над проєктами змін після завершення Програми. Більшість команд повідомили, що підтримують контакти або співпрацюють з іншими командами, які реалізують подібні проєкти.

Особливо потужною стала постійна взаємодія між молодими лідерами, які ініціювали проекти та впровадили їх як група.

**5. Розширено міжнародні та європейські мережі контактів.** 34 команди відвідали британські університети з метою навчання. Завдяки цьому зросла кількість заявок від українських університетів на європейське фінансування проектів. Подано спільні заявки з британськими університетами на KA1 (академічна мобільність) та KA2 (проекти співпраці) у програмі Erasmus+ та на програму Horizon 2020. Декілька команд успішно пройшли відбір. Решта повідомила, що навчилася писати заявки й разом із британськими партнерами або вже подала, або перебуває на етапі подання інших заявок. Візити стали джерелом знань та натхнення для команд, щоб розширити європейську та міжнародну співпрацю.

**6. Переверіено розподілене лідерство.** За допомогою вертикальних команд Програма забезпечила університети моделлю розподіленого лідерства. Проекти перевірили його ефективність у впровадженні змін. Учасники стверджували, що це був один із найскладніших, але впливових елементів Програми. Розподілене лідерство — створення стійких зв'язків між членами команд. Завдяки цьому досягнуто надзвичайну сталість команд — більшість підтвердили, що працюють разом над ініціативами в галузі змін через 1—2 роки після завершення Програми.

**7. Залучено лідерів наступного покоління і представників студентства.** Вимога Програми сформувати вертикальні команди дала ефективний механізм, щоби виявляти, залучати й розвивати наступні покоління лідерів у вищій освіті України. Тож команди змогли подолати перешкоди в традиційній ієрархічній системі вищої освіти України, а відтак розпізнати лідерів та працювати з ними. Програма також підтримала норму Закону України «Про вищу освіту» про участь студентів в управлінні університетами, оскільки формувала в студентів потрібні лідерські навички та практичний досвід як учасників університетських команд змін. На думку учасників та фасилітаторів, молоді лідери і студенти додали чимало креативності та сприяли зростанню команд.

## **Лідерство задля майбутніх змін у вищій освіті**

Маючи 40 університетських команд змін, Україна отримала важливий ресурс, щоби втілювати зміни та керувати ними в найважливіших аспектах реформи вищої освіти. Однак, успіх і довгостроковий вплив таких команд — як і реалізація їх потенціалу — залежатиме переважно від того, як їх підтримуватимуть на рівні галузі. Підтримка має три складники:

- Професійний розвиток (підвищення кваліфікації). Програма забезпечила команди потужною базою знань, навичок і досвіду, щоби керувати змінами. Розвиток агентів змін — це процес, а неодноразовий захід. Тож знання, навички та досвід потрібно постійно вдосконалювати. Інвестиції в професійний розвиток необхідні, щоби команди залишалися ефективними на інституційному рівні та реалізовували свій потенціал на рівні галузі. Крім отримання навичок, таке підвищення кваліфікації має передбачати заплановані для команд можливості отримувати подальший досвід у проектах змін на рівні галузі, регіону або держави.

- Підтримання на загальнодержавному рівні. Механізми такої допомоги повинні передбачати онлайн-платформу, щоби поширити наротив змін та повідомити про практики. Надважливо, щоби функціонування онлайн-платформи не замінювало особисті зустрічі випускників Програми. Адже саме під час живого спілкування найліпше підтримувати натхнення, творчість та прагнення зростати. Необхідно розвивати мережі університетів для просування та підтримання змін (регіональних і тематичних). Можливе створення проєктів для «навчання в дії» з акцентом на конкретні аспекти змін, із якими працюють випускники Програми. Механізмом підтримання також може слугувати створення національного осередку лідерства.

Окрім того, на загальнодержавному рівні варто розглянути проблему браку функцій розвитку викладацького та адміністративного складу в українських університетах. У Великій Британії та інших європейських країнах саме вони є невід'ємним складником просування та підтримання змін в університетській практиці.

- Подолання системних перешкод для змін. Під час дослідження виявлено вагомі системні перешкоди для змін, зокрема з моделями розподілу ресурсів (наприклад, фінансування, яке залежить від кількості студентів) і критеріями заохочення та кар'єрного зростання персоналу. Це критично важливі важелі для зміни поведінки на рівні університетів та окремих осіб. Ані учасники, ані випускники Програми не мають змоги вплинути на них. Такі ініціативи необхідно розглядати на загальнодержавному рівні. Інакше ефективність команд у реформуванні системи вищої освіти України залишиться обмеженою.

## **Резюме**

Під час упровадження Програми Британська Рада в Україні інвестувала в підтримання реформи вищої освіти в Україні. У партнерстві з Інститутом вищої освіти НАПН та Фундацією лідерства у вищій освіті Великої Британії Програма успішно забезпечила 40 команд знаннями, навичками й досвідом для керування інституційними змінами. Команди мають потенціал розширювати ці зміни всередині університетів та шляхом поширення набутих знань реформувати галузь. Програма розробила дорожню карту змін і цінний ресурс для її впровадження. Наразі необхідно підтримати цей ресурс для повної реалізації його потенціалу.



# ВСТУП

## Інформація про звіт

Звіт є дослідженням впливу Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України від Британської Ради. Його мета — оцінити і проаналізувати значення Програми загалом, а також надати рекомендації щодо пріоритетних галузей для подальшого розвитку лідерства та програм трансформаційних змін у вищій освіті України.

Програма мала забезпечити результати:

- формування національної когорти агентів змін, підготовлених для підтримання інституційних і системних змін у вищій освіті;
- створення системи поширення знань і ефективних практик лідерства, формування мережі контактів;
- впровадження ефективного розподіленого лідерства в університетах і системах вищої освіти;
- розуміння університетами їхньої ролі та забезпечення оптимального функціонування в автономній системі вищої освіти.

У звіті проаналізовано три роки Програми: 2016/2017, 2017/2018 і 2018/2019. Крім формулювання основних висновків, у звіті представлено ідеї, отримані від ключових інформантів, для виявлення способів підтримання та розвитку впливу.

## Контекст і вступна інформація про програму

### Український контекст

Програма перебуває в контексті значних політичних змін, у яких університетам відведено провідну роль. Після Революції гідності та приходу до влади нового уряду в лютому 2014 року одним із перших законопроектів став Закон України «Про вищу освіту». Він розпочав радикальну реформу галузі вищої освіти. На меті було створити автономну систему, здатну інтегруватися до Європейського простору вищої освіти та наукових досліджень. Пріоритетами реформи стали: фінансова й адміністративна автономія університетів, обрання ректорів, наближення кваліфікацій і ступенів до міжнародних стандартів, усунення правових бар'єрів для академічної мобільності, більше залучення студентів до прийняття рішень та боротьба з плагіатом.

Велика Британія в цій сфері має особливу експертизу й досвід, які могли би сприяти реформі. Ця експертиза передбачає: забезпечення якості на національному та інституційному рівнях; покращення викладання англійської мови та викладання нею в університетах; навчання дослідників навичкам міжнародної комунікації; підтримання студентського самоврядування; розвиток ефективного, підзвітнього та автономного управління в університетах.

Основним рушієм для змін названо лідерську спроможність на всіх рівнях. Сергій Квіт, тогочасний Міністр освіти і науки України, сформулював це так: *«Нам потрібна нова модель лідерства, у якій університетські команди грають*

важливішу роль, а різні рівні управління залучають набагато більше людей до прийняття рішень»<sup>4</sup>.

У 2014 році Британська Рада замовила дослідження, щоби визначити найефективніші способи підтримання реформи вищої освіти в Україні<sup>5</sup>. Основні рекомендації:

- сприяти розвитку лідерства як критично важливого інструмента для просування інституційних і галузевих змін;
- залучити до ініціатив лідерів наступного покоління разом із тими, що перебувають на керівних посадах;
- забезпечити залучення студентів до управління.

## Програма

У 2015 році Британська Рада в Україні запропонувала Фондації лідерства у вищій освіті Великої Британії спільно створити й пілотувати Програму розвитку лідерського потенціалу університетів України. Пілотна програма тривала з березня 2016 року до лютого 2017 року. Потім набрали ще дві групи університетів, які взяли участь у Програмах у 2017/2018 та 2018/2019 рр.

Британська Рада реалізувала Програму спільно з Інститутом вищої освіти НАПН, за підтримки Міністерства освіти і науки України. Активна співпраця Британської Ради та Інституту вищої освіти НАПН, а також допомога Фондації лідерства стали запорукою успіху Програми. Протягом трьох років Програма підтримала 40 українських університетів на шляху до впровадження інституційних і системних змін, формування лідерської культури у вищій освіті держави. Програма передбачала низку навчальних модулів від Фондації лідерства, можливість відвідувати британський партнерський університет і застосовувати лідерські навички під час роботи над проектом інституційних змін<sup>6</sup>.

Основна мета Програми — перетворити учасників на активних агентів змін у власних університетах і системі вищої освіти загалом. На шляху до цього мали значення такі аспекти Програми:

**Спільне розроблення.** Фондація лідерства та Інститут вищої освіти НАПН спільно розробили Програму. Фондація лідерства використала свій досвід розроблення та впровадження програм із розвитку лідерства у вищій освіті у Великій Британії та за кордоном. А Інститут вищої освіти НАПН забезпечив адаптацію Програми до українського контексту на інституційному та галузевому рівнях. Результатом співпраці стали два триденні семінари, які провела Фондація лідерства в Києві у грудні 2015 року та квітні 2016 року.

**“Вертикальні” команди.** Основна вимога до університетських проектних команд — створити їх із вертикального зрізу університету. Команди склалися із семи учасників. Серед них були ректори і проректори, декани, науковці й адміністратори, представники студентства і два молодих лідери. Хоча підготовка учасників як агентів змін була

---

<sup>4</sup> Times Higher Education (THE); онлайн-видання переглянуто 7 січня 2016 р. Друкована версія: с. 22.

<sup>5</sup> «Підтримання реформи вищої освіти в Україні», консультаційний звіт для Британської Ради (жовтень 2014 р.). Подробиці надає Британська Рада.

<sup>6</sup> Перелік університетів, що брали участь в Україні та їх проекти змін, див. Додаток 2.

необхідною передумовою, організатори визнавали, що використання індивідуальних навичок для інституційних або галузевих змін є значно складнішим завданням. Британський досвід продемонстрував, що найефективнішим підходом є комплектація інституційних команд із різних рівнів університетської ієрархії. Це створило критичну масу та імпульс до системних змін.

Важливими учасниками команд були студенти. Закон України «Про вищу освіту» наділив їх новими ролями в університетському управлінні. Студенти мали розвивати лідерські навички та розуміння, як їх застосовувати, щоби реалізувати себе в цих ролях.

Молоді лідери представляли майбутнє вищої освіти України. Однією з основних перешкод для реформи була інертність. Тож один зі способів подолати цю перешкоду, на думку організаторів Програми, — надати молодим лідерам знання і навички для впровадження системних змін. Молоді лідери проходили окрему програму, під час якої мали можливість розвинути власний лідерський потенціал і стати агентами інституційних змін. Оцінювання пілотного року Програми сприяло ліпшій інтеграції молодих лідерів до проєктних команд.

**Центр розвитку та Академія змін.** Триденний семінар складався з Центру розвитку, на якому команди розвивали індивідуальні та командні лідерські навички, та Академії змін, присвяченої застосуванню набутих навичок у проєктах інституційних змін.

**Інституційний проєкт.** Команди повинні були виконати дві умови:

- 1) застосувати на практиці набуті знання й навички в проєкті з «реального життя»;
- 2) передати досвід іншим, щоби започаткувати розбудову сталої спроможності до змін в університетах.

**Критерії відбору.** Команди проходили конкурсний відбір. Упродовж трьох років організатори Програми отримали 177 заявок, відібрали до участі тільки 40 заявок. Критерії відбору:

- якість команди — її склад (вертикальність), відповідність складу команди завданням проєкту, доступ до студентства та чіткість індивідуальних цілей розвитку (40 % від загальної оцінки);
- якість проєкту — його зв'язок зі стратегічними пріоритетами університету, потенціал до трансформаційних змін, користь для студентів, заплановані заходи, доступні ресурси та показники успішності (50 % від загальної оцінки);
- план масштабування (10 % від загальної оцінки).

Критерії відбору мали виявити університетські команди, здатні ініціювати зміни.

**Українські фасилітатори.** Завданням фасилітаторів було забезпечити досягнення інституційних (системних) результатів — підтримати команди у впровадженні інституційних проєктів. Було відібрано 12 фасилітаторів, переважно з Інституту вищої освіти НАПН. Фасилітаторів залучили

до спільного розроблення та впровадження Програми. Фундація лідерства провела для них семінари зі спільного формування Програми та у форматі «навчання тренерів». Протягом трьох років у Програмі взяла участь 20 фасилітаторів.

**Навчальні візити до Великої Британії.** Командам надали можливість і фінансування, щоби відвідати британський університет. Така ініціатива сприяла досягненню трьох цілей:

- 1) розширити міжнародні зв'язки українських університетів;
- 2) відібрати британські університети, які могли запропонувати власний експертний досвід, актуальний для командних проєктів;
- 3) підтримати мету Британської Ради — зміцнити зв'язки між Великою Британією та іншими країнами.

