

УДК 378.14:37.07

Ірина М. Чмутова, Жанна О. Андрійченко
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
**АНАЛІЗ СВІТОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ
В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АВТОНОМІЇ ВНЗ**

У статті систематизовано міжнародний досвід використання моделей зовнішнього управління у вищій освіті, узагальнено їх переваги та обмеження, а також розроблено рекомендації щодо української моделі управління. Охарактеризовано державну, самоврядну та ринкову моделі управління вищою освітою на основі трьох основних рис: взаємодії ринкових сил, держави та академічної олігархії. Відстежено зв'язок між моделями зовнішнього управління вищою освітою та рівнями організаційної автономії ВНЗ у країнах Європи. З огляду на необхідність посилення автономії ВНЗ України та забезпечення балансу між інституційними свободами та наглядом у сфері вищої освіти, запропоновано доповнити існуючу державну модель параметрами моделі самоврядування, яка передбачає наявність окремого органу з питань фінансування вищої освіти, та створити незалежний орган для здійснення планування і бюджетування.

Ключові слова: вища освіта, зовнішнє управління, внутрішнє управління, вищий навчальний заклад (ВНЗ), автономія.

Ірина Н. Чмутова, Жанна О. Андрейченко
Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця
**АНАЛИЗ МИРОВЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ В
КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ АВТОНОМИИ ВУЗОВ**

В статье систематизирован международный опыт использования моделей внешнего управления в высшем образовании, обобщены их преимущества и ограничения, а также разработаны рекомендации относительно украинской модели управления. Охарактеризованы государственная, саморегулируемая и рыночная модели управления высшим образованием на основе трех основных черт: взаимодействия рыночных сил, государства и академической олигархии. Отслежена связь между моделями внешнего управления высшим образованием и уровнями организационной автономии вузов в странах Европы. С учетом необходимости усиления автономии вузов Украины и обеспечения баланса между институциональными свободами и надзором в сфере высшего образования, предложено дополнить существующую государственную модель параметрами модели самоуправления, которая предусматривает наличие отдельного органа по вопросам финансирования высшего образования, и создать независимый орган для осуществления планирования и бюджетирования.

Ключевые слова: высшее образование, внешнее управление, внутреннее управление, высшее учебное заведение (ВУЗ), автономия.

Iryna M. Chmutova, Zhanna O. Andriichenko
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
**ANALYSIS OF WORLD MODELS OF HIGHER EDUCATION GOVERNANCE IN THE
CONTEXT OF ENSURING AUTONOMY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

The article systematizes the world experience of implementing external governance models in higher education, summarizes their advantages and limitations, and develops recommendations for the Ukrainian governance model. The state, self-regulating and market models of higher education governance have been characterized by the three main features: interaction between market forces, the state and academic oligarchy. The relationship between models of higher

education external governance and levels of organizational autonomy of higher education institutions in European countries was tracked. Taking into account the need to strengthen the autonomy of Ukrainian universities and ensure a balance between institutional freedom and supervision in the field of higher education, it was proposed to supplement the existing state model with features of self-regulating model that provides for a separate body for higher education financing and create an independent body for planning and budgeting.

Keywords: higher education, external governance, internal governance, higher education institution (university), autonomy.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Найважливішими питаннями у сфері управління вищою освітою як у теоретичному, так і в практичному плані є досягнення балансу між державним регулюванням і автономією вищих навчальних закладів, їх управління та фінансування.

Проблема університетської автономії й академічних свобод виникла зі створенням перших університетів. Це одна з найбільш складних проблем, з якою стикалися університети, учені, органи управління освітою протягом усієї історії їх розвитку. Останні два століття вона перебуває в центрі дискусій про напрями розвитку ВНЗ, його зв'язки з навколишнім світом, державою й суспільством у цілому.

Найбільш значущою тенденцією в управлінні вищою освітою країн Європи є розширення автономії ВНЗ. Автономія університетів розглядається як ключова передумова та основа врядування у вищій освіті [1, с. 73].

Зміна відносин між державою та ВНЗ у країнах Європи, у т.ч. забезпечення інституційної автономії університетів, були досягнуті за рахунок значних законодавчих реформ. У багатьох європейських країнах були прийняті нові національні закони про вищу освіту.

В Україні також відбулися зміни у напрямі автономізації ВНЗ з прийняттям нового Закону «Про вищу освіту» [2], який визначає автономію ВНЗ як самостійність, незалежність і відповідальність ВНЗ у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом.

