

СТРАТЕГІЯ
РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
“КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ”
на 2015-2025 рр.

1. МІСІЯ, ВІЗІЯ, ЦІННОСТІ

1.1. МІСІЯ

Національний університет «Кієво-Могилянська академія» є класичним університетом, що створює, зберігає та поширює знання у природничій, суспільній, гуманітарній і технічній наукових сферах. Могилянська – це спільнота, яка формує високоосвічену, національно свідому, чесну, небайдужу, творчу особистість, здатну незалежно мислити і відповідально діяти згідно з принципами добра та справедливості, для розвитку відкритого і демократичного суспільства.

1.2. ВІЗІЯ

НаУКМА є лідером в інноваціях й активно впливає на майбутнє українського суспільства і держави. У НаУКМА органічно поєднуються наукова діяльність, освітній процес і набуття практичних навичок найвищої якості. НаУКМА є престижним, визнаним міжнародною академічною спільнотою, дослідницьким університетом.

1.3. ЦІННОСТІ

1.3.1. Могилянська спільнота

Могилянська – це спільнота вчених, викладачів, студентів, співробітників, випускників і друзів університету, людей різних культур і різного походження, які поважають, зберігають і розвивають культурні та духовні традиції Академії.

1.3.2. Особистість

Ми прагнемо, щоб кожен Могилянець був вільною, освіченою, відповідальною, творчою особистістю. Ми визнаємо толерантність невід’ємною рисою сучасної людини, яка, дотримуючись своїх принципів, приймає право іншого бути іншим.

1.3.3. Гуманізм

Могилянська, сповідуючи принципи гуманізму, оберігає людину і людяність, боронить людську гідність, права і свободи. Ми вирізняємось особливо доброзичливою атмосферою у стосунках між викладачами, студентами, співробітниками.

1.3.4. Креативність

Могилянська плекає умови для розвитку і заохочує створювати, знаходити й упроваджувати інноваційні ідеї та рішення, виконувати завдання нестандартними методами. Засадничим принципом навчання у Кієво-Могилянської академії є Liberal Arts, що надає студентам можливість отримати не лише набір знань, але і набір компетенцій, які дозволяють бути гнучкими, креативними і пристосованими до глобалізованого і мінливого ринку праці.

1.3.5. Лідерство

Кієво-Могилянська академія є лідером в інноваціях й активно впливає на майбутнє українського суспільства і держави. Могилянська заохочує персональне лідерство, відповідальність і почуття обов'язку. Могилянська бере ініціативу і готова до відповідальності за розвиток української освіти, науки та інших сфер своєї діяльності.

1.3.6. Якість

Ми встановлюємо і дотримуємося найвищих стандартів у науковій діяльності, викладанні та навчанні. Ми відзначаємо Могиянців за досягнуті результати та відданість цінностям. Для Могиянки абсолютно неприйнятні плагіат і будь-які прояви корупційної поведінки. Могиянець отримує фахову підготовку державною мовою, мовою міжнародного спілкування – англійською, а також іншими іноземними мовами.

1.3.7. Національна свідомість

Києво-Могиянська академія активно працює задля розвитку України. Ми є патріотами України, спілкуємося українською. Водночас повага до інших культур, традицій і мов є важливою складовою нашої свідомості.

1.3.8. Демократія

Демократизм, відкритість, прозорість, децентралізація, інклюзивність, протидія проявам авторитаризму, право на критику та увага до критики – наріжні принципи діяльності Києво-Могиянської Академії. Ми плакаємо академічні свободи, критичність та незалежність мислення.

1.3.9. Активна громадянська позиція

Києво-Могиянська спільнота є центром незалежної інтелектуальної думки й активною пасіонарною частиною громадянського суспільства незалежної України. Могиянка відстоює своє право на власну думку, право критично висловлюватись про дії влади, а також ті процеси, які відбуваються в українському суспільстві, пропонує та ініціює зміни, спрямовані на розвиток країни.

