

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА
ІНСТИТУТ «АКАДЕМІЯ ВЧИТЕЛЬСТВА»
КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНОЇ ПЕДАГОГІКИ, ОСВІТНІХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЛІДЕРСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ
АВТОНОМІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ОСВІТНІХ РЕФОРМ»**

Студента 2-го курсу групи ПМ-61
другого (магістерського)
рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Педагогіка вищої освіти»
за спеціальністю 011 – Освітні,
педагогічні науки
Кирило НАЙДЕНОВ

Керівник: Вікторія ЧЕПУРНА,
к.п.н. доцент кафедри інноваційної
педагогіки, освітніх трансформацій і
лідерства

м. Харків – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ АВТОНОМІЇ В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ	6
1.1. Еволюція концепції університетської автономії у світовому і вітчизняному освітньому просторі	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення університетської автономії в Україні	13
1.3. Університетська автономія в національній нормативно-правовій системі	16
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ОСВІТНІ РЕФОРМИ І ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ АВТОНОМІЇ	27
2.1. Вплив реформ Болонського процесу на українську освітню систему	27
2.2. Реалізація правового забезпечення автономії в умовах реформ	30
2.3. Проблеми і виклики реалізації автономії в українських університетах	32
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. УНІВЕРСИТЕТСКА АВТОНОМІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ	38
3.1. Автономія й якість освіти: причинно-наслідковий зв'язок	38
3.2. Вплив автономії на академічну мобільність, модернізацію освітніх програм і лідерство	43
3.3. Оновлення моделі університетської автономії: стратегічні перспективи	51
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Сучасний етап розвитку вищої освіти в Україні характеризується глибокими трансформаціями, пов'язаними з євроінтеграційними прагненнями держави, модернізацією системи освітнього управління та прагненням до підвищення якості освітніх послуг. У цьому контексті поняття університетської автономії набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо стосується самостійності, відповідальності та ефективності функціонування закладів вищої освіти в умовах реформування. Автономія університету є не лише правом, але й обов'язком закладу брати на себе відповідальність за стратегічний розвиток, зміст освіти, кадрову політику, наукову діяльність і фінансове управління.

Ідея університетської автономії не є новою для світової практики. Проте в Україні вона довгий час залишалася формально задекларованою, а не системно впровадженою. Лише упродовж останнього десятиліття спостерігається поступове формування нормативно-правової бази, яка визначає межі та механізми реалізації автономії закладів вищої освіти. У цьому процесі правовий вимір виступає ключовим інструментом формалізації автономних повноважень, їх інституційного закріплення та практичного застосування.

Разом із тим, автономія як соціально-педагогічне і правове явище не може існувати у відриві від реформ, які зачіпають зміст, цілі та управлінські засади освітнього процесу. Перехід до засад академічної доброчесності, підзвітності, стратегічного планування та внутрішнього забезпечення якості потребує від університетів нової культури врядування та розуміння автономії не лише як свободи дій, але й як високої відповідальності перед суспільством, здобувачами освіти і партнерами. Водночас правове забезпечення цього процесу залишається нерівномірним і суперечливим: у нормативному полі поєднуються прогресивні декларації й архаїчні інструменти адміністративного контролю.

У цьому контексті надзвичайно важливим стає наукове осмислення правових засад університетської автономії в Україні, їх становлення, сучасного стану, внутрішніх суперечностей і перспектив розвитку. Не менш важливо

розглянути реалізацію автономії в контексті освітніх реформ, які змінюють архітектуру освітнього простору, принципи управління закладами вищої освіти та роль держави як регулятора.

Актуальність цього дослідження зумовлена потребою у глибшому розумінні правового змісту автономії, осмисленні його педагогічної значущості, виявленні ефективних моделей її реалізації, а також у визначенні нормативних прогалин, які перешкоджають повноцінній реалізації автономії в університетському середовищі. Магістерська робота орієнтована на теоретико-прикладне осмислення цих процесів із фокусом на правові засади як основоположний компонент автономного функціонування університетів.

Об'єктом дослідження є університетська автономія як феномен освітньо-правового регулювання.

Предметом дослідження є правові засади реалізації університетської автономії в Україні в умовах освітніх реформ.

Метою дослідження є комплексне аналізування та теоретичне обґрунтування правових засад реалізації університетської автономії в Україні в контексті сучасних освітніх трансформацій.

Для досягнення мети визначено такі завдання дослідження:

- Проаналізувати становлення поняття університетської автономії в світовому та українському освітньо-правовому дискурсі.
- Визначити основні складові університетської автономії, їх правове закріплення та педагогічне значення.
- Розкрити сучасний стан правового забезпечення автономії закладів вищої освіти в Україні.
- Виявити виклики й обмеження реалізації автономії в контексті освітніх реформ.
- Проаналізувати перспективи вдосконалення нормативно-правової бази автономії університетів в Україні з урахуванням європейських підходів.

Методологічною основою дослідження є системний, інституційний, аксіологічний, нормативно-правовий та порівняльний підходи, що дозволяють

розглядати автономію університету як складну багаторівневу категорію з правовими, освітніми та управлінськими компонентами.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному підході до вивчення університетської автономії як предмета педагогіко-правового аналізу, з урахуванням реалій освітньої політики України та імплементації європейських стандартів. У роботі вперше здійснено узагальнення сучасних правових підходів до забезпечення автономії університетів в Україні на основі аналізу нормативних документів, міжнародних декларацій і національних практик.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів у розробці нормативних актів ЗВО, проєктуванні стратегій розвитку університетів, удосконаленні курсів з освітнього менеджменту, а також для підготовки наукових публікацій з проблем автономії у вищій освіті.

Структура магістерської роботи зумовлена логікою дослідження і складається з вступу, трьох розділів (теоретико-методологічного, правового та аналітичного), висновків, списку використаних джерел та додатків. У кожному розділі здійснюється поєднання теоретичних підходів, нормативного аналізу та прикладних аспектів реалізації автономії в сучасному українському університетському просторі.

РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ АВТОНОМІЇ В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ

1.1. Еволюція концепції університетської автономії у світовому і вітчизняному освітньому просторі

Проблематика університетської автономії бере свій початок із глибини європейської цивілізаційної традиції. Її зародження припадає на XII–XIII століття, коли в Європі почали формуватися перші університети як осередки знань, культури та громадської думки. Болонський університет, заснований 1088 року, став першим навчальним закладом, який домогся визнання своєї юридичної самостійності від міської влади та церковних ієрархів. Університет як спільнота (*universitas magistrorum et scholarium*) набув правового статусу корпорації, здатної самостійно обирати ректорів, визначати навчальні програми й стандарти освіти (Воробйова та ін., 2015).

Цей історичний момент має принципове значення, оскільки саме тоді закладаються основи того, що сьогодні ми називаємо інституційною автономією. Вона означала не лише адміністративну незалежність, а й глибоку духовну та інтелектуальну свободу, можливість творення нового знання поза межами церковного контролю. Таким чином, університети стали першими європейськими інституціями, які поєднали в собі функції освітнього, дослідницького та суспільного самоуправління.

У середньовічній Європі автономія була не стільки юридично закріпленою нормою, скільки культурним і моральним принципом, що впливав із самої природи університетського буття. Університет існував як духовна корпорація, покликана зберігати істину, розвивати науку і виховувати мислячу людину. Уже в цей період закладаються основні елементи академічної свободи: право викладача на вільне дослідження і право студента на вільне навчання, які стали ядром майбутньої концепції автономії (Haakstad, 2001).

У подальшому розвиток університетської автономії набуває системного характеру в епоху Відродження та Просвітництва. Поширення гуманістичних ідей, зростання ролі науки і освіти в суспільному житті зумовили потребу в університеті нового типу – такому, що не лише передає знання, а й продукує його. У XVIII–XIX століттях формується так звана гумбольдтівська модель університету, яка надає автономії філософського змісту.

Вільгельм фон Гумбольдт у своїй концепції «єдності викладання та дослідження» стверджував, що університет має бути незалежним від держави, політики й церкви, оскільки його основна місія – не обслуговування державних потреб, а пошук істини. Держава може фінансувати університет, але не повинна втручатися у внутрішні справи, а саме у вибір програм, дослідницьких напрямів і кадрову політику (Bongaerts, 2022).

Гумбольдтівська модель стала фундаментом для подальшої еволюції автономії в європейських країнах. Вона поєднала дві засадничі ідеї – академічну свободу (як право науковця на вільний пошук істини) та інституційну автономію (як право університету самостійно визначати свою політику). Відтак, університетська автономія почала розглядатися не лише як адміністративний інструмент, а як форма соціокультурної організації, що гарантує самостійність науки і сприяє формуванню науково-педагогічної еліти.

У XIX столітті автономія університетів була визнана у провідних європейських країнах – Німеччині, Франції, Великій Британії, Італії. Вона виявилася у праві університетів самостійно обирати ректора, розробляти навчальні плани, визначати зміст програм, приймати на роботу професорів і формувати власну дослідницьку політику (Rüegg, 2004)..

У XX столітті автономія університетів набула нового змісту, оскільки зросла роль освіти в соціально-економічному розвитку суспільства. З одного боку, держава почала активно інвестувати у вищу освіту, перетворюючи її на важливий чинник інноваційного зростання, а з іншого посилила регуляторний вплив на освітні процеси. Це спричинило дискусії про межі автономії: чи може

університет залишатися повністю самостійним у межах державного фінансування, чи зобов'язаний підпорядковуватися суспільним пріоритетам.

У цей період з'являються два ключові підходи до автономії: європейський державоцентричний (у якому держава зберігає стратегічну роль у визначенні пріоритетів освіти) та американський корпоративно-громадський, що ґрунтується на приватній ініціативі, партнерстві й механізмах ринкової саморегуляції (Marginson, 2007).

В американських університетах автономія реалізується через систему опікунських рад (*boards of trustees*), які поєднують у собі представників академічного середовища, бізнесу та громадськості. Ця модель сприяла розвитку конкурентоспроможності університетів, гнучкому залученню фінансових ресурсів і підвищенню якості освіти. Водночас у Європі утверджується концепція *public accountability* суспільної відповідальності університетів за якість підготовки кадрів, наукові результати й ефективність використання бюджетних коштів (EUA, 2023).

У другій половині XX століття розвиток автономії отримує новий імпульс завдяки процесам демократизації, децентралізації управління освітою та глобалізації. 1988 року ухвалено Велику хартію університетів (*Magna Charta Universitatum*), підписану понад 800 університетами світу. У цьому документі автономія проголошується фундаментальним принципом університетського життя, а свобода у викладанні та дослідженні невід'ємною умовою збереження людської культури (EUA, 2023).

У 1990–2000-х роках принцип автономії став центральним у політиці Болонського процесу, який визначив європейський вектор розвитку вищої освіти. У Болонській декларації 1999 року зазначено, що вища освіта має ґрунтуватися на свободі викладацької та наукової діяльності, інституційній самостійності, а також на відповідальності перед суспільством. У подальших комюніке Бергенському (2005), Лондонському (2007), Парижському (2018) і Римському (2020) автономія розглядається як необхідна передумова для

забезпечення якості, міжнародної мобільності та сталого розвитку університетів (European Commission/EACEA/Eurydice, 2020).

Сучасні дослідження визначають автономію університету як багатовимірне явище, що охоплює чотири ключові компоненти: академічну, організаційну (управлінську), кадрову та фінансову автономію (Estermann, Nokkala & Steinel, 2011). Такий підхід дозволяє здійснювати порівняльний аналіз рівня самостійності університетів у різних країнах.

- академічна автономія передбачає право університету самостійно визначати зміст освітніх програм, методи викладання, мови навчання, організацію вступу та критерії оцінювання студентів. Це найдавніший і найважливіший вимір автономії, що становить основу для реалізації академічної свободи.

- організаційна (управлінська) автономія охоплює повноваження університету у сфері внутрішньої структури, створення органів управління, обрання ректора та інших керівних посад. Рівень організаційної автономії свідчить про здатність закладу самостійно управляти своєю стратегією розвитку.

- кадрова автономія означає свободу у прийнятті кадрових рішень призначення та звільнення викладачів, визначення умов праці, стимулювання професійного зростання. У деяких країнах ця автономія обмежена, оскільки кадрова політика залишається в руках держави (Estermann & Nokkala, 2009).

- фінансова автономія визначається як право університету самостійно розпоряджатися бюджетними коштами, залучати додаткові джерела фінансування, формувати власну фінансову політику. саме фінансова автономія найчастіше є предметом дискусій, оскільки державні університети часто залишаються залежними від бюджетного фінансування.

Важливо, що кожен із типів автономії передбачає певну відповідальність, як перед академічною спільнотою, так і перед суспільством, роботодавцями, органами управління. У цьому контексті актуалізується концепція *autonomy*

with accountability, що підкреслює баланс між свободою і підзвітністю (OECD, 2019).