Разом із цим, існують проблеми управління вищою освітою, що потребують розв'язання в Україні, а саме: невідповідність задекларованої у законодавстві автономії її реальному стану; надмірний контроль процесів внутрішнього управління ВНЗ з боку держави; обмежена можливість ВНЗ стосовно управління фінансовими ресурсами. З огляду на це актуальності набувають питання створення реальних механізмів автономізації українських ВНЗ з урахуванням міжнародного досвіду управління вищою освітою.

Аналіз останніх публікацій із означеної проблеми. Питання управління вищою освітою висвітлено у працях таких учених, як С.А. Калашнікова [1], А.Й. Кезар, П.Д. Еккел [3], О.М. Коваленко, В.І. Луговий, Ж.В. Таланова [4], Л. Пеннок, Г.А. Джоунс, Дж.М. Леклерк, С.Х. Лі [5], Дж. Роландс [6] та ін. Проте вони обговорювалися у науковій літературі переважно з точки зору внутрішніх управлінських аспектів з метою оцінки найкращих практик внутрішнього управління академічних установ, відстеження тенденцій становлення та розвитку врядування у вищій освіті, формування внутрішнього документального супроводу управління.

Невирішені частини дослідження. Проте внутрішнє управління нерозривно пов'язане з характером та структурою зовнішнього управління, що визначає зміст взаємозв'язку між державою, ринковими механізмами та академічними інститутами [7], і

таким чином фактично визначає ступінь автономії для структури внутрішнього управління. Отже, з позиції адаптації зарубіжного досвіду в Україні доцільним є узагальнення положень та практик зовнішнього управління вищою освітою, особливо зважаючи на незначну кількість досліджень у цьому напрямку [8, 9].

Мета дослідження – систематизація використовуваних у світі моделей зовнішнього управління у вищій освіті, узагальнення їхніх переваг та обмежень та розроблення рекомендацій щодо української моделі управління.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Управління у сфері вищої освіти відноситься до правового розподілу повноважень щодо прийняття рішень у межах університетів між різними структурами управління (факультетами, академічними комітетами, сенатами та радами) та адміністративними структурами (департаментами, програмами, президентами та віце-президентами). Крім того, управління стосується розподілу відповідальності та підвітності щодо повноважень для прийняття рішень [10].

Зовнішнє управління відноситься до системного управління та передбачає формування інституційних механізмів на макрорівні (правила та положення, джерела фінансування, оцінка якості). Внутрішнє управління відноситься до управління на мікрорівні (внутрішньофірмовий менеджмент) і передбачає визначення процедур самими вищими навчальними закладами (процес прийняття рішень, фінансування, заповнення посад, межі повноважень). Ці два аспекти у їх поєднанні та узгодженні формують структуру управління вищою освітою [11]. Складовими цієї структури є правила, положення та політики, які визначають права та обов'язки різних суб'єктів та характер їх взаємовідносин.

У загальному вигляді моделі управління вищою освітою можна охарактеризувати на основі трьох основних рис відповідно до трикутника Б. Кларка [12], який описує політику у вищій освіті як взаємодію ринкових сил, держави та академічної олігархії. Місце, яке належить кожному з цих елементів, диктує модель управління у певній країні. Моделі, що використовуються в різних країнах, є не лише проявом сучасних концепцій та популярних практик, також вони пов'язані з історичним походженням університетів. М. Доббінс та ін. [8] запропонували такі види управління: державна модель, модель самоврядування та модель, орієнтована на ринок.

Державна модель є найбільш консервативною у своєму регулюючому підході, при цьому вищі навчальні заклади сприймаються як державні установи, якими керує держава, з метою досягнення державних цілей. Дослідження та навчання виступають у цій моделі як продукти ВНЗ, які здійснюють внесок у промисловість, торгівлю, технологічний потенціал держави, а отже, і розвиток суспільства в цілому. У цій моделі держава безпосередньо координує всі аспекти вищої освіти, включаючи умови прийому, визначення кандидатів, іспити, навчальні плани тощо. Університети підлягають суворому нагляду, їх адміністрування контролюється державою, їм надано дуже мало автономії. Державна безпосередньо впливає на внутрішні справи університету, зокрема на забезпечення якості, ефективності та взаємини з бізнес-середовищем [8]. Державна має значний вплив на зміст досліджень та розподіл ресурсів. Ця модель характеризується високим ступенем ієрархії, з академічним керівництвом, яке зазвичай призначається, а не обирається. Поєднання єдиного законодавства та загальнодержавних стандартів, які застосовуються до вищих навчальних закладів, створюють міцні зв'язки між університетами та урядом. З точки зору [9], в даний час різні країни схилиються до такого державного підходу до управління, наприклад: Франція, Швеція, Туреччина, Росія. Це впливає на рівень їхньої організаційної автономії

Згідно з [13], Франція отримала оцінку організаційної автономії 59%, що відповідає «середньо-низькому» рівню, Швеція – 61% (відповідає «середньо-високому» рівню).