Загалом, 34 із 40 команд відвідали британські університети<sup>7</sup>.

**Оцінювання.** Оцінювання тренінгу було вбудовано у структуру Програми, щоби забезпечити її актуальність та адаптивність. Наприклад, після оцінювання пілотного року Програма зазнала змін.

## Методика

### Підхід до оцінювання

Британська Рада спеціально для оцінювання освітніх програм розробила рамку впливу<sup>8</sup>. Вона має чотири рівні пріоритетів:

Рівні оцінювання	
Рівень 1 Управління й контроль	Продуктування інформації про управління, щоби забезпечити належність та відповідність процедурній практиці та відповідальності за витрачені кошти
Рівень 2 Результати й заходи	Результати й заходи повинні відповідати меті. Примітка: Хоча заходи можуть бути необхідною умовою для змін, однак і вони не є зміною. Для підтвердження впливу потрібна зміна на практиці
Рівень 3 Сталі зміни в практиці	Сталі зміни в поведінці, системах, практиках (системи вищої освіти, лідерства та співпраці) ґрунтуються на тому, що люди роблять у відповідь на Програму
Рівень 4/5 Довгострокові цілі Програми	Акцент на довгострокових цілях головного офісу Британської Ради — сукупність результатів і внесків до такої мети, як, наприклад, люди в закладах вищої освіти та дослідницьких установах отримують доступ до нових знань і практик, партнерства, навчання та розширюють можливості співпраці, що сприяє утворенню більш багатих і стійких суспільств на основі рівності

<sup>7</sup> Див. Додаток 2 «Навчальні візити до Великої Британії».

<sup>8</sup> Saunders M and McGovern J (2018). Внутрішня мережа Британської Ради, переглянуто 19 листопада 2018 р.

Акцент такого оцінювання — на третьому рівні, тобто доказах того, що учасники зробили в результаті Програми. Застосовано два показники впливу:

- 1) реальні зміни в практиці;
- 2) проміжні дії для впровадження чи створення основи для майбутніх змін (наприклад, зміна в політиках, системах і структурах).

Докази, що взяті до уваги, є на індивідуальному, інституційному та загальнодержавному системному рівнях.

Для інвестицій Британської Ради визначальними були цілі четвертого рівня. Програма є короткотривалою, щоби повноцінно оцінити вплив довгострокових цілей. Однак, звіти про навчальні візити доводять закладення міцного фундаменту для змін.

### **Джерела даних**

Джерелами даних слугували:

#### ***Оцінювання програми за три роки***

Британська Фондація лідерства поверхнево оцінила пілотний (перший) рік Програми. Шляхом онлайн-опитування учасників і фасилітаторів оцінено початковий вплив пілотного року на людей, команди та університети. Результати порівняно із загальною метою та завданнями Програми. Окрім того, отриману інформацію доповнено спостереженнями з обговорень між Фондацією лідерства, Британською Радою та Інститутом вищої освіти НАПН. Пілотне оцінювання стало основою для подальшої структури Програми.

Другий і третій роки Програми оцінювала Британська Рада. Перед запуском обох програм учасники отримали анкети з питаннями щодо базового рівня знань, навичок і досвіду в трьох тематичних галузях: стилі лідерства, командне лідерство й керування змінами. Запитання також збирали інформацію про лідерський контекст в університетах учасників. Такі самі анкети надіслано учасникам після закінчення Програми, щоби порівняти відповіді з первинними результатами. Окремі звіти про навчальні візити до Великої Британії, подані університетами, що приймали українських гостей, також інформували про діалог і зв'язки, створені між університетами.

Обидва оцінювання доповнено:

- аналізом форм оцінювання Британської Ради, які учасники заповнювали після заходів;
- проміжними звітами команд щодо просування проєктів.

#### ***Моніторингові семінари за три роки***

Щороку проводили односторонні моніторингові семінари для лідерів команд. Мета — надати змогу лідерам команд представити звіти щодо просування власних інституційних проєктів. Ці звіти розглядали та аналізували Британська Рада, Інститут вищої освіти НАПН, фасилітатори та інші лідери команд. Відтак Британська Рада складала письмові резюме щодо просування кожного проєкту.

### **Фокус-групи**

У листопаді 2018 року консультант Пет Кіллінглі відвідала Україну, щоби зібрати додаткову інформацію про зміни в практиці або системах. Для цього проведено фокус-групи — окремо з молодими лідерами (усіх років Програми), лідерами команд третього року і фасилітаторами. Обговорення у фокус-групах були частково структуровані питаннями-підказками про те, що учасники зробили в результаті Програми.

### **Індивідуальні зустрічі і відгуки**

Під час візиту Пет Кіллінглі в листопаді також відбулися зустрічі зі Світланою Калашніковою, директором Інституту вищої освіти НАПН; Ганною Харламовою, учасницею програми молодих лідерів першого року та фасилітатором програми другого і третього років; Саймоном Вільямсом, директором Британської Ради в Україні; Людмилою Таценко, керівником відділу у сфері освіти та суспільства Британської Ради; Юлією Соболев, менеджером освітніх проєктів Британської Ради. Результатом зустрічей стали відгуки та огляди Програми разом із думками щодо майбутніх векторів розвитку. Лілія Гриневич, також надала свій відгук у письмовій формі<sup>9</sup>. У Великій Британії Пет Кіллінглі провела окремі телефонні зустрічі з Дагом Паркінном і Стюартом Хантом, викладачами Програми з Фундації лідерства.

### **Візити до університетів**

У межах візиту Пет Кіллінглі відбулися зустрічі з п'ятьма університетами: Київським національним університетом технологій і дизайну (учасник другого року Програми), Київським національним університетом ім. Тараса Шевченка (учасник першого року Програми), Донецьким національним університетом ім. Василя Стуса (учасник першого року Програми), Вінницьким національним технічним університетом (учасник третього року Програми) та Вінницьким національним медичним університетом ім. Миколи Івановича Пирогова (учасник третього року Програми). У кожному університеті Пет Кіллінглі зустрічалася з проєктною командою, щоб обговорити їх результати й досягнення.

### **Конференція «Європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу» 27 листопада 2018 р.**

Презентація Л. Гриневич щодо пріоритетів розвитку вищої освіти України в контексті європейської інтеграції допомогла сформувати позицію щодо майбутніх векторів розвитку і стійкості результатів програми (розд. 4 звіту).

### **Фінальне опитування лідерів команд першого—другого років**

Лідери команд першого і другого років у лютому 2019 року отримали анкети із запитаннями щодо просування їхніх проєктів.

### **Фінальна конференція**

Заключну конференцію проведено 5 березня 2019 р. у м. Києві. Запрошення отримали всі учасники Програми. Захід відвідали 190 осіб.

## **Обмеження та обсяг даних**

---

<sup>9</sup> Див. Додаток 1, що містить лист від Міністра.

Оцінювання у звіті зосереджено на впливі третього рівня — сталих змінах у практиці та системах, а також певною мірою на четвертому рівні. Оскільки обидва рівні стосуються середньо- та довгострокового впливу, то отримані дані не можуть забезпечити повноцінний аналіз. Де було можливо, виявлено докази системних змін, які слугують передумовою для змін у практиці. Проте, однозначно стверджувати, що створення нових систем завжди означатиме зміни в практиці, теж недоречно. Системи є лише одним елементом у складному наборі чинників. Потрібні дослідження протягом тривалого періоду часу, щоби напевне виявити стійкий вплив на третьому й четвертому рівнях.

До звіту включено низку коротких прикладів та замальовок. Вони містять наративи змін, що ілюструють складність контекстуальних та особистісних чинників, не охоплених більш схематичними даними.

# АНАЛІЗ І РЕЗУЛЬТАТИ

Нижче наведено аналіз даних і результати, що викладено відповідно до запланованих результатів Програми.

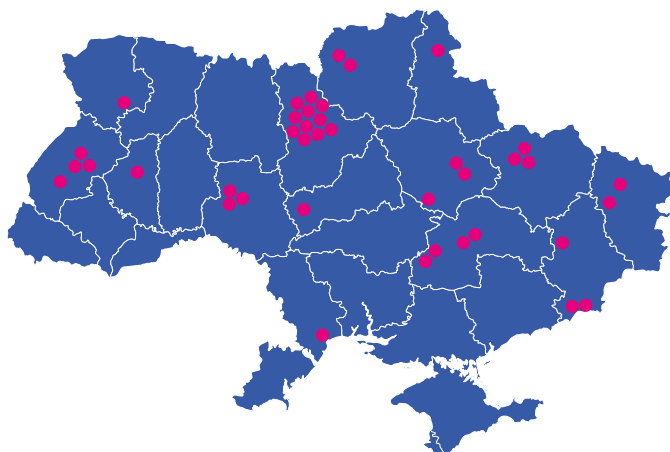
## Результат 1. Підготовки національної когорти агентів змін, здатних підтримувати інституційний та системний розвиток у вищій освіті

Аналіз сконцентровано на профілі команд, створених Програмою і на тому, наскільки добре Програма забезпечила учасників знаннями та навичками для просування змін.

### **Профіль команди**

Програма підготувала 300 агентів змін. Серед них 49 ректорів і проректорів, 191 декан, науковець і адміністратор, 40 студентів. До агентів змін належать також 20 фасилітаторів, які брали участь у спеціально підготовлених курсах для навчання тренерів. Загалом у Програмі взяло участь 40 університетських команд, по сім учасників у кожній. Кількість університетів-учасників складає близько 14 % від поточної кількості українських університетів. Серед університетів-учасників були провідні навчальні заклади України, чотири з них входять до 1000 топових університетів згідно з 2019 QS World Rankings<sup>10</sup>. Були й ті, що під час конкурсного відбору продемонстрували здатність та енергію до змін, проактивний підхід до масштабування досвіду та знань. Один із тренерів із Фондації лідерства прокоментував: *«Команди-учасники походять з університетів, здатних вплинути на всю систему та зруйнувати авторитарний радянський підхід»*.

Програма охопила вищі заклади освіти всієї України:



<sup>10</sup> Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (481), Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка (531—540), НТУ «Київський політехнічний інститут» (601—650), НТУ «Харківський політехнічний інститут» (701—750), [www.topuniversities.com/universities/country/ukraine](http://www.topuniversities.com/universities/country/ukraine).



Вісім університетів-учасників — переміщені з Донбасу та Криму.

### **Набуття знань та навичок**

Саме в цій галузі Програма досягла найбільшого прямого впливу. Це підтверджують відгуки, зібрані під час оцінювань за три роки впровадження Програми, фокус-груп, індивідуальних зустрічей та візитів до університетів, а також із моніторингових звітів. Оцінювання учасників трьох років Програми містять чимало індивідуальних коментарів. Ключові результати представлено нижче.

Здобуття знань і навичок досліджувалось у двох аспектах — індивідуальному й командному. Результати досліджень ґрунтуються на відповідях 168 учасників трирічної Програми.

Завдяки Програмі окремі учасники отримали потужний особистий, професійний та лідерський розвиток. Результати ґрунтуються на аналізі коментарів за одним з основних проявів впливу, виокремленим із кожної відповіді та віднесеним до певної категорії. 36 % респондентів повідомили, що поліпшили свої лідерські компетенції, а 21 % — навички роботи в команді (діагр. 1).

10 % учасників повідомили про більшу впевненість у собі та ліпше усвідомлення власних сильних і слабких сторін: «Я сприймаю себе по-новому», «Я став сміливіше та ефективніше розв'язувати проблеми», «Я сформував стратегічне бачення та розвинув спроможність створювати проекти, працювати в команді». 9 % відповіли, що програма запалила в них ентузіазм приймати нові виклики: «Вона допомогла мені насмілитися вийти із зони комфорту».

#### **Учасники повідомляють, що найпомітніше Програма вплинула на індивідуальні зміни:**



**Діагр. 1**

Учасники прокоментували, що ліпше зрозуміли різні види лідерства, зокрема розподілене, та сформували більше навичок і впевненості, щоби керувати командами. Учасники мали оцінити вплив участі в Програмі на здатність

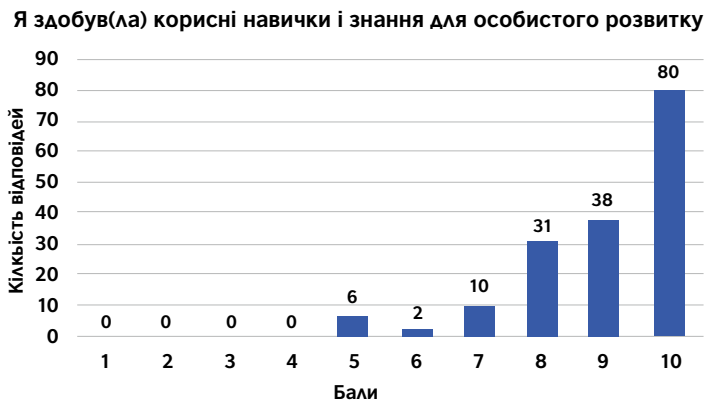
керувати командами за шкалою від 1 до 10, де 10 — максимальний позитивний результат (діагр. 2).