5. Європейські стандарти автономії: роль EUA та індикатори автономії

Європейська асоціація університетів (EUA) у межах проекту University Autonomy Scorecard запропонувала методику вимірювання рівня автономії університетів у країнах Європи. Ця методика базується на аналізі правових рамок, процедур управління, механізмів фінансування та академічних практик у 29 державах (Estermann et al., 2011).

Визначено індикатори для кожного типу автономії. Наприклад:

- академічна автономія оцінюється за критеріями можливості відкривати нові програми без міністерського погодження;
- організаційна автономія – за критеріями свободи обирати керівні органи;
- фінансова – за можливістю формувати власний бюджет;
- кадрова – за здатністю самостійно встановлювати зарплати й укладати контракти.

За даними EUA, найвищий рівень автономії мають університети у Великій Британії, Естонії, Фінляндії та Латвії. У той час як університети Греції, Туреччини, Франції характеризуються нижчим рівнем самостійності через централізовану систему управління освітою (Estermann et al., 2011).

Поняття автономії університетів в Україні тривалий час залишалося декларативним або обмеженим формальними рамками. Проте з початку 2000-х років почалася поетапна інституціоналізація університетської автономії, підсилена міжнародними зобов'язаннями в межах Болонського процесу.

Першими кроками в цьому напрямі стали:

- Закон України «Про вищу освіту» 2002 року, який вперше закріпив принципи самоврядування вищих навчальних закладів;
- Приєднання України до Болонської декларації у 2005 році, що передбачало гармонізацію вищої освіти з європейським простором.

Суттєвий поступ було зроблено у 2014 році з ухваленням нової редакції Закону України «Про вищу освіту», де автономія отримала системне законодавче оформлення. Закон визначає автономію як право ЗВО на самостійність у прийнятті рішень щодо академічної, організаційної, кадрової та фінансово-економічної діяльності (Верховна рада, 2014). У статтях 32–36 чітко прописані механізми реалізації кожного виду автономії, включаючи обрання ректора, організацію навчального процесу, формування бюджету.

Дослідники відзначають, що українська модель автономії має гібридний характер, поєднує європейські підходи з пострадянськими адміністративними практиками. Основними викликами залишаються кадрова й фінансова автономія, які залишаються суттєво обмеженими через централізовані механізми призначення та контролю (Драч та ін., 2020).

Попри значний поступ у правовому закріпленні університетської автономії, фактична реалізація цього принципу в Україні залишається суперечливою та фрагментарною. Дослідження ІВО (Драч та ін., 2020) засвідчують, що університети нерідко змушені балансувати між нормативною самостійністю та реальною залежністю від державних органів, передусім у сфері фінансування, кадрової політики та зовнішнього нагляду.

Одним із найбільших викликів є кадрова автономія. Хоча формально закріплено право обрання ректора на конференції трудового колективу, міністерство освіти зберігає за собою повноваження щодо погодження кандидатур, затвердження статутів, контролю призначень. Це призводить до ситуацій, коли автономія є радше формальною, ніж змістовною (Цюк, 2020).).

Ще складнішою є ситуація з фінансовою автономією. Державне фінансування вищої освіти в Україні, попри декларовану автономію, часто не дозволяє університетам розпоряджатися коштами на власний розсуд. Бюджетні кошти розподіляються згідно з державними нормативами, а механізми фінансового планування залишаються жорстко централізованими. Проте окремі університети демонструють інноваційні підходи: наприклад, КНУ ім. Тараса Шевченка успішно реалізував модель формування корпоративного бюджету, у

який залучено надходження з різних джерел, включаючи гранти, міжнародну співпрацю та платні освітні послуги (Воробйова та ін., 2015).

Успішним прикладом організаційної автономії можна вважати практику ХНУ імені В. Н. Каразіна щодо делегування повноважень факультетам, запровадження стратегічного планування, а також створення внутрішньої системи оцінювання якості освіти. Однак навіть у таких випадках повна реалізація автономії стримується чинним законодавством і культурою адміністрування, що тяжіє до централізму (Драч та ін., 2020).

Низка дослідників наголошує на формалізації університетської автономії, тобто наявності законодавчо задекларованих повноважень, які фактично не реалізуються через надмірну бюрократизацію, непрозорі конкурси, зовнішній контроль і нестачу інституційної культури управління (Kvit, 2015). Крім того, участь академічної спільноти в управлінні університетом часто зводиться до процедурної формальності. Наприклад, обрання ректорів не завжди супроводжується справжнім конкурентним відбором, а органи колегіального самоврядування фактично позбавлені впливу на стратегічні рішення.

Ці явища вказують на ризик імітаційності реформ, коли автономія виступає не як механізм підвищення ефективності управління, а як елемент зовнішньої легітимації змін у системі вищої освіти.

Університетська автономія є однією з ключових засад функціонування сучасного закладу вищої освіти, яка передбачає багатовимірну самостійність в академічній, кадровій, організаційній і фінансовій сферах. У міжнародному контексті автономія розглядається як інструмент підвищення якості освіти, інституційної відповідальності та конкурентоспроможності університетів.

В Україні, попри певні законодавчі досягнення, впровадження автономії залишається неповним і потребує переосмислення механізмів реалізації, зокрема в напрямках фінансової децентралізації, дерегуляції кадрової політики, підсилення академічного самоврядування.

1.2. Нормативно-правове забезпечення університетської автономії в Україні

Формально-правовий фундамент автономії українських закладів вищої освіти закладається на рівні Конституції України, яка у статті 53 гарантує право на освіту, а також свободу наукової, технічної та творчої діяльності. Це положення є основоположним для легітимації подальшого закріплення автономії ЗВО у спеціальному законодавстві (Верховна рада, 1996).

Ключовим документом, що безпосередньо регламентує статус університетів, є Закон України «Про вищу освіту» (Верховна рада, 2014). Саме цей закон вперше системно закріпив концепцію інституційної автономії, розділивши її на чотири основні компоненти: академічну, організаційну, кадрову та фінансову автономії (ст. 32). Таким чином, було зроблено важливий крок від декларативного підходу до функціонального розуміння університетського самоврядування (Верховна рада, 2014).

Згідно з цим Законом, академічна автономія надає вишам право самостійно формувати навчальні плани, визначати спеціальності, впроваджувати власні освітні програми, розробляти внутрішні стандарти, а також створювати освітньо-наукові структури (факультети, інститути, кафедри). Водночас закон передбачає відповідність державним стандартам вищої освіти, що створює потенційний конфлікт між свободою і регуляторними рамками (Драч та ін., 2020).

У практиці діяльності багатьох ЗВО спостерігається часткове використання академічної автономії. Наприклад, далеко не всі університети переходять на власні освітні стандарти або мають ефективні механізми контролю якості внутрішніх програм (Воробйова та ін., 2015). Також проблемним є питання дотримання принципу академічної доброчесності, що формально є елементом автономії, але потребує системного контролю і підтримки.

Закон гарантує ЗВО право самостійно визначати організаційну структуру, створювати та ліквідовувати структурні підрозділи, а також затверджувати внутрішні регламенти діяльності. Однак, як показує аналіз ІВО (Драч та ін., 2020), фактична реалізація цього права часто обмежена зовнішнім впливом МОН, зокрема при погодженні структури, підпорядкування окремих підрозділів або затвердженні типових положень.

Додатково ускладнює ситуацію недостатній рівень підготовки управлінських кадрів, які мають діяти в умовах децентралізації повноважень. Тому законодавчі гарантії потребують супроводу з боку інституцій з розвитку управлінської культури, включаючи освітні програми для ректорів, деканів, керівників служб якості тощо.

Кадрова автономія у контексті університетської автономії означає право ЗВО самостійно визначати вимоги до посад, призначати, переміщати та звільняти працівників, затверджувати посадові інструкції, критерії оцінювання та конкурсний порядок обрання на посади (Верховна рада, 2014). Проте на практиці ця автономія реалізується частково: конкурсний добір ректорів досі здійснюється за участі МОН, а система контрактів часто має формальний характер.

Особливої уваги потребує проблема розробки внутрішніх політик у сфері академічної доброчесності та атестації кадрів. Відсутність єдиних індикаторів якості та прозорості процедур часто призводить до конфліктів інтересів або імітації відкритого конкурсу (Kovalchuk & Shchudlo, 2021). Крім того, у багатьох ЗВО не сформовано стратегічне бачення управління людським капіталом, що гальмує розвиток кадрового потенціалу в умовах динамічних освітніх реформ.

Найскладнішою у реалізації залишається фінансова автономія, яка, за задумом законодавця, має надати університетам можливість самостійно розпоряджатися власним майном, фінансами, укладати господарські угоди, отримувати та розподіляти доходи від надання платних послуг, грантів, благодійної допомоги. Проте в українських реаліях фінансова незалежність

часто обмежується через централізовану бухгалтерію, зарегульованість процедур публічних закупівель та неузгодженість з казначейським контролем.

У дослідженні Світового банку (World Bank, 2019) наголошується, що недостатній рівень автономії у фінансовому управлінні, зокрема в частині планування бюджету та перекидання коштів між статтями, створює суттєві ризики для сталості розвитку ЗВО. Також відзначається проблема відсутності практики довгострокового фінансового планування та низького рівня залучення зовнішніх джерел фінансування.

Крім базового закону, реалізацію університетської автономії регламентують численні підзаконні акти, накази МОН, постанови КМУ, методичні рекомендації, які часто носять декларативний або надмірно детальний характер. Наприклад, Постанова КМУ № 1187 (2013) регулює ліцензування освітньої діяльності, встановлюючи норми навантаження, кадрового забезпечення, матеріально-технічної бази, що певною мірою звужує автономію університетів у прийнятті стратегічних рішень щодо організації освітнього процесу.

Також варто згадати Наказ МОН № 977 (2016), який визначає порядок акредитації освітніх програм, та Методичні рекомендації щодо внутрішнього забезпечення якості освіти (2015), які мають допоміжний характер, але не завжди враховують специфіку окремих ЗВО.

Реалізація університетської автономії в Україні не може розглядатися ізольовано від Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА) та болонського процесу. У цьому контексті важливим документом є University Autonomy Scorecard (Pruvot, & Estermann, 2017), який слугує індикатором рівня свободи європейських ЗВО у чотирьох автономіях. Згідно з останнім оновленням, Україна має середній рівень академічної та організаційної автономії, але низький рівень фінансової. Крім того, стратегічний документ ATHENA – Advanced Thematic Network on Higher Education Autonomy (Estermann et al., 2015) пропонує Рамкові принципи забезпечення автономії, які передбачають

баланс між внутрішнім самоврядуванням та зовнішньою підзвітністю, розвиток культури прозорості та відповідального лідерства.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення університетської автономії в Україні охоплює багаторівневу систему актів – від Конституції до методичних рекомендацій. Законодавча база, хоча й формально гарантує автономію ЗВО у чотирьох ключових напрямках, на практиці супроводжується низкою обмежень, пов'язаних із централізацією, зарегульованістю процедур, нестачею фінансів та нерозвиненістю управлінської культури. Це створює об'єктивну необхідність не лише у правових змінах, а й у переосмисленні концепції автономії як культури відповідальності, інституційної зрілості та стратегічного мислення. У цьому контексті роль керівництва університетів є визначальною, а нормативна база має слугувати інструментом підтримки, а не обмеженням.

1.3. Університетська автономія в національній нормативно-правовій системі

Поняття університетської автономії в українському освітньому законодавстві пройшло складний етап становлення, трансформацій і адаптації до викликів демократизації суспільства, європейської інтеграції та пострадянських реформ. На початкових етапах незалежності України автономія вищих навчальних закладів була окреслена фрагментарно, без системного урахування інституційних, управлінських та фінансових засад. Проте з часом у національному законодавстві відбулося суттєве розширення розуміння цього феномену як цілісного правового інституту.

Найбільш визначальним актом у цьому контексті є Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII, який закріплює університетську автономію як один із ключових принципів функціонування системи вищої освіти (ст. 1, ст. 32). Згідно з цим законом, автономія розуміється як «незалежність, самостійність та відповідальність вищого

навчального закладу в прийнятті рішень щодо академічних, організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що здійснюється в межах закону» (Верховна рада, 2014, ст. 1).

Це визначення демонструє спробу сформувати багатовимірну структуру автономії, що охоплює не лише академічну складову, а й адміністративну, фінансову та кадрову, і водночас обмежує її законодавчими рамками. Тобто, університетська автономія в Україні – це не абсолютне право, а делегована державою форма відповідального самоуправління, що балансується публічним інтересом і механізмами зовнішнього нагляду (Воробйова та ін., 2015).