У європейських країнах відбувається реформування вищої освіти у напрямку посилення організаційної автономії. Так, у Франції Закон, прийнятий у 2013 році, змінив розподіл повноважень між керівними органами університетів. Відповідно до регуляторної бази 2007 року, керівництво об'єднувало стратегічні, управлінські та кадрові повноваження. Керівні органи доповнювалися двома органами більш консультативного характеру – «науковою радою» та «радою з академічних та студентських питань». Закон 2013 року впровадив зміну у повноваженнях, зосередивши діяльність керівництва на стратегічних питаннях та перетворивши два інші органи на два комітети (один для дослідження та один для навчання), які разом утворюють «академічну раду». Цей орган «сенатського» типу набув низку компетенцій, включаючи сферу кадрових питань. Він приймає рішення стосовно найму, призначень, кар'єри академічного персоналу [13].

У 2011 році Швеція ухвалила урядову реформу з метою посилення конкурентної переваги своїх академічних інститутів на світовому ринку вищої освіти. Реформа наділила установи більшою автономією у щоденних рішеннях, таких як зміст навчальних дисциплін, умови прийому та навчальні ступені [9].

Модель самоврядування виходить із свободи навчання та проведення досліджень. У такому підході, на відміну від державного, університет є засобом досягнення не зовнішніх, а скоріше власних цілей. Дослідження та навчання мають власну внутрішню цінність, яка не обов'язково сумісна з національними, громадськими або соціальними інтересами. У чистому вигляді цієї моделі академічна установа отримує фінансування від держави, не підкоряючись регуляторним заходам. Тим не менш, сьогодні навіть країни, які підтримують цю модель, не застосовують її у своїй «утопічній» формі, а обмежують навчальні заклади через законодавство та розподіл ресурсів. Університети мають високий ступінь автономії, і головною рисою цього стилю управління є відсутність інституційної координації між стратегіями університетів та політичними або промисловими цілями. Ця модель має значний вплив на методи управління вищою освітою в Німеччині, Австрії та деяких країнах Центральної Європи [8]. З точки зору Н. Давидович, Й. Ірам [9], така модель притаманна і Великій Британії.

За оцінками, проведеними у [13], Австрія має «середньо-високий» рівень організаційної автономії (78%), Німеччина – від «середньо-низького» (58%) до «середньо-високого» (77%) рівня, Велика Британія отримала найвищу оцінку – 100% та має «високий» рівень.

Основне положення управління у ринковій моделі полягає в тому, що університети функціонують ефективніше, коли вони працюють як фінансові корпорації на локальних та глобальних ринках. Ринково-орієнтована модель спирається на підхід, який передбачає, що організації досягають максимальної ефективності в умовах конкуренції та вільного ринку. У цій моделі ВНЗ конкурують між собою за студентів та фінансові ресурси. Керівники університетів вважають себе підприємцями або виробниками, які очолюють корпорацію, націлену на те, щоб запропонувати студентам академічні послуги. Ринково-орієнтована модель, яка інколи називається також моделлю «підприємницького університету», використовує принципи управління приватними підприємствами, зокрема фінансування, орієнтоване на результати. Університет не є самоціллю і також не є об'єктом суспільних благ. Навпаки, університет сприймається як продукт, інвестиція та стратегічний ресурс. Уряд не вживає заходів щодо розробки та планування системи вищої освіти; скоріше, він сприяє конкуренції та підвищує якість та прозорість академічних установ. Одне з положень моделі полягає в тому, що конкуренція між ВНЗ («продавцями» або «постачальниками») за студентів («покупців» або «споживачів») може вплинути на процес прийняття рішень університетами стосовно витрат, навчального продукту, інституційної інноваційності та адаптації. Проте уряд також може бути залучений і впливати на вищу освіту опосередковано шляхом заохочення конкуренції та інтеграції заходів із забезпечення її якості. Уряд може

