

АКАДЕМІЧНА, КАДРОВА, ОРГАНІЗАЦІЙНА І ФІНАНСОВА АВТОНОМІЯ ЯК ТРАЄКТОРІЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

Засекіна Лариса Володимирівна

доктор психологічних наук, професор,
завідувач кафедри загальної та соціальної психології
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Fulbright Scholar Program, 2010–2011
University of Central Arkansas

*Свобода збільшує силу, а сила завжди приводить до великодушності.
Примус пригнічує силу, і призводить до корисливих бажань і нищих вивертів.*

Вільгельм Гумбольдт

Анотація. У статті викладено результати теоретичного аналізу категорії автономії університету. Виокремлено основні види автономії: організаційну, академічну, фінансову, кадрову. Здійснено порівняльний аналіз проявів різних видів автономії в українських та інших європейських університетах. Визначено шляхи розвитку автономії вітчизняних університетів з урахуванням світового досвіду та специфіки нового Закону про вищу освіту.

Ключові слова: організаційна автономія, кадрова автономія, фінансова автономія, академічна автономія, відповідальність університету.

Abstract. This paper highlights the results of the theoretical analysis in the field of university autonomy as a psychological and pedagogic category. The main types of university autonomy are defined, among them organizational, academic, financial, staff autonomies. Comparative analysis of different types of autonomy in Ukrainian and other European universities was accomplished. The ways for the autonomy development in Ukrainian universities are proposed, considering the world experience and the specificity of the Law on Higher Education of Ukraine.

Keywords: organizational autonomy, staff autonomy, financial autonomy, academic autonomy, university responsibility.

Висловлювання В. фон Гумбольдта, фундатора університетської моделі, яку відтворює переважна більшість вищих начальних закладів європейського освітнього простору, визначає свободу як важливий чинник сили, що слугує запорукою гармонійного розвитку особистості та спільноти. Як ніколи це висловлювання є принагідним у контексті реформування вітчизняної вищої освіти, кінцева мета якого – досягнення повної університетської свободи як щасливого «подружжя автономії і відповідальності» [8, с. 16]. При цьому в такому поєднанні немає скрипки першості, бо саме паритет між свободо-

дою і відповідальністю забезпечить вітчизняному університету силу й провідну роль на теренах українського суспільства.

Важливим напрямом розвитку вітчизняних університетів є забезпечення умов з боку держави для ефективної діяльності професорсько-викладацького складу й студентства (подібно до університетів у межах європейського співробітництва). Такий баланс можливий шляхом розвитку автономії вітчизняних вишів, зокрема академічної, кадрової, організаційної і фінансової.

Концепція розвитку вищої освіти, частково представлена у цій праці, покликана на *досягнення академічної, кадрової, організаційної та фінансової автономії українських національних університетів* подібно до провідних вищих навчальних закладів Європи та США. Автономія університетів розглядається не як самоціль, а як необхідний інструмент досягнення високої освітньої якості, конкурентоспроможності, можливості комерціалізації власних нових доробок для подальшого розвитку наукової бази університетів.

Університетська автономія – це шлях до розвитку, реформування й модернізації вищої освіти в Україні. Слід зазначити, що це поняття належить до основних у новому Законі про вищу освіту в Україні, який набрав чинності 6 вересня 2014 р. Відповідно до цього Закону автономія вищого навчального закладу – це самостійність, незалежність і відповідальність вищого навчального закладу в прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору й розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом.

Таким чином, у самому Законі зазначено провідні ідеї академічної (науково-навчальної), кадрової, організаційної та фінансової автономії. Для розвитку автономії вітчизняних вищих навчальних закладів Європейська асоціація університетів ініціювала проект «Сприяння життєздатним і автономним системам вищої освіти у регіоні Східного сусідства» (ATHENA 2012–2015). Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки є одним із партнерів проекту і слугує конкретним експериментальним майданчиком для впровадження освітніх реформ.