**Діагр. 2**

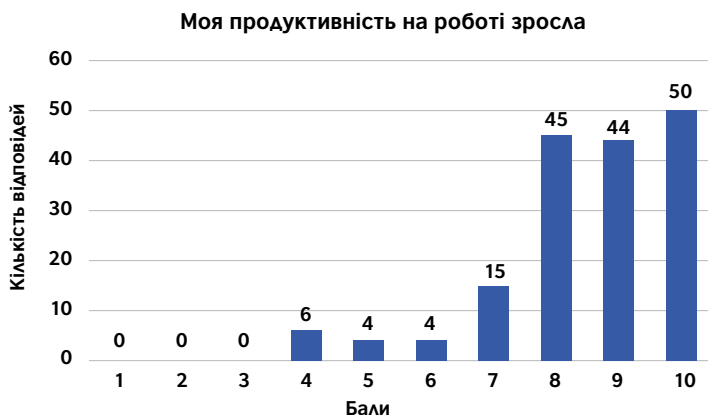
Учасники також зазначили, що ліпше зрозуміли різні контексти змін (інституційних і галузевих), стали більш готовими керувати змінами. Наприклад, їх відгуки: «Я готова до змін і можу вести фасилітативні дискусії про зміни», «У співпраці з командою я створюю та впроваджую покрокові зміни для поліпшення якості викладання та навчання в моєму університеті», «Я ліпше розумію ситуацію з реформою вищої освіти в Україні та глобальний контекст цієї реформи».

95 % учасників повідомили, що Програма надала їм нові знання, навички та інструменти, корисні для особистого і професійного розвитку. Конвертовані показники відповідей від 7 до 10, де 10 — максимальний позитивний бал (діагр. 3).



**Діагр. 3**

Учасники також підвищили свою продуктивність на роботі (діагр. 4).



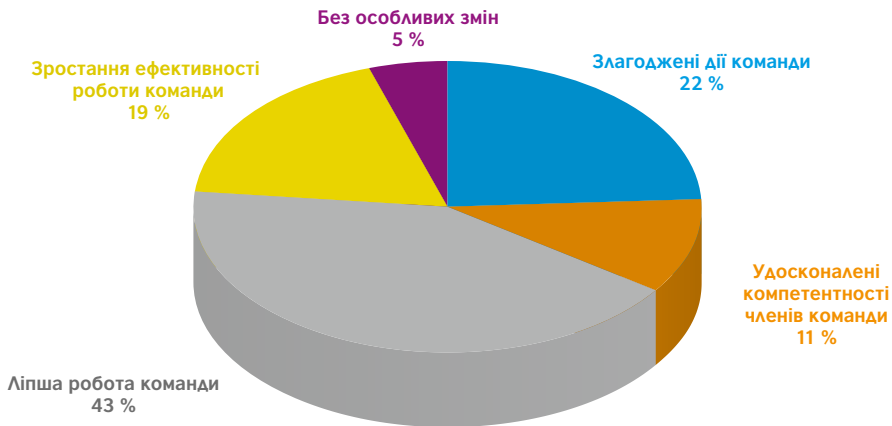
**Діагр. 4**

Для 6 % (10 осіб) Програма стала рушієм професійних змін. Вони описують приклади кар'єрного просування, успішні заявки на гранти та відрядження, а також нові напрями роботи: *«Я більше цікавлюся міжнародними проектами і програмами мобільності для спеціалістів, а також долучаюся до дослідницької роботи за кордоном».*

Тоді як більшість учасників повідомляють про індивідуальний особистий чи професійний розвиток, схоже, що особливо значущим вплив був на молодих лідерів. Цей коментар є досить типовим: *«Я врешті змогла систематизувати всі знання, набуті раніше, та отримати нові безцінні інсайти, що допоможуть мені краще реалізувати свій потенціал у майбутньому. Ці зміни є поштовхом до майбутніх глибоких і значних трансформацій і подій у моєму житті. Отримані знання допоможуть мені максимально використати наявні можливості».* Один із тренерів Програми підсумував це так: *«Для більшості учасників програма мала важливий вплив, але особливо значущою вона стала для майбутніх лідерів. Їхні реакції різняться — від підтвердження власних переконань, що стало для них ковтком свіжого повітря, аж до зсуву в парадигмі мислення».*

Щодо команд, то 43 % учасників стверджують, що Програма дійсно поліпшила роботу в командах (діагр. 5). Наведені нижче результати ґрунтуються на аналізі коментарів з одним проявом впливу, виділеним із кожної відповіді та віднесеним до відповідної категорії.

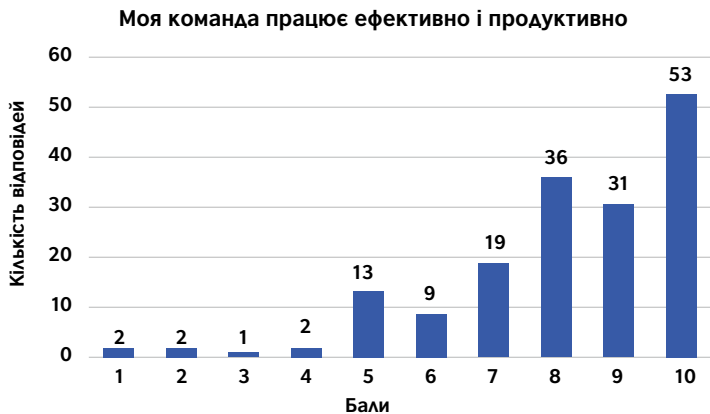
## Учасники повідомляють про найпомітніший вплив Програми на рівні команд



Діагр. 5

Програма не тільки допомогла учасникам зрозуміти командну динаміку та спосіб побудови ефективних команд, але й навчила формувати відчуття єдності, згуртованості і спільної мети. Це підтвердило 22 % учасників: «Ми стали згуртованішими», «Програма вплинула на погляди учасників команди і їхнє бачення системи і традицій управління в університеті. Вона активувала їхній творчий потенціал» та «запалила наше бажання розвивати лідерський потенціал і впроваджувати зміни». Оцінки підкреслюють, що чимало команд почали генерувати ідеї та проекти за межами власних інституційних проєктів. Це факт, який учасники пояснили спільним ентузіазмом.

Крім того, 11 % учасників вказують, що Програма поліпшила професійні компетентності кожного, а ще 19 % — вплинула на ефективність і продуктивність команд (діагр. 6).



Діагр. 6

Під час обговорення одна команда сказала: «У результаті... програми команда значно поліпшила ефективність власної роботи, розподіляючи завдання серед усіх учасників команди та отримуючи максимум від їх внесків відповідно до ролей та кваліфікації».

Позитивні відгуки від учасників щодо здобутих знань і навичок вражають і кількістю, і якістю. Для багатьох Програма стала досвідом справжнього розвитку. Вона змінила їхнє сприйняття себе, колег та університету. Програма сформувала чіткіше розуміння потенціалу до змін та озброїла учасників знаннями й навичками, структурувала команду для реалізації цього потенціалу. Чи вдалося їм реалізувати це на практиці — описано нижче.

## Результат 2. Поширення ефективних лідерських практик та встановлення контактів

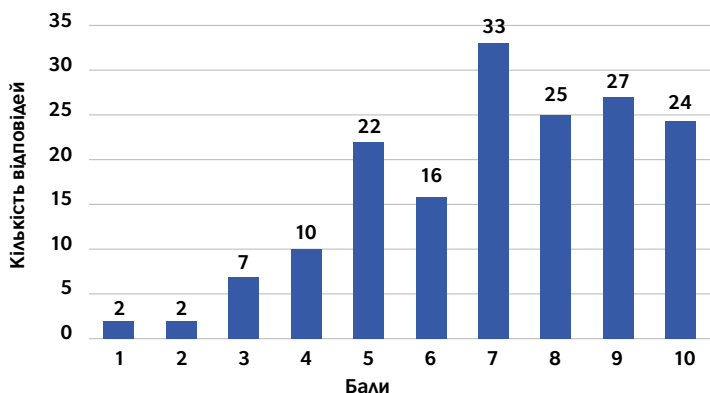
Поширення знань і встановлення мережі контактів було вбудовано в канву Програми. У межах конкурсного відбору університетські команди подавали плани масштабування, які стали частиною постійного моніторингу Програми. Усі команди повідомляють, що спілкувалися з університетськими колегами про Програму та проекти. Однак, показовими є практичні результати такого масштабування. Учасники повідомляють про результати на трьох рівнях:

**Закладання фундаменту для дій.** «Заходи, проведені командою, стали основою для початку дискусії, розроблення та впровадження нової освітньої стратегії в університеті».

**Зацікавлення інших людей та початок нарощування підтримки для ідей і цінностей команд.** «Команда стала осередком інтенсивної інноваційної діяльності серед викладацького складу»; «команда стала дуже важливою в русі університету вперед — люди почали долучатися до неї»; «ми бачимо, як усе більше людей приєднується до нашої команди та розділяють наші цінності».

**Рух до активного залучення університетської спільноти в проєкт (діагр. 7).**

Залучення університетської спільноти до впровадження проєкту



Діагр. 7

Коментарі учасників є беззаперечним доказом: *«Майже 30 представників академічних відділів приєдналися до проекту змін. Вони взяли на себе відповідальність просувати ідею академічної доброчесності та допомагати організувати перевірку наукових робіт на плагіат»*. Залучення також стосується різних рівнів ієрархії: *«Усі керівники навчальних відділів долучилися до роботи, щоби впровадити практично орієнтований підхід»*, *«команда отримала підтримку та співпрацювала з працівниками наукового відділу, експертами з освітньо-методологічного центру, директорами інститутів, керівниками навчальних відділів та викладацьким складом»*.

Відгуки учасників також вказують на інші важливі зрушення:

Команди розширюють свою діяльність, щоби ініціювати зміни за межами власних проектів, а також залучають до своєї роботи інших людей. *«Ми розширили обсяг діяльності й почали працювати над іншими ініціативами й проектами. Учасники команди приєдналися до університетських комітетів і рад з освітньої та наукової роботи»*, *«Ми стали фокусом змін, і не тільки в контексті самого проекту»*.

Команди поширюють інформацію та діляться інсайтами з аудиторіями за межами університету. Серед комунікаційних платформ:

- університетські вебсайти та розсилки;
- статті, опубліковані в наукових журналах;
- презентації на наукових конференціях, поширені також через професійні мережі.

Один приклад надав учасник команди Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка: *«Як голова Всеукраїнської асоціації бібліотек я вже поширив наш досвід серед усіх 195 учасників асоціації, усе більше людей приходять до нас, щоби дізнатися про хаб. Це збільшує нашу впізнаваність та вплив»*.

Залучення університетської спільноти, що створює імпульс для зміни практики. *«Приєдналася велика кількість викладачів, вбудувавши дослідницький компонент до своєї викладацької практики»*, *«Ми бачимо все більше спільних проектів між викладачами і студентами, зокрема — це внески до різних публікацій»*.

Відгуки команд підводять до висновку — набутий досвід підтверджує цінність вертикальної команди та розподіленого лідерства (Результат 3).

Особливо цінні для учасників — можливості налагодження контактів. Учасники пропонували різні погляди та варіанти, потужну підтримку окремим особам і командам. Приклади коментарів:

*«Ми працюємо у вузьких професійних галузях, де не бачиш, що роблять люди назовні. Але зв'язок з іншими — це здатність бачити, куди маєш змогу піти, які є можливості та як працюють інші»*.

*«Найважливішим для мене було здобуття нових друзів з інших університетів, бо медичні університети і професії дуже ізольовані та консервативні»*.

*«Встановлені контакти були дуже важливими, зокрема, мій переміщений університет цьому тішився, бо нам доводилося його відбудувувати з нуля»*.

Один із результатів Програми — налагодження командами мережі контактів з університетами за межами Програми, щоби здобути підтримку для певних ініціатив і змін.

*«Ми організували зустріч, щоби створити консорціум закладів вищої освіти в регіоні для зміцнення проєктної роботи».*

*«Ми є провідним партнером, який формує консорціум переміщених університетів для подання заявок на грантове фінансування з ЄС, щоби сприяти розвитку переміщених ЗВО».*

Чимало команд також описують вихід за межі університетів для залучення місцевої влади, громад і роботодавців.

*«Ми провели опитування серед жителів міста й досягли згоди з місцевою владою».*

*«Уперше встановлено контакти на рівні університету та лісової галузі. Наші українські партнери дізналися про цінні практики британських колег у практично орієнтованому навчанні, підготовці професіоналів із лісового господарства та регулювання, інноваційних підходів до заліснення, будівництва і виробництва продукції з деревини».*

Інтенсивність контактів між проєктними командами є різною. Найміцніші контакти сформувалися всередині групи молодих лідерів.

*«Усі учасники програми молодих лідерів контактують один з одним через Фейсбук».*

Також є зразки спільних проєктів.

*«Ми всі продовжуємо контактувати й робимо різне. Наприклад, нещодавно провели разом семінар, на якому поділилися досвідом про навчальні візити. Ми назвали його «Чого не вистачає британським університетам?» (Відповідь — українців!)».*

Деякі команди не підтримують контактів з агентами змін загалом, однак спілкуються з окремими особами або командами, що мають спільні з ними інтереси.