приймати рішення щодо запровадження політики, яка стимулює конкуренцію, наприклад, шляхом регулювання фінансової підтримки та інтеграції інструментів, що впливають на структуру ціноутворення та зарахування до вищих навчальних закладів. Таким чином, у цій моделі державне управління проявляється непрямым чином. На відміну від державної моделі, яка прагне до маневрування системою вищої освіти шляхом планування людських ресурсів в економіці та прийняття правил та законів, у ринковій моделі втручання держави виявляється головним чином у наданні стимулів для заохочення конкуренції та високих стандартів. Прикладами такої моделі є системи вищої освіти США та Австралії.

Разом із високим рівнем автономії вищої освіти у країнах, які підтримують ринкову модель управління, держава все ж має певні регуляторні повноваження. Так, у Австралії у 2011 році було створено два нових національних регулятора: Австралійський орган якості навичок (ASQA) для професійно-технічної освіти та Агенція якості та стандартів вищої освіти (TEQSA) для вищої освіти. ASQA прагне більшої послідовності та підвищеної регламентації при реєстрації провайдерів навчальних програм, акредитації курсів та контролю за якістю системи. Метою TEQSA є забезпечення того, щоб студенти отримували якісну освіту в будь-якому вищому навчальному закладі [14].

У роботі [15] виділено дещо інші види моделей управління вищою освітою. Так, модель державного контролю передбачає, що державний ВНЗ може бути агентом міністерства освіти або корпорацією з державною формою власності (прикладом є Малайзія). Напів-автономна модель доповнює попередню визначенням державного ВНЗ як статутного органу (прикладом є Франція та Нова Зеландія). Напів-незалежна модель визначає державний ВНЗ як статутний орган, благодійну або неприбуткову корпорацію, підконтрольну міністерству освіти (прикладом є Сінгапур). Згідно з незалежною моделлю, державний ВНЗ є статутним органом, благодійною або неприбутковою корпорацією, державний контроль за яким пов'язаний лише з державним фінансуванням (прикладом є Велика Британія та Австралія). У цій класифікації моделей управління наголос зроблено скоріше на визначенні статусу державного ВНЗ, ніж на структурі зовнішнього управління.

Узагальнення існуючих структур зовнішнього управління відповідно до моделей управління вищою освітою подано у табл. 1.

Таблиця 1

Відповідність структур зовнішнього управління моделям управління вищою освітою

Модель управління	Країна	Структура управління	Повноваження органів управління
Державна	Франція	Міністерство вищої освіти та науки, що має представництва у регіонах, Вища рада з питань освіти, Національна рада з навчальних програм	Регіональні органи управління представляють Міністерство вищої освіти та відіграють ієрархічну і адміністративну роль в управлінні, напрямках розвитку та стимулюванні вищих навчальних закладів. Несуть відповідальність за передачу, застосування та інтеграцію інструкцій Міністерства вищої освіти та за інформування міністерства про діяльність ВНЗ. Відповідальні за нагляд та втручання в автономію ВНЗ. Кожний регіон відповідає за управління майном ВНЗ, а також їхніми доходами та витратами. Відкриття нових академічних програм є виключною відповідальністю уряду.