Таким чином, **основними завданнями** цієї праці є висвітлення результатів дослідження різних видів автономії університетів в Україні, порівняльний аналіз вітчизняних вишів із провідними навчальними закладами Європи, а також окреслення траєкторії роз-

витку вітчизняних університетів для досягнення ними автономії де факто.

Виклад результатів дослідження. Результати дослідження автономії університетів як важливої психолого-педагогічної категорії свідчать про те, що вона почала активно використовуватися після 1988 р., коли з нагоди 900-річчя Болонського університету 430 провідних вищих навчальних закладів Європи підписали Велику хартію університетів (*Magna Charta Universitatum*). Цікавим є те, що назва *Magna Charta* сягає Великої хартії вольностей, при цьому останні й становлять стрижень задекларованої автономії. Відповідно до цього документа місія європейського університету полягає у визначенні й поширенні важливих принципів і знань у суспільстві, позначаючи для нього інтелектуальні орієнтири.

На сьогодні Хартія має велике представництво в Європі та світі, охоплюючи університети Італії (50 університетів), Іспанії (39), Великої Британії (32), Німеччини (30), України (30), Польщі (23), США (21) та Туреччини (20 університетів).

Результати дослідження проблеми автономії університетів у психолого-педагогічній літературі свідчать про те, що академічна свобода завжди ґрунтується на відповідальності. Так, учені зазначають, що університет лише тоді виконує свої обов'язки, якщо він несе в собі суспільну відповідальність і сприяє поширенню демократії у спільноті [2, с. 50]. На сучасному етапі розвитку виокремлюють третю місію університетів (окрім навчальної і виховної), суспільну місію, яка полягає в залученні до університетського життя представників уряду, громадськості, активних представників соціальних структур. Таке залучення до університетського життя різних зацікавлених сторін приводить до плідної співпраці університетів з урядовими, бізнесовими, громадськими діячами, відкриваючи, з одного боку, університетам простір для комерціалізації результатів дослідницьких проєктів, майданчиків для потужних студентських виробничих практик, працевлаштування студентів, а з другого – можливості для розвитку різних сфер суспільства і просування актуальних інноваційних наукових досягнень.

Упродовж останніх сорока років спостерігалися найпотужніші зміни в управлінні університетами, які стосувалися передусім таких сфер: диференціація університетів і чітке окреслення профілю; збільшення відкритого доступу до університетів; створення університетських консорціумів. Так, у 60-х рр. ХХ ст. почали створюватися

політехнічні університети у Великій Британії, у 70-х – у Німеччині. У вітчизняній освіті така диференціація університетів також зберігається. Водночас складними для пояснення є хвилі тотального перетворення вітчизняних інститутів в університети, університетів зі статусом державних у статус національних, національних університетів в університети зі статусом науково-дослідних упродовж другої половини ХХ ст. тощо.

Іншою тенденцією європейських університетів є створення консорціумів. Зокрема українські виші є членами Консорціуму українських університетів і Варшавського університету. Провідною метою цього об'єднання є забезпечення навчання для отримання подвійних дипломів, у такий спосіб вирішуючи актуальні проблеми, з одного боку, набору студентів для польських університетів, а з іншого – відкриваючи ширші можливості для української молоді з дипломом європейського зразка.

Тенденція збільшення доступу до університетів збігається з важливим завданням Лісабонської стратегії та Єврокомісії з питань освіти: до 2020 р. забезпечити отримання вищої освіти близько 40 % молоді Європи. Слід зазначити, що це завдання також реалізується через принцип безперервної освіти, який зараз набуває серйозних обертів і в Україні. Так, відомі міжнародні Університети третього віку (під егідою міжнародної громадської організації «Родина Кольпінга»), які забезпечують навчання людей похилого віку; реформування факультетів післядипломної освіти в потужні центри підвищення кваліфікації, переведення академічних курсів у форму дистанційного навчання тощо. Загалом зростання людей, які здобувають вищу освіту, коливається в різних країнах: упродовж останніх десятиліть у Західній Європі кількість студентів зросла приблизно на 1,9 %, у Східній – на 5 % [8, с. 41].