*«Члени команди залишаються на зв'язку з представниками інших команд, щоби організувати і проводити наукові конференції, працювати над спільними дослідженнями й публікаціями, брати участь у різних проєктах... триває робота зі створення нових проєктних команд і підготовки проєктних заявок».*

*«Більшість контактів відбувається з окремими учасниками інших команд як особисто, так і в нашій науковій роботі (конференції, семінари, круглі столи). Здебільшого ця комунікація побудована на обміні досвідом».*

*«Наш університет продовжує тісну співпрацю з Координаційним центром переміщених університетів».*

Підсумовуючи, зазначимо, що масштабування результатів та підтримання контактів різняться. Це залежить від команд і груп. Є чимало доказів, що показують наявність обох аспектів. Часто вони позитивно впливають на хід інституційних проєктних змін.

### **Результат 3. Впровадження ефективного розподіленого лідерства в закладах (системах) вищої освіти**

Вимагаючи вертикального складу команд, Програма презентувала університетам модель розподіленого лідерства, що суперечила традиційним ієрархіям. Тож проекти стали полігоном для перевірки ефективності розподіленого лідерства під час впровадження змін. Чи справді ця модель сприяє ширшому розподіленому лідерству — для такого висновку потрібно оцінювати дані за триваліший час. Однак, досвід Програми надав цінні інсайти щодо розвитку та підтримання розподіленого лідерства в галузі вищої освіти в Україні.

Концепція вертикальних команд і розподіленого лідерства стала справжнім викликом для способу мислення та діяльності учасників. Один із тренерів Програми пояснив: *«Наявність вертикальних команд була ключовим рішенням. Це був виклик наявним парадигмам лідерства».*

Рівень труднощів та адаптації учасників часто були пов'язані з їх університетськими посадами. На думку тренерів Програми, поняття «розподілене лідерство» було складніше сприйняти старшому керівництву, аніж молодим лідерам. Зокрема, так прокоментував один із них: *«Молоді лідери дійсно зрозуміли розподілене лідерство і сприйняли його з великим ентузіазмом. Дехто з керівництва середнього рівня теж захопився цією ідеєю — особливо нові проректори та декани. Але дуже мало найвищого керівництва справді зрозуміло цей підхід».*

Для студентів вертикальні команди були новими і спочатку складними. *«Працювати на рівних було досить незвичайним досвідом»,* — стверджували вони. Однак, студенти помітили переваги: *«Коли перебуваєш на різних рівнях із людьми, ти починаєш розуміти власні кар'єрні перспективи та як їх можна розвивати. Окрім того, не кожен студент має змогу спілкуватися з ректором».* Отримуючи заохочення й підтримку, студенти могли нарощувати власну впевненість і долучатися до роботи команди. Коментарі команди з цього приводу: *«Із самого початку студенти не брали участі в обговоренні, але врешті навчилися висловлювати свою думку — і ректори зрозуміли, що їхні погляди цінні», «Наприкінці програми ректор працював над фліпчартом, стоячи на колінах, а студент казав йому, що писати».*

Після створення й початку роботи вертикальні команди значно змінили традиційні ієрархічні відносини. *«Наявність студента в команді була критично важливою в процесі змін. Це означало, що ректори повинні були слухати та враховувати погляди і проблеми студентів. Завдяки цьому відносини між студентами і викладачами змінилися».*

Залучення молодих лідерів і студентів до складу команд вплинуло на підхід команд до розв'язання проблем. *«Що більша підтримка, то менше уваги звертається на посади і статус. Основна цінність — особистість. Ми навчилися поважати думки одне одного, слухати й чути їх», «Кожна ідея та кожен погляд є важливими... кожен учасник команди розвинув здатність мислити креативно та підтримувати спільну творчу роботу», «Разом ми генеруємо ідеї щодо змін, які нам треба втілити».* Один із тренерів Програми прокоментував: *«Майбутні*



*лідери та студенти мали величезне значення. Вони принесли із собою ідею зростання і величезну енергію в команди».*

Вертикальні команди також мали практичне значення. Завдяки ректорам, проректорам або деканам упровадження змін відбувалося легше. *«Учасники є головами університетських структурних підрозділів, тож проекти змін залучали їхніх працівників».* Команди зазначили важливість забезпечення підтримки старшого керівництва: *«Дуже важливо, що в цій ініціативі змін нас підтримує ректорат, науковий відділ, відділ міжнародної співпраці й робоча група, відповідальна за формування нової стратегії університету до 2025 року».* Ректори допомогли отримати офіційний дозвіл університетського управління на політичні та структурні зміни. Цінні внески молодих лідерів і студентів полягали в спілкуванні з колегами та залученні їх до роботи. *«Молоді лідери, об'єднання студентів та аспірантів допомагають проектам змін в університеті».* *«Молоді науковці також активно залучені».* *«Наш проект стосується академічної доброчесності, тому залучення студентів тут критично важливе. Програма сприяла цьому на практиці, бо вимагала присутності студентів у команді».*

Вертикальні команди допомогли розподілити робочі завдання та відповідальність. *«Тепер у нас демократична команда, на якій розподілена відповідальність».*

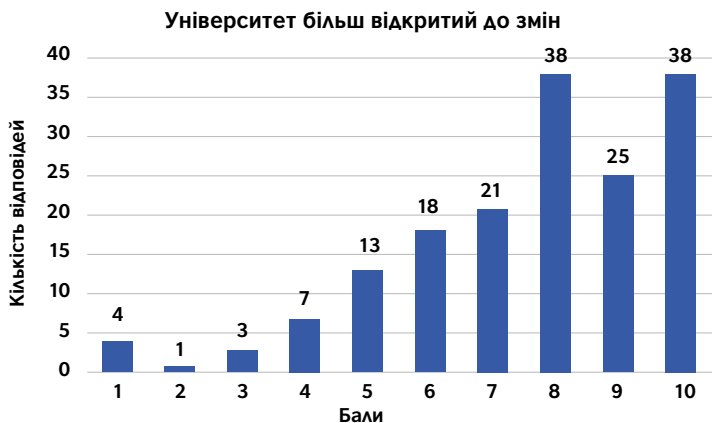
Міцність командних зв'язків сприяла високому рівню стійкості. Більшість команд повідомила, що вони продовжували працювати разом після завершення Програми над тими самими або іншими проектами. 15 команд із першої та другої когорти, які повідомляли про свій прогрес у листопаді 2018 р. і лютому 2019 р., підтвердили, що їхні команди досі працюють разом, а їх склад майже не змінився. Тільки декілька осіб перейшли до інших навчальних закладів, використавши нові можливості.

Модель вертикальної команди була надзвичайно важливим чинником у просуванні командами проектів змін. Однак, найсуттєвіше те, що це стало можливим завдяки вагомій підтримці викладачів та фасилітаторів Програми. Розподілене лідерство, як неявний складник вертикальних команд, було ризикованим для людей і команд. Один із викладачів прокоментував: *«Ризик — одна зі значних проблем в українському контексті. Це призводить до делегування відповідальності нагору».* Спірно, чи були б учасники готові вийти із зони комфорту без такої підтримки. Для галузі загалом — розподіленого лідерства навряд чи можна досягти без потужних механізмів підтримки. Тож не варто недооцінювати необхідну кількість постійних інвестицій та зусиль (часу) у розвиток людських ресурсів.

#### **Результат 4. Розуміння університетами своєї ролі та оптимального функціонування в автономній системі вищої освіти**

Цей результат реально перевірити тільки протягом тривалого періоду. Тож у пропонованому звіті використано тільки показники здатності та готовності університетів до змін для протистояння викликам автономної системи. Нижче зображено рівень готовності учасників Програми до змін в університетах.

Перший показник, про який повідомили самі учасники, — зростання рівня відкритості університетів до змін (діагр. 8).



**Діагр. 8**

Учасники також повідомляють про низку нових зрушень. Зміни стосуються компоненту лідерства. Однак, вони також вказують на існування культури й контексту, де можуть прижитися нові ідеї та проекти. Учасники називають:

- запуск нових проєктів, програм та ініціатив (17 %);
- поліпшення ефективності та (або) іміджу університету (16 %);
- збільшення співпраці з іншими університетами (13 %).

(Діагр. 9 — діаграма складена на основі аналізу коментарів із виділенням одного основного прояву впливу з кожної відповіді та їхньою категоризацією).

## Вплив Програми на університетському рівні



Діагр. 9

Другий показник отримано зі звітів програм щодо просування проєктів. 40 із яких стосуються ключових аспектів змін у реформі вищої освіти України та її гармонізації з європейською вищою освітою. Ці аспекти розділено на чотири широкі категорії:

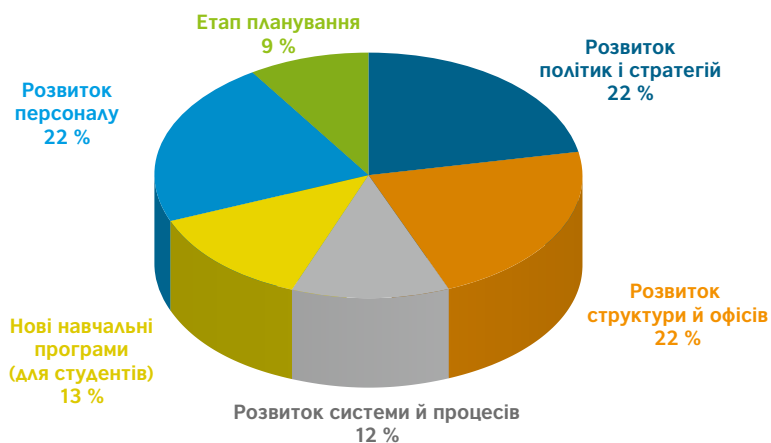
1. Забезпечення й покращення якості вищої освіти.  
**Проєкти: розвиток культури, політики, структур, систем і процесів якості.**
2. Модернізація викладання і навчання.  
**Проєкти: розвиток «м'яких» і професійних навичок серед студентів, підприємництво та інновації, розроблення навчальних програм, зокрема з практично-орієнтованими курсами, актуальними для роботодавців, підходи і навички у викладанні, професійний розвиток викладачів.**
3. Інтернаціоналізація й залучення європейських партнерів.  
**Проєкти: міжнародні стратегії, адміністративні структури, академічна і студентська мобільність, міжнародна співпраця, міжнародний маркетинг.**
4. Зв'язки між університетами, бізнесом і громадами.  
**Проєкти: зміцнення зв'язків із бізнесом і громадами, соціальні та економічні внески для регіонів, робота університетів із соціальними та демократичними викликами, робота над інклюзією та доступом.**

Це саме ті чотири категорії, у яких керівництво університетів повинно взяти на себе відповідальність у межах автономності. Звіти щодо просування проєктів демонструють, наскільки добре команди використали знання й навички з Програми, а також показують, наскільки університети схильні до змін у цих аспектах.

Аналіз впровадження проєктів<sup>11</sup> розглядає, як зміни в практиці, так і зміни в політиці, структурах або системах. У перспективі саме зміни в сталій практиці (регулярна поведінка) матимуть найбільше значення для реформування вищої освіти в Україні. Однак, це буде помітно значно пізніше ніж протягом упровадження Програми. Аналіз також враховує проміжні етапи, що можна розглядати як створення необхідних умов або інфраструктури для майбутньої зміни в практиці. Це зміни в університетській політиці і стратегіях, зміни в структурах (нові функції та підрозділи), зміни в системах та процесах. Професійний розвиток викладачів надзвичайно важливий для підтримання та просування змін, так само як для просування змін у практиці.

Загалом аналіз доводить прогрес у всіх аспектах проєктів. Більше змін описали команди першого та другого років упровадження Програми, ніж третього. Основним акцентом роботи команд було закладення умов та інфраструктури для змін. До діаграми 10 включено тільки реальні зміни. Якщо звіти дають змогу дійти висновку, що ініціативи ще перебувають у виконанні та не є остаточно впровадженими, їх вміщено до показника «Етап планування». Більшість ініціатив у цій категорії походять від команд третього року Програми, де зміни перебувають на етапі становлення.

#### Прогрес проєктів і ключові досягнення команд



Діагр. 10

Під час Програми командні звіти зафіксували 79 ключових результатів, які демонструють реальні інституційні зміни:

- 22 % розробили нову політику, стратегію, правила, кодекси та інституційні рекомендації, які університети офіційно затвердили і впровадили. Є приклади з усіх чотирьох категорій проєктів;
- 22 % описують нові операційні структури, які офіційно створили університети для підтримання впровадження нових стратегій і політик. Серед них підрозділи із забезпечення якості, акредитації, моніторингу

<sup>11</sup> Результати для кожного проєкту підсумовано в Додатку 3.

академічної доброчесності, міжнародних зв'язків, проєктні офіси, центри взаємодії з регіонами й осередки розвитку. Також є приклади шкіл лідерства (викладання), створених для професійного розвитку молодих дослідників і викладачів;

- 22 % запровадили програми з розвитку викладачів (адміністративних) працівників для підтримання змін у політиці, стратегії або системах. Це виходить за межі інформаційних брифінгів, що команди під час Програми проводили як частину погоджених планів масштабування;
- 13 % створили нові бакалаврські, магістерські та аспірантські курси чи переглянули ті, що вже були, для інтеграції викладання лідерських навичок студентам;
- 12 % повідомили про зміни в системах або процесах, погоджені на інституційному рівні. Зміни переважно стосувалися реформування процедур у правилах університету або факультету.