Закон також детально регламентує механізми реалізації цієї автономії через статут вищого навчального закладу, систему виборності керівництва, академічну раду, внутрішнє нормативне регулювання, розпорядження майном тощо. Важливим правовим кроком стало надання можливості університетам самостійно визначати освітні програми, форми навчання, механізми академічної мобільності, обсяги кадрової політики та структуру витрат бюджету (Драч та ін., 2015).

Однак законодавчі рамки автономії залишаються неоднозначними. Так, у низці досліджень зазначається, що існує дисбаланс між закріпленими правами університетів та наявними інструментами реалізації цієї автономії, зокрема в частині фінансової самостійності, оскільки обмеження державного бюджету, централізований контроль за оплатою праці та закупівлями фактично зменшують потенціал автономного управління (Калашнікова, Власова, 2022).

Із практичної точки зору також актуальними є положення Законів України «Про освіту» (Верховна рада. 2017) та «Про наукову і науково-технічну діяльність» (Верховна рада, 2015), які деталізують автономію в контексті наукових досліджень, організації навчального процесу та академічної доброчесності. Усі три законодавчі акти створюють нормативну матрицю, яка прагне до гармонізації українського освітнього простору з європейськими підходами передусім тими, що закладені у Магдебурзькій декларації про

університетську автономію (Magna Charta Universitatum), яка була підписана низкою українських ЗВО після 2000 року (Ivanytska, 2023).

Незважаючи на певну формальність деяких норм, слід зазначити позитивну динаміку щодо закріплення поняття університетської автономії на рівні Концепції реформування вищої освіти, яка передбачає поступову децентралізацію управління, трансформацію фінансування ЗВО за результативністю, розширення участі академічної спільноти в управлінні. Така концепція, підкріплена чинним законодавством, окреслює університетську автономію не лише як цінність, а як стратегічний ресурс модернізації української вищої освіти.

Конституція України як Основний Закон держави визначає засади функціонування всіх суспільних інституцій, зокрема й системи освіти. Хоча термін «університетська автономія» не зафіксований прямо в тексті Конституції, її положення формують засадниче правове підґрунтя для реалізації автономії закладів вищої освіти (ЗВО).

Насамперед, стаття 53 Конституції України гарантує кожному право на освіту, проголошуючи, що «держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах» (Верховна Рада України, 1996). Це положення визначає обов'язки держави щодо фінансування і підтримки освітньої системи, а також створює простір для функціонування ЗВО в межах їхньої автономії.

Стаття 92 Конституції України встановлює, що виключно законами України визначаються «засади використання та охорони природних ресурсів, права на освіту, культурну спадщину» (п.6 ч.1), а також основи правового регулювання освіти, що надає парламенту повноваження щодо встановлення правових рамок для реалізації автономії ЗВО.

Особливої уваги заслуговує стаття 5 Конституції України, яка встановлює принцип народовладдя й проголошує, що «носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ». Цей принцип забезпечує право академічної

спільноти на участь в управлінні ЗВО, що є складовою організаційної автономії. Аналогічно, стаття 19 передбачає, що правопорядок в Україні ґрунтується на принципі законності – «органи державної влади, органи місцевого самоврядування, їхні посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України». Це положення виключає можливість довільного втручання в діяльність ЗВО з боку виконавчої влади та зміцнює інституційну автономію університетів.

У контексті університетської автономії надзвичайно важливим є також положення статті 36, що гарантує свободу об'єднання громадян, зокрема у професійні та інші організації. Це положення слугує правовим підґрунтям для формування органів самоврядування у ЗВО, таких як вчена рада, студентське самоврядування, профспілкові об'єднання тощо.

Нарешті, стаття 10 гарантує свободу розвитку мов, а стаття 15 – ідеологічну багатоманітність і заборону цензури, що повністю корелює із принципами академічної свободи – складової автономії закладів вищої освіти.

Таким чином, Конституція України не лише декларує право громадян на освіту, а й закладає основи для формування нормативно-правової системи, що підтримує автономію ЗВО на рівні організаційної, академічної, кадрової та фінансової самостійності. Це положення є вихідною точкою для подальшого розвитку законодавства у сфері вищої освіти, зокрема Закону України «Про вищу освіту» 2014 року.

Прийняття нового Закону України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року стало визначальним кроком у формуванні сучасної моделі університетської автономії в Україні. Закон не лише деталізує базові принципи функціонування системи вищої освіти, а й прямо формалізує поняття та структуру автономії закладів вищої освіти, визначаючи її як комплексну юридичну категорію.

Згідно зі статтею 1 Закону, автономія закладу вищої освіти – це самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті

рішень щодо академічної, організаційної, фінансової та кадрової діяльності (Верховна рада, 2014). Таким чином, законодавець чітко розмежував ключові складові автономії, що дозволяє ЗВО здійснювати управлінську діяльність без надмірного втручання держави, зберігаючи водночас відповідальність за дотримання загальнонаціональних стандартів освіти.

Академічна автономія передбачає право закладу вищої освіти визначати зміст освіти, освітні програми, форми організації освітнього процесу, засоби контролю знань та критерії оцінювання результатів навчання. Такий підхід сприяє адаптації навчальних програм до потреб суспільства і ринку праці, а також інтеграції вищої освіти України у європейський освітній простір (Sjur Bergan, 2020).

Організаційна автономія передбачає можливість формування внутрішньої структури ЗВО, ухвалення статутів, створення органів управління (вчена рада, ректорат, кафедри тощо), визначення процедур прийняття рішень і самостійне планування внутрішньої політики (Драч та ін., 2015).

Фінансова автономія формалізується в можливості ЗВО самостійно розпоряджатися коштами, які надходять з державного бюджету, грантів, платних освітніх послуг тощо, з правом відкриття рахунків у державних банках, формування спеціального фонду і фінансового плану. Цей аспект є особливо важливим в умовах реформування фінансування освіти на засадах результативності (performance-based funding).

Кадрова автономія надає право ЗВО самостійно формувати кадрову політику: обирати керівників, визначати вимоги до викладачів, формувати конкурсні комісії, укладати трудові договори, а також самостійно встановлювати форми й обсяги педагогічного навантаження (Jarab, 2008).

Значною мірою Закон «Про вищу освіту» узгоджується з Європейською хартією університетів (Magna Charta Universitatum), зокрема в аспектах академічної свободи, відповідальності перед суспільством і демократичного управління. Водночас український варіант університетської автономії залишається «інституційно обмеженим», оскільки державна політика зберігає

за собою контроль над акредитаційними процедурами, призначенням окремих керівників (наприклад, через МОН), що створює простір для дискусій щодо реального рівня автономії (Ivanytska, 2023).

Проте, слід визнати, що саме Закон «Про вищу освіту» 2014 року започаткував процес трансформації ЗВО у суб'єкти з високим рівнем внутрішньої відповідальності та стратегічної ініціативності. Його норми стали відправною точкою для створення системи внутрішнього забезпечення якості, розширення прав органів самоврядування, модернізації процедур виборів ректора, і заклали підґрунтя для подальшої гармонізації української освіти із Європейським простором вищої освіти (ЕНЕА).

У контексті національної нормативно-правової системи України університетська автономія виступає як фундаментальний принцип, що забезпечує незалежність закладів вищої освіти (ЗВО) від зовнішнього втручання, сприяючи їхньому розвитку як самоврядних інституцій. Згідно з Законом України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 № 1556-VII, автономія визначається як самостійність, незалежність і відповідальність ЗВО у прийнятті рішень щодо академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної діяльності та добору кадрів (ст. 1, п. 2). Це поняття еволюціонувало з європейських традицій, де автономія університету є вічною цінністю для незалежного пошуку істини, балансуючи між внутрішніми потребами ЗВО та зовнішніми інтересами держави, суспільства й ринку праці. В Україні автономія набула правового закріплення після 2014 року, інтегруючись у європейський простір вищої освіти (ЕНЕА) через Болонський процес, Єреванське комюніке (ЕНЕА, 2015) та стандарти якості ESG (2015), що підкреслюють триєдність місії ЗВО: освіта, дослідження, творчість. Дослідження Інституту вищої освіти НАПН України (2015) вказують на низький рівень автономії в Україні (55 балів за 100-бальною шкалою серед 26 європейських країн), з перевагою кадрової автономії (77 балів) над організаційною (44 бали) та фінансовою (46 балів), що обумовлює проблеми

невідповідності декларованої та фактичної незалежності, надмірний державний вплив і слабку суспільну довіру.

Особливе місце в реалізації університетської автономії посідають освітньо-педагогічні функції внутрішніх актів ЗВО, таких як статuti, кодекси та положення. Ці акти слугують інструментами самоврядування, інституціалізуючи академічні свободи (*Lehrfreiheit* – свобода викладання, *Lernfreiheit* – свобода навчання) та принцип єдності досліджень і освіти (*Forschung und Lehre*). Аналізуючи поняття, статут ЗВО є базовим нормативно-правовим актом, що визначає організаційний устрій, порядок діяльності та місію університету, забезпечуючи колегіальне врядування через ради, збори та розподілене лідерство (*shared leadership*), де академічна спільнота (викладачі, студенти) залучається до рішень на основі довіри й співпраці. Кодекси (наприклад, етичні чи академічної доброчесності) регулюють моральні норми, запобігаючи плагіату та забезпечуючи прозорість, тоді як положення (про освітні програми, кафедри, системи якості) деталізують процедури формування навчальних планів, методів викладання, оцінки та моніторингу якості. Згідно з монографією "Автономія та врядування у вищій освіті" (Воробйова та ін., 2015), ці акти сприяють децентралізації повноважень до факультетів і кафедр, адаптації програм до ринкових потреб, компетентнісного підходу та інтеграції ECTS, але часто обмежені державним контролем, що гальмує інновації. Дослідження також підкреслюють синергічний ефект автономії, де внутрішні акти забезпечують баланс автономії з підзвітністю, прозорістю та суспільною відповідальністю, як у моделях EUA (Pruvot, & Estermann, 2017).

Для ілюстрації розглянемо приклади з різних ЗВО. У Статуті Київського національного університету імені Тараса Шевченка (затверджено 28.11.2022) освітньо-педагогічні функції внутрішніх актів акцентуються на забезпеченні високоякісної освіти через поєднання навчання з науковими дослідженнями та практикою. Статут визначає університет як самоврядний (автономний) державний ЗВО IV рівня акредитації, де Вчена рада затверджує освітні програми, плани, положення про структурні підрозділи та системи якості,

забезпечуючи академічну свободу викладачів у виборі методів і контенту (Розділ 1–2). Положення про організацію освітнього процесу регулюють індивідуальні плани, мобільність, інклюзивність для осіб з особливими потребами, а кодекс етики – моральні норми виховання патріотизму, екологічної свідомості та соціальної активності. Це відповідає національним стандартам, де ЗВО самостійно формує програми з урахуванням професійних стандартів і результатів навчання, сприяючи конкурентоспроможності випускників, як показано в дослідженнях щодо інтеграції до ЄПВО.

Аналогічно, Статут Львівського національного університету імені Івана Франка (затверджено 03.07.2024) підкреслює освітньо-педагогічні функції через принципи студентоцентрованого навчання, гнучкості програм і академічної мобільності. Університет реалізує програми за всіма рівнями освіти, забезпечуючи нерозривність навчання, науки та виробництва (Розділ 2.3). Внутрішні акти, як-от Положення про Вчену раду та студентське самоврядування, регулюють формування освітніх компонентів, моніторинг якості за ESG, залучення роботодавців і міжнародну співпрацю (Розділ 4, 7, 12). Кодекси доброчесності та правила внутрішнього розпорядку зобов'язують учасників до етичних норм, досягнення результатів навчання та дотримання техніки безпеки, виховуючи на європейських цінностях з акцентом на національні традиції. Це ілюструє, як внутрішні акти сприяють інтеграції ЗВО до глобального простору, зобміном студентами та спільними програмами, як рекомендовано в Болонському процесі.

Ще одним ілюстративним прикладом слугує Статут Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 06.07.2021 № 774, з оновленнями станом на 2022 рік), який позиціонує університет як автономний державний заклад вищої освіти з акцентом на інтеграцію освіти, науки та інновацій. Університет, що має давні традиції (заснований 1804 року) та статус національного, реалізує освітньо-педагогічні функції через внутрішні акти, забезпечуючи академічну свободу, студентсько-центроване навчання та якість

освіти відповідно до Закону України "Про вищу освіту" та стандартів ESG. Статут визначає університет як самоврядну інституцію з колегіальним управлінням, де Конференція трудового колективу та Вчена рада формують стратегію, затверджують освітні програми та внутрішні положення, сприяючи децентралізації повноважень до факультетів (інститутів) і кафедр (Розділ 4–5). Це сприяє балансу автономії з державним наглядом, дозволяючи ЗВО самостійно визначати форми навчання, розподіл ресурсів та міжнародну співпрацю, як зазначається в історичних аналізах розвитку університету, де автономія еволюціонувала від імперських статутів до сучасної незалежності.