Розширення доступу до університетів і впровадження у навчання принципу мобільності також зумовила значну етнічну, соціокультурну та мовну варіативність студентів. Щоб повноцінно виконувати свою місію, університети мають враховувати інтереси студентства, забезпечувати етнічну й особистісну толерантність, відповідний рівень навчальних послуг. У цьому контексті також важливо наголосити на привабливості українських університетів завдяки балансу якості освітніх послуг і цін за них для іноземних студентів із країн Азії і Африки. Тому нагальною проблемою для вітчизняних вишів є англомовне наповнення академічних курсів, розвиток англомовної

компетентності викладачів, створення спеціальних відділів із набору іноземних студентів та поширення інформації про університет, оскільки залучення іноземців є вагомим чинником розвитку вітчизняних освітніх закладів.

Найтиповішою управлінською моделлю для європейських університетів є законодавча роль Вченої та Наглядової рад університету, тоді як ректор і проректори здійснюють виконавчі функції управління. Така модель має впроваджуватися у вітчизняних університетах для забезпечення кадрової й організаційної автономії.

Фундаментальним дослідженням свободи європейських університетів є книга У. Фелта «Європа знань», у якій зазначається, що найважливішим для університету є «поняття академічної свободи і автономії» [6, с. 14]. Розуміння академічної свободи сягає історії розвитку вищої освіти у США, де в 1915 р. Американська асоціація університетських професорів проголосила академічну свободу фундаментальним принципом вищої освіти США. Учені у сфері вищої освіти зазначають, що концепт академічної свободи, проголошений у США, заклав фундамент для демократичних традицій у світі: «академічна свобода і університетська автономія – це свобода навчати, свобода вчитись і розвиватись без зовнішнього втручання у внутрішні справи університету» [6, с. 42]. Хенс-Уве Ерішен на II міжнародному колоквиумі в університеті Ерфурта підкреслив, що для досягнення автономії й академічної свободи кожен університет повинен дати відповідь на три запитання: що університет робить? які його реальні досягнення? що це йому коштує? [4, с. 5]. Саме відповіді на ці запитання і визначатимуть повну автономію університету.

Розвиток автономії університету завжди супроводжується зростанням відповідальності, довірою і прозорістю. Найпоширенішими сучасними моделями відповідальності університету перед громадськістю і суспільством є модель грантової діяльності та модель самооцінювання університетом власної діяльності [3]. Упровадження будь-якої моделі зумовлює звітність університету перед суспільством, прозорість його діяльності (як відомо, в Україні також запроваджено академічну й фінансову звітність університетів у відкритому доступі на веб-сайтах університетів), адже кожна з них потребує чіткої відповіді з боку університету щодо своєї діяльності перед замовником наукових чи освітніх послуг.

Зупинимось докладніше на аналізі різних видів автономії університетів.

Результати вивчення *організаційної автономії* в європейських університетах дали змогу встановити найвищий рівень її розвитку в таких країнах, як Велика Британія, Ірландія, Данія, Фінляндія, Естонія. Досвід участі у навчальних семінарах із проблеми досягнення організаційної автономії в університетах Фінляндії (університету Гельсінкі та університету прикладних наук Хаага-Хеліа) дав змогу виділити такі особливості цього виду автономії. Виборча система та критерії обрання ректора визначаються університетом і не регулюються зовнішнім законодавством та профільним міністерством (основні вимоги до претендента: докторський ступінь, професійна діяльність у конкретному вищому навчальному закладі, міжнародна діяльність, управлінські здібності, базові знання з педагогіки, досягнення у науковій сфері). В університетах існує подвійна система управління: ректорат і вчена рада. До останньої залучаються громадські діячі, спонсори тощо. Передбачено право університету на заснування неурядових громадських організацій і власних компаній з обмеженою відповідальністю, які можуть створювати дочірні компанії для розвитку інших видів діяльності: утворення наукових парків, відкриття філій, студентських гуртожитків. Помітною тенденцією в досягненні організаційної автономії університетів є збільшення зовнішніх представників у їх правліннях – наглядових і вчених радах. До вчених рад часто запрошуються потенційні роботодавці, які також беруть активну участь у прийнятті університетських рішень.

