

Звіт програми

Лідери трансформації університетів задля відродження України



Ця Програма не тільки відкрила нові горизонти для розвитку вищої освіти в Україні, але також відіграла ключову роль у формуванні майбутнього освітнього ландшафту нашої країни. Ініціатива, яка об'єднує зусилля Британської Ради в Україні, Міністерства освіти і науки України та Фонду Президента України з підтримки освіти, науки і спорту, є яскравим прикладом плідної співпраці заради досягнення спільної мети — відродження і розвитку освіти в Україні.

Програма «Лідери трансформації університетів задля відродження України» відкриває нові можливості для українських університетів, сприяючи розвитку лідерського потенціалу, зміцнюючи інституційну спроможність і створюючи потужні зв'язки між університетами України та Великої Британії. Участь команд із шести провідних українських університетів у пілотному циклі Програми підтверджує великий потенціал та готовність нашої освітньої спільноти до змін і прогресу. Ми переконані, що набуті знання і досвід стануть міцним фундаментом для подальшого розвитку вищої освіти в Україні та зміцнять її позиції на міжнародній арені.

Ольга Будник
Радниця-уповноважена
Президента України з питань
Фонду Президента України
з підтримки освіти, науки
та спорту



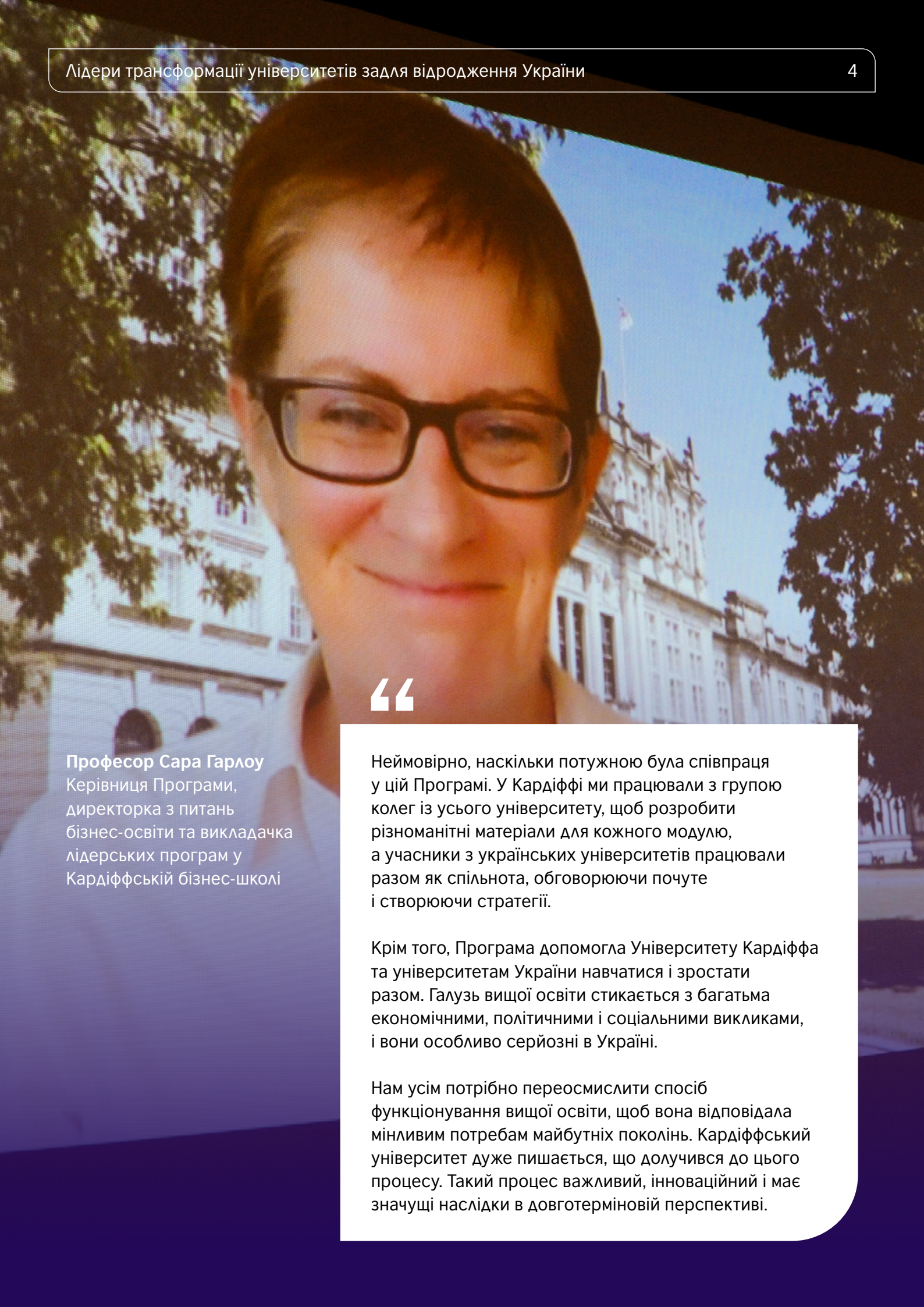


“

Михайло Винницький
Заступник Міністра освіти
і науки України

Університети часто мають ієрархічну структуру, де значну роль відіграє особистість ректора. Однак це гальмує розвиток освітньої спільноти.