ОСНОВНІ СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

Реалізуючи стратегію 2015-2025 НаУКМА забезпечить високу якість освітнього процесу для надання студентам знань, умінь та навичок на рівні найкращих світових стандартів відповідно до потреб суспільства та ринку.

Передумовою досягнення високого освітнього рівня університету та забезпечення його дослідницького статусу на всіх етапах є інтенсифікація наукової діяльності.

НаУКМА має посісти провідне місце серед університетів Європи та світу; налагодити плідну наукову, освітню, інформаційну та культурну співпрацю між моголянським та міжнародним науково-освітнім середовищем.

Втілення стратегії НаУКМА 2015-2025 здійснюватиметься шляхом оптимізації управлінських процесів, необхідних виважених структурних змін, широкого залучення членів моголянської спільноти до прийняття управлінських рішень та їх впровадження.

Розвиток університету буде забезпечено прозорою системою фінансового та ресурсного планування, управління та звітності, диверсифікацією надходжень та обґрунтованим розподілом коштів на стратегічні проекти та поточну діяльність.

2. ОСВІТА

НаУКМА забезпечить високу якість освітнього процесу для надання студентам знань, умінь та навичок на рівні найкращих світових стандартів відповідно до потреб суспільства та ринку.

- 2.1. В основу навчального процесу покласти ідею органічного поєднання науки та освіти. Зберегти та поглибити принцип Liberal Arts Education як необхідну умову для формування високоосвіченої, творчої особистості.
- 2.2. Створити науково-дослідний центр моніторингу якості освіти, на який покласти, зокрема, завдання розроблення і впровадження системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти в НаУКМА.
- 2.3. Модернізувати навчально-лабораторну базу НаУКМА (лабораторії, комп'ютерні класи), оснастити навчальні аудиторії сучасним обладнанням, зокрема мультимедійним.
- 2.4. В основу навчальних програм покласти інноваційні авторські курси, впроваджуючи елементи проблемно-орієнтованого навчання (problem-based learning) з метою розвитку творчого, критичного мислення студентів та набуття ними професійних навичок. Впровадити практику співвикладання кількома викладачами однієї академічної дисципліни за принципами міждисциплінарності, залучати гостей лекторів.
- 2.5. Для забезпечення успішного входження випускників на ринок праці забезпечити поєднання теоретичного і прикладного аспектів навчання, підвищити якість та ефективність виробничої практики студентів, посиливши в цьому напрямі співпрацю з бізнесом, державними установами та неурядовими організаціями.
- 2.6. Запровадити дистанційну та змішану (поєднану з аудиторною) форму навчання. Забезпечити впровадження інтегрованих в загальне інформатизоване середовище платформ для дистанційного викладання та електронних систем-симуляторів. Сприяти формуванню інформатизаційної освіченості моголянської спільноти.
- 2.7. Створити належні умови для професійного зростання та підвищення кваліфікації співробітників НаУКМА.
- 2.8. Розробити сучасні освітні програми для забезпечення потреби у навчанні всіх вікових груп громадян за принципом Life Long Learning. На цій базі посилити освітню та профорієнтаційну роботу зі школярами та абітурієнтами, а також відновити діяльність Інституту післядипломної освіти.
- 2.9. Впровадити систему залучення до лав студентів НаУКМА здібних, відповідальних, активних, творчих людей, які поділяють цінності Моголянської спільноти.
- 2.10. Забезпечити гідні умови праці, конкурентоспроможну її оплату та соціальний пакет як критично необхідні складові для залучення до науково-освітньої діяльності високопрофесійних талановитих особистостей та розвитку наявних науково-педагогічних колективів.