Відповідно до нового Закону про вищу освіту в Україні організаційна автономія має охоплювати такі напрями: вибори ректора без залучення погодження з міністерством лише за рішенням зборів трудового колективу; чітке дотримання терміну обіймання посад керівниками університетів і факультетів (два терміни по п'ять років без винятків, ініційованих міністерством); залучення до Наглядової ради університету більшої кількості зовнішніх членів – представників бізнесу і влади для інтеграції наукових розробок університету в підприємства державної і приватної форм власності; надання рівного статусу всім університетам щодо права утворювати певні академічні структури, вносити зміни в навчальний процес і навчальні програми.

Помітними є зміни в новому Законі про вищу освіту щодо вимог до обіймання посади керівника навчального закладу – це вже не докторський ступінь, а будь-який науковий ступінь (кандидата/доктора наук), вчене звання (доцент/професор), не менше ніж 10 років науково-педагогічного стажу і громадянство України (для універси-

тетів державної і комунальної форм власності). Важливим є також надання Наглядовій раді лише дорадчого голосу (ст. 37), в іншому випадку, зважаючи на відоме громадське її представництво, члени ради можуть впливати на прийняття університетських рішень, таким чином зменшуючи його організаційну автономію (ст. 42). У новому Законі також передбачено можливість заснування інноваційних структур: наукових, технологічних, бізнес-парків шляхом внесення немайнових активів, передусім інтелектуальної власності вчених університету.

За даними Європейської асоціації університетів, Україна посідає 27-ме місце серед можливих 30 за рівнем організаційної автономії, випередивши лише Грецію, Туреччину і Люксембург.

Фінансова автономія. За даними Світового банку Україна інвестує в освіту близько 0,73 % від валового внутрішнього продукту, що значно менше, ніж розвинені країни Європи та світу. У розвинених країнах близько 72,8 % коштів університети отримують від державного фінансування на національному й регіональному рівнях, що забезпечує їх тривалий і стабільний розвиток. Інші 30 % фінансування університети отримують із таких джерел: плата за навчання (9,1 %), комерціалізація власних розробок (6,5 %), благодійні внески (4,5 %), надання платних послуг (4,1 %), міжнародні гранти (3,0 %). В Україні окрім державного фінансування основний прибуток отримується через плату за навчання. Водночас надходження із джерел комерціалізації наукових розробок є вкрай низьким, а тому потребує налагодження взаємодії між університетом і бізнесом.

Також фінансова автономія передбачає використання профіциту бюджету за власним бажанням університету, надання права на володіння будівлями (університетськими корпусами), на їх оренду бізнесовим структурам і здійснення позики грошей на фінансовому ринку. Для фінансової автономії необхідне надання права університету виступати повноцінним суб'єктом на ринку цінних паперів та інших майнових володінь, а також створювати дочірні компанії. Необхідним також є посилення бюджету за рахунок комерціалізації наукових досліджень через уведення представників бізнесу і влади до Наглядової ради університету, укладання госпдоговірних програм тощо.

Важливим джерелом фінансування має стати вкладання початкових інвестицій університету поряд із приватними фірмами у розвиток певного виробництва. Прикладом для співпраці у межах відносин університет – індустрія є програма КОНЕКТ Каліфорнійського

університету. Поряд із цим мають зростати обсяги окремих видів фінансової діяльності українських вишів: університет як суб'єкт земельного ринку, цінних паперів тощо.