Наразі ми займаємося розвитком особистостей і команд. Мета цієї Програми — культивувати освітянське лідерство. Вона створена для тих, хто прагне змінювати освітнє середовище, готовий брати відповідальність за ці зміни, кому справді небайдужі їхні університети. Ця Програма пропонує інструменти, натхнення та спілкування з колегами з України та з-за кордону, запевняючи нас, що ми не самі.



“

Професор Сара Гарлоу
Керівниця Програми,
директорка з питань
бізнес-освіти та викладачка
лідерських програм у
Кардіфській бізнес-школі

Неймовірно, наскільки потужною була співпраця у цій Програмі. У Кардіффі ми працювали з групою колег із усього університету, щоб розробити різноманітні матеріали для кожного модулю, а учасники з українських університетів працювали разом як спільнота, обговорюючи почуте і створюючи стратегії.

Крім того, Програма допомогла Університету Кардіффа та університетам України навчатися і зростати разом. Галузь вищої освіти стикається з багатьма економічними, політичними і соціальними викликами, і вони особливо серйозні в Україні.

Нам усім потрібно переосмислити спосіб функціонування вищої освіти, щоб вона відповідала мінливим потребам майбутніх поколінь. Кардіфський університет дуже пишається, що долучився до цього процесу. Такий процес важливий, інноваційний і має значущі наслідки в довготерміновій перспективі.

Зміст

Резюме	6
Контекст Програми	6
Партнери	8
Учасники	8
Ключові результати та висновки	10
Структура Програми та підхід до реалізації	13
Програмні модулі	13
Проекти інституційних змін	14
Менторська підтримка	15
Презентація проєктів змін	16
Результати Програми	17
Вплив на індивідуальному рівні	18
Вплив на команди	19
Вплив на інституційному рівні	21
Додаткові переваги	22
Гендерна обізнаність	22
Висновки	24
Додаток 1. Опис модулів	25

Резюме

Контекст Програми

Цей звіт присвячений реалізації Програми «Лідери трансформації університетів задля відродження України» (LUTUR) від Британської Ради в Україні, що впроваджувалася з жовтня 2023 року по березень 2024 року.

Розвиток нових лідерів та управлінського потенціалу університетів був одним із основних пріоритетів української вищої освіти з моменту прийняття Закону України «Про вищу освіту» в 2014 році. Професіоналізм, авторитет і доброчесність лідерів у вищій освіті пройшли повноцінне випробування з початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації в 2022 році, коли більшість українських університетів зазнали серйозних потрясінь.

Вища освіта в Україні стикається з багатьма викликами, у той же час залишаючись в авангарді відновлення країни. Важливість і роль університетів у майбутній відбудові неможливо переоцінити. Це стосується як підготовки професіоналів для відновлення, так і залучення самих університетів до життя громад і країни. Саму вищу освіту потрібно буде відбудовувати після війни з акцентом на створення сучасної та глобально інтегрованої системи. Сучасні реалії вимагають від університетів підготовки нового покоління лідерів, які зможуть адаптувати свої заклади до нових викликів і можливостей.

Національна стратегія України з розвитку вищої освіти на 2022–2032 роки чітко формулює потребу в лідерах у вищій освіті, які володіють необхідними компетентностями для роботи у надзвичайних ситуаціях та з акцентом на інтернаціоналізацію.

Для підтримки вищезгаданого, Британська Рада спільно з ключовими стейкхолдерами **розробили Програму LUTUR** — програму професійного розвитку, яка спрямована на зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України та розвиток лідерського резерву.

Мета Програми – розвивати компетентності керівників зі стратегічного і фінансового менеджменту, управління персоналом, а також провокувати і підтримувати зміни в університетах задля відбудови і розвитку України.

Завданнями Програми стали: залучення наступного покоління лідерів у вищій освіті України, посилення лідерського потенціалу університетів, створення довготермінової сталості та зміцнення зв'язків між Великою Британією та Україною.

Це була **перша очна програма**, проведена Британською Радою **після повномасштабного вторгнення** в Україну. Для забезпечення заходів безпеки та попередження можливих ризиків Програма була реалізована у змішаному форматі: тематичні модулі відбувалися очно із залученням українських експертів та онлайн включенням експертів з Великої Британії; менторські онлайн-сесії та очна презентація проектів змін. Такий підхід забезпечив як різноманітність досвіду навчання для учасників, так і безпечне та інклюзивне робоче середовище.

Партнери

Основними партнерами Британської Ради були **Міністерство освіти і науки України** та **Фонд Президента України з підтримки науки, освіти і спорту**. Обидві організації були залучені до створення та розроблення Програми.

Програму було реалізовано спільно з британським партнером — **Кардіффським університетом**. Кардіффський університет залучив до реалізації Програми 36 представників своїх професійних служб, академічного персоналу та вищого керівництва для обміну досвідом і знаннями з учасниками Програми. Участь експертів з Великої Британії відбувалася в онлайн-режимі.