- 2.11. Розширити участь студентських органів самоврядування у формуванні вибіркової складової освітніх програм, організації науково-навчального процесу, оцінюванні його якості та адаптації першокурсників до системи навчання в НаУКМА.
- 2.12. Забезпечити функціонування двох робочих мов (української та англійської) на всіх рівнях навчальної та наукової діяльності. Через запровадження системи заохочень сприяти створенню англомовних навчальних програм.
- 2.13. Визнати боротьбу з плагіатом спільним і вкрай важливим завданням студентства та професорсько-викладацького колективу університету.

3. НАУКА.

Наукова діяльність - передумова досягнення високого освітнього рівня університету та забезпечення його дослідницького статусу.

- 3.1. Забезпечити умови для ефективної наукової та інноваційної діяльності членів моголянської спільноти шляхом створення фонду для фінансової підтримки наукових досліджень, покращення матеріально-технічної бази, сприяння академічній співпраці та міжнародній мобільності.
- 3.2. Наукові дослідження здійснювати за пріоритетними напрямками, враховуючи потреби суспільства і науковий потенціал університету, розвиваючи міждисциплінарність та інноваційність у природничих, гуманітарних, суспільних та технічних науках.
- 3.3. Сприяти формуванню та розвитку наукових шкіл, створенню науково-дослідницьких центрів і лабораторій як базових осередків реалізації наукових досліджень.
- 3.4. Сприяти активізації публікаційної активності науковців університету передусім в авторитетних міжнародних і національних виданнях. Визнати критично важливим включення до міжнародних наукометричних баз моголянських наукових видань. З цією метою узгодити їхню редакційну та видавничу політику з вимогами наукометричних баз.
- 3.5. Посилити роботу із залучення студентів до виконання наукових досліджень. Сприяти тематичній тяглоті їхньої наукової роботи на всіх освітніх рівнях. Визнати доцільним і всіляко підтримувати створення та діяльність Ради молодих учених і студентських наукових товариств.
- 3.6. Розробити і впровадити систему оцінювання та стимулювання науково-методичної роботи викладачів з метою посилення цих складових у їхній діяльності та заохочення до професійного розвитку та самореалізації.
- 3.7. Посилити міжнародну наукову співпрацю шляхом створення умов для підготовки заявок та реалізації спільних міжнародних наукових проектів, долученню моголянців до міжнародних наукових програм, зокрема «Горизонт-

2020». Сприяти участі науковців у міжнародних наукових конференціях (особливо закордоном) та активізувати роботу з проведення міжнародних наукових заходів (конгресів, симпозіумів, конференцій) на базі НаУКМА.

- 3.8. Розробити і впровадити механізми захисту інтелектуальної власності результатів наукових досліджень та їх ефективної комерціалізації, спираючись на модель співпраці «університет--бізнес-держава».
- 3.9. Створити багатогалузевий університетський видавничий центр Kyiv-Mohyla University Press з метою оприлюднення, поширення і популяризації наукових здобутків.
- 3.10. Запровадити структуровані докторські програми згідно з принципами Єдиного європейського освітнього та наукового простору за всіма наявними в університеті спеціальностями підготовки кандидатів наук. Розвиток докторських програм має спиратись на дослідницьке середовище, базоване на поєднанні якісних наукових досліджень, ґрунтовної освіти та інноваційності.

4. МІЖНАРОДНІСТЬ

НаУКМА має посісти провідне місце серед університетів Європи та світу; налагодити плідну наукову, освітню, інформаційну та культурну співпрацю між могилянським та міжнародним науково-освітнім середовищем.