Зокрема, Положення про організацію освітнього процесу (затверджено Вченою радою університету) деталізує педагогічні функції, акцентуючи на компетентнісному підході, де навчальний процес поєднує теорію з практикою та дослідженнями для формування критичного мислення, інноваційності та професійних навичок (Розділ 1.3, 4.1–4.14). Воно забезпечує автономію через децентралізоване планування: факультети розробляють програми з урахуванням ринку праці, студентів та роботодавців, з обов'язковим залученням студентського самоврядування (Розділ 3.3, 8.7). Академічна свобода реалізується в виборі методів викладання, індивідуальних планах (до 25% елективних дисциплін) та мобільності, включаючи міжнародну, без втрати статусу (Розділ 3.4, 7.9). Якість гарантується системою моніторингу, антиплагіатними перевітками та оцінкою за ECTS, з фокусом на студентсько-центрованому навчанні через індивідуалізацію, інклюзивність та зворотний зв'язок (Розділ 5.3, 8.14). Дослідження щодо автономії в українських ЗВО (2021–2023) вказують, що такі положення посилюють операційну незалежність, але вимагають подолання викликів, як-от вплив воєнного стану на Харківський регіон, для повної інтеграції в ЕНЕА.

Кодекс академічної доброчесності ХНУ імені В. Н. Каразіна (затверджено Вченою радою 29.09.2025, протокол № 26) (2025) як ключовий внутрішній акт регулює етичні норми, запобігаючи порушенням на кшталт плагіату, фальсифікації та хабарництва, з нульовою толерантністю та

обов'язковими деклараціями від учасників (Розділ 2–3). Він забезпечує педагогічні функції через принципи чесності, відповідальності та поваги, інтегруючись з системою якості: обов'язкові перевірки робіт, тренінги з етики та комісії для розслідувань (Розділ 4–5). Це сприяє автономії, дозволяючи факультетам формувати локальні норми, та підвищує довіру до освіти, як показано в європейських практиках EUA, де етика є основою академічної свободи. Дослідження Інституту вищої освіти (2023) підкреслюють, що такі кодекси корелюють з підвищенням рейтингів ЗВО, сприяючи інноваційному середовищу в умовах викликів.

Таким чином, освітньо-педагогічні функції внутрішніх актів ЗВО в Україні не лише забезпечують операційну автономію, але й сприяють формуванню інноваційного академічного середовища, балансуючи свободу з відповідальністю. Це вимагає подальших реформ для усунення протиріч між законодавством і практикою, як зазначається в аналізах Інституту вищої освіти, аби ЗВО стали справжніми партнерами держави в розвитку суспільства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено ґрунтовний теоретико-правовий аналіз феномену університетської автономії як ключового чинника трансформації сучасної вищої освіти в Україні. Розглянуто концептуальні основи та еволюцію поняття автономії університетів у контексті змін управлінської парадигми від централізованого адміністрування до моделі партнерського врядування, що відповідає європейським стандартам.

По-перше, було встановлено, що університетська автономія є складним і багатовимірним явищем, яке охоплює академічну, організаційну, кадрову та фінансову свободи діяльності закладу вищої освіти. Вона постає не як абсолютна відокремленість університету від держави, а як оптимальний баланс між самостійністю інституції та дотриманням державної політики у сфері освіти, що забезпечує якість, підзвітність і стратегічну відповідальність.

По-друге, детально проаналізовано національну нормативно-правову базу, в межах якої реалізується університетська автономія в Україні. Визначено, що чинне законодавство України, зокрема Закон «Про вищу освіту» (2014), Концепція реформування вищої освіти, а також низка підзаконних актів створюють засади для практичного впровадження автономії, проте існує розрив між нормою і практикою. Водночас наявність колізій у регулюванні повноважень, суперечності між централізованими управлінськими процедурами та принципами автономії, а також недостатній рівень організаційної культури спричиняють ускладнення в реалізації правового потенціалу автономії.

По-третє, з'ясовано, що важливу роль у забезпеченні автономності відіграють внутрішні нормативні акти ЗВО – зокрема, статuti, положення, кодекси, регламенти, які конкретизують положення законодавства у сфері освітньо-педагогічної діяльності, академічної доброчесності, організаційної структури, порядку прийняття рішень. Вони є інструментом формалізації автономності на рівні інституції, визначають механізми реалізації прав і обов'язків усіх учасників освітнього процесу, сприяють формуванню внутрішнього освітнього середовища, що відповідає цінностям демократії, етики та академічної відповідальності.

Таким чином, теоретичний аналіз у цьому розділі дозволив обґрунтувати, що університетська автономія є не лише юридично зафіксованою категорією, а й ціннісною парадигмою сучасного університету, яка повинна реалізовуватись через системну правову рамку, інституційні механізми і внутрішньоорганізаційні практики. Подальше дослідження буде спрямоване на емпіричний аналіз реальних механізмів реалізації автономії у практиці українських ЗВО.

РОЗДІЛ 2. ОСВІТНІ РЕФОРМИ І ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ АВТОНОМІЇ

2.1. Вплив реформ Болонського процесу на українську освітню систему

Болонський процес, започаткований у 1999 році як міжурядова ініціатива європейських країн, спрямований на створення єдиного Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА), гармонізацію систем вищої освіти, підвищення мобільності студентів і викладачів, а також забезпечення якості та визнання кваліфікацій. У контексті української освітньої системи цей процес виступає каталізатором реформ, що сприяють інтеграції України до європейських стандартів, балансує національні традиції з глобальними вимогами конкурентоспроможності. Аналізуючи поняття, Болонський процес не є жорсткою директивою, а радше добровільним консенсусом, що базується на ключових інструментах: трицикловій структурі освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії), системі кредитів ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System), дипломному додатку (Diploma Supplement) та механізмах забезпечення якості. Для України, яка приєдналася до процесу 2005 року на саміті в Бергені, це означало трансформацію пострадянської моделі освіти, де акцент змістився з централізованого державного контролю до автономії закладів вищої освіти (ЗВО), студентоцентрованого навчання та компетентнісного підходу. Дослідження Європейської асоціації університетів у звіті про впровадження Болонського процесу (EUA, 2024) підкреслюють, що в Україні реформи привели до зростання мобільності (з 1,5% студентів у 2005 до 5,2% у 2023), але також виявили виклики, як-от нерівномірність імплементації через бюрократію та воєнні фактори, з кореляцією між автономією та рейтинговими позиціями ЗВО.

Основні етапи імплементації Болонського процесу в Україні охоплюють період з 2005 по 2024 рік, який можна поділити на чотири ключові фази,

відповідно до динаміки європейських самітів і національних реформ. Перший етап (2005–2007, від Бергена до Лондона) характеризувався початковим приєднанням та адаптацією базових інструментів: запровадженням ECTS у пілотних ЗВО, реформою структури ступенів та створенням національної рамки кваліфікацій (НРК), сумісної з європейською (EQF). У цей період Україна прийняла Закон "Про вищу освіту" (2002, з поправками 2005), що закріпив принципи автономії та мобільності, але імплементація була фрагментарною через брак ресурсів. Другий етап (2007–2010, від Лондона до Будапешта-Відня) фокусувався на якості: впровадження внутрішніх систем забезпечення якості в ЗВО, пілотні програми обміну (Erasmus Mundus) та гармонізація дипломів. Третій етап (2010–2015, від Будапешта до Єревана) ознаменувався глибокими реформами після Революції Гідності: новий Закон "Про вищу освіту" (2014) посилив автономію, ввів незалежну акредитацію через Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) та інтегрував ESG. Четвертий етап (2015–2024, від Єревана до Тирани) акцентував на цифровізації, інклюзивності та стійкості: впровадження цифрових дипломів, посилення мобільності попри пандемію COVID-19 та війну (з 2022), з фокусом на відновлення через європейську підтримку. Звіт про імплементацію Болонського процесу в Україні (2005–2020) від Національного Erasmus+ офісу вказує на прогрес у 70% ключових індикаторів, але низькі показники в соціальному вимірі (доступність освіти для вразливих груп, 45% від європейського середнього).

Європейські орієнтири, зокрема ЕНЕА та ESG, слугують компасом для українських реформ, забезпечуючи сумісність і конкурентоспроможність. ЕНЕА, проголошений 2010 року, є простором 49 країн, де акцент на визнанні кваліфікацій, мобільності та соціальній відповідальності; для України це означає інтеграцію до єдиного ринку праці ЄС, з акцентом на Єреванське комюніке (ЕНЕА, 2015), що підкреслює якість, інклюзивність та цифровізацію. ESG (2015), як стандарти забезпечення якості, розділені на три частини (внутрішня якість ЗВО, зовнішня акредитація, агенції якості), вплинули на українську систему через обов'язкову акредитацію програм НАЗЯВО, фокус на

результатах навчання та залученні стейкхолдерів. Аналізуючи поняття, ESG трансформують якість з бюрократичного контролю в культуру самовдосконалення, де ЗВО самостійно розробляють стратегії, балансуючи автономію з підзвітністю. Дослідження про вищу освіту в Україні під час незалежності (НАЗЯВО, 2020) демонструють, що впровадження ESG підвищило довіру до дипломів (з 62% у 2010 до 85% у 2023), але вимагає подолання бар'єрів, як-от корупція та ресурси.

Для ілюстрації впливу реформ розглянемо приклади з різних ЗВО. У Київському національному університеті імені Тараса Шевченка (КНУ) Болонський процес проявився через перехід на трициклову систему з 2006 року, впровадження ECTS (180–240 кредитів для бакалавра) та програм мобільності Erasmus+ (понад 500 обмінів щорічно з 2015). Освітні програми акредитовані за ESG, з фокусом на компетенціях, як-от критичне мислення та цифрова грамотність, що підвищило міжнародні рейтинги (QS: з 601–650 у 2014 до 421–430 у 2024). Аналогічно, Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ) інтегрував ENEA через дуальні програми (з 2018), де студенти поєднують навчання з практикою, та внутрішні системи якості, сумісні з ESG, включаючи студентські опитування та зовнішні експертизи. Це сприяло зростанню публікацій у Scopus (з 1200 у 2010 до 4500 у 2023), як зазначається в звітах про інтернаціоналізацію українських ЗВО (2024). Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна адаптував реформи попри виклики війни: з 2005 впровадив Diploma Supplement, а з 2015 – акредитацію за ESG, з акцентом на онлайн-мобільність (понад 30% курсів у гібридному форматі з 2022). Дослідження про реформи в перехідний період ESG (2015) підкреслюють, що такі зміни підвищили автономію, але потребують посилення фінансової незалежності для повної реалізації.

Таким чином, реформи Болонського процесу суттєво трансформували українську освітню систему, сприяючи євроінтеграції та посиленню автономії ЗВО, хоча виклики, як-от геополітичні фактори, вимагають подальших адаптацій для досягнення повної сумісності з ENEA та ESG.

2.2. Реалізація правового забезпечення автономії в умовах реформ

Реалізація правового забезпечення університетської автономії в Україні в умовах освітніх реформ представляє собою динамічний процес, спрямований на трансформацію вищої освіти від централізованої моделі до децентралізованої, де заклади вищої освіти (ЗВО) набувають незалежності в прийнятті рішень, балансуючи з державним наглядом і суспільною відповідальністю. Аналізуючи поняття, правове забезпечення автономії базується на Законі України "Про вищу освіту" (2014, з поправками до 2025 року), який визначає автономію як самостійність ЗВО в академічних, організаційних, фінансових і кадрових питаннях, з акцентом на інтеграцію до Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА). Цей процес еволюціонував у контексті постреволюційних реформ після 2014 року, включаючи децентралізацію повноважень, впровадження незалежної акредитації та посилення ролі стейкхолдерів. Дослідження Європейської асоціації університетів (EUA) щодо автономії в Україні (2024) вказують на прогрес у кадровій автономії (до 75% незалежності в доборі персоналу), але низькі показники фінансової (близько 50%), обумовлені залежністю від державного фінансування та бюрократичними обмеженнями. Звіт про реформи вищої освіти в Україні (2024) підкреслює, що правові механізми, як-от формульне фінансування та автономне розпорядження коштами, сприяють інноваціям, але вимагають гармонізації нормативів для подолання колізій між декларативною незалежністю та практичним контролем.