З боку України участь брали **11 експертів**, взаємодіючи з учасниками наживо. Партнери Програми відбирали і затверджували експертів відповідно до їхнього досвіду щодо тематики модулів.

Учасники

Стандартною практикою Британської Ради є оголошення відкритого конкурсу на участь у програмі і відбір учасників відповідно до узгоджених критеріїв. Однак, через стислі часові рамки та формат Програми, цього разу відкритий набір не оголошувався. Натомість, список університетів-учасників було спільно узгоджено партнерами Програми.

До участі у Програмі було відібрано і запрошено шість університетів, які представляють різні регіони України:

- **Національний технічний університет «Дніпровська Політехніка»**
- **Національний університет «Львівська політехніка» ***
- **Маріупольський державний університет**
- **Київський національний університет імені Тараса Шевченка ***
- **Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна ***
- **Запорізький національний університет.**

Три університети із шести (позначені ✨) входять у список 1000 найкращих університетів за рейтингом QS World Rankings у 2024 році.

Загалом у Програмі взяли участь **30 учасників** (53% жінок та 47% чоловіків) з шести університетів, по п'ять осіб у кожній команді. У Програмі було дотримано гендерного балансу, 14 учасників і 16 учасниць, що відображає політику інклюзивності та різноманітності Британської Ради. Такий баланс збагачував навчальне середовище і сприяв обміну поглядами і досвідом серед учасників. Варто зазначити, що у програмах вищої освіти в Україні, як правило, кількість учасниць-жінок переважає над кількістю учасників-чоловіків.

Для забезпечення цілісного підходу та реалізації проєкту змін, кожен університет відбирав учасників команди з різних підрозділів. До складу команд входили викладачі та управлінський персонал на чолі з ректором або проректором.



Ключові результати та висновки



6 університетів

з України взяли участь у Програмі, розробили власні проєкти інституційних змін і почали їх впроваджувати.



30 учасників

(16 жінок та 14 чоловіків) з українських університетів безпосередньо долучилися до Програми.



47 експертів

(36 з Великої Британії та 11 з України; 19 жінок та 28 чоловіків) поділилися своїми знаннями.

100% учасників заявили, що запропонована модель (зміцнення потенціалу і наставництва) була для них корисною.

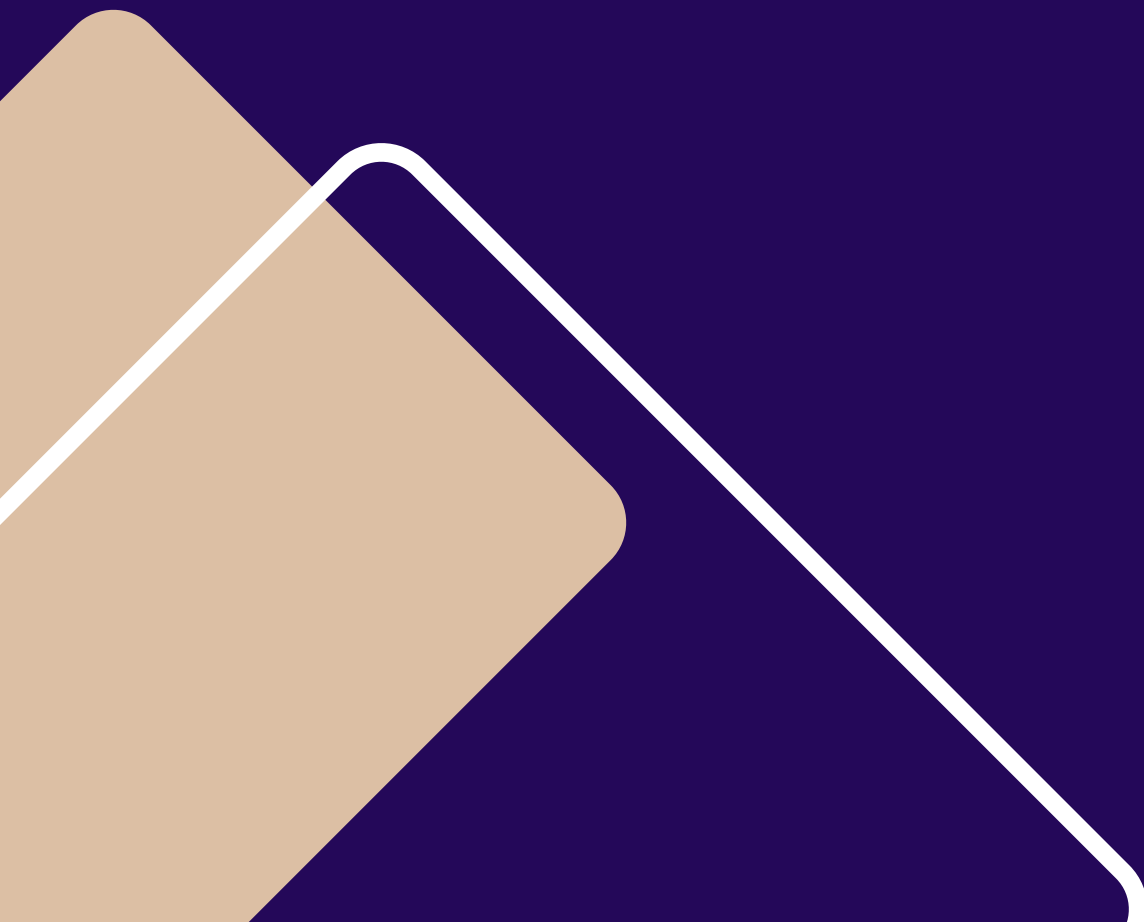
100% респондентів вказали, що набули знань і навичок для впровадження змін у своїх університетах.