- 4.1. Постійно підтверджувати та підвищувати репутацію НаУКМА як одного з центрів україністики у світі; підтримувати та налагоджувати співпрацю із іншими центрами україністики та вивчення Східної Європи.
- 4.2. Розробити план дій щодо входження НаУКМА до світових університетських рейтингів та поступового покращення його позицій в них.
- 4.3. Розбудовувати співпрацю з випускниками НаУКМА, які працюють у міжнародних компаніях в Україні та за кордоном.
- 4.4. Сприяти зростанню участі співробітників та студентів у програмах міжнародної академічної мобільності. Вважати академічну мобільність студентів інтегральною частиною їхнього навчання в НаУКМА з визнанням кредитів і оцінок, отриманих під час академічної мобільності.
- 4.5. Запровадити програму «інтернаціоналізація студентської громади НаУКМА вдома» шляхом залучення іноземних студентів за програмами академічної мобільності, обмінів тощо; підтримки викладачів НаУКМА щодо методів викладання у 'international classroom'.
- 4.6. Розвивати практики запровадження спільних з партнерськими університетами програм подвійних дипломів, зокрема на магістерському і PhD рівнях, для

навчання на них українських та іноземних студентів. Започатковувати спільні дистанційні курси.

- 4.7. Сприяти розробленню та втіленню короткотермінових міжнародних програм (літні школи, наукові та навчальні візити тощо) із залученням іноземних та українських студентів, з можливістю для українських та іноземних студентів отримувати кредити за участь у таких програмах.
- 4.8. Розробити концепт англomовного викладання окремих дисциплін у межах україномовних програм, як важливу складову розвитку академічної мобільності та інтернаціоналізації НаУКМА. Забезпечити методичну підтримку викладачів з метою розвитку англomовного викладання та обміну досвідом. Створити умови для вивчення та/чи вдосконалення володіння англійської мовою членам моголянської спільноти.
- 4.9. Запровадити системну роботу зі збору і регулярного оновлення інформації щодо наукових і освітніх проектів в університеті, які потребують фінансування за рахунок міжнародних грантів; сприяти пошукові партнерів.
- 4.10 Сприяти членству НаУКМА у міжнародних асоціаціях та передбачати в бюджеті НаУКМА кошти на членство у цих асоціаціях. Сприяти участі окремих підрозділів і науковців у відповідних професійних міжнародних асоціаціях, намагатися підтримувати (на конкурсних засадах) членство у цих асоціаціях.
- 4.11. Зробити мультикультурність одним із основних принципів діяльності НаУКМА. Всіляко сприяти та заохочувати академічне і позаакадемічне спілкування іноземних студентів, викладачів, науковців з українськими колегами.

5. УПРАВЛІННЯ

Втілення стратегії НаУКМА 2015-2025 буде здійснюватись шляхом оптимізації управлінських процесів, необхідних виважених структурних змін, широкого залучення членів моголянської спільноти до прийняття управлінських рішень та їх впровадження.

- 5.1. Управління НаУКМА здійснювати за принципом поєднання колегіальних та єдиноначальних засад. Посилити роль Вченої ради як колегіального органу управління університетом. Визнати, що Головою Вченої ради НаУКМА не може бути Президент та віце-президенти університету, декани та заступники деканів факультетів і завідувачі кафедр. Голова Вченої ради обирається таємним голосуванням з числа працівників НаУКМА, які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання.
- 5.2. Для залучення членів моголянської спільноти до прийняття рішень та їх реалізації створити систему комітетів при Вченій раді НаУКМА. Комітет при Вченій раді НаУКМА утворюється з числа співробітників, студентів та випускників НаУКМА для здійснення за окремими напрямками підготовки і попереднього розгляду питань, віднесених до повноважень Вченої ради,

виконання контрольних функцій та реалізації стратегії розвитку НаУКМА. Комітет відповідальний перед Вченою радою НаУКМА і підзвітний їй.