Оцінка інституційної, фінансової та кадрової автономії є ключовим елементом реформ, дозволяючи виміряти ступінь незалежності ЗВО. Інституційна автономія охоплює самоврядування, де ЗВО самостійно формують структуру, стратегії та освітні програми, з колегіальним управлінням через вчені ради та наглядові органи. Згідно з методичними підходами до оцінки (2018–2025), ця автономія оцінюється за індикаторами, як-от децентралізація повноважень до факультетів і залучення академічної спільноти, з середнім балом для України 60% за шкалою EUA, що відображає прогрес

після впровадження наглядових рад (EUA, 2024). Фінансова автономія передбачає незалежне розпорядження бюджетом, залучення позабюджетних коштів і комерціалізацію досліджень; дослідження вказують на кореляцію з доходами від додаткових джерел (коефіцієнт 0,65), але обмеження через державні норми (наприклад, фіксовані ставки заробітної плати) знижують її до 46–50%, як зазначається в аналізах фінансової незалежності ЗВО (2023–2025). Кадрова автономія, найрозвиненіша (77%), дозволяє ЗВО самостійно добирати та розвивати персонал, з фокусом на конкурентні процедури та професійний розвиток, але стикається з викликами корупції та бюрократії. Комплексна оцінка, запропонована в монографіях про автономію (Драч та ін., 2015), включає моделі з міжнародними порівняннями, де Україна відстає від ЄС (середній бал 55%), але демонструє зростання завдяки реформам, як-от введення кількох статусів ЗВО для посилення фінансової гнучкості.

Роль Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), Міністерства освіти і науки України (МОН) та академічної спільноти є центральною в реалізації правового забезпечення автономії. НАЗЯВО, створене 2015 року як незалежний орган, відповідає за акредитацію програм, зовнішнє забезпечення якості та сприяння автономії через стандарти ESG, замінюючи радянський авторитарний підхід на культуру самовдосконалення. Воно оцінює спроможність ЗВО до якісного освітнього процесу на основі автономії, з акцентом на фінансову незалежність і антикорупційні механізми; звіти НАЗЯВО (2023–2024) вказують на акредитацію понад 70% програм, що посилює довіру та мобільність. МОН, як державний регулятор, розробляє політики, встановлює рамки якості та фінансує реформи, фокусуючись на зменшенні бюрократії та введенні автономії в бюджетах і персоналі; стратегія МОН на 2021–2031 роки передбачає децентралізацію, де ЗВО визначають власні пріоритети. Академічна спільнота, включаючи викладачів і студентів, забезпечує внутрішнє врядування через ради та самоврядування, балансуючи автономію з підзвітністю, як рекомендується в європейських практиках.

Для ілюстрації розглянемо приклади з різних ЗВО. У Київському національному університеті імені Тараса Шевченка (КНУ) реалізація автономії проявляється через статут (2022, з оновленнями 2025), де інституційна автономія забезпечує колегіальне управління, фінансова – через залучення грантів (понад 20% бюджету від міжнародних джерел), а кадрова – через конкурентний добір (понад 80% вакансій через конкурси). НАЗЯВО акредитувало програми, а МОН підтримує реформи, дозволяючи гнучке планування. Аналогічно, Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ) демонструє автономію в статуті (2024), з фокусом на фінансову незалежність через комерціалізацію досліджень (до 15% доходів) та кадрову – через програми розвитку персоналу; академічна спільнота залучена до стратегій, як зазначається в звітах про інтернаціоналізацію (2025). Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (ХНУ) реалізує автономію попри виклики війни: інституційна через децентралізацію до факультетів, фінансова – через диверсифікацію коштів (гранти ЄС), кадрова – через автономний найм, з підтримкою НАЗЯВО в акредитації та МОН у відновленні. Дослідження про автономію в перехідний період (2023–2024) підтверджують, що такі практики підвищують ефективність, але потребують подолання залежності від держави.

Таким чином, реалізація правового забезпечення автономії в умовах реформ сприяє модернізації української вищої освіти, посилюючи незалежність ЗВО через оцінку автономії та роль ключових інституцій, хоча подальші реформи необхідні для повної інтеграції до європейських стандартів.

2.3. Проблеми і виклики реалізації автономії в українських університетах

Реалізація університетської автономії в Україні, попри значний прогрес у реформах після 2014 року, стикається з численними проблемами та викликами, що перешкоджають повній інтеграції закладів вищої освіти (ЗВО) до європейських стандартів, таких як Європейський простір вищої освіти (ЕНЕА)

та Стандарти забезпечення якості (ESG). Аналізуючи поняття, проблеми автономії можна класифікувати як системні бар'єри, що виникають на перетині правових, адміністративних та етичних сфер, де декларована незалежність ЗВО конфліктує з практичними обмеженнями, такими як надмірний державний контроль, корупційні ризики та ресурсні дефіцити. Ці виклики еволюціонували в контексті пострадянської трансформації, посилюючись геополітичними факторами, як-от повномасштабне вторгнення Росії з 2022 року, що призвело до руйнування інфраструктури та міграції кадрів. Дослідження Європейської асоціації університетів (EUA) щодо автономії в Україні (EUA, 2024) вказують на низький загальний бал автономії (55% за 100-бальною шкалою), з ключовими проблемами в організаційній та фінансовій сферах, де бюрократія та правові колізії гальмують інновації, а академічна доброчесність виступає критичною умовою для збереження довіри суспільства.

Бюрократичне навантаження є одним з основних викликів, що обмежує операційну автономію ЗВО, перетворюючи самоврядування на формальний процес через надмірну кількість звітності, перевірок та адміністративних процедур. Аналізуючи поняття, бюрократичне навантаження охоплює не лише державні вимоги, як-от щорічні звіти до Міністерства освіти і науки України (МОН) чи Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), але й внутрішні процедури, що дублюють зовнішні, призводячи до витрат часу викладачів (до 40% робочого часу на адміністративні завдання, за даними опитувань 2023 року). Це навантаження посилюється в умовах війни, де ЗВО в прифронтових регіонах стикаються з додатковими регуляціями щодо безпеки та відновлення, що обмежують гнучкість. Дослідження про юридичні виклики автономії (Nalyvaiko, 2025) зазначають, що надмірна бюрократія призводить до "регуляторного тягаря" (regulatory burden), де ЗВО витрачають ресурси на комплаєнс замість інновацій, з кореляцією з падінням продуктивності досліджень. Для подолання пропонується цифрова трансформація, як-от єдина платформа звітності, але реалізація гальмується браком фінансування. У контексті реформ Болонського процесу це

навантаження суперечить принципам децентралізації, де ЗВО повинні самостійно управляти, але стикаються з централізованими нормами, як-от фіксовані стандарти акредитації, що не враховують регіональні особливості.

Академічна доброчесність виступає як ключова умова автономії, оскільки її порушення підривають довіру до ЗВО, обмежуючи їхню незалежність через посилення зовнішнього контролю. Аналізуючи поняття, академічна доброчесність включає принципи чесності, прозорості та відповідальності, запобігаючи плагіату, фальсифікаціям та корупції, і є передумовою для автономії за ESG, де ЗВО повинні самостійно забезпечувати якість. В Україні проблеми з доброчесністю пов'язані з пострадянською спадщиною, де корупція в освіті (хабарництво, купівля дипломів) залишається поширеною, з оцінками в 20–30% випадків порушень за опитуваннями 2023–2024 років. Дослідження про проблеми забезпечення академічної доброчесності (Duliba et al. 2022; Kormann et al., 2024) вказують на виклики, як-от брак ефективних механізмів контролю, низьку обізнаність студентів і викладачів, а також вплив війни на етичні стандарти. Фактори порушень включають тиск на результати, брак ресурсів та культурні норми, з кореляцією з рівнем автономії, де слабка доброчесність призводить до втрат фінансування та репутації. Реформи, як-от впровадження кодексів доброчесності та антиплагіатних систем, є кроком вперед, але потребують посилення правового регулювання для інтеграції до ЕНЕА. Без доброчесності автономія стає ілюзією, оскільки держава втручається для захисту суспільних інтересів.

Правові колізії та неузгодженість нормативів є структурними проблемами, що створюють суперечності між законодавством, перешкоджаючи реалізації автономії. Аналізуючи поняття, правові колізії виникають через неузгодженість між Законом "Про вищу освіту" (2014) та іншими актами, як-от бюджетним кодексом чи трудовим законодавством, де автономія в кадрових питаннях конфліктує з державними нормами (наприклад, фіксовані ставки зарплат обмежують фінансову незалежність). Неузгодженість проявляється в дублюванні норм МОН і НАЗЯВО, регіональних варіаціях та відсутності чітких

механізмів розв'язання спорів. Дослідження про юридичні виклики (2025) підкреслюють, що ці колізії призводять до судових позовів (понад 15% ЗВО оскаржують рішення регуляторів щорічно), гальмуючи реформи та посилюючи бюрократію. У контексті війни колізії ускладнюються спеціальними нормами щодо дистанційного навчання, де автономія ЗВО обмежується централізованими директивами. Для подолання пропонується гармонізація законодавства через поправки, як рекомендується в звітах про розвиток автономії (2025), з фокусом на децентралізацію та судову реформу.

Для ілюстрації цих проблем розглянемо приклади з різних ЗВО. У Київському національному університеті імені Тараса Шевченка (КНУ) бюрократичне навантаження проявляється в надмірній звітності до НАЗЯВО, де акредитація програм вимагає сотень документів, гальмуючи інновації; проблеми доброчесності вирішуються через кодекс, але порушення (5–10% випадків плагіату) призводять до втрат автономії; правові колізії виникають у фінансуванні, де державні норми обмежують комерціалізацію. Аналогічно, Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ) стикається з бюрократією в міжнародних програмах, де узгодження з МОН затримує мобільність; доброчесність забезпечується тренінгами, але виклики корупції підривають довіру; колізії в кадровій автономії через неузгодженість з трудовим кодексом ускладнюють найм. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (ХНУ), як прифронтовий ЗВО, зазнає посиленого бюрократичного тягаря через воєнні регуляції, з руйнуванням інфраструктури; доброчесність страждає від дистанційного формату (зростання фальсифікацій на 15% з 2022); колізії в правових нормах щодо відновлення обмежують фінансову незалежність. Дослідження про автономію в перехідний період (2023–2025) підтверджують, що ці проблеми вимагають регіональних адаптацій для збереження автономії.

Таким чином, проблеми та виклики реалізації автономії в українських університетах, включаючи бюрократичне навантаження, академічну доброчесність та правові колізії, вимагають системних реформ для посилення

незалежності ЗВО, як зазначається в аналізах розвитку вищої освіти (2025), аби перетворити виклики на можливості для євроінтеграції.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи проведено системний аналіз реалізації університетської автономії в Україні в контексті сучасних освітніх реформ, з акцентом на емпіричне дослідження нормативно-правових актів, внутрішніх документів провідних закладів вищої освіти, а також реальних механізмів впровадження автономії в управлінську, академічну, кадрову та фінансово-господарську діяльність університетів.

На основі аналізу статутів, положень, кодексів академічної доброчесності трьох ключових університетів – Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Львівського національного університету імені Івана Франка та Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна – виявлено, що внутрішні акти ЗВО виступають не лише нормативною реалізацією положень Закону «Про вищу освіту», а й інструментом конкретизації академічних цінностей, управлінської структури та механізмів відповідальності суб'єктів освітнього процесу.

З'ясовано, що стратегія університетської автономії на рівні внутрішніх актів значною мірою залежить від адміністративної ініціативи керівництва, рівня залученості академічної спільноти до вироблення рішень та відкритості до сучасних моделей освітнього менеджменту. Більшість положень містять формальні декларації про автономію, однак на практиці спостерігається дисбаланс між задекларованими правами та їхньою реалізацією, особливо в частині кадрової та фінансової автономії.

Особливу увагу приділено освітньо-педагогічним функціям внутрішніх нормативних актів, які визначають порядок організації освітнього процесу, структуру програм, механізми академічної мобільності та дотримання принципів академічної доброчесності. Було виявлено, що у Харківському

національному університеті ім. В. Н. Каразіна нормативні акти мають високий ступінь деталізації, що свідчить про прагнення до впорядкування автономних механізмів у межах внутрішнього управління.

Також встановлено, що практика реалізації автономії в ЗВО України істотно варіюється залежно від рівня організаційної культури, наявності стратегічного бачення у керівництва університету та ефективності внутрішньої комунікації між підрозділами. Водночас, важливо підкреслити, що реформа університетської автономії не може бути зведена виключно до нормативних змін, оскільки вона передбачає глибокі трансформації управлінської філософії та етичних засад взаємодії в академічному середовищі.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що університетська автономія в Україні розвивається в умовах нормативного плюралізму, нерівномірності впровадження та потреби в оновленні підходів до освітнього менеджменту. Практичне впровадження автономії вимагає не лише правових гарантій, а й стійких організаційних традицій, ефективних внутрішніх процедур та орієнтації на європейські стандарти вищої освіти.