100% респондентів відчують, що отримали глибше розуміння того, як функціонує їхня команда.

96% респондентів заявляють, що стали більше довіряти іншим членам команди.

75% респондентів зазначили, що керівництво університетів стало більше підтримувати зміни.

Усі учасники повідомили про покращення власних лідерських якостей, навичок спілкування та роботи в команді.

1. Програма LUTUR продемонструвала, що добре збалансоване поєднання таких елементів, як зміцнення потенціалу, наставництво та обмін знаннями і досвідом, формує **потужну основу** для ініціювання змін і створення імпульсу для їх впровадження.
 2. Участь у Програмі мотивувала університетські команди **брати на себе відповідальність** за процеси інституційних змін.
 3. Учасники покращили свої **знання і навички в галузі лідерства**, що допомогло їм стати агентами змін у своїх університетах.
 4. **Британський досвід** був дуже важливим і мотивуючим, вселяючи в українські університети впевненість, що вони на правильному шляху розвитку.
- 



Більше про програму

на сайті

bit.ly/lutur-webpage



у відео

bit.ly/lutur-videos



у фото

bit.ly/lutur-photos





Структура Програми та підхід до реалізації

Програмні модулі

Компонент зміцнення потенціалу складався із **чотирьох модулів**. Кожен модуль тривав 3,5 дні у очному форматі на заході України (м. Львів та м. Івано-Франківськ). Такий спосіб реалізації Програми дозволив командам активно спілкуватися та створював позитивну динаміку під час групових вправ.

Перший день (половина дня) був присвячений вступу до модуля та до теми. Другий та третій дні — поєднання сесій британських та українських експертів. Впродовж четвертого дня команди працювали над розробленням проєкту інституційних змін.

Теми модулів:

Модуль 1 Нова роль університетів	Модуль 2 Управління змінами. Стратегування в умовах невизначеності	Модуль 3 Лідерство і університетська автономія	Модуль 4 Ресурси, фінанси, проєкти
--	--	--	--

Результати навчання та зміст програмних модулів подані у Додатку 1.

Учасники Програми відзначили високий рівень змісту та організації модулів: 85% учасників заявили, що «цілком погоджуються», а ще 14% «погоджуються», що якість модулів була високою. Лише один респондент позначив «не можу висловити ані згоду, ані незгоду», що являє собою дуже невелику меншість. Такі позитивні відгуки свідчать про ефективність, високу якість змісту та відповідність Програми очікуванням та потребам учасників.

91% учасників заявили, що модулі покращили їхні знання з висвітлених тем. 100% респондентів відповіли, що модулі були дуже корисними і здобуті знання матимуть практичне застосування у роботі. Внесок експертів з Кардіффського університету та з України був високо оцінений командами. Учасники висловлювали вдячність за відверті дискусії, точні й актуальні приклади та ефективну комунікацію з командами.

Проекти інституційних змін

Під час модулів університетські команди отримали базовий набір знань і навичок, необхідних для роботи над інституційним проектом змін. Розроблення проектів інституційних змін надало змогу учасникам застосувати набуті знання для реалізації стратегічних проектів у реальному часі та забезпечити постійну роботу над ними. До таких проектів долучалися не лише учасники команди, а й інші колеги та стейкхолдери в усіх університетах-учасниках.

У більшості випадків проекти інституційних змін команд-учасників Програми відповідали загальній місії та стратегії розвитку університетів. Теми проектів є такими:

- **Концепція інституційної трансформації з метою інтернаціоналізації бренду «Дніпровська політехніка»**
(Національний технічний університет «Дніпровська Політехніка»)
- **Цифрова трансформація системи документообігу у Львівській політехніці**
(Національний університет «Львівська політехніка»)
- **Інституціоналізація моделі прогромадського університету**
(Маріупольський державний університет)
- **Університетська спільність**
(Київський національний університет імені Тараса Шевченка)
- **Академія вчительства**
(Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна)
- **Відповідальне лідерство: культура і практики (CO-LEAD)**
(Запорізький національний університет).

Менторська підтримка

Після завершення всіх чотирьох модулів кожна університетська команда мала **одногодинні сесії з британськими та українськими наставниками**. Ці сесії мали на меті обговорити університетські проекти інституційних змін та надати рекомендації для їх покращення. П'ять університетських команд мали сесії з представниками Кардіфського університету; наставників було обрано відповідно до тем інституційних проєктів. Крім того, усі шість команд скористалися можливістю обговорити та оновити комунікаційні плани своїх проєктів із українською медіа експерткою.

У завершальному опитуванні Програми 39% респондентів (або як мінімум по одному учаснику з кожної команди) вказали, що вони потребуватимуть наставницької підтримки в подальшій роботі над університетським проектом інституційних змін.