- 5.3. До засадничих правил формування та функціонування комітетів належать такі:
- більш ніж 50% членів комітету складають представники моголянської спільноти, які не обіймають адміністративних посад;
 - кількісний та персональний склад комітетів за поданням Вченої ради затверджує Конференція трудового колективу як вищий колегіальний орган громадського самоврядування;
 - документи, рішення, пропозиції, напрацьовані в комітетах, розглядає та затверджує Вчена рада;
 - комітет має право ініціювати розгляд будь-якого питання за напрямом своєї діяльності на засіданні Вченої ради; Вчена рада зобов'язана розглянути відповідне питання на найближчому засіданні.
- 5.4. Створити Наглядову раду НаУКМА, яка здійснює контроль за використанням коштів, майна університету та забезпечує моніторинг відповідності дій Президента та Вченої ради до місії, візії та цінностей моголянської спільноти, реалізації стратегічного плану та виступає стратегічним партнером у фандрайзинговій діяльності університету.
- 5.5. Провести аудит усіх управлінських процесів НаУКМА та оптимізувати структуру наявних підрозділів в університеті шляхом розмежування й збалансування функцій та повноважень між ними.
- 5.6. Розробити план дій для реалізації стратегії розвитку НаУКМА на принципах проектного менеджменту. Запровадити принцип модерації та посередництва для забезпечення ефективної колективної роботи, попередження та вирішення конфліктів.
- 5.7. Розширити представництво та участь студентів у загальноуніверситетських органах управління, покращити взаємодію між адміністративними підрозділами та органами студентського самоврядування, посилити вплив та відповідальність студентства щодо прийняття та виконання рішень.
- 5.8. Здійснювати управління університетом на засадах корпоративної культури, що передбачає:
- виваженість прийняття рішень;
 - ефективність втілення рішень (делегування завдань, розмежування функцій, систематичний контроль);
 - компетентність виконавців;
 - персональну відповідальність та ініціативність;
 - сервісність та підзвітність моголянській спільноті.
- 5.9. Створити ефективну систему управління персоналом, основними завданнями якої має бути проведення HR аудиту, підбір висококваліфікованих фахівців, їхнє

навчання, розвиток, оцінювання, а також розроблення програм заохочення працівників.

- 5.10. Налагодити внутрішню академічну комунікацію, забезпечивши доступність та своєчасність надання інформації щодо
- діяльності всіх підрозділів університету;
 - обговорення та прийняття рішень;
 - процедур реалізації прийнятих рішень;
 - процедур, що стосуються функціонування структурних підрозділів та служб університету тощо.
- 5.11. Створити культуру грантової діяльності. Розробити загальноуніверситетську політику грантової роботи; запровадити системну роботу зі збору і регулярного оновлення інформації щодо наукових і освітніх проектів в університеті, які потребують грантового фінансування, а також можливих джерел грантового фінансування. Підвищити рівень компетентності науково-педагогічних працівників щодо грантової діяльності, забезпечити необхідну допомогу щодо підготовки грантових заявок і супроводу отриманих грантів.
- 5.11. Забезпечити електронними засобами підтримку участі моголянської спільноти в управлінні університетом (е-обговорення, е-петиції, е-опитування, е-вибори тощо). Запровадити електронне врядування в НаУКМА.
- 5.12. Створити інтегроване інформатизоване середовище НаУКМА, призначене для забезпечення наукової роботи, навчального процесу, інформаційних і обчислювальних потреб структурних підрозділів університету із можливістю дистанційного захищеного доступу до такого середовища.
- 5.13. Забезпечити юридичний супровід впровадження стратегії, оновивши Статут та інші внутрішні нормативні документи, що регламентують діяльність університету.

6. ФІНАНСИ

Розвиток університету буде забезпечено прозорою системою фінансового та ресурсного планування, управління та звітності, диверсифікацією надходжень та обґрунтованим розподілом коштів на стратегічні проекти та поточну діяльність.

- 6.1. Провести аналіз чинних моделей управління фінансовими ресурсами університетів та, враховуючи його результати, вдосконалити власну модель, яка має забезпечити реалізацію стратегічних і тактичних цілей НаУКМА.
- 6.2. Забезпечити централізоване прозоре планування бюджету університету та звітність щодо його виконання.