Важливим аспектом у фандрейзингу університету має бути вироблення власної символіки, логотипу, який можна продавати іншим установам і фірмам.

Рівень розвитку фінансової автономії університетів в Україні є доволі низьким. Університети не можуть самостійно здійснювати позики й бути повноцінним суб'єктом фінансової діяльності. Незважаючи на той факт, що вітчизняні університети мають право самостійно встановлювати плату за навчання, вона не може бути обмеженою, оскільки створюватиме перешкоди для заповнення ліцензійного обсягу студентів. Тим більше, що відповідно до нових умов прийому студентів та надання обсягу державного замовлення у вступній компанії 2015 р. більшість периферійних університетів матимуть труднощі з державним замовленням, адже попередньо студенти будуть обирати і зазначати на сертифікатах ЗНО найбільш рейтингові, переважно столичні заклади, які й матимуть державного замовлення в більшій кількості.

Таким чином, університети з різних областей України втрачати-муть можливість фінансової автономії через обмеження їх академічної та організаційної автономії. Слід зазначити, що відповідно до нового Закону про вищу освіту розміщення державного замовлення здійснюється на конкурсних засадах за принципами добросовісної конкуренції, відкритості й прозорості, рівноправності, об'єктивного й неупередженого оцінювання пропозицій учасників конкурсу (ст. 72). Деякі пріоритети для державного замовлення у підготовці магістрів і докторів філософії мають університети зі статусом науководослідних, тому слід визначити чіткі критерії, за якими класичний університет набуває цього статусу, і дотримуватися цих критеріїв.

Слід зазначити, що за результатами дослідження європейської асоціації університетів [5] Україна посідає 22-ге місце серед можливих 30, випереджуючи такі країни, як Франція Туреччина, Ісландія, Греція та ін. При цьому результати нашого дослідження вказують на перевагу фінансування з допомогою грантових надходжень упродовж року порівняно з лінійним бюджетом, який планується на цілий рік в українських вищих начальних закладах. За результатами проведеного дослідження, західноєвропейські університети мають більшу фінансову автономію і можуть самі вирішувати напрями ви-

трат із коштів державного фінансування. Водночас для східноєвропейських університетів є менше обмежень щодо власного регулювання цін за навчання для студентів.

У ст. 70 нового Закону про вищу освіту передбачено більшу автономію університету у використанні коштів порівняно з попереднім законом. Зокрема фінанси вищого навчального закладу, наукової установи можуть використовуватися на придбання майна і його використання, капітальне будівництво та ремонт приміщень, поліпшення матеріально-технічного, навчально-лабораторного, навчально-методичного забезпечення освітнього процесу тощо. Важливим напрямом діяльності підрозділів університету для досягнення фінансової автономії є знаходження шляхів комерціалізації результатів своїх досліджень, зокрема проведення різних сертифікованих курсів, майстер-класів, технологічних розробок для вирішення конкретних, вузькоспеціалізованих і прикладних проблем різних сфер суспільства. При цьому часто вважається, що гуманітарна сфера має менше можливостей. Водночас результати вивчення досвіду світових університетів свідчать про те, що значна кількість запатентованих інноваційних розробок належить саме до сфери педагогіки, психології, методики викладання різних дисциплін, соціології, політології тощо.

Кадрова автономія відповідно до Закону про вищу освіту випереджає рівень розвитку інших видів університетської економії. Поряд із цим у реальному житті політичні, урядові та громадські структури українського суспільства активно включаються в підбір кадрового персоналу. Розвиток університету в напрямі досягнення кадрової економії має полягати в наданні виключного права університету самостійно, без погодження з міністерством призначити працівників на всі посади, зокрема ректора й проректорів. Також доцільним було б надання науково-педагогічним працівникам статусу державного службовця, призначення заробітних плат і доплат за додаткові досягнення (наукові ступені й учені звання) відповідно до власного бюджету університету, фіксації розміру плати за навчання для вітчизняних і іноземних студентів. Необхідне повне залучення провідних зарубіжних учених до викладання дисциплін, а також поступове переведення викладання дисциплін іноземною мовою для іноземних студентів, а також українських магістрів і бакалаврів за їх бажанням.