Презентація проєктів змін

Програма завершилася 2 березня 2024 року одноденною презентацією проєктів інституційних змін, на якій університетські команди представляли свої проєкти, ділилися набутими знаннями і досягненнями.

У заході взяли участь 60 осіб (31 жінка і 29 чоловіків), серед яких були учасники Програми, консультанти, експерти, партнери і ключові стейкхолдери у галузі вищої освіти в Україні. Під час заходу відбулися: огляд Програми, панельна дискусія з основними стейкхолдерами і презентація університетських проєктів інституційних змін. Кожен університет представив власний проєкт інституційних змін, реалізовані заходи та подальші плани для впровадження проєкту. Після презентації команди відповідали на запитання та отримували цінні коментарі і рекомендації від учасників заходу.



Результати Програми

Упродовж усієї Програми з метою відстеження релевантності змісту Програми та збору рекомендацій для її покращення використовувалися **опитувальники**. Організаторів цікавила думка учасників щодо актуальності тем, логічної послідовності модулів і формату. Ці опитувальники надали цінну інформацію про досвід учасників, дозволивши організаторам постійно вдосконалювати і покращувати Програму.

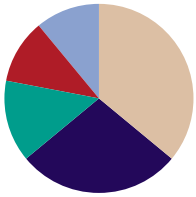
Важливим компонентом процесу оцінювання Програми стало **фінальне опитування**, проведене після презентації проєктів інституційних змін. Учасники оцінювали вплив Програми на них особисто, на команди та університети за п'ятибальною шкалою («повністю заперечую», «заперечую», «не заперечую і не погоджуюся», «погоджуюся», «повністю погоджуюся»). Крім того, учасники залишали коментарі, щоб аргументувати власні відповіді й оцінки. Під час аналізу результатів, бали було конвертовано у відсотки.

Для забезпечення анонімності учасники вказували лише власний університет. Фінальну анкету заповнили 28 респондентів, що складає 93% від усіх учасників Програми.

Вплив на індивідуальному рівні

Програма мала значний вплив на учасників, сприяючи особистому, професійному та лідерському розвитку.

Вплив Програми на індивідуальному рівні



- Зміцнили лідерські якості 36%
- Покращили спілкування та роботу в команді 28%
- Ознайомилися з новими підходами 14%
- Вдосконалили знання, навички та інструменти 11%
- Отримали мотивацію до впровадження змін 11%

У фінальному опитуванні учасникам поставили відкрите запитання: «Як Програма вплинула на вас особисто?». Представлені нижче результати базуються на аналізі коментарів учасників. З кожної відповіді було виокремлено **один основний прояв впливу** і віднесено до однієї із категорій.

36% респондентів повідомили про посилення власних лідерських якостей, а 28% підкреслили покращення навичок спілкування та роботи в команді.

«Програма допомогла мені переосмислити власну роль у команді та оцінити спільні командні цінності, що покращило комунікацію».

14% респондентів вказали, що Програма змінила їхні погляди та познайомила їх із новими підходами.

«Програма відкрила нові горизонти, дала мені змогу переглянути свої погляди і підходи. Вона допомогла підвищити обізнаність із питань розвитку лідерства, здобути досвід в управлінні інституційними змінами в університеті, підкреслила важливість цінностей».

Більше того, 11% учасників прокоментували, що Програма забезпечила їх новими знаннями, навичками та інструментами для професійного розвитку, а ще 11% розповіли про зростання мотивації до впровадження змін у своєму університеті.

«Програма підвищила мою мотивацію до впровадження змін та ідей, здобутих під час участі».

Вплив на команди

Командна робота

Аналіз фінального опитування демонструє значні покращення у командній роботі.

Команда стала згуртованішою



- Повністю погоджуюся 86%
- Погоджуюся 11%
- Не заперечую і не погоджуюся 3%

Зросла довіра між членами команди



- Повністю погоджуюся 78%
- Погоджуюся 18%
- Не заперечую і не погоджуюся 4%

Покращилось розуміння функціонування команди



- Повністю погоджуюся 71%
- Погоджуюся 29%

86% респондентів відповіли, що «повністю погоджуються» і 11% «погоджуються», що їхні команди стали згуртованішими. Більше того, 100% визнали, що здобули глибше розуміння, як функціонує їхня команда. 96% заявили, що стали більше довіряти колегам.

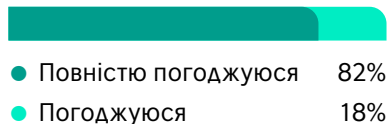
«Програма допомогла нам співпрацювати задля досягнення спільної мети, розвивати кращу координацію та взаємодію, розуміти сильні та слабкі сторони один одного».

«Участь команди в усіх заходах під час реалізації проекту дозволила нам покращити командну роботу у своєму ЗВО, що стає запорукою позитивних змін».

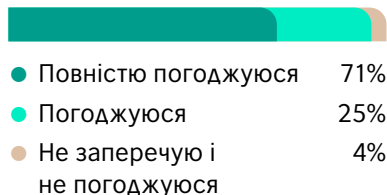
Спроможність просувати та впроваджувати зміни

У фінальному опитуванні учасники підтвердили твердження про відкритість до змін і готовність до впровадження змін у власних університетах.