Досягнення команд за короткий термін Програми вражають. Однак, шлях їх впровадження був тернистим, навіть попри те, що серед учасників команд були ректори й декани. Фокус-групи, відвідання університетів, зустрічі, а також опитування лідерів команд першого і другого років у 2019 році демонструють серйозні інституційні та контекстуальні перешкоди, з якими стикнулися команди. Перешкоди були різними, однак мали певні спільні риси (проілюстровано коментарями):

- Відсутність підтримки через брак інституційних культур і цінностей. *«Нам не вдалося досягти довгострокових цілей, оскільки вони вимагають зміни цінностей».*
- Відсутність підтримки через брак інституційних політик. *«Кількість викладачів залежить від кількості студентів — на багатьох факультетах мало студентів, і викладачі хочуть утримати кожного. Це призводить до толерування різних форм порушень у навчальному процесі. Багато людей раді й надалі працювати як раніше».*
- Брак інституційного фінансування або ресурсів. *«Університет був неспроможний цілком запровадити дистанційне навчання та забезпечити діджиталізацію освіти через нестачу фінансування та комп'ютерного обладнання».*  
*«Команда стикнулася з багатьма перешкодами, наприклад, обмеженими фінансовими ресурсами для залучення висококваліфікованих професіоналів, які спеціалізуються на створенні маркетингових рішень».*
- Індивідуальний спротив. *«Команда зіштовхнулася з нестачею мотивації серед викладачів і студентів щодо прийняття нових стандартів якості й недостатнім розумінням цих змін. Наприклад, упровадження Кодексу якості та процедур для перевірки всіх наукових робіт і дисертацій на плагіат студенти й науковці сприйняли, як недружній жест».*

*«Планувалося залучити 100 % викладачів до викладання на основі наукових досліджень, однак не кожен викладач університету зміг інтегрувати цей компонент до своєї викладацької практики. Суб'єктивні причини цього походили з інерції окремих викладачів, їхнього небажання підтримувати зміни».*

- Недостатні навички. *«Академічна мобільність студентів та викладачів залишається недостатньою. Причина криється в низькому рівні володіння англійською мовою». «Нестача навичок для проведення реальних досліджень (тобто не всі змогли долучитися)».*
- Відмінності в навчальних дисциплінах. *«Через специфіку певного навчального предмету пропонувані зміни було нелегко запровадити».*
- Зовнішні перешкоди, часто за межами контролю університету. *«Значні системні виклики заважають розвитку навчання на робочому місці. Вони пов'язані з потребою залучати підприємства, організовувати практичне навчання на робочому місці й технічне навчання в університеті. Університет неспроможний цілком подолати ці виклики», «Положення про економічну діяльність ЗВО стало проблемою».*

Інституційні та системні перешкоди призвели до того, що командам довелося переглядати або, у деяких випадках, відмовлятися від планів. А подолання складних і, на перший погляд, неприступних перешкод вимагало більше роботи й часу, ніж очікувалося. *«Саме тому заплановані заходи потребували більше часу. Ми усвідомили потребу в просуванні прийнятої стратегії змін».*

*«Ми хотіли би рухатися швидше, але усвідомлюємо, що це довгостроковий проект, оскільки ми створюємо середовище доброчесності, а це доволі складно. Реальність полягає в тому, що ми дивимося на 5—6-річний цикл студентів — і найбільше здатні вплинути на нових, які щойно з'являються. Ми також залучатимемо людей із новими цінностями та ідеями».*

Один з основних уроків, винесених із досвіду команд, — потрібно подолати системні перешкоди, щоб агенти змін стали ефективними. Це формує подальші міркування про майбутнє лідерство в умовах своєчасних і стійких змін в українській вищій освіті.

## **Результат 5: Люди в закладах вищої освіти та дослідницьких установах отримують доступ до нових знань і практик, партнерства, навчання та розширюють можливості співпраці, що сприяє творенню більш багатих і стійких суспільств на основі рівності**

Результат 5 не включений до результатів Програми, але поданий тут, бо є важливим досягненням Британської Ради для всіх програм, що вона фінансує у вищій освіті. Цей результат резонує з планами реформ у вищій освіті України.

Оцінювання результату є довгостроковим і виходить за межі терміну Програми. Однак, звіти учасників про навчальні візити до британських університетів підводять до висновку — українські університети отримали серйозну користь із погляду доступу, партнерств, навчання та співпраці. Навчальні візити здійснили 34 українські команди<sup>12</sup>. Досягнуто три основні результати (проілюстровано коментарями учасників):

---

<sup>12</sup> Див. Додаток 2.

### **Доступ до британських знань і досвіду**

Команди познайомилися з новими ідеями та іншими поглядами. *«Побачити, як британський університет вирішує питання, було дуже цінним, дало нам змогу поглянути на речі по-іншому», «Люди серйозно просунули вперед власні ідеї та проекти».* Для проектних команд намагалися дібрати ті британські університети, які мали досвід у суміжній для українських проектів галузі. Тож це стало важливим чинником прогресу. Одна команда зазначила: *«Візит до Великої Британії був дуже важливим, тому що Британія в цій галузі пішла далеко вперед. У результаті візиту ми трансформували власний підхід та спеціалізацію».* Британські університети надали можливість спілкуватися з вищим керівництвом (*«Ми зустрілися з ректором, який пояснив бачення університету»*), проводили достатньо часу з українцями й ділилися досвідом і доступ до матеріалів (включно зі стратегіями, політичними рекомендаціями і вмістом навчальних програм). *«Наш навчальний візит до Великої Британії був чудовим — вони були дуже проактивними й реагували на все, чого ми просили».*

### **Натхнення й мотивація**

Візит до Великої Британії став для команд важливим поштовхом — він *«розширив горизонти та надихнув»* і додав упевненості. *«Тепер ми впевнені, що йдемо правильним шляхом»,* — стверджували команди. Для інших поїздка стала джерелом енергії та ентузіазму: *«Університет Англія Раскін мав курс медичної англійської. Я такого ніколи раніше не бачив. Вони запитали, чого я хочу — я сказав «усього!».* Також візити допомогли активувати команди. *«Ми відвідали Нортумбрійський університет, і це справді стало початком нашої роботи. Ми почали проектувати свій хаб, щойно повернулися додому».*

### **Можливості розширювати міжнародну співпрацю**

Чимало команд підписали меморандуми про взаєморозуміння та угоди про співпрацю з британськими університетами. Є чимало прикладів реальних колаборацій у результаті навчальних візитів. Серед них — спільні проектні заявки (KA1 (академічна мобільність) та KA2 (спільні проекти) програми Erasmus+, заявки на програму Horizon2020), спільні публікації, візити до України, онлайн-лекції, заявки на програми Британської Ради та викладання англійської мови.

# ЛІДЕРСТВО ЗАДЛЯ МАЙБУТНІХ ЗМІН У ВИЩІЙ ОСВІТІ

Цей розділ розглядає, які ресурси агентів змін було розвинуто й де та як їх застосовувати. Також подано аналіз інфраструктури, яку необхідно впровадити на системному рівні для максимізації їхнього впливу.

## Ресурс агентів змін

Програма підготувала 300 національних агентів змін. Серед них: 49 ректорів і проректорів, 191 декан, науковець і адміністратор, 40 студентів і 20 фасилітаторів — у 40 університетських командах змін, розташованих на всій території України. Агенти змін отримали: знання та навички, необхідні для керування змінами та їх упровадження; досвід ініціювання та просування змін у закладах вищої освіти. Це передбачає глибоке розуміння лідерства, культури, стратегій, структур і систем, які потрібні для керування інституційними змінами. Команди мають досвід подолання перешкод для змін в університетах. Учасники Програми здатні комунікувати в університеті і спроможні залучати нових однодумців із простору вищої освіти. Це можливо завдяки побудові вертикальної команди, яка суперечить університетським ієрархіям. Команди мають локальні, регіональні й національні зв'язки, а також налагоджують усе більше контактів із Британією та Європою. Через проектну роботу команд Програма розробила пул професійного експертного досвіду, який продовжує збільшуватися й зосереджується на критичних аспектах реформи вищої освіти в Україні.

### Пул експертного досвіду

#### МОДЕРНІЗАЦІЯ ВИКЛАДАННЯ І НАВЧАННЯ

*Проекти, що розвивають «м'які» та професійні навички студентів, підприємництво та інновації, розроблення навчальних програм, зокрема з практично-орієнтованими курсами, актуальними для роботодавців, розвиток викладацьких підходів і навичок, професійний розвиток викладачів:*

- Портал Soft Skills (Київський національний університет ім. Тараса Шевченка).
- Центр студентських послуг «Інфо-хаб» (Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського).
- Підприємницькі та інноваційні ініціативи в університеті (Київський національний університет технологій і дизайну).
- Професійний розвиток працівників для викладання на основі досліджень (Київський університет ім. Бориса Грінченка).
- Розроблення навчальних програм із розширеним навчанням на робочому місці (дуальна освіта) (Навчально-науковий інститут лісового і садово-паркового господарства).
- Розроблення «сендвіч-курсів» (Полтавський університет економіки і торгівлі).
- Студентоорієнтований підхід до створення та впровадження навчальних програм (Національний університет «Львівська політехніка»).



- Розроблення концепції досконалості викладання в університеті (*Український католицький університет*).
- Навчання для молодих університетських викладачів (*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*).
- Міжнародний клас: підвищення інтернаціоналізації у викладанні й навчанні (*Національний університет «Києво-Могилянська академія»*).
- Розвиток лідерських навичок у молодих учених (*Національний університет біоресурсів і природокористування України*).
- Освітньо-ігровий хаб «Нобель-квіз» (*Університет ім. Альфреда Нобеля*).

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ

*Проекти, що розвивають культуру якості, політику, структури, системи і процеси:*

- Механізм оцінювання навчальних програм у внутрішній системі забезпечення якості університету (*Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Івана Франка*).
- Розроблення системи забезпечення якості у вищій освіті (*Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроградського*).
- Університетська стратегія академічної доброчесності (*Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана*).
- RISE – Розбудова доброчесності в науці та освіті (*Чернігівський національний технологічний університет*).
- Побудова культури академічної доброчесності серед студентів (*Вінницький національний технічний університет*).
- Забезпечення якості інженерної освіти (*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» ім. Ігоря Сікорського*).

## ЗВ'ЯЗКИ УНІВЕРСИТЕТІВ ІЗ БІЗНЕСОМ І ГРОМАДАМИ

*Проекти, що створюють зв'язки з бізнесом і громадами, роблять соціально-економічні внески до регіонів, працюють із соціальними та демократичними викликами, інклюзією та доступом:*

- Університет як рушійна сила реформ у місцевих громадах і бізнесі (*Донецький національний технічний університет*).
- Побудова європейського університету: керування регіональним розвитком і освітою на сході України, активна участь у процесі завершення конфлікту (*Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка*).
- Освітній аграрний центр «Донбас—Україна» (*Луганський національний аграрний університет*).
- Стратегічні партнерства між університетом і бізнесом (*Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка*).
- Побудова системи управління змінами в переміщеному університеті (*Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля*).
- Позиціонування університету через формування соціального капіталу (*Криворізький державний педагогічний університет*).

- Відкритість університету до суспільства й бізнесу (*Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна*).
- Креативні простори університету для просування інноваційного зростання освіти в регіоні (*Чернігівський національний педагогічний університет ім. Т. Г. Шевченка*).
- ISTAR — інклюзивна освіта для соціальної трансформації, доступності та відповідальності (*Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*).
- Університет як центр громадської думки (*Глухівський національний педагогічний університет ім. Олександра Довженка*).
- Екологізація стратегічного розвитку (*Донецький державний університет управління*).
- Ефективне партнерство між університетом і стейкхолдерами (*Національний авіаційний університет*).

#### ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПАРТНЕРІВ

*Проекти, що розробляють міжнародні стратегії, адміністративні структури, академічну і студентську мобільність, міжнародну співпрацю, просування на міжнародному ринку:*

- Стратегія інтернаціоналізації (*Донецький національний університет ім. Василя Стуса*).
- Інтернаціоналізація для збільшення конкурентоспроможності (*Маріупольський державний університет*).
- Створення проектного відділу (*Одеський національний університет ім. І. І. Мечнікова*).
- Розвиток компетентностей щодо інтернаціоналізації (*Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського*).
- Позиціонування університету на міжнародному ринку освіти (*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя*).
- Реалізація потенціалу університету через проектну діяльність та академічну мобільність (*Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова*).
- Стратегія інтернаціоналізації (*Державний університет інфраструктури і технологій*).
- Бренд-менеджмент університету на ринку освіти (*Луцький національний технічний університет*).
- Міжнародна співпраця: зміна просування університету на міжнародному ринку та інформаційна діяльність (*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*).
- Інтернаціоналізація університету (*Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини*).

Цей пул експертного досвіду вже починає підтримувати зміни в галузі вищої освіти. Наприклад, Інститут вищої освіти НАПН зазначив, що деякі ректори приєдналися до національної мережі експертів із забезпечення якості. Команди та окремі учасники також повідомляють, що приєдналися до національних робочих і експертних груп: «Ми взяли участь у проєкті «Побудова мережі експертів забезпечення якості у вищій освіті» та «Нова система акредитації як інструмент забезпечення якості й подолання корупції у вищій освіті». Інші приклади подає Навчально-науковий інститут лісового і садово-паркового господарства, де учасники команди приєдналися до робочої групи Міністерства освіти і науки для складання концепції дуальної освіти. У результаті КМУ прийняв розпорядження «Про схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» від 19.09.2018 № 660-р. НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» повідомив, що його команда бере участь у роботі Центру незалежної акредитації інженерних програм, заснованого Асоціацією ректорів українських технічних університетів. Інші команди інформують про приєднання до регіональних робочих чи проєктних груп або їх започаткування.