Відтак важливою вимогою для викладачів є оволодіння іноземною мовою (англійською) для забезпечення викладання своїх дисциплін двома мовами – українською та англійською. У свою чергу

знання англійської мови дасть змогу вітчизняним ученим повною мірою об'єднатися зі світовою науковою спільнотою, збільшити кількість публікацій у престижних фахових наукових журналах, які належать до провідних наукометричних баз. Зрозуміло, що бюджет університету часто не дозволяє запрошувати всесвітньо відомих учених з певних галузей наук, тому навчальні заклади мають використовувати різні наукові програми академічного обміну: програми імені Фулбрайта, Корпус миру тощо.

У зв'язку з цим вважаємо доцільним скасувати статус наукових видань, які є фаховими з конкретних галузей і знаходяться в переліку ВАК профільного міністерства. Адже вимоги до оформлення цих видань не збігаються з вимогами провідних зарубіжних журналів, які визнані у світі. Таким чином, головні редактори, прагнучи долучитись до світових наукометричних баз і поширити результати своїх наукових досягнень, повинні вступати в суперечність із вітчизняними вимогами щодо оформлення наукових праць з боку профільного міністерства й можуть потрапити під загрозу вилучення журналу з переліку фахових у цій галузі.

Академічна автономія передбачає підвищення якості освіти, яку надає університет. За результатами дослідження Європейської асоціації університетів [5], Україна посідає 23-тє місце з можливих 30 серед європейських університетів. Зрозуміло, що наближення освітньо-кваліфікаційних рівнів до європейських стандартів (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук), з одного боку, розширює мобільність вітчизняних студентів і вчених у світі, а з другого – додає плутанини в наукові ступені вітчизняних учених. Незрозумілою є доцільність заміни назви наукового ступеня кандидата наук на доктора філософії, адже все одно залишається вищий ступінь – доктор наук як залишок радянської спадщини, який не має аналогів у світі, окрім пострадянського освітнього простору. З огляду на те, що представництво національних академій, вимоги до створення спеціалізованих вчених рад, надання статусу науково-дослідного університету апелюють до наукового ступеня саме доктора наук, а не доктора філософії, подвійність наукових ступенів в Україні збережеться на тривалий період.

Для зростання міжнародної мобільності студентів необхідним є введення до навчального процесу читання дисциплін англійською мовою. Позитивним вважаємо введення до вступної кампанії 2015 р. міністерством профільного іспиту, високий бал якого створює додаткові бонуси для вступу абітурієнта на відповідну спеціальність (адже

часто на англійську філологію, наприклад, потрапляли абітурієнти, які мали високий сумарний бал ЗНО завдяки успішно складеним іншим іспитам, скажімо, з української мови й історії, а не з англійської мови). Уведення профільного іспиту сприятиме відповідності здібностей дитини та обраної спеціальності професійної підготовки. Важливим є введення більшої кількості годин викладання іноземної мови для студентів, що в умовах глобалізації освіти є необхідним для майбутніх фахівців будь-якого профілю.