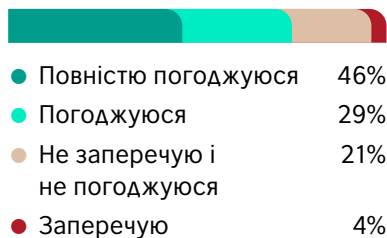
Отримали знання і навички для впровадження змін



Команди стали впевненішими у просуванні змін



Керівництво університетів підтримує зміни



У результаті участі у Програмі 100% респондентів зазначили, що здобули знання та навички для впровадження змін у своєму університеті — усі відповіді належать до категорій «повністю погоджуюся» та «погоджуюся».

96% учасників відповіли, що команди стали впевненішими у просуванні змін у власному університеті. Крім того, 75% зазначили, що помічають зростання підтримки цих змін університетським керівництвом, як свідчать відповіді «повністю погоджуюся» та «погоджуюся».

Аналіз відповідей учасників, які не погоджувалися з твердженням про збільшення підтримки від керівництва університету, засвідчив, що керівники постійно підтримували команду та її ініціативи ще до початку Програми.

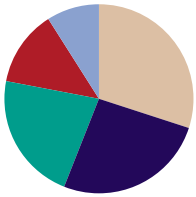
«Програма LUTUR підвищила обізнаність університетської команди про важливість змін і необхідність активної участі в їхньому впровадженні... Керівництво університету навчилося більше підтримувати зміни, ніж до участі у Програмі, бо багато уваги приділялося розумінню важливості змін».

«Наша університетська команда хоче змін і готова до них. Війна і зміни у світі змушують нас шукати нові підходи. Проєкт змусив нашу команду рухатися до змін та утвердитися на правильному шляху до таких змін».

Вплив на інституційному рівні

Оцінювати вплив Програми на інституційному рівні ще рано, бо для цього потрібно більше часу після її завершення, проте чимало учасників прокоментували, що зміни у їхніх університетах уже розпочалися.

Основні зміни на інституційному рівні



● У процесі впровадження проєктів	30%
● Відкритість до змін	26%
● Створення нових операційних структур	22%
● Покращення і розвиток процесів, стратегій і правил	13%
● Інше	9%

У фінальному опитуванні учасникам поставили відкрите запитання: «Як Програма вплинула на ваш університет?». Представлені нижче результати базуються на аналізі коментарів учасників. З кожної відповіді було виокремлено **один основний прояв впливу** і віднесено до однієї із категорій.

Серед основних змін, про які повідомляли у фінальному опитуванні:

- Впровадження проєктів, ініційованих під час Програми: 30% респондентів підтвердили, що їхній університет знаходиться у процесі впровадження проєктів, ініційованих під час Програми.
- Більша відкритість до змін: 26% учасників повідомили, що їхній університет став відкритішим до змін.

«Керівництво університету усвідомило важливість і неминучість змін у культурі управління. Ці зміни вже почалися, і я сподіваюся, що вони дійдуть до логічного завершення».

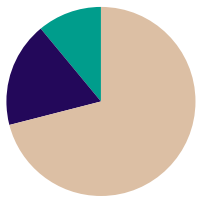
- Створення нових операційних структур: 22% респондентів повідомили про офіційне створення операційних структур в університетах з метою впровадження нових стратегій і політики.
- Покращення і розвиток процесів, стратегій і правил: 13% респондентів розповіли про покращення або розроблення нових процесів, стратегій і правил, які очікують на офіційне затвердження.

«Програма простимулювала багато внутрішніх процесів в університеті — від перезапуску Вченої ради до затвердження вимог до аналітичних звітів керівників».

Ці зміни вказують на ранній, однак перспективний вплив Програми на рівні університетів, створюючи фундамент для постійних позитивних змін і розвитку.

Додаткові переваги

Додаткові переваги



● Горизонтальні зв'язки	71%
● Нові проекти	18%
● Залучення нових колег	11%

Програма перевершила початкові очікування та заплановані результати, досягнувши додаткових переваг, які значно збагатили досвід учасників. Один із таких значних результатів, на думку респондентів — створення горизонтальних зв'язків усередині команд та з учасниками з інших університетів (це стверджували 71% респондентів). Ці зв'язки сприяли культурі співпраці та поширенню знань набагато більше, аніж очікувалося на етапі планування Програми.

Більше того, Програма сприяла впровадженню нових проектів, які виникли зі спільних зусиль учасників (про що повідомили 18% респондентів). Ці проекти спрямовані на подолання різних викликів у діяльності університетів та прийняття інноваційних рішень.

Крім того, залучення нових колег з університетів до існуючих проектів принесло свіжі перспективи і досвід (зазначили 11% респондентів). У результаті Програма стала каталізатором розбудови тривалих професійних зв'язків і зміцнення мережі університетських лідерів.