## Пріоритетні галузі до змін

Уряд планував реформувати вищу освіту України так, щоби гармонізувати її з Європейським простором. Тож задекларував основні пріоритети — підвищення якості і модернізацію викладання. На конференції в листопаді 2018 р.<sup>13</sup> пані Міністр Л. Гриневич заявила: «Наше бачення — стати частиною Європейського простору вищої освіти. Якість тут грає критично важливу роль. Ми хочемо, щоби наша система вищої освіти була конкурентоспроможною. Ми маємо підвищити довіру до неї й робити це через якість. Студенти і викладачі повинні бути здатні довіряти якості. Ми маємо покращити механізми — це наша ахіллесова п'ята». Міністр згадала про створення нового Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти у 2019 році. Вона також зазначила, що серед інших пріоритетів — Національна рамка кваліфікацій, інтеграція до Європейського дослідницького простору, освіта для дорослих і неформальна освіта, підтримання окупованих територій. Під час обговорення увагу було акцентовано на покращенні викладання й навчання, зокрема на потребі підготувати студентів до виходу на ринок праці. Міністр вкотре підкреслила ці аспекти на фінальній конференції Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України (5 березня 2019 р.)<sup>14</sup>.

## Максимізація впливу агентів змін

Агенти змін та пул експертного досвіду, сформовані в результаті Програми, є ресурсом, що має зробити важливий внесок у розвиток галузевої політики і практики. Програма відбрала університетські команди, спроможні та готові просувати зміни у вищій освіті, та надала їм знання про лідерство в часи змін разом із навичками та практикою. Передаючи набуті знання іншим університетам, команди мали згенерувати імпульс до широких інституційних змін та побудувати критичну масу для системних змін. Однак, не варто

---

<sup>13</sup> Лілія Гриневич, Міністр освіти і науки України на конференції «Європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу» 27 листопада 2018 р.

<sup>14</sup> Лілія Гриневич, Міністр освіти і науки України на фінальній конференції Програми 5 березня 2019 р.

недооцінювати труднощі, з якими доводилося стикнутися під час реалізації цієї ініціативи (дані за Результатом 4). Хоча пані Міністр була впевнена, що команди змін із Програми можуть просувати зміни в галузі загалом («10% можуть вести 90%!»<sup>15</sup>), вона також наголосила, що час має важливе значення: «У нас немає часу зробити спочатку одне, а потім інше. План реформи терміновий. Ми маємо виконувати все одночасно»<sup>16</sup>. Тож агенти змін будуть змушені активізувати та розширити зусилля щодо впровадження змін у досить короткі строки. Якщо Україна має використати максимум їхнього потенціалу, щоби досягти мети, потрібно й надалі інвестувати в підтримання національних агентів змін — випускників Програми. До березня 2019 р. (час завершення Програми — Прим. ред.) серйозну підтримку надавала сама Програма: її викладачі, фасилітатори, інші учасники та британські університети — партнери. Тепер, коли Програма завершується, допомога з цих джерел зменшиться, а відтак і подальші інституційні зміни можуть сповільнитися чи цілком зупинитися. Це важливо тому, що, як зазначила пані Міністр<sup>17</sup>, у поточному політичному ландшафті України освітня реформа буде просуватися переважно «знизу вгору» за допомогою реформ окремих університетів. Якщо врахувати нагальність самої реформи, вкрай потрібно, щоби команди — учасники Програми могли керувати підтримкою та розширенням інституційних змін. Однак, цього не відбудеться без закладення сильного підґрунтя для підтримки. Урешті-решт, успіх і довгостроковий вплив команд Програми, а також реалізація їх потенціалу як агентів змін, переважно залежатиме від цього підґрунтя.

Найбільше значення матиме підтримання трьох аспектів:

### **1. Допомога агентам змін — випускникам Програми**

Програма заклала для команд потужний фундамент зі знань, навичок і досвіду управління змінами. Однак, у середовищі, що швидко змінюється, розвиток агентів змін є процесом, а не одноразовою подією. Їхні знання, навички та досвід потрібно постійно розвивати та вдосконалювати. Щоби випускники Програми залишалися ефективними на інституційному рівні та допомагали побудувати критичну масу на рівні галузі, потрібно інвестувати в їх постійне підвищення кваліфікації. Для цього знадобиться спланована та сфокусована програма професійного розвитку. Основні пріоритети програми професійного розвитку:

Створити програму **постійного професійного розвитку**, що передбачатиме:

- індивідуальні та командні навчальні сесії для оновлення знань і навичок (наприклад, навчання консультативним навичкам для роботи з іншими університетами над проєктами змін);
- асистовані візити або короткі відрядження для поглиблення знань та експертного досвіду;
- розвиток онлайн-платформи для спільноти, що навчається;
- фізичні зустрічі випускників. Певна частина навчання та розвитку навичок може успішно відбуватися онлайн. Однак, зустрічі поза

---

<sup>15</sup> Лілія Гриневич, Міністр освіти і науки України на фінальній конференції Програми 5 березня 2019 р.

<sup>16</sup> Там само.

<sup>17</sup> Там само.

мережею потрібні для спрямування енергії, креативності та навчального процесу учасників і команд. Особливе значення це має для підтримання випускників, що долають серйозні перешкоди на шляху до змін. Онлайн-комунікації можуть доповнювати, але не замінювати фізичні зустрічі.

Надати заплановані **можливості набути досвід та поліпшити знання на національних і галузевих проєктах змін**. Це невід’ємна частина постійного професійного розвитку. Знання й навички, що не використовуються, скоро втрачаються. Потрібно стратегічно використовувати випускників у національних або регіональних органах, як-от: агенціях, робочих та консультаційних групах. Цю роботу треба підтримувати за допомогою менторства. Крім професійного розвитку, це реалізує основну мету — використовувати знання й досвід агентів змін, щоби керувати змінами. Для молодих лідерів це стане поштовхом до особистого та кар’єрного розвитку, підтримуватиме в них енергію та ентузіазм.

## **2. Побудова інфраструктури на рівні галузі для підтримання змін і агентів змін**

Є чотири способи прискорити роботу випускників Програми:

- Створити **національну онлайн-платформу з інформування**. Мета — ділитися історіями про зміни та висвітлювати практику впровадження Програми. Почати можна з прикладів, поданих наприкінці цього розділу. Із часом платформу можна розширити — додати туди такі ресурси, як політичні рекомендації, приклади стратегій, систем, практик, брифінгові документи та навчальні матеріали. Ця платформа також може містити й навчальний модуль для спільноти (описаний вище).
- Розвивати й підтримувати **мережі університетів і практиків** для просування й підтримання змін. Мережі можуть бути як регіональними, так і тематичними (наприклад, присвячені змінам у викладанні, дослідженням, залученню бізнесу або громад), або поєднувати обидва аспекти. Університетські команди змін позиціоновані так, щоби розвивати ці мережі разом з Інститутом вищої освіти НАПН. Тож один із можливих варіантів — створити **«набори для навчання в дії»**, щоби працювати над конкретними галузями чи проблемами. Для цього потрібні вмілі фасилітатори, яких можна відібрати серед випускників Програми та навчити в межах постійного професійного розвитку.
- Створити національний **хаб лідерства у вищій освіті** під егідою Інституту вищої освіти НАПН. Хоча звіт не повинен робити пропозицій щодо національної інфраструктури, це точно мало би переваги в роз’ясненні обов’язків і ролей, наданні послідовного та інтегрованого підходу. Створення хабу матиме труднощі. Спосіб їх розв’язання — відібрати групу активістів серед випускників Програми, які допоможуть розробити й налагодити його роботу.
- Створити центри професійного розвитку в усій галузі та розширити аудиторію. Це може стати вагомим рушієм змін вищої освіти. **Функції розвитку персоналу** в університетах є ключовими рушіями інституційних змін. Вони розвивають індивідуальні професійні навички (лідерство, викладання, дослідження тощо) і створюють місток між ними та розвитком організації. У програмних проєктах команди з університетів

зосереджувалися на розробленні низки центрів професійного розвитку. Тож наступний крок — масштабування.

### **3. Робота із системними перешкодами в галузі**

Цей аспект перебуває за межами повноважень і контролю випускників Програми. Із ним потрібно працювати на галузевому рівні. Серед основних перешкод, виявлених учасниками Програми, — моделі розподілу ресурсів (наприклад, фінансування за кількістю студентів), системи заохочення персоналу та критерії кар'єрного просування. Їхнє подолання потрібне для зміни інституційних пріоритетів і врешті поведінки і практики. Це підтверджує британський досвід. Інакше реформа вищої освіти приречена стикатися із серйозними перешкодами. Їх можна буде подолати, якщо напрацювати критичну масу для змін. Однак, знадобиться чимало часу — а час, як зазначила пані Міністр, — це те, чого бракує Україні.

Реалізація окреслених аспектів вимагає постійних інвестицій у людські ресурси та часу. Інакше імпульс до змін та вже створені ресурси зійдуть нанівець, оскільки не матимуть підтримки.

## **РЕЗЮМЕ**

Британська Рада чимало інвестувала в підтримання реформи вищої освіти України через Програму розвитку лідерського потенціалу університетів України. Розроблена спільно з Інститутом вищої освіти НАПН та британською Фундацією лідерства у вищій освіті, Програма надала 40 командам знання, навички й досвід для керування інституційними змінами. Тепер вони мають потенціал підсилити та розширити зміни в інших університетах, отримуючи поштовх до дій та напрацьовуючи критичну масу в галузі. Наразі цей потенціал в українській освітній галузі потрібно підживлювати для того, щоби зміни реально відбулися.

# ПРИКЛАДИ

---

*Розвиток лідерства: більш відкрита  
співпраця з бізнесом і суспільством*

---

## **Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна**

*«Каразінська школа лідерства підтримує філософію Програми розвитку лідерського потенціалу університетів: вона надихає вести і спонукає пробувати»  
(Світлана Калашнікова, директор Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України).*

Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна брав участь у другому році Програми. Проєкт команди прагнув зробити університет більш відкритим до співпраці з бізнесом і суспільством. Основним механізмом досягнення цього стала Каразінська школа лідерства. Школу створено у 2017 році на постійній основі наказом ректора. Мета — навчати нове покоління лідерів та створити проєкти змін для розвитку університету. Під час роботи над проєктом команда стикнулася зі спротивом інноваціям із боку університетської спільноти. Надихнувшись та отримавши підтримку від Програми, вони перереформували свій підхід, щоби залучити однодумців. Досягнення школи:

- залучено керівників різних підрозділів університету до роботи команди внаслідок налагодження внутрішньої комунікації;
- 35 керівників підрозділів успішно пройшли сесії з лідерства;
- розроблено курс лідерства для студентів-магістрів;
- сформовано команду молодих лідерів університету, яких залучено до розвитку школи;
- позиціоновано школу як платформу для обговорення ідей та представлення проєктів із розвитку університетів. Серед тем — академічна доброчесність та дослідницька етика, навчальні системи, розширення спроможностей студентів, розвиток підприємницьких навичок серед студентів, поліпшення університетської системи управління та забезпечення якості;
- учасники команди беруть участь у проєктних групах університету, що створюють та розробляють стратегію розвитку закладу до 2025 року. Це означає, що вони мають голос у визначенні інноваційних цілей для університету. Учасники безпосередньо відповідатимуть за впровадження інноваційної стратегії та змін в університеті.

## **Національний університет «Львівська політехніка»**

Львівський національний політехнічний університет (ЛНПУ) взяв участь у першому році Програми. Мета проєкту — поліпшити якість викладання та рівня працевлаштування студентів шляхом розширення спроможностей викладачів до створення та реалізації студентоорієнтованих підходів в освітніх програмах. Це підтримує загальноуніверситетський розвиток нових підходів до викладання, побудованих на компетенціях, із формулюванням навчальних результатів для студентів. Досягнення команди:

- відвідано Кінгстонський університет у Лондоні, щоби дізнатися про найліпші практики в студентоорієнтованих підходах до навчальних програм. Наслідком візиту стало налагодження комунікації пропозицій у межах університету та сприяння впровадженню інноваційних заходів;
- закладено основи для довгострокової співпраці між ЛНПУ та Кінгстонським університетом — університети успішно подали спільні заявки на фінансування в напрямках KA1 (академічна мобільність) і KA2 (проєкти співпраці) програми Erasmus+;
- ЛНПУ спільно з Кінгстонським університетом перемогли в першому турі програми Creative Spark. Цю програму у 2018 році запустила Британська Рада для боротьби з високим рівнем безробіття серед молоді та недорозвиненим креативним сектором. Спільний проєкт розроблятиме навчальну програму для підприємців-стартаперів за участю британських спеціалістів. Набутий досвід планують поширювати через конференції та обміни.