Вважаємо також за необхідне збільшення терміну навчання студентів у магістратурі для проходження серйозної виробничої практики (подібно до університету Дрекселя у Філадельфії, США). Тим більше що відповідно до нового Закону про вищу освіту обов'язковим є внесення до кошторису університету витрат для оплати за керівництво виробничою практикою. Виробнича практика повинна мати реальний прикладний характер і забезпечуватися роботодавцями, зовнішніми представниками Наглядової ради, які також сприятимуть якісній підготовці фахівців. Для цього необхідним є створення потужних виробничих баз практики шляхом зобов'язання підприємств регіонального і державного рівня приймати студентів для практичної і професійної підготовки. Важливим кроком у розвитку академічної автономії є впровадження програм подвійних чи потрійних дипломів із укладанням договорів з іншими університетами провідних країн світу. Показовим є створення Національного агентства з контролю за якістю освіти, яке складається із 25 осіб – представників національних академій, державних університетів, університетів комунальної і приватної форм власності (ст. 17).

Для ефективної діяльності професорсько-викладацького складу і студентів необхідним є функціонування потужної психологічної служби університету, яка забезпечуватиме сприятливий психологічний клімат професійної діяльності й навчальної підготовки. У нинішній ситуації політичної та соціальної невизначеності в Україні слід запроваджувати комплексні психотерапевтичні програми для зменшення травматизації викладачів і студентів унаслідок військових, політичних і економічних подій, розвитку ефективної адаптації до нових умов життя і навчання переселенців зі Сходу та Криму, плавного переходу на форми дистанційного навчання студентів університетів Луганська і Донецька, які перебралися до інших міст.

Таким чином, аналіз результатів дослідження проблеми автономії українського університету дав змогу дійти **таких висновків**. Існу-

ють різні можливості для навчального закладу обирати власні стратегії розвитку з урахуванням специфіки взаємодії із суспільством, до якого він належить, активізації професорсько-викладацького складу, а також його ефективної кооперації зі студентством. Вітчизняний університет XXI ст. повинен мати достатньо автономії для професорської незалежності, більшу підтримку приватного сектору, водночас яскраву орієнтованість на суспільство та його проблеми, по змозі кампусно облаштований і міжнародно спрямований формат, що є одночасно налаштованим на задоволення запитів як професорсько-викладацького складу, так і студентів. Повноцінна *автономія вищого навчального закладу* передбачає баланс між *правом вибору стратегії академічного, кадрового, організаційного і фінансового розвитку та відповідальністю університету* за якість надання освітніх і наукових послуг. Поєднання свободи й відповідальності університету забезпечить йому повноцінну силу, на яку так сподіваються освітяни й усе громадянське суспільство України.

Література

1. *Altbach Ph. G. American Higher Education in the Twenty-First Century: Social Political, and Economic Challenges / Ph. G. Altbach, R. O. Berdahl, P. J. Gumpert. – Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2005. – 558 p.*
2. *Cunningham F. University autonomy and contexts of democracy / F. Cunningham // Interchange. – 1992. – Vol. 23. – P. 43–50.*
3. *Elton L. Accountability in higher education: The danger of unintended consequences / L. Elton // Higher Education. – 1988. – Vol. 17. – P. 377–390.*
4. *Erichsen H.-U. Autonomy and responsibility: Appeal for a self-determined initiative / H.-U. Erichsen // Autonomy and external control: The University in search of the golden mean / K. D. Wolff (Ed.). – Munchen: Indicum, 1997. – 561 p.*
5. *Estermann T. University autonomy in Europe / T. Estermann, T. Nokkala, M. Steinel. – Brussels: EUA, 2011. – 379 p.*
6. *Felt U. University autonomy in Europe: Changing paradigms in higher education policy / B. Conraths, K. Edwards, U. Felt, G. Shenton (Eds.), Managing University Autonomy. – Bologna: Bononia Universit Press, 2003. – 471 p.*
7. *Frietschler A. Growing government demands for accountability vs. independence in the university / A. Frietschler, P. Weissburg, P. Magness. – New York: Liberal Education, 2009. – P. 40–47.*
8. *Santiago P. Tertiary education for the Knowledge Society / P. Santiago, K. Tremblay, E. Basri, E. Arnal. – Vol. 1: Special features: Governance, Funding and Quality. – Paris: OECD, 2008. – 372 p.*