Гендерна обізнаність

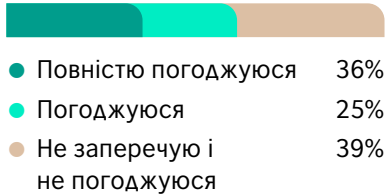
Хоча підвищення гендерної обізнаності не було основною метою Програми, це питання стало важливою наскрізною темою, що відображає політику інклюзивності та різноманітності Британської Ради. За допомогою фінального опитування ми оцінили вплив Програми на підвищення обізнаності про гендерно-чутливі підходи у закладах вищої освіти, які взяли участь у Програмі.

Підвищення обізнаності про гендерно-чутливі підходи



● Повністю погоджуюся	39%
● Погоджуюся	22%
● Не заперечую і не погоджуюся	39%

Зібрані дані демонструють значне підвищення обізнаності серед учасників про важливість і вплив гендерно-чутливих підходів на університетську діяльність. Зокрема, 39% учасників повністю погодилися, а 22% погодилися,

Врахування гендерних аспектів у майбутній діяльності

що Програма допомогла їм дізнатися більше про важливість гендерно-чутливих підходів. Більше того, відповідаючи на питання, чи Програма допомогла їм зважати на гендерні аспекти в майбутній діяльності, 36% респондентів повністю погодилися, а ще 25% погодилися із твердженням.

Хоча бачити такі позитивні відповіді приємно, варто зазначити, що 39% не погодилися з жодним із тверджень про підвищення обізнаності та зважання на гендерні аспекти в майбутній діяльності. Після подальшого аналізу коментарів стало очевидно, що багато таких респондентів вказали, що гендерні аспекти вже були враховані в їхніх університетах ще до початку Програми.

Однак, незважаючи на наявну обізнаність, Програма надала цінні інсайти та знання про належні практики гендерно-чутливого рекрутингу, утримання працівників та правила кар'єрного просування, а також про заохочення безпечних та інклюзивних середовищ для навчання і роботи. У результаті Програма не тільки сприяла підвищенню обізнаності серед учасників, а й розширила спроможності закладів вищої освіти краще долати гендерні бар'єри та дисбаланс у процесі розвитку лідерства. Це узгоджується з метою Британської Ради — створювати інклюзивні та гендерно-рівні університетські середовища, що врешті принесе користь усій освітянській спільноті.

«Програма LUTUR допомогла мені розширити горизонти в галузі гендерної чутливості, зрозуміти важливість гендерного балансу в управлінні та прийнятті рішень, дізнатися більше про гендерно-аналітичну роботу. Університет продовжуватиме просувати гендерний баланс, а зокрема розширення гендерно-чутливих практик на всі галузі університетської діяльності, збільшення гендерного представництва в керівній структурі закладу та продовження гендерних досліджень».

Висновки

Програма LUTUR переслідувала декілька цілей, включно зі зміцненням інституційного потенціалу університетів-учасників та розвитком лідерських компетентностей керівників університетів.

Високий рівень задоволення якістю Програми та переважно позитивні відгуки учасників справді надихають.

Продовжуючи вивчати варіанти реалізації масштабної Національної програми розвитку лідерства у співпраці з партнерами та стейкхолдерами, Британська Рада планує надавати **подальшу підтримку** університетам-учасникам Програми в контексті впровадження їхніх проєктів інституційних змін. Така підтримка буде реалізована через схему грантів, що сприятимуть співпраці з британськими університетами-партнерами. Крім того, на осінь 2024 року планується захід для випускників Програми. Він дасть їм можливість ще раз поділитися досвідом реалізації проєктів інституційних змін, обговорити виклики та успіхи у впровадженні змін у своїх університетах.

Додаток 1. Опис модулів

Модуль 1. Нова роль університетів

25–28 жовтня 2023 року

Результати навчання

- Поділяти цінності соціальної відповідальності.
- Розуміти глобальні та локальні тенденції розвитку вищої освіти.
- Усвідомлювати соціальну місію університету.
- Оцінювати вплив університету на розвиток суспільства / регіону / локальної громади.
- Визначати ключові ролі університету.
- Усвідомлювати унікальність університету / інституційну ідентичність та відобразити її в університетському профілі.
- Ефективно комунікувати з колегами задля розроблення та представлення університетського профілю.

Зміст модуля

Вступ

- Цілі та формат проведення Модуля 1.
- Тенденції у вищій освіті.
- Роль університетів та виклики суспільства.
- Місії та моделі університету.
- Посилення соціальної місії університету в ЄПВО.
- Прогромадський університет: модель та інструменти.
- Ідентичність / унікальність університету.
- Цінності особистості, команди, університету.
- Актуальність і зміст соціальної місії університетів України.
- Поточні виклики та майбутнє університетів України.

Зміна ролі університету

- Взаємозалежність розвитку університету та суспільства.

	<ul style="list-style-type: none">– Проєктування змін в університеті.– Комунікація змін в університеті.– Діяльність університету та вирішення суспільних проблем.– Публічна цінність університету. <p>Роль університетів у розвитку регіонів і локальної громади. Залучення громади</p> <ul style="list-style-type: none">– Залучення громади та реалізація соціальної місії університету.– Соціальна стратегія університету.– Проєкти (освітні, дослідницькі та соціальні) для розвитку громади.– Нагальні стратегічні виклики перед університетськими спільнотами України.
Практичне завдання	Профіль університету.