---

*Співпраця університету й бізнесу та міжнародна співпраця:  
розроблення навчальних програм на основі виробничого компоненту*

---

## **Навчально-науковий інститут лісового і садово-паркового господарства**

*«Програма є платформою для комунікації активних освітян, готових узяти на себе ініціативу. Програма допомогла нам зростати. Вона змінила університетське середовище» (Олена Врублевська, голова відділу міжнародної співпраці).*

Навчально-науковий інститут лісового і садово-паркового господарства взяв участь у першому році Програми. Мета командного проєкту — розробити й пілотувати магістерські курси із виробничим компонентом як основним (дуальна освіта). Досягнення команди:

- залучено наглядову раду університету, а відтак і ключових роботодавців, зокрема Державну агенцію лісових ресурсів, приватні деревообробні підприємства;



- відвідано Единбурзький університет Напір. Останній залучив до проєкту коледж Інвернесс, Лісову комісію Шотландії та Конфедерацію лісових індустрій. Візит британських партнерів до України відбувся у 2017 році. Це сприяло інформованості про важливі можливості українсько-британської співпраці не тільки в освіті та науці, але й у виробництві та управлінні лісової галузі. Команда зазначила: *«Це також вивело на перший план розвиток міжнародних зв'язків як інструмент для поліпшення всіх аспектів нашого університету»*;
- запущено пілотний проєкт із місцевими лісовими господарствами, що надавали виробниче навчання. Це відбулося у 2016 році, після рішення навчальної ради університету створити і впровадити магістерську програму дуальної освіти. Однак, проєкт вирішили не продовжувати через його нерентабельність. Пілотний проєкт виявив серйозні перешкоди до розвитку навчання на виробництві в українському контексті;
- у 2017 році учасники команди приєдналися до робочої групи Міністерства освіти і науки для складення розпорядження «Про схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» від 19.09.2018 № 660-р.

# APPENDICES

## Appendix 1: Letter from the Minister of Education and Science

МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

Проспект Перемоги, 10  
м. Київ, 01135, Україна



Тел.: (044) 481 47 96; факс: (044) 481 47 96

E-mail: [ministry@mon.gov.ua](mailto:ministry@mon.gov.ua)

Web: <http://www.mon.gov.ua>

Код ЄДРПОУ 38621185

MINISTRY  
OF EDUCATION AND  
SCIENCE OF UKRAINE

10 Peremohy Ave  
Kyiv, 01135, Ukraine

---

Dear Simon Williams,

I am writing in my own capacity and on behalf of the Ministry of Education and Science of Ukraine to express our sincere gratitude to the British Council for many years of our fruitful cooperation and in particular for the delivery of the Ukraine Higher Education Leadership Development Programme.

The Programme that ran from 2016 to 2018 supported forty Ukrainian universities in their efforts to update universities' strategies, implement innovation changes, modernize curricula and enhance the role of a university as leader of societal change. But what we value most of all in this Programme is the development of the network of new university leaders – change agents capable to facilitate and implement transformations in their universities and higher education sector at large.

We already see the growth of leadership capacity in our higher education in the increase of participation in international projects, stronger voice of young leaders in their higher education institutions, students' activism and advocacy for deeper institutional changes and national reforms.

The Ukraine Higher Education Leadership Development Programme has been a valuable contribution to Ukraine's higher education sector reform. We hope our cooperation will continue in future and be as helpful, as it has been before.

Sincerely,

Liliia Hrynevych  
Minister

## Appendix 2: List of Ukraine Universities Participating in the Programme

### Participants 2016/2017

	Ukrainian University	Project Theme
1	Borys Grinchenko Kyiv University	Development and implementation of the programme on fostering university professors' readiness for providing research-based teaching
2	Donetsk National Technical University	University as a mover of the local community and business reforming
3	Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University	Development and implementation of a mechanism for evaluating educational programmes with application to internal systems of quality assurance
4	Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University	Complex approach to the higher education quality assurance system
5	Luhansk Taras Shevchenko National University	Building a European university — the leader of the regional development and education in the East of Ukraine, an active participant of the conflict ending process
6	Lviv Polytechnic National University	Student-centred approach implementation into curricula development and delivery
7	Mariupol State University (MSU)	Internationalisation as a way of improving the competitiveness of the modern university
8	Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University	“University-Business” strategic partnership improvement
9	Ukraine National Forestry University	Leadership in cooperative studies (dual study programmes, work-based learning) in Wood Technology based on university-business collaboration for alignment to the needs of the European labour market
10	Volodymyr Dahl East Ukrainian National University	Leadership development and establishment of the change management system in activities of a displaced university
11	Donetsk National University	An international strategy for Donetsk National University
12	Taras Shevchenko National University of Kyiv	Skills Plus Portal for Leadership (SPPL)

## Participants 2017/2018

	<b>Ukrainian University</b>	<b>Project Theme</b>
1	Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman	Implementing the University Strategy of Academic Integrity
2	Kyiv National University of Technologies and Design	Development of entrepreneurial and innovation initiatives at the University
3	Kryvyi Rih State Pedagogical University	The Image of the University As a Result of Formation of Its Social Capital
4	Luhansk National Agrarian University	Educational agrarian centre "Donbass — Ukraine"
5	Poltava University of Economics and Trade	Sandwich courses as an instrument of the university leadership potential development
6	Ternopil Ivan Puluj National Technical University	Brand Image of the University: Positioning Strategy of TNTU in the International Market of Educational Services
7	Ukrainian Catholic University	Supporting and Developing University Excellence: Programmes and Services
8	V. N. Karazin Kharkiv National University	Openness University to Society and Business
9	Chernihiv National University of Technology	Rebuilding Integrity in Science and Education
10	Tavrida National University	Development of international competence of the modern university
11	Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute	Improvement of the System of Evaluation and Quality Assurance of Engineering Education at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
12	I. I. Mechnikov Odessa National University	Establishment of the Project Office as an Institutional Change and Step Towards the Development of University Potential
13	Chernihiv National T.G. Shevchenko Pedagogical University	Implementation of Creative Spaces in University as a Driver of Innovative Growth of Education of the Region
14	Donetsk National University of the Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky	"Info-hub" Student Service Centre

## Participants 2018/2019

	<b>Ukrainian University</b>	<b>Project Theme</b>
1	Vinnitsya National Technical University	Building a Culture of Academic Integrity among the Students
2	National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya	Improvement of the university's leadership potential through the development of the project activity and academic mobility
3	State University of Infrastructure and Technologies	Internationalization Strategy of the State University of Infrastructure and Technologies
4	Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University	The University as a centre of public opinion
5	Alfred Nobel University	Educational game hub Nobel-Quiz
6	National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"	Reform of the system of training for young university teachers
7	National University of Kyiv-Mohyla Academy	International Classroom: Enhancing Internationalization in Teaching and Learning
8	Open International University of Human Development "Ukraine"	ISTAR — Inclusive education for social transformation, accessibility and responsibility
9	Donetsk State University of Management in Mariupol	Ecologization of Strategy Development of DSUM
10	National Aviation University	Effective Partnership between the University and Stakeholders
11	Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University	Internationalization of the university in conditions of its autonomy and social political instability in Ukraine
12	Lutsk National Technical University	Lutsk NTU Brand-Management on the Educational Market
13	National Mining University	Expansion of international cooperation as a result of reflection of the University's transformational changes into the marketing, international and information activities
14	National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine	Leadership potential development of young scientists of the university

### Appendix 3: UK Study Visits

	<b>Ukraine university</b>	<b>UK university</b>
1	Alfred Nobel University	University of Wales Trinity St David
2	Borys Grinchenko Kyiv University	Bath Spa University
3	Chernihiv National University of Technology	University of Greenwich
4	Donetsk National Technical University	University of Brighton
5	Donetsk State University of Management	University of Glasgow
6	Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University	Anglia Ruskin University
7	Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University	Abertay University
8	Kryvyi Rih State Pedagogical University	Buckinghamshire University
9	Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman	Northumbria University
10	Kyiv National University of Technologies and Design	University of Southampton
11	Luhansk National Agrarian University	Cardiff University
12	Luhansk Taras Shevchenko National University	University of Cambridge
13	Lutsk National Technical University	Northumbria University
14	Lviv Polytechnic National University	Kingston University
15	Mariupol State University	University of York
16	National Aviation University	Aberystwyth University
17	National Pirogov Memorial Medical University	Anglia Ruskin University
18	National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”	Oxford Brookes University
19	National University of Kyiv-Mohyla Academy	University of Kent
20	Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv Pedagogical University	Aberystwyth University

	<b>Ukraine university</b>	<b>UK university</b>
21	Open International of Human Development "Ukraine"	University of Portsmouth
22	Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University	University of Edinburgh
23	Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University	University of Greenwich
24	Poltava University of Economics and Trade	University of Portsmouth
25	State University of Infrastructure and Technology	Anglia Ruskin University
26	Taras Shevchenko National University of Kyiv	Northumbria University
27	Ternopil Ivan Puluj National Technical University	University of Southampton
28	Ukrainian Catholic University	St Mary's University
29	Ukrainian National Forestry University	Edinburgh Napier University
30	V. N. Karazin Kharkiv National University	Anglia Ruskin University
31	V.I. Vernadsky Taurida National University	University of Portsmouth
32	Vasyl Stus Donetsk National University	Cardiff Metropolitan University
33	Vinnitsia National Technical University	Northumbria University
34	Volodymyr Dahl East Ukrainian National University	University of Cambridge

## Appendix 4: Key Developments Reported by Project Teams

<b>YEAR 1 cohort (2016—2017)</b> Final reports <sup>18</sup>
<b>1. University-community-business links:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Leadership content added to course modules</li><li>• New Masters course “Leadership and Change Management” introduced (external business professionals on this course)</li><li>• Student voluntary service and initiatives were launched</li><li>• Agreements with industrial enterprises were signed</li></ul>
<b>2. Internationalisation:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• International Strategy 2025 produced</li><li>• Knowledge and skills from the Programme disseminated to other international relations staff</li><li>• International Strategy now increasingly being implemented by representatives from all departments</li></ul>
<b>3. Quality assurance:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Developed/launched new approach to study programmes quality</li><li>• New team of young leaders formed to implement changes</li><li>• Soft Skills for Leadership course was launched</li></ul>
<b>4. Soft Skills Portal:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• #LeaderHUB created in University Library</li><li>• Soft Skills University project underway — for young people to acquire universal soft skills</li><li>• Training programme launched/delivered for teaching staff — how to develop student skills and leadership (total 15 sessions)</li></ul>
<b>5. Staff development for research-based teaching:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Within University’s new Development Strategy 2018—2022, the Regulation on organizing the teaching and learning process amended</li><li>• Teaching and learning quality “road map” developed</li><li>• Research-based learning has become a dominant feature of all teaching — <i>“significant number of faculty incorporating a research component into their teaching practice”</i>. Increasing numbers of <i>“collaborative teacher-student projects, including contributions to publications”</i></li><li>• New research-related criteria added to the performance rating of faculty.</li><li>• Policy document on planning, monitoring and reporting research projects</li></ul>

---

<sup>18</sup> Where Cohort 1 and 2 teams have not provided updated progress in February 2019, data from Year 1 reports have been used.



**6. Quality assurance:**

- QA system designed (includes academic integrity of students, teachers and researchers)
- Quality Code of the University; Code of Academic Ethics; Guidelines for checking graduation qualification papers for academic plagiarism with software tools.
- Student survey collecting feedback on teaching methods and curriculum content
- Education Quality and Academic Integrity Monitoring Centre established
- All student graduation theses and all academic papers now checked for plagiarism
- International criteria added to the performance rating of staff

**7. Regional development and education in the East of Ukraine, an active participant of the conflict ending process:**

- Began to develop a 5-year University Development Strategy (2017—2022)
- Training sessions on leadership being developed for students and local residents
- Contributing to newly created Donbas Ukraine centre to engage school and university students from the occupied territories in the east of Ukraine

**8 Internationalisation:**

- Conducted seminars on leadership theories
- University management structure was modernised and optimised

**9. Developing dual study/workplace degrees:**

- Established new project with Edinburgh Napier “*Leadership in developing education programmes with enhanced hands-on training at workplace (dual programs)*”
- Team’s promotion of dual programmes led to changes in university development policy, extending development of these (formalized in the Academic Council’s Resolution 26<sup>th</sup> April 2016)
- (2017) project team members joined the Ministry of Education and Science working group drafting the Dual Education Framework. Led to Cabinet Resolution No. 660-p, 19<sup>th</sup> September 2018, “On approving the Framework for professional training in a dual education format”

**10. Student-centred approach in study programmes:**

- As part of University’s new competence-based teaching approaches, project team developed “Provision on the choice of training disciplines of (the) ... University”. Officially approved by the University

**11. University-business partnerships:**

- Developed a model for University-Business cooperation
- Organised leading entrepreneurs to give thematic lectures to students

**12. Change management system in a displaced university:**

- Delivered staff training on leadership development in times of change
- Draft strategy produced for university (includes: dual classroom/work programmes, “mixed” learning (distance learning/traditional learning); inclusive education development; academic mobility; research development; activating student community)
- New national and international academic partnerships established