Продовження табл. 1

Модель управління	Країна	Структура управління	Повноваження органів управління
	Швеція	Уряд (Департамент освіти), парламент, Шведське агентство з вищої освіти, Шведська рада з вищої освіти	Уряд, разом з парламентом, приймають рішення про створення державних коледжів та університетів, визначають загальні цілі та директиви, вирішують питання про розподіл бюджету. Шведське агентство з вищої освіти відповідає за контроль над вищою освітою, за акредитацію та контроль якості. Шведська рада з вищої освіти є основним органом з адміністративного планування, який відповідає за нагляд за процедури прийому у ВНЗ, збір та надання інформації стосовно ВНЗ, сприяння міжнародній співпраці, визнання іноземних навчальних ступенів.
Самоврядна	Німеччина	Регіональні органи управління вищою освітою	Всі академічні установи підпадають під дію Закону про структуру вищої освіти та законів і нормативних актів свого регіону. Кожний регіональний орган має декілька сфер повноважень: затвердження статусу ВНЗ, регулювання інституційних структур, бюджетів, затвердження навчальних програм, затвердження ректорів після їх виборів, підтвердження професорських звань.
	Велика Британія	Рада з питань фінансування вищої освіти (HEFC), Агентство з забезпечення якості вищої освіти (QAA), Таємна Рада (Privy Council)	HEFC відповідає за нагляд за державними коштами, що використовуються для вищої освіти та за розподіл фінансування між університетами й коледжами. Бюджетування передбачає як форму основних бюджетів, так і фінансування спеціальних проектів. Це агентство також відповідає за бюджетний контроль, застосування та розробку науково обґрунтованої політики, налагодження відносин між академічними установами та спільнотою й бізнес-середовищем. Загальний бюджет для вищої освіти визначається урядом. У межах бюджетної системи HEFCE приймає рішення про асигнування для кожної конкретної установи. Метою QAA є захист громадських інтересів шляхом встановлення стандартів якості вищої освіти.
Ринкова	США	Федеральний департамент освіти, Державне казначейство, регіональні органи управління вищою освітою (наприклад, рада директорів, рада акредитації, приватні акредитаційні агентства)	На рівні окремих штатів нагляд здійснюється урядом штату, який контролює академічні установи, що перебувають під його юрисдикцією. Державне казначейство розподіляє кошти між бюджетами штатів. Рада директорів відповідає за розподіл бюджетів між університетами та призначення президентів університетів. Федеральний департамент вищої освіти, рада акредитації вищої освіти, приватні акредитаційні агентства контролюють якість вищої освіти та відповідають за акредитацію.

Продовження табл. 1

Модель управління	Країна	Структура управління	Повноваження органів управління
	Австралія	Державний департамент освіти, Агенція з якості та стандартів вищої освіти	Агенція з якості та стандартів вищої освіти (TEQSA) відповідає за ліцензування ВНЗ та їх відповідність вимогам федерального уряду (Австралійській кваліфікаційній структурі). Ці правила визначають тип та характер підготовки, які ВНЗ має право надати. Державний департамент освіти Австралії відповідає за розподіл науково-дослідних і навчальних бюджетів для кожного університету. Відповідно до законодавства TEQSA, асоційований секретар із вищої освіти впроваджує політику вищої освіти та встановлює критерії для провайдерів вищої освіти. Ці критерії стосуються аспектів реєстрації, акредитації курсів та навчання, і визначаються групою експертів.

Джерело: складено на основі [4, 8, 9, 15, 16].

На основі аналізу повноважень органів управління можна зробити висновок, що система вищої освіти, яка складається з автономних структур, забезпечується більш гнучким управлінням на національному рівні.

З огляду на необхідність посилення автономії у ВНЗ України та забезпечення балансу між інституційними свободами та наглядом у сфері вищої освіти доцільно доповнити існуючу державну модель рисами моделі самоврядування, яка передбачає наявність окремого органу з питань фінансування вищої освіти, та створити незалежний орган для здійснення планування та бюджетування (рис. 1).



Джерело: складено авторами.

Рис. 1. Пропонована модель управління вищою освітою в Україні змішаного типу

Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки (Міністерство освіти і науки України), відповідно до Закону про вищу освіту [2] реалізовує державну політику і приймає стратегічні рішення у сфері вищої освіти. До повноважень МОН належать також ліцензування освітньої діяльності, формування переліку галузей знань і переліку спеціальностей, розроблення стандартів вищої освіти та інші, визначені Законом про вищу освіту. До компетенцій цього органу доцільно включити планування (у частині пропозицій щодо співпраці між установами, сприяння та просування наукових досліджень, утворення нових закладів). За якість вищої освіти, згідно Закону [2], відповідає Національне агентство з забезпечення якості вищої освіти, у сферу основних компетенцій якого входять формування вимог до системи забезпечення якості вищої освіти, формування пропозицій щодо переліку спеціальностей, проведення акредитації освітніх програм, формування критеріїв оцінки якості освітньої діяльності, розроблення порядку присудження наукових ступенів. Незалежний орган, наприклад, Комітет з планування та бюджетування відповідатиме за визначення бюджету на вищу освіту та подання його на затвердження уряду. Він має неупереджено розробляти бюджет з урахуванням соціальних та національних потреб, розподіляти фінансові ресурси між закладами вищої освіти, надавати пропозиції центральному органу виконавчої влади у сфері вищої освіти щодо планів розвитку та варіантів їхнього фінансування, здійснювати моніторинг ефективності використання коштів, проводити консультації з центральним органом виконавчої влади у сфері вищої освіти щодо відкриття нових ВНЗ.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз моделей управління вищою освітою засвідчив, що кожна з них має свої переваги та недоліки. У класичній моделі самоврядування, де академічне співтовариство самостійно керує внутрішніми справами, зберігається академічна свобода та автономія в галузі досліджень та навчання. ВНЗ стає стійким до зовнішніх впливів. Країни, що прагнуть до такого підходу, не нав'язують засоби планування та координації вищої освіти. Більш того, свобода управління може зіткнутися з інтересами держави, яка фінансує більшість державних академічних установ.