Модуль 2. Управління змінами. Стратегування в умовах невизначеності

22–25 листопада 2023 року

Результати навчання

- Поділяти цінності інституційного та індивідуального розвитку.
- Розуміти значення та підходи до стратегування у вищій освіті.
- Оцінювати університетські стратегії, їх відповідність сучасним вимогам і трендам.
- Визначати потреби у розвитку на інституційному та індивідуальному рівні.
- Розробляти стратегії розвитку університетів.
- Визначати та оцінювати KPI університетського розвитку.
- Ініціювати, проектувати та впроваджувати інституційні зміни.
- Залучати колег до реалізації змін в університеті.
- Ефективно комунікувати з колегами щодо стратегії розвитку університету.

Зміст модуля

Вступ

- Цілі та формат проведення Модуля 2.
- Актуальність проблеми «трансформації у вищій освіті».
- Зміни, трансформації та організаційний розвиток.
- Цінності та культура змін в університеті.

Стратегія розвитку університету

- Ключові елементи стратегії та вимоги до них.
- Стратегування як процес: особливості планування та комунікації в університеті.

	<ul style="list-style-type: none">— Визначення стратегічних пріоритетів.— Стратегічне мислення для керівників.— Базові моделі та інструменти для стратегування в реальних умовах. <p>Оптимізація мережі ЗВО</p> <ul style="list-style-type: none">— Досвід європейських країн щодо оптимізації мережі ЗВО.— Причини та цілі злиття університетів.— Моделі, типи, види та підходи до злиття університетів.— Ключові фактори успішного злиття університетів.— Злиття університетів — актуальність та перспективи для України.— Публічні комунікації у часи кризи.— Екологічне вирішення конфліктів у команді.
Практичне завдання	<ul style="list-style-type: none">— Оцінювання стратегії розвитку університету.— Розроблення алгоритму злиття університетів.

Модуль 3. Лідерство та університетська автономія

13–16 грудня 2023 року

Результати навчання

- Поділяти цінності академічної свободи, університетської автономії, відповідальності та командної взаємодії.
- Розуміти сутність університетської автономії та лідерства у вищій освіті.
- Оцінювати модель управління / врядування в університеті.
- Розробляти рекомендації для впровадження в університеті належного врядування.
- Формувати в університеті культуру розподіленого лідерства.
- Розробляти інноваційну бізнес-модель університету.
- Ефективно комунікувати з колегами з метою узгодження механізмів запровадження в університеті належного врядування та розподіленого лідерства.

Зміст модуля

Вступ

- Цілі та формат проведення Модуля 3.
- Цінності ЄПВО.
- Університетське врядування: визначення, моделі, типи, методологія вимірювання.
- Тенденції розвитку університетської автономії в ЄПВО.
- Тенденції розвитку університетської автономії в Україні.
- Розподілене лідерство у вищій освіті.

Лідерство та розвиток персоналу університету

- Вплив лідерства на академічну спільноту.
- Розвиток лідерських якостей персоналу університету: програми професійного розвитку.
- Формування лідерського резерву в університеті.

	<ul style="list-style-type: none">— Забезпечення благополуччя як основи для найму та утримання персоналу.— Лідерство в епоху невизначеності. <p>Університетська автономія та належне врядування</p> <ul style="list-style-type: none">— Належне врядування у вищій освіті — досвід європейських країн.— Поєднання належного врядування та автономії в університетах.— Роль Наглядової ради університету.— Результативне врядування, відповідальність і ризику.— Інструменти для забезпечення належного університетського врядування.
Практичне завдання	Інституційний проєкт змін — ідея та ключові елементи.

Модуль 4. Ресурси, фінанси, проєкти

31 січня — 3 лютого 2024 року

Результати навчання

- Поділяти цінності відкритості, підзвітності та доброчесності.
- Оозуміти тенденції та виклики у фінансуванні вищої освіти.
- Знати моделі та інструменти управління фінансами університету.
- Оцінювати фінансову стійкість університету.
- Визначати джерела фінансування та розбудовувати можливості залучення і ефективного використання фінансів для розвитку університету.
- Ініціювати, розробляти та реалізовувати проєкти для розвитку університету.
- Залучати колег і партнерів до обговорення, узгодження та реалізації проєктів інституційних змін / розвитку університету.

Зміст модуля

Вступ

- Цілі та формат проведення Модуля 4.
- Тенденції та виклики у фінансуванні вищої освіти.
- Зміна політики фінансування у вищій освіті України.

Управління фінансами університету

- Фінансова стійкість університету.
- Ресурсне забезпечення університету.
- Комерціалізація академічних досліджень.
- Інноваційні підходи для диверсифікації фінансування університетів.
- Управління ресурсами університету: таланти, час, фінанси.
- Де брати ресурси для розвитку університету.

	<p>Проектний менеджмент</p> <ul style="list-style-type: none">– Управління проектами та розвиток університету.– Інфраструктура для проектного портфоліо університету.– Проекти для університетської трансформації.– Важливість комунікацій для успіху проекту.– Інструменти управління комунікаціями для проектної команди.
<p>Практичне завдання</p>	<p>Інституційний проект змін — зміст та алгоритм реалізації.</p>