- 6.3. Надати автономність підрозділам університету у фактичному залученні та використанні коштів; створити чітку і прозору процедуру загально-університетських відрахувань (overheads) від залучених коштів і публічну звітність.
- 6.4. Забезпечити фіксований відсоток від усіх фінансових надходжень в НаУКМА для розвитку інформатизаційної складової НаУКМА.
- 6.5. Сприяти впровадженню координованої системи формування та розподілу фінансових ресурсів для потреб студентського самоврядування.
- 6.6. Розробити і впровадити механізм узгодження дій між усіма учасниками фандрейзингового процесу: керівниками органів управління університету, фандрейзингової групи, науково-навчальних та адміністративних структурних підрозділів.
- 6.7. Запровадити систему прозорого моніторингу розподілу та використання фінансових ресурсів. Забезпечити регулярний внутрішній фінансовий аудит та оприлюднення його результатів.
- 6.8. Здійснювати постійний моніторинг зовнішнього фінансово-економічного середовища та кон'юнктури ринку, за результатами якого проводити системний аналіз джерел та перспектив отримання надходжень, враховуючи переваги й унікальні можливості університету на ринку послуг.
- 6.9. Активно впливати на державну політику щодо фінансового забезпечення університету та його фінансової автономії.
- 6.10. Забезпечити зростання диверсифікованих надходжень через збільшення частки наукових досліджень, що здійснюються на договірних засадах, розширення освітніх платних послуг (дистанційне навчання, life long learning, літні школи, сертифікатні програми, залучення іноземних студентів та ін.), фандрейзингу і спільних проектів з партнерами університету.
- 6.11. Розробити й упровадити прозору та ефективну систему стимулювання членів могилянської спільноти та структурних підрозділів до активної участі в диверсифікації фінансових надходжень.
- 6.12. Розробити й упровадити систему формування та реалізації стратегічно важливих для університету проектів, в якій передбачити
 - критерії для визнання проекту стратегічним;
 - визначення пріоритетів для загальноуніверситетських проектів та стратегічних проектів факультетів, кафедр, служб;
 - прозоре і ефективне управління цільовими фондами та проектами розвитку університету;
 - моніторинг надходжень та використання фінансових ресурсів;
 - оцінювання коротко- та довготермінових результатів виконання стратегічних проектів.

**Перелік
комітетів при Вченій раді НаУКМА**

1. Комітет з етики, корпоративної культури та вирішення спорів.
2. Комітет з питань організаційного (корпоративного) управління.
3. Комітет з управління людським капіталом.
4. Комітет з інформатизації.
5. Комітет з якості освіти.
6. Комітет з науки та інновацій.
7. Комітет з фінансів, фандрейзингу та грантової діяльності.
8. Комітет «Абітурієнти і студентське самоврядування».
9. Комітет «Alumni».
10. Комітет стратегічного розвитку.
11. Комітет з міжнародності

ЩО ДАЛІ?

- **Точка відліку – широке залучення Могілянської спільноти до роботи на проектом стратегічного розвитку Академії**
- **Вироблення готового тексту стратегії від групи модераторів**
- **Внутрішня розсилка з повідомленням про готовий проект**
- **Викладення готового проекту тексту стратегії на внутрішньому сайті НаУКМА**
- **Презентація перед Довірчою радою НаУКМА**
- **Презентація перед Вченою радою НаУКМА**
- **Робота вузької групи експертів над коментарями та доповненнями**
- **Презентація всередині Могілянської спільноти, відповіді на питання**
- **Затвердження на Конференції трудового колективу**
- **Підготовка та затвердження проектів Статуту, усіх потрібних положень**
- **Створення/визначення єдиного центру керівництва/нагляду за впровадженням стратегії**
- **Запрошення до роботи у комітетах**
- **Надання новоствореним комітетам тих напрацювань груп операційного рівня, що не ввійшли до стратегії**
- **Залучення ресурсів до реалізації стратегії**
- **Реалізація стратегії**