Централізована модель включає більше планування та контролю, передбачає суворий нагляд за якістю вищої освіти, підтримку суспільних інтересів. Жорсткий нагляд не допускає академічної свободи та свободи ведення досліджень. Уряд може обмежувати наміри ВНЗ та запобігати розвитку областей, які не відповідають його інтересам.

Що стосується моделі, орієнтованої на ринок, її перевагами є заохочення конкуренції, досконалості та інноваційності. Вважається, що оскільки університети США є провідними світовими установами, ця модель виявляється найбільш ефективною. Однак вона також має обмеження. Підпорядкування вищої освіти дії ринкових сил може призвести до зникнення менш популярних або менш прибуткових областей. Крім того, як у випадку США, вартість вищої освіти у ВНЗ є дуже високою. Отже, ця система вищої освіти дійсно є новаторською, але у той же час вона не забезпечує соціальної мобільності, яку повинна передбачати вища освіта.

Пропонована для України модель управління вищою освітою змішаного типу має зберегти деякі риси державної моделі (відповідно до існуючого законодавства) та доповнюватись характеристиками моделі самоврядування, що передбачає створення незалежного органу для планування та бюджетування у сфері вищої освіти. Це забезпечить балансування державного регулювання та самостійності ВНЗ при збереженні єдиного освітнього простору.

Перспективами подальших досліджень може бути розвиток науково-практичних засад для формування реальних механізмів автономізації українських ВНЗ.

References

Література

1. Kalashnikova, S.A., Zhdanova, K.O. (2013). Vyrjaduvannja u vyshhij osviti: sutnistj, vymiry, tendenciji [Governance in higher education: essence, dimensions, trends]. Vyshha osvita Ukrajinjy – Higher Education of Ukraine, No. 3 (addition 2), Pp. 69–74 [in Ukrainian].
 2. Pro vyshhu osvitu: Zakon Ukrajinjy [Higher Education: Law of Ukraine] vid 1 lypnja 2014. No 1556-III // Oficijnyj visnyk Ukrajinjy. – Official Bulletin of Ukraine, 2014, No. 63, St. 1728 [in Ukrainian].
 3. Kezar, A.J., Eckel, P.D. (2004). Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship. The Journal of Higher Education, Vol. 75, No. 4, Pp. 371–399.
 4. Vorobjova, O.P., Ghorecjka, T.O., Dem'janenko, N.M., Kalashnikova, S.A., Kovalenko, O.M., Lughovyj, V.I., Sych, O., Sljusarenko, O.M., Talanova, Zh.V., Tkachenko, V.P. (2015). Avtonomija ta vyrjaduvannja u vyshhij osviti [Autonomy and Governance in Higher Education]. Kyiv: Instytut vyshhoji osvity NAPPN Ukrajinjy. 192 p. [in Ukrainian].
 5. Pennock, L., Jones, G.A., Leclerc, J.M., Li, S.X. (2015). Assessing the role and structure of academic senates in Canadian universities 2000–2012. Higher Education, Vol. 70, No. 3, Pp. 503–518.
 6. Rowlands, J. (2013). Academic boards: Less intellectual and more academic capital in higher education governance? Studies in Higher Education, Vol. 38, No. 9, Pp. 1274–1289.
 7. Neave, G. (2003). The Bologna Declaration: Some of the historic dilemmas posed by reconstruction of the community in Europe's systems of higher education. Educational Policy, Vol. 17, No. 1, Pp. 141–164.
 8. Dobbins, M., Knill, C., Vögtle, E.M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. Higher Education, Vol. 62, No. 5, Pp. 665–683.
 9. Davidovich, N., Iram, Y. (2015). Models of Higher Education Governance: A Comparison of Israel and Other
1. Калашнікова С.А. Врядування у вищій освіті: сутність, виміри, тенденції / С.А. Калашнікова, К.О. Жданова // Вища освіта України. – 2013. – № 3 (дод. 2). – С. 69–74.
 2. Про вищу освіту: Закон України від 1.06.2014 № 1556-III // Офіційний вісник України. – 2014. – № 63. – Ст. 1728.
 3. Kezar A.J. Meeting today's governance challenges: A synthesis of the literature and examination of a future agenda for scholarship / A.J. Kezar, P.D. Eckel // The Journal of Higher Education. – 2004. – Vol. 75, No. 4. – Pp. 371–399.
 4. Автономія та врядування у вищій освіті: монографія / О.П. Воробйова, Т.О. Горецька, Н.М. Дем'яненко, С.А. Калашнікова, О.М. Коваленко, В.І. Луговий, О. Сич, О.М. Слюсаренко, Ж.В. Таланова, В.П. Ткаченко. – К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. – 192 с.
 5. Pennock L. Assessing the role and structure of academic senates in Canadian universities 2000–2012 / L. Pennock, G.A. Jones, J.M. Leclerc, S.X. Li // Higher Education. – 2015. – Vol. 70, No. 3. – Pp. 503–518.
 6. Rowlands J. Academic boards: Less intellectual and more academic capital in higher education governance? / J. Rowlands // Studies in Higher Education. – 2013. – Vol. 38, No. 9. – Pp. 1274–1289.
 7. Neave G. The Bologna Declaration: Some of the historic dilemmas posed by reconstruction of the community in Europe's systems of higher education / G. Neave // Educational Policy. – 2003. – Vol. 17, No. 1. – Pp. 141–164.
 8. Dobbins M. An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance / M. Dobbins, C. Knill, E.M. Vögtle // Higher Education. – 2011. – Vol. 62, No. 5. – Pp. 665–683.
 9. Davidovich N. Models of Higher Education Governance: A Comparison of Israel and Other