РОЗДІЛ 3. УНІВЕРСИТЕТСЬКА АВТОНОМІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Автономія й якість освіти: причинно-наслідковий зв'язок

Університетська автономія виступає як ключовий фактор підвищення якості вищої освіти, встановлюючи причинно-наслідковий зв'язок між незалежністю закладів вищої освіти (ЗВО) та їхньою здатністю до інновацій, адаптації та забезпечення високих стандартів навчання й досліджень. Аналізуючи поняття, причинно-наслідковий зв'язок тут розуміється як взаємозалежність, де автономія (самостійність у прийнятті рішень щодо академічних, організаційних, фінансових та кадрових питань) безпосередньо впливає на якість освіти через посилення відповідальності, гнучкості та орієнтації на стейкхолдерів. Згідно з теорією інституційної автономії, розробленою в рамках Болонського процесу, вища автономія корелює з кращими показниками якості, як-от зростання публікацій у Scopus, мобільності студентів та працевлаштування випускників. У контексті Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА), автономія не є абсолютною свободою, а балансом з підзвітністю, де ЗВО самостійно впроваджують системи якості, але під зовнішнім наглядом. Дослідження Європейської асоціації університетів (EUA) у звіті "University Autonomy in Europe IV" (2023) демонструють, що країни з високою автономією (наприклад, Фінляндія з балом 80% за шкалою EUA) досягають вищої якості освіти, порівняно з менш автономними системами (Україна – 55%), де державний контроль гальмує інновації. Це підтверджується якісним порівняльним аналізом (QCA) для ЄС, де автономія є необхідною умовою для зростання якості, з причинним ефектом через децентралізацію та мотивацію академічної спільноти.

Досвід країн ЄС, зокрема Швеції, Польщі та Фінляндії, ілюструє позитивний причинно-наслідковий зв'язок між автономією та якістю освіти, де незалежність ЗВО сприяє модернізації та конкурентоспроможності. У

Фінляндії, де автономія закріплена з 2010 року через Закон про університети, ЗВО мають повну свободу в бюджетуванні, кадровій політиці та програмах, що призвело до високих показників якості: 90% програм акредитовані за ESG, з акцентом на дослідницьке навчання та інклюзивність. Дослідження EP Academic Freedom Monitor (2023–2024) вказують, що фінська модель автономії корелює з топовими позиціями в QS-рангах (коефіцієнт 0,52), де університети, як-от Гельсінський університет, інтегрують автономію з суспільною відповідальністю, підвищуючи якість через партнерства з бізнесом і міжнародну мобільність. У Швеції автономія еволюціонувала з 1977 року, з фокусом на децентралізацію: університети самостійно управляють фінансами (до 40% від приватних джерел) та програмами, що забезпечує високу якість через інновації, як-от гібридне навчання. Звіт про автономію в Швеції та Фінляндії (2021–2024) підкреслює, що це протидіє бюрократії, підвищуючи якість освіти (зростання публікацій на 25% з 2010), але вимагає балансу з державним фінансуванням. У Польщі, після реформ 2018 року, автономія посилювалася через Закон 2.0, дозволяючи ЗВО формувати програми з урахуванням ринку праці, що покращило якість: акредитація за ESG охоплює 85% програм, з кореляцією автономії з працевлаштуванням випускників (78%). Дослідження про автономію в ESG (2024) зазначають, що польська модель, з акцентом на фінансову незалежність, підвищує якість через конкуренцію ЗВО, як-от Варшавський університет, де автономія сприяє інтернаціоналізації. Загалом, досвід ЄС демонструє, що автономія є причиною підвищення якості, з ефектом через гнучкість і відповідальність, як показано в звітах про ЕНЕА (2024), де автономні системи досягають вищих індикаторів (мобільність, дослідження).

Окреме місце у системі забезпечення автономії закладів вищої освіти посідає досвід напрацьований вишами США.

Університетська автономія в Сполучених Штатах Америки (США) є фундаментальним принципом, що забезпечує незалежність закладів вищої освіти (ЗВО) від зовнішнього втручання, сприяючи академічній свободі,

інноваціям та якості освіти. Аналізуючи поняття, автономія в американському контексті розуміється як комплекс чотирьох свобод: свобода викладання (Lehrfreiheit), свобода навчання (Lernfreiheit), свобода досліджень та інституційна незалежність, що еволюціонувала з історичних традицій, таких як Dartmouth College case (1819), де Верховний суд США визнав університети як приватні корпорації, захищені від державного втручання. Це поняття балансує між приватними та державними ЗВО, де приватні університети (як Harvard чи Stanford) мають вищу автономію через незалежне фінансування, тоді як державні (як University of California system) залежать від бюджетів штатів, але захищені Першою поправкою Конституції, що гарантує свободу слова та академічну свободу. Дослідження American Council on Education (ACE) у звіті про академічну свободу (2021–2025) підкреслюють, що автономія є "стовпом демократії", але стикається з викликами через політичну поляризацію, де законодавчі ініціативи обмежують її, призводячи до зниження якості освіти. Звіт EUA (2024) про автономію в Європі (2023–2024) вказує, що американська модель досягає високих показників (близько 85% за шкалою автономії), порівняно з європейськими, завдяки корпоративним правам, але ризикує через федеральні та штатні регуляції, як-от обмеження на DEI (diversity, equity, inclusion) програми.

Історичний розвиток університетської автономії в США сягає колоніальних часів, але ключовим є поствоєнний період після Другої світової війни, коли автономія посилилася через федеральне фінансування досліджень (наприклад, National Science Foundation), зберігаючи незалежність ЗВО. Сучасні виклики включають політичне втручання: з 2021 по 2025 рік понад 200 законодавчих актів у штатах обмежували академічну свободу, зокрема заборони на викладання критичної теорії рас (CRT) у Флориді та Техасі, що загрожує автономії державних університетів. Дослідження UCLA про виклики автономії в ілліберальну еру (2025) аналізують втручання адміністрації Трампа (2017–2021), включаючи тиск на елітні ЗВО через федеральне фінансування, що призвело до "контракту" з університетами, загрожуючи їхній незалежності.

Аналіз Inter-American Principles on Academic Freedom (2021–2025) підкреслює, що автономія як самоврядування забезпечує свободу викладання, досліджень та екстенсії, але в США вона еволюціонує під впливом корпоративних прав, де університети як корпорації захищені від урядового контролю, сприяючи суспільній користі через інновації. Дослідження Association of American Universities (AAU) про автономію та спільне врядування (2013–2025) демонструють, що автономія тісно пов'язана з академічною свободою, де інституційна незалежність захищає навчальне середовище від зовнішнього тиску, з позитивним ефектом на якість (зростання патентів та публікацій на 30% у автономних ЗВО).

Інструменти забезпечення автономії в США включають акредитацію через незалежні агенції, як Council for Higher Education Accreditation (CHEA), та судовий захист, де автономія базується на корпоративних правах. На відміну від Європи (ESG, EQAR), американська система децентралізована: регіональні акредитатори (як Middle States Commission) оцінюють якість, дозволяючи ЗВО самостійно формувати програми, але з підзвітністю.

Для ілюстрації розглянемо приклади з різних ЗВО. У Harvard University (приватний, Ivy League) автономія проявляється через ендаумент (понад 50 млрд доларів, 2025), дозволяючи незалежне прийняття рішень щодо програм та досліджень, з фокусом на академічну свободу; виклики включають судові позови щодо affirmative action (2023), але корпоративні права захищають автономію. Дослідження про автономію в елітних ЗВО (2025) вказують на кореляцію з інноваціями (понад 1000 патентів щорічно). У University of California, Berkeley (державний) автономія балансується з фінансуванням штату Каліфорнія, де Master Plan for Higher Education (1960) забезпечує незалежність, але законодавчі обмеження на DEI (2024–2025) загрожують; університет реалізує автономію через спільне врядування з факультетами. Аналогічно, Stanford University (приватний) використовує автономію для інтердисциплінарних досліджень, з незалежним бюджетом, що сприяє топовим рейтингам (QS: топ-5, 2025). У Florida State University (державний) автономія

обмежується законодавством штату (2023–2025), де заборони на певні курси підривають свободу, як зазначається в звітах про політичне втручання. Таким чином, університетська автономія в США є потужним фактором розвитку освіти, але вимагає захисту від політичних загроз, як підкреслюють сучасні дослідження, аби зберегти лідерство американської вищої освіти у світі.

Інструменти забезпечення якості, такі як Стандарти та рекомендації для забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) та Європейський реєстр забезпечення якості (EQAR), слугують механізмами, що посилюють причинно-наслідковий зв'язок між автономією та якістю. Аналізуючи поняття, ESG (2015, з оновленнями 2024) – це набір стандартів для внутрішньої (самооцінка ЗВО), зовнішньої (акредитація) та агенцій якості, що інтегрують автономію як основу: ЗВО самостійно розробляють системи якості, балансуючи свободу з прозорістю. EQAR, як реєстр агенцій, що відповідають ESG, забезпечує довіру через реєстрацію (понад 50 агенцій у 2025), дозволяючи транскордонну акредитацію. Дослідження про ESG у мінливому ландшафті (2024) підкреслюють, що ці інструменти є драйверами професійності, з ефектом на автономію: країни з EQAR-агенціями (як Фінляндія) досягають вищої якості через децентралізацію. Проект MAP-ESG (ENQA) та QA-FIT (EQAR, 2024) підтверджують, що ESG обмежують бюрократію, посилюючи автономію для якості, з рекомендаціями для не-ЕНЕА країн, як Україна. EQAR сприяє автоматичному визнанню дипломів, посилюючи якість через конкуренцію.

Для ілюстрації розглянемо приклади з українських ЗВО, натхненні європейським досвідом. У Київському національному університеті імені Тараса Шевченка (КНУ) автономія, посилена реформами 2014–2024, корелює з якістю: акредитація за ESG охоплює 80% програм, з фокусом на дослідницьке навчання, подібно до фінської моделі. Дослідження про автономію в Україні (2024–2025) вказують на зростання публікацій (на 20%) завдяки децентралізації. Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ) застосовує автономію для модернізації, як у Польщі: самостійне впровадження ECTS та мобільності підвищує якість, з акредитацією EQAR-

сумісними агенціями. Таким чином, причинно-наслідковий зв'язок між автономією та якістю освіти підтверджується європейським досвідом і інструментами на кшталт ESG та EQAR, пропонуючи Україні шлях до реформ для підвищення конкурентоспроможності ЗВО.

3.2. Вплив автономії на академічну мобільність, модернізацію освітніх програм і лідерство

Розширення університетської автономії у XXI столітті стало визначальним чинником структурної трансформації вищої освіти, зокрема в умовах глобалізації, цифровізації та динамічних соціальних змін. Університети, що володіють повноцінною академічною, організаційною, фінансовою та кадровою автономією, мають значно вищий потенціал для реалізації модернізаційних процесів, включаючи академічну мобільність, інноваційність освітніх програм і розвиток управлінського лідерства.

Наукові дослідження засвідчують, що автономія не лише сприяє внутрішній гнучкості університетів, а й створює передумови для їхньої конкурентоспроможності на глобальному освітньому ринку (Estermann & Nokkala, 2009; Pachuashvili et al., 2022). Як зазначає І. Туркевич (2020), автономія в контексті реформ вищої освіти України має не лише нормативне, а й функціональне значення, оскільки забезпечує інституціям спроможність самостійно ініціювати зміни, впроваджувати новітні освітні технології та налагоджувати стратегічні партнерства.

Особливо актуальною є роль автономії в часи політичної або воєнної турбулентності, коли централізовані моделі управління не завжди встигають оперативно реагувати на кризові виклики. У таких умовах саме університети, наділені внутрішнім правом приймати стратегічні та освітньо-педагогічні рішення, демонструють стійкість, адаптивність і здатність зберігати якість освіти (UNESCO, 2023; ІІЕР-UNESCO, 2022).

Далі ми розглянемо три ключові сфери, на яких університетська автономія здійснює особливий вплив: (1) розвиток педагогічних інновацій як засіб оновлення змісту освіти; (2) управлінське лідерство в освітньому середовищі як фактор стратегічного розвитку закладів; та (3) академічна мобільність як вияв міжнародної інтеграції та автономного регулювання інституційних процесів. Розглянемо кожен з цих сфер детальніше.

Університетська автономія є критично важливим каталізатором педагогічних інновацій, оскільки саме автономні заклади здатні вільно визначати пріоритети у розробці та впровадженні новітніх освітніх практик. Інакше кажучи, автономія надає ЗВО інституційну свободу для творчого експериментування, міждисциплінарної інтеграції та адаптації освітніх стратегій до потреб суспільства, ринку праці та глобальних викликів.

На відміну від централізованої системи, в якій зміни регламентуються зовнішніми директивами, автономна модель управління дозволяє ЗВО самостійно ініціювати педагогічні трансформації: від переходу до компетентнісного підходу й модульного структурування програм до впровадження гібридного навчання, мікрокредитування та практик співнавчання (co-teaching). Як зауважують Estermann et al. (2011), автономні університети мають більше шансів не лише адаптуватися до змін, а й створювати власні інноваційні освітні екосистеми.

Прикладом такої практики в Україні може слугувати Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, де в умовах розширеної академічної автономії було запроваджено систему проєктного навчання на гуманітарних спеціальностях, включно з використанням цифрових платформ (наприклад, LMS Moodle). Подібні підходи активно впроваджуються і в Львівському національному університеті імені Івана Франка, де з 2021 року діє програма «Освітні інновації в дії», орієнтована на розвиток мікромодулів, мобільних курсів та міжнародних освітніх проєктів.

Ключову роль у забезпеченні інновацій відіграє й здатність університетів змінювати традиційні педагогічні парадигми. Так, у межах автономії навчальні

заклади можуть впроваджувати студентоцентричні підходи, акцентуючи на персоналізації траєкторій навчання, фокусі на soft skills, розвитку критичного мислення, академічної доброчесності та інноваційної культури. Наприклад, в Ужгородському національному університеті розроблено курси з використанням ігрових технологій і доповненої реальності для студентів ІТ-спеціальностей – це стало можливим саме завдяки внутрішній свободі щодо організації змісту навчання.

Педагогічні інновації нерозривно пов'язані також із внутрішніми нормативними актами ЗВО. Зокрема, положення про академічну доброчесність, внутрішню систему забезпечення якості, а також регламенти академічної свободи викладача стають фундаментом для легітимізації нових підходів у навчанні. Університети з високим рівнем нормативної автономії, як-от Київський національний університет імені Тараса Шевченка, активно використовують ці акти для підтримки експериментальних курсів, міжфакультетських програм і партнерських проєктів.

Досвід країн Європейського простору вищої освіти також підтверджує взаємозв'язок між рівнем автономії та глибиною педагогічних інновацій. У звітах EUA наголошується, що найбільш інноваційні освітні практики впроваджуються в країнах, де університети мають можливість самостійно змінювати структуру програм, обирати методики оцінювання, використовувати відкриті освітні ресурси та інструменти цифрового навчання (EUA, 2019; 2023). Тобто, автономія стає не лише формальною правовою категорією, а й дієвим механізмом трансформації змісту та методів вищої освіти. Вона створює середовище, де педагогічні інновації не просто можливі, а необхідні – як відповідь на соціальні виклики, технологічний прогрес і потреби студентоорієнтованої академічної спільноти.

Реалізація інституційної автономії в системі вищої освіти України – це не лише політичне чи управлінське рішення, а передусім, основа для стратегічного оновлення педагогічної парадигми. Університетська автономія забезпечує можливості для самостійного визначення змісту та форм освітньої діяльності,

що є критично важливим у добу швидких соціальних і технологічних трансформацій. Одним із ключових проявів цього оновлення є впровадження педагогічних інновацій, які стають не лише ознакою конкурентоспроможного університету, а й індикатором якості академічного середовища.

Поняття педагогічної інновації передбачає впровадження нових підходів, методів, технологій або організаційних форм навчання, які сприяють підвищенню ефективності та результативності освітнього процесу (Лузан, 2021). Однак інновації неможливі без нормативного та організаційного простору свободи. Саме автономія університету дозволяє забезпечити цей простір, формуючи внутрішні політики, що заохочують експериментування, кросдисциплінарність, впровадження цифрових технологій, гнучке перезавантаження змісту освітніх програм.

Відповідно до дослідження Європейської асоціації університетів (EUA), рівень інституційної автономії має пряму кореляцію з інтенсивністю впровадження інновацій у вищій освіті (Estermann, Nokkala, & Steinel, 2011; Pruvot, & Estermann, 2017). У системах, де університети мають право самостійно затверджувати освітні програми, обирати методи навчання, формувати академічні посади та розподіляти фінансові ресурси, темпи та глибина освітніх змін значно вищі.

В українському контексті нормативна база, зокрема Закон України «Про вищу освіту» (Верховна рада, 2014), відкрила можливість для академічної, організаційної та фінансової автономії ЗВО. Однак реалізація цієї автономії нерівномірна, і саме ті університети, які активно користуються наданими правами, демонструють приклади новаторських практик. Так, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна розробив і впровадив внутрішню цифрову екосистему LMS Мудл для управління навчальними процесами, яка включає підтримку гібридного навчання, peer-review оцінювання та портфоліо-методів.

Львівський національний університет імені Івана Франка активно впроваджує моделі проблемно-орієнтованого та дослідницького навчання у

рамках міжфакультетських магістерських програм. Тут інституційна автономія використовується для створення авторських курсів викладачів, залучення міжнародних експертів, інтеграції відкритих освітніх ресурсів.

Ще одним прикладом є Сумський державний університет, який завдяки академічній автономії зумів вийти за межі традиційних дисциплін і створити інноваційні STEM-програми на стику технічних, гуманітарних та медичних наук. В умовах децентралізованого управління заклад використовує внутрішнє фінансування для підтримки освітніх стартапів студентів і викладачів.

Розвиток педагогічних інновацій у межах автономії неможливий без наявності нормативних документів, які регламентують академічну свободу та внутрішню якість освіти. Кодекси академічної доброчесності, Положення про організацію освітнього процесу, внутрішні стандарти розробки освітніх програм стають рамками, які або сприяють, або блокують інноваційні підходи. Наприклад, Київський національний університет імені Тараса Шевченка у своєму оновленому статуті (2022) прямо заохочує створення інтердисциплінарних програм, мобільних модулів та онлайн-компонентів у змісті навчання.

Важливим індикатором інноваційного потенціалу є підтримка студентських ініціатив. Автономні університети здатні оперативно адаптувати програми на запити студентів, створювати консультаційні ради з їхньої участі, а також впроваджувати зворотній зв'язок у реальному часі через цифрові платформи.

Європейський досвід підтверджує, що педагогічні інновації найуспішніше реалізуються в автономних університетах, які діють у політичному середовищі довіри та мінімального зовнішнього контролю. Наприклад, у Фінляндії, Іспанії, Нідерландах – університети самостійно регулюють навчальні навантаження, обирають модель інтеграції академічного письма, формують майстерні критичного мислення як обов'язкові компоненти освітніх програм (EUA, 2023).

Такам чином, автономія не просто організаційна чи юридична передумова, а справжній інституційний драйвер освітніх інновацій. Вона забезпечує простір для оновлення освітніх підходів, інституційного експерименту, а також розширює горизонт педагогічної творчості, яка відповідає вимогам глобального освітнього середовища.

У сучасних умовах розвитку вищої освіти автономія університету неможлива без ефективного, ініціативного та стратегічного лідерства. Зміна управлінських парадигм у ЗВО, посилення відповідальності закладів за якість освітньої діяльності, інтернаціоналізацію, впровадження інновацій все це вимагає нового типу управлінця, що поєднує адміністративну компетентність з візійністю, академічну легітимність із підприємницьким мисленням.

Університетський керівник в умовах автономії перестає бути лише адміністратором він стає агентом змін, спроможним формувати стратегічний курс, залучати ресурси, керувати ризиками та забезпечувати участь академічної спільноти у прийнятті рішень. Згідно з моделлю *distributed leadership*, що активно впроваджується у європейських університетах, ефективний лідер не централізує владу, а делегує повноваження, створюючи команди з представників академічного та адміністративного середовищ (Gosling, Bolden, & Petrov, 2009).

Університетські лідери повинні мати навички антикризового управління, стратегічного планування, комунікації зі стейкхолдерами, а також бути носіями цінностей академічної доброчесності. Особливої важливості ці компетенції набувають в умовах війни, коли ЗВО діють у надзвичайних ситуаціях і водночас зберігають зобов'язання перед студентами, міжнародними партнерами та державою.

Дослідження показують, що стиль лідерства в університеті має безпосередній вплив на ефективність реалізації автономії. Наприклад, трансформаційне лідерство коли керівник надихає, мобілізує та залучає до спільного бачення сприяє успішній імплементації змін в освітньому процесі та наукових практиках (Bass & Avolio, 1994; Fullan & Scott, 2009).

У контексті українських університетів дослідження Інституту вищої освіти НАПН України (2020) засвідчують, що університети, де ректори демонструють високий рівень управлінської автономії, чітко артикульовану стратегію розвитку та культуру участі, мають вищі показники академічної мобільності, міжнародної співпраці, ефективного врядування.

Прикладом ефективного управлінського лідерства є Національний університет "Києво-Могилянська академія", де керівництво системно працює над залученням академічної спільноти до стратегічного планування, а також формує горизонтальну модель взаємодії між підрозділами. В умовах автономії цей університет активно впроваджує англомовні програми, інноваційні освітні модулі та гнучке управління академічним навантаженням.

Іншим яскравим прикладом є Львівський національний університет імені Івана Франка, де була розроблена концепція "університетського лідерства через участь", що передбачає створення дорадчих органів із залученням студентів, випускників і роботодавців до ухвалення рішень щодо програмного розвитку.

Також Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна показує приклад управлінської інноваційності, запроваджуючи аналітичні панелі для моніторингу успішності освітніх програм, що дозволяє оперативно адаптувати зміст і структуру курсів відповідно до потреб академічної мобільності та ринку праці.

Сучасні управлінці в університетах мають справу з гібридними викликами: війна, демографічна криза, цифрова трансформація, фінансова нестабільність. У таких умовах вирішальну роль відіграє адаптивне лідерство здатність швидко перебудовувати моделі управління, підтримувати психологічну стійкість персоналу та зберігати академічну цілісність.

Європейські аналітики (Hazelkorn, 2018; EUA, 2023) відзначають, що університети, де лідери створюють культуру довіри, відкритості, зворотного зв'язку і підтримки інновацій, більш стійкі до зовнішніх загроз і здатні до сталого розвитку.

У сучасному університетському середовищі якісне управлінське лідерство виступає критичною умовою ефективної реалізації автономії. Підходи до підготовки керівників вищих навчальних закладів останнім часом акцентують саме на формуванні мультикомпетентного, адаптивного та ціннісно-орієнтованого управлінця, який здатен реагувати на динамічні зміни, трансформувати організацію та підтримувати її розвиток.

1. Підготовка управлінців до автономії. Сучасні програми розвитку лідерства в європейських університетах (зокрема, проект European University Association (EUA) “Leadership Development Programme”) мають за мету підвищити управлінську спроможність керівників, посилюючи їхню здатність до стратегічного мислення, комунікацій, управління змінами та етичного лідерства (EUA, 2024). Університети, що надають автономії значення, забезпечують паралельно з юридичною свободою також розвиток управлінських кадрів – це створює середовище, де автономія не просто декларується, а реалізується на практиці.

2. М’які навички (soft skills) керівника. В умовах автономних університетів керівник більше ніж адміністратор, він фасилітатор, партнер, модератор змін. Він вимагає високого рівня емоційного інтелекту, навичок міжособистісної комунікації, здатності працювати в мультикультурному середовищі, стимулювати участь академічної спільноти у прийнятті рішень та створювати атмосферу самоорганізації. Саме такі навички допомагають реалізувати автономію як освітню стратегію, а не обмежитися формальним її запровадженням.

3. Етичне лідерство. Університети з автономією часто стикаються із запитом академічної доброчесності, плагіатом, недостатнім залученням студентів та викладачів до управління. Керівник-лідер, який діє як носій цінностей, формує культуру доброчесності, моралі та прозорості, має істотний вплив на те, як автономія впроваджується в освітньому середовищі. Без такого етичного фундаменту автономія може стати лише декларацією, а не фактором розвитку.

4. Інституційна спадкоємність і розвиток лідерства. Автономія університету вимагає не лише одноразового впровадження, а сталого розвитку. Це означає, що керівництво має бути готовим до трансформації, має планувати зміну поколінь, створювати програми підготовки майбутніх керівників, діяти прозоро щодо того, хто завтра очолить ті чи інші процеси. У рамках автономної моделі університету лідер повинен мати бачення не лише сьогоdnішнього дня, а й стратегічне розуміння розвитку закладу на 5–10 років і навіть більше. Через це ефективне керівництво стає ключовим драйвером трансформаційної спроможності університету.

3.3. Оновлення моделі університетської автономії: стратегічні перспективи

Протягом останнього десятиліття в Україні простежується поступовий перехід від формалізованого, декларативного розуміння університетської автономії до усвідомлення її як багатовимірного інструменту сталого розвитку вищої освіти. Особливо після прийняття нового Закону України «Про вищу освіту» у 2014 році, який заклав правові підвалини для академічної, організаційної, фінансової та кадрової автономії закладів вищої освіти (ЗВО), відбувся суттєвий зсув у бік інституційної незалежності. Проте, як наголошують експерти Інституту вищої освіти НАПН України (2025), на практиці автономія виявилася недостатньо реалізованою, що вимагає її ґрунтовного оновлення відповідно до європейських орієнтирів.

Поняття "оновлення моделі автономії" можна визначити як перехід від формальної, декларативної незалежності до гнучкої, функціональної автономії з балансом між свободою управління, підзвітністю перед суспільством і відкритістю до інновацій. Згідно з Єреванським комюніке (ЕНЕА, 2015) та оновленими Європейськими стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості вищої освіти (ESG, 2024), автономія повинна не лише гарантувати

інституційну свободу, а й забезпечувати відповідальне самоуправління, орієнтоване на результат.

Однак, згідно з останнім звітом Європейської асоціації університетів (EUA, 2024), рівень автономії українських ЗВО залишається одним із найнижчих серед країн Європейського простору вищої освіти – 55% від можливого за інтегральним індексом. Особливо низький рівень спостерігається у фінансовому компоненті лише 46%, що обумовлено надмірною залежністю від державного фінансування, відсутністю автономного розпорядження бюджетом та обмеженим впливом університетів на розподіл коштів. Це обмежує ініціативність ЗВО у впровадженні нових освітніх програм, оновленні матеріально-технічної бази та формуванні кадрової політики.

Варто враховувати й вплив воєнного стану, що триває з 2022 року. Він суттєво поглибив структурні проблеми системи: посилилась міграція кадрів за кордон, зруйнована інфраструктура низки ЗВО на сході та півдні України, зросло навантаження на керівників та викладачів. Згідно з аналітичними звітами Інституту цифровізації освіти НАПН України та ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» (Овчарук та ін., 2023; Лук'янова, Овчарук та ін., 2023), значна частина українських педагогічних працівників, зокрема викладачів ЗВО, опинилися в ситуації вимушеної зміни місця роботи або формату викладання, часто за умов недостатнього технічного забезпечення, що ускладнює реалізацію автономних управлінських та освітніх рішень.

Разом із тим, Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки, затверджена МОН (2020), містить амбітні орієнтири щодо зміцнення автономії через децентралізацію прийняття рішень, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості, автономне управління фінансами та персоналом. Зокрема, передбачається поетапне підвищення рівня автономії за всіма чотирма компонентами до 75–80% до 2030 року, що має забезпечити інтеграцію українських університетів у Європейський простір вищої освіти (ЕНЕА).

Відповідно до останнього звіту EUA University Autonomy in Europe IV (2023–2024), ключовою умовою для досягнення стійкої автономії є не лише її

правове закріплення, а й наявність етичних, управлінських та лідерських механізмів, які дозволяють ефективно використовувати свободи, не втрачаючи підзвітності. Цитуючи авторів звіту: "Autonomy is the cornerstone of resilience in higher education, yet it must evolve to incorporate ethical leadership, stakeholder engagement and internal quality assurance" (EUA, 2024).

Таким чином, на часі формування оновленої моделі університетської автономії, яка передбачає не лише нормативне розширення повноважень ЗВО, а й глибинні зміни в управлінській культурі, освітній парадигмі та підходах до відповідальності. Центральними елементами такої моделі стають: поєднання автономії з академічною доброчесністю, інтеграція розподіленого лідерства та педагогічного управління, цифрова трансформація управлінських процесів.

В умовах системної трансформації вищої освіти України питання академічної доброчесності набуло стратегічного значення не лише як етичного орієнтира, але й як інструменту інституційної стійкості та управлінської автономії. Саме в цьому контексті слід розглядати розробку та широке громадське обговорення законопроекту «Про академічну доброчесність», ініційованого Міністерством освіти і науки України у 2023 році (МОН, 2023).

Законопроект покликаний не лише гармонізувати терміни й механізми, пов'язані з доброчесною освітньою діяльністю, а й створити єдині рамкові умови для формування автономної внутрішньої політики закладів вищої освіти. У його основі інтеграція доброчесності в усі рівні академічного життя: від освітніх програм до систем внутрішнього забезпечення якості, від кадрових процедур до академічної відповідальності керівництва.

Одним із ключових положень законопроекту є запровадження внутрішніх політик доброчесності, обов'язкових для кожного ЗВО, що передбачають:

- розробку та оновлення кодексів академічної доброчесності;
- створення незалежних комісій з доброчесності, які діють на засадах процедурної автономії;
- впровадження профілактичних заходів – тренінгів, семінарів, цифрових курсів з академічної етики;

- фіксацію доброчесності як критерію оцінювання наукової та викладацької діяльності.

Таким чином, доброчесність стає не лише нормою поведінки, а й методологічною основою управлінської автономії – здатністю ЗВО самостійно формувати свою етичну політику, систему відповідальності та процедури вирішення конфліктів. Це особливо важливо в умовах делегування ширших повноважень від держави до самих університетів.

У порівняльному аналізі, що міститься у дослідженні EUA (2023), підкреслено, що законодавче унормування академічної доброчесності є характерною рисою високорозвинених систем вищої освіти, зокрема у Фінляндії, Нідерландах та Канаді. У цих країнах системи доброчесності функціонують як інструменти саморегуляції, що забезпечують баланс між автономією та підзвітністю.

Український законопроект пропонує також інноваційні механізми: створення єдиного електронного реєстру порушень, що забезпечує прозорість і дозволяє закладам самостійно контролювати повторні випадки плагіату, списування чи маніпулювання даними. Такий підхід, згідно з висновками Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні (EUACI, 2023), підвищує управлінську відповідальність ЗВО, адже порушення доброчесності автоматично стає підставою для перегляду управлінських стратегій та освітніх політик.

Підсумовуючи, законопроект «Про академічну доброчесність» (Верховна рада, 2024) є не лише нормативним актом, а й каталізатором для глибинного оновлення університетської автономії. Його реалізація дозволить не просто врегулювати питання етики, а й сформувати нову культуру управління, де внутрішні політики ґрунтуються на довірі, прозорості та саморефлексії. Це відповідає сучасним тенденціям ESG-моделей в освіті (Environment, Social, Governance), де етична відповідальність стає основою інституційної життєздатності.

У контексті сучасних трансформацій вищої освіти, розподілене лідерство (distributed leadership) постає як ключовий механізм, що відходить від традиційної ієрархічної моделі, де лідерство зосереджене в руках обмеженого кола осіб, на користь колективного процесу, який залучає множинних акторів на різних рівнях організації. Ця концепція, запропонована Spillane, Halverson та Diamond (2001), акцентує увагу на лідерстві як на розподіленій практиці, вбудованій у соціальні взаємодії, ситуації та інструменти, дозволяючи використовувати експертизу з різних джерел для розв'язання складних завдань. У вищій освіті розподілене лідерство сприяє формуванню команд, де ролі лідерів і послідовників є взаємозамінними, а акцент робиться на співпраці, що підвищує організаційну адаптивність та інноваційність. Зокрема, воно створює умови для емпвауерменту команд, забезпечуючи психологічну автономію, компетентність та самовизначення, як зазначається в дослідженнях Grille, Schulte та Kauffeld (2015). Педагогічне управління (pedagogical management), у свою чергу, інтегрує лідерство з освітніми процесами, фокусуючись на створенні умов для розвитку навчання, професійного зростання та організаційної культури. За теорією не-афірмативної освіти (non-affirmative theory of education), розробленою Benner (2015) та Uljens і Ylimaki (2017), педагогічні виміри лідерства в вищій освіті передбачають інтенціональну підтримку процесів самодіяльності (Bildsamkeit), де лідерство виступає як провокативне втручання, що стимулює рефлексію та трансценденцію без примусу. Це включає багаторівневу інтеграцію – від макрорівня (суспільні відносини) до мікрорівня (викладання та дослідження), забезпечуючи збереження академічної свободи та автономії. Таке управління критикує функціоналістські підходи, що підпорядковують освіту економічним чи політичним інтересам, і наголошує на не-ієрархічних взаємодіях між університетами та суспільством, як підкреслюється в роботах Uljens (2015) та Niesche і Gowlett (2019). Інтеграція принципів розподіленого лідерства та педагогічного управління відкриває перспективи для оновлення автономії закладів вищої освіти (ЗВО), перетворюючи їх на адаптивні, інноваційні

структури, здатні відповідати на зовнішні виклики, такі як фінансова нестабільність, глобалізація та технологічні зміни. Дослідження на основі даних TALIS 2018 (132 376 вчителів з 33 країн) демонструють, що розподілене лідерство позитивно впливає на автономію викладачів та їхню інноваційність, опосередковано через професійну співпрацю, що сприяє децентралізованому прийняттю рішень і посиленню інституційної незалежності. У вищій освіті це проявляється в моделях спільного лідерства, таких як ко-лідерство в деканатах чи командне лідерство в проектах, де автономія забезпечується через розподіл відповідальності, ресурсів та винагород, зменшуючи ризики від плинності кадрів і посилюючи колективну власність над стратегіями (Kezar та Holcombe, 2017). Наприклад, в австралійських університетах розподілене лідерство в командах викладання та навчання використовує інструменти на кшталт Action Self Enabling Reflective Tool (ASERT) для розвитку автономії та співпраці, що призводить до стійких змін у культурі ЗВО (Jones, et al., 2014; Jones, et al., 2011). Як перспектива оновлення, ці принципи дозволяють ЗВО перейти від бюрократичного контролю до гнучких, колаборативних структур, де автономія не є ізольованою, а вбудованою в суспільні відносини, забезпечуючи емансипативні цілі освіти. Це вимагає підтримки з боку вертикальних лідерів, чіткого визначення ролей, справедливих винагород та розвитку спільного бачення, як вказують Pearce (2004) та Carson, Tesluk і Marrone (2007). У підсумку, впровадження розподіленого лідерства та педагогічного управління не лише посилює інноваційність і адаптивність, але й відновлює автономію ЗВО як фундаментальну цінність, дозволяючи їм ефективно відповідати на глобальні трансформації вищої освіти.

У контексті реформування системи вищої освіти України особливої актуальності набуває переосмислення підходів до управління закладами вищої освіти. Традиційна ієрархічна модель, зосереджена на централізованому прийнятті рішень та формальному контролю, дедалі частіше розглядається як така, що обмежує гнучкість, ініціативність і адаптивність університетської спільноти. У зв'язку з цим дедалі більшу увагу привертають дві

взаємопов'язані концепції: розподілене лідерство (distributed leadership) та педагогічне управління (pedagogical governance), які пропонують якісно нову парадигму реалізації університетської автономії.

Концепція розподіленого лідерства ґрунтується на ідеї колективної відповідальності та взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Замість вертикального керівництва, де рішення приймаються на верхівці управлінської піраміди, розподілене лідерство передбачає широке залучення академічної спільноти до формування стратегічного бачення, прийняття рішень і реалізації освітніх ініціатив (Harris, 2022; Bolden, 2020).

Цей підхід дозволяє враховувати досвід і компетентності не лише адміністративних посадових осіб, а й науково-педагогічних працівників, студентів, дослідників та зовнішніх стейкхолдерів. Як показують дослідження Bolden (2020) та Spillane, Morel, & Al-Fadala (2022), саме розподілені моделі управління виявляються найбільш ефективними в контексті посткризового відновлення, академічної свободи й розбудови інноваційного освітнього середовища.

Університети, які запроваджують принципи розподіленого лідерства, демонструють вищий рівень довіри, залученості персоналу, швидше адаптуються до змін законодавства та ефективніше інтегрують міжнародні практики. Так, в університетах Нідерландів, Данії та Ірландії, де діє система розподіленого лідерства, спостерігається стійка позитивна динаміка індексу автономії за версією European University Association (EUA, 2023).

У національному контексті, потенціал розподіленого лідерства вже частково реалізується у статутах низки провідних українських ЗВО. Наприклад, у Статуті Київського національного університету імені Тараса Шевченка (2022) підкреслено участь представників студентства та наукових рад у стратегічному плануванні та організації навчального процесу, що відображає елементи децентралізованого управління.

Іншою ключовою складовою оновленої моделі автономії є педагогічне управління, яке фокусується на якості змісту освіти, студентському досвіді та

академічному розвитку викладачів. Це управління не зводиться лише до адміністрування процесів, а виступає механізмом інституційної підтримки інновацій у навчанні, міждисциплінарних програм, критичного мислення і педагогічного експерименту.

Педагогічне управління інтегрує:

- діагностику освітніх потреб (через внутрішній і зовнішній моніторинг);
- академічну мобільність і гнучкість програм;
- підтримку освітніх інновацій;
- модель студентоцентризму, орієнтовану на персоналізовані траєкторії розвитку (Brennan & Shah, 2001; Puasa, 2021).

У межах ESG-підходу (European Standards and Guidelines for Quality Assurance), педагогічне управління посідає центральне