<b>YEAR 2 cohort (2017—2018)</b> Final reports
<p><b>1. “Info-hub” Student Service Centre:</b> <i>(professional training and development for staff and students)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Set up the hub and designed electronic forms for services</li> <li>• Student survey on information services for students was conducted</li> <li>• Training on cloud computing technology for students and university personnel conducted</li> </ul>
<p><b>2. Academic Integrity:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frameworks and documents developed</li> <li>• Training for students and staff delivered</li> <li>• Plagiarism checks procedure for masters theses introduced</li> <li>• Student-teacher dialogue to develop understanding of problem and solutions</li> </ul>
<p><b>3. Developing Entrepreneurial and Innovation Initiatives at the University:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Developed one of the best centres of energy efficiency in Ukraine</li> <li>• Set up Centre for staff and students to discuss/ generate innovation and entrepreneurial ideas</li> <li>• Extended international activities and grant applications — applied for 17 international innovation research grants (2017) and won 5; established a co-working centre to support these</li> </ul>
<p><b>4. Developing the University’s image by building social capital:</b> Helped to establish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre for Social Development,</li> <li>• Youth Centre “#StudHub”</li> <li>• “KSPU Blogs”</li> </ul>
<p><b>5. Educational Agrarian Centre “Donbass — Ukraine”:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project boosted to a strategic level by new university leadership — the “Educational Agrarian Centres in Eastern Ukraine” now a strategic driver for University development. Centres become operational in March 2019 in the Lugansk and Donetsk regions, offering information and advice and providing support services for adult population.</li> </ul>
<p><b>6. Quality Assurance of Engineering Education:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gained staff support for a system of internal QA for engineering education</li> <li>• Started: European accreditation process for study programmes in two engineering areas; Masters programme with dual education elements under agreement with Ukr-ProgressTech company (for Boeing); process of integrating engineering courses in to FEANI INDEX European Engineering database</li> </ul>
<p><b>7. Establishment of the Project Office to develop university potential:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Office officially established and launched (after 6 years of lobbying)</li> </ul>

### **8. Developing “Sandwich courses”:**

- University’s Development strategy amended, to prioritise improved quality of education through inclusion of practice-oriented learning
- Framework of practice-oriented learning implemented — this led to changes to the instruction schedule, updated curricula and created more internship programmes, increased number of distance courses and improved distance learning system
- Changes made to university’s management structure and functional responsibilities to bring in line with the needs of practice-oriented approach.
- Position of student ombudsperson has been established

### **9. Developing International Competence as a modern university:**

- Internationalisation Strategy developed and adopted as a key aspect of the University’s Development Framework
- International Relations Service set up to support the Internationalisation Strategy
- Strategy implementation has prompted increased international engagement and increasing adoption of international standards, e.g.:
  - new English language version of University website; promotional video in English
  - university became a member of the International Association of Universities
  - had its curricula certified under ISO standards; obtained ASIC accreditation and became an accredited member of the Council for Higher Education Accreditation (CHEA, USA). Joined the University Alliance of the Silk Road
  - has initiated and adopted the Plagiarism and Academic Integrity Policy, Ethics Policy and deployed an internal education quality monitoring system
  - taken action to improve the level of English skills in the university
  - joint programs designed/implemented with universities from Switzerland, Poland, Germany, etc. Academic mobility program resumed and dual degree programs introduced jointly with European universities
- Collaborating with other Ukrainian HEIs on Erasmus+

### **10. Positioning the University in the International Education Market:**

- Competitive advantages identified by team used to develop the university’s positioning strategy in the international education market
- Led to changed management responsibilities for international relations and support services for international students:
  - responsibilities for teaching international students transferred to faculties
  - two new centres created — International Student Support Centre (recruitment and international promotion activities); Benchmarking and Brand Management Centre (university marketing and promotion in online space)
- Recommendations drafted/implemented to improve teaching and learning for international students (teachers of subjects delivered in English, obtained Aptis or IELTS certificates)
- Increased international mobility opportunities offered to staff and students

**11. Supporting and developing university teaching excellence:**

- New staff development programmes created
- Annual orientation session for university teachers
- “Teaching Excellence School” set up. Delivered 148 academic hours training for 35 teachers on the first course
- University’s learning management system (LMS Moodle) improved and support put in place for student and faculty users
- Drafted/enacted the Regulation on evaluating academic e-courses. Staff using the CMS system can now request an evaluation of their e-course and have it certified online. This a requirement for professional upgrading of faculty, i.e. to associate professors and professors
- Awards instituted for teacher leaders who inspire change

**12. University’s openness to society and business:**

- Karazin School of Leadership set up 2017 under the Rector’s Order to train a new generation of leaders and design change projects for university development:
- 35 heads of departments completed training sessions
- team of young leaders created to be involved in the work of Karazin Leadership School
- Leadership course developed for graduate students
- Team serves as an expert group for preparation and evaluation of projects submitted to Leadership School (*Egs: Promotion of university academic publications internationally; Academic integrity: research ethics, international publication standards for authors and editors; Communications to improve the organization of research and innovational work; Development and introduction of tutoring system in the university; Establishment of a hub to develop computer technologies based on university innovational centre; Development of youth policy in the university; Transfer from governance to HR management in the university; Renewing CPD system for university employees; Forming entrepreneurial skills in student teams and enhancing a practical component in the learning process; Innovational financial management in the university, contemporary financial management in education; Modernization of procurement system in the university*)
- International Relations Department reorganized 2018 and one of the project team members appointed as Head; International Education Centre also reorganized and a participant of the Leadership School appointed as Head

**13. Implementation of creative spaces in the university: driving innovative growth of education of the region:**

- Created an outdoor creative space
- Established a Centre for Talent Development “Unikum”
- Ensured support of an MP for setting up an indoor creative space (regional project)

**14. RISE — Rebuilding Integrity in Science and Education:**

- Academic Integrity Frameworks developed
- Introduction of an Ethical Code
- Training delivered for students and professors (3 programmes; 11+ sessions)
- Business-oriented and research training sessions on intellectual property, technology transfer and commercialization

## **YEAR 3 cohort (2018—2019)**

Final reports

### **1. ISTAR — Inclusive education for social transformation, accessibility and responsibility:**

- Expert Group established
- Researching models for inclusive education

### **2. Improvement of the university's potential through the development of project activity and academic mobility:**

- Project Facilitation Team set up to facilitate project work (formalised by Order No. 123 dated 28<sup>th</sup> August, 2018)
- Annual work plan produced
- Policy documents being reviewed (Nov 2018) and the Terms of Reference for the Project Facilitation Team being drafted in line with the University's development strategy
- Team has contributed to applications for international projects and has engaged faculty members from theory and clinical departments in project work
- Set up meeting to establish a regional consortium of higher educational institutions to strengthen project work.

### **3. Building a Culture of Academic Integrity among the Students:**

- Surveyed students, staff and employers on the need to create a culture of academic integrity
- Conducted training workshops for teaching staff “Tools for preventing violations of academic integrity”
- Conducted training sessions for students involving employers “Academic integrity and professional success”
- Organized a joint round-table for the student governing body and deputy Deans on “Basic skills of effective interaction”
- Student Declaration of Academic Integrity approved
- Training module on “Principles of academic integrity” designed and incorporated into the curriculum on “Fundamentals of research” for master students; chapter on academic integrity principles was added to the training manual “Fundamentals of scientific work” for students
- JetIQ platform adopted to ensure objective evaluation and improve the quality and transparency of learning
- Established Consultative Centre for Academic Integrity and Prevention of Plagiarism to prevent plagiarism (falsification, replication, re-publication, re-writing, compilation, etc.); created expert workgroups at the faculty level for continuous monitoring the level of academic integrity culture
- Held a series of student meetings with successful business people and founders of innovative start-ups to explore their experience and factors for a successful career
- Held a training session “Formation of the culture of academic integrity in college education” for students and teachers at the Vinnytsia Humanitarian and Pedagogical College

- In co-operation with Enactus VNTU Students' Organisation the team conducted an interactive lecture "Think, Decide, Act!" with pupils from the Centre for Social-Psychological Rehabilitation of Children with the aim of motivating young people to consciously choose a future profession
- Ran a training session on critical thinking aiming to encourage young people to take a responsible attitude towards their own position, decisions and actions; held a training session "Your knowledge — Your Capital" for summer camp pupils in the IT-SCOUTS camp

#### **4. The University as a centre of public opinion:**

- Agreement reached with local government
- Survey of city residents undertaken

#### **5. Internationalisation Strategy:**

- Institutional audit carried out to identify the needs, challenges, strengths and resources
- Internationalisation Strategy drafted and its implementation is now underway.
- Strategy Office established within the University's Division of International Relations and International Students Affairs to provide organisational support for the Strategy
- Communications to students, faculty and stakeholders — support available to find opportunities and prepare project applications for international projects and competitions. Training delivered on how to participate in academic mobility programmes
- The international club SUIT Ambassador founded — brings together alumni, including international ones, who have experience with international projects and programs and/or are working abroad
- English Language Project initiated to deliver four courses to undergraduate students in English

#### **6. Ecologisation of University Strategy Development:**

- New Development Strategy 2019—2025 drafted and prepared for consideration by the University's Academic Council (Dec 2018). Mission is framed as "Europeanising educational space in Mariupol through international projects of the university". Includes ecologisation of the "university-student" relationship through distance learning. "International activities" includes a specific focus on student internships abroad and collaboration with international organizations to internationalize university curricula. Strategy aims for greater cooperation between the academic community and the public, helping the University to integrate more effectively into the academic and professional space
- Joined the Global Network of Learning Cities
- Lead partner in a consortium of displaced universities applying for EU grant funding (Support to Displaced Higher Education Institutions in the East of Ukraine: call EuropeAid/161559/DD/ACT/UA)
- Project team members have written research papers: "*Learning city vs smart city: a comparative analysis*" (Public Administration Series, issue 3(80), 2018; and "*Capitalizing on more ecological business strategy in the service sector*" (Economics Series, issue 4(81), 2018)

<p><b>7. University Brand-Management in the International Educational Market:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducted discussions with students on what they look for in a university</li> </ul>
<p><b>8. Effective Partnership between the University and Stakeholders:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Established a project office within the Institute of New Technologies and Leadership. Aim of the project office is to look for projects and partners</li> <li>• Conducted meetings with students, stakeholders, media — created a roadmap with stakeholders</li> <li>• Re-created the university's alumni society</li> </ul>
<p><b>9. Expanding international cooperation through changes in the University's:</b> international marketing and information activities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing strategy and brand-book designed for the university</li> <li>• Students and faculty surveyed about the new brand-book and existing communications about international programmes and projects</li> <li>• Information updates collected from departments about existing international programmes and opportunities</li> <li>• University's communications and publicity materials updated</li> <li>• Workshops delivered for university staff on (i) using the new brand-book; (ii) opportunities for broader international cooperation</li> <li>• Workshops on developing leadership capacity delivered for faculty members and students</li> </ul>
<p><b>10. Reform of the training for young university teachers:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training needs analysis — professional competencies needed by junior university teachers</li> <li>• Students surveyed to identify good teaching practice</li> <li>• Work started to draft a policy document on professional development of junior university teachers</li> <li>• Young Teacher's School pilot project launched under the Rector's order — first module delivered Nov 2018</li> </ul>
<p><b>11. International Classroom: Enhancing Internationalization in Teaching and Learning:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Set up a working group to look at supporting teaching of international students (within wider support for international students provided by University's international student centre)</li> <li>• Project team members have joined the University's Internationalisation Committee (set up by Rector's office in October 2018) to contribute to coordinating further efforts to internationalise teaching and learning</li> </ul>
<p><b>12. Leadership development of young scientists of the university:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018, team members contributed to the launch of the "Rector's Leadership School of NUBiP" for young scientists at the university</li> <li>• Project team members delivered training and workshops at the Leadership School</li> </ul>

**13. Internationalization of the university in conditions of its autonomy and social political instability in Ukraine:**

- Surveys and monitoring activities carried out among the stakeholders to identify strengths and weaknesses of the university's branding
- New version of the university website was launched
- Survey of international students is underway
- Young leaders have shared their skills of holding meetings and coaching with active students from different faculties

**14. Educational game hub Nobel-Quiz project is about creating a gamification hub:**

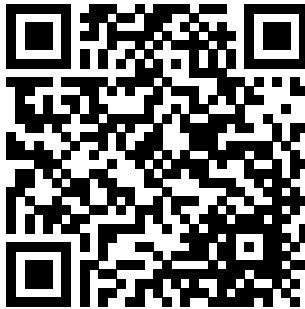
- 10 workshops delivered
- contributed to revising content on 46% of courses taught in the university







Звіт англійською мовою доступний для ознайомлення  
на сторінці «Програма розвитку лідерського потенціалу  
університетів України» нашого сайту:

[britishcouncil.org.ua/programmes/education/leadership-development](https://britishcouncil.org.ua/programmes/education/leadership-development)

або за QR кодом.



вул. Жилианська, 29  
Київ, 01033  
+380 44 490-56-00  
info@britishcouncil.org.ua

 [britishcouncil.org.ua](http://britishcouncil.org.ua)  
 [fb.com/BritishCouncilUkraine](https://fb.com/BritishCouncilUkraine)  
 [instagram.com/uabritish](https://instagram.com/uabritish)  
 [twitter.com/uaBritish](https://twitter.com/uaBritish)

© The British Council is the United Kingdom's international organisation for cultural relations and educational opportunities.



We are strongly committed to equal opportunities & diversity.