- A Comparison of Israel and Other Countries. *Global Journal of Educational Studies*, Vol. 1, No. 1, Pp. 16–44.
10. Corcoran, S. (2004). Duty, discretion and conflict: University governance and the legal obligations of university boards. *Australian Universities' Review*, Vol. 46, No. 2, Pp. 30–37.
11. Boer, H., File, J. (2009). Higher education governance reforms across Europe. Brussels: Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS). 31 p.
12. Clark, B.R. (1983). The higher education system. Academic organization in cross-national perspective. Berkeley: University of California Press. 315 p.
13. Bennetot Pruvot, E., Estermann, T. (2017). University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017. European University Association. 76 p.
14. OECD Education Policy Outlook 2015 Reforms. Retrieved from: <http://www.oecd.org/edu/reformsfinder.htm>.
15. Fielden, J. (2008). Global Trends in University Governance. Education Working Paper. Washington: The World Bank. 70 p.
16. Black, J., Boggs, A., Fry, H., Hillman, N., Jackson, S., King, R., Lodge, M., Underwood, S. (2015). The regulation of higher education. Discussion Paper No. 77. The London School of Economics and Political Science. 41 p.
- Countries / N. Davidovich, Y. Iram // *Global Journal of Educational Studies*. – 2015. – Vol. 1. – No. 1. – Pp. 16–44.
10. Corcoran S. Duty, discretion and conflict: University governance and the legal obligations of university boards / S. Corcoran // *Australian Universities' Review*. – 2004. – Vol. 46, No 2. – Pp. 30–37.
11. Boer H. Higher education governance reforms across Europe / H. Boer, J. File. – Brussels: Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS), 2009. – 31 p.
12. Clark B.R. The higher education system. Academic organization in cross-national perspective / B.R. Clark. – Berkeley: University of California Press, 1983. – 315 p.
13. Bennetot Pruvot E. University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017 / E. Bennetot Pruvot, T. Estermann. – European University Association, 2017. – 76 p.
14. OECD Education Policy Outlook 2015 Reforms [Electronic resource]. – Mode of Access: <http://www.oecd.org/edu/reformsfinder.htm>.
15. Fielden J. Global Trends in University Governance. Education Working Paper / J. Fielden. – Washington: The World Bank, 2008. – 70 p.
16. Black J. The regulation of higher education. Discussion Paper No. 77 / J. Black, A. Boggs, H. Fry, N. Hillman, S. Jackson, R. King, M. Lodge, S. Underwood. – London: The London School of Economics and Political Science, 2015. – 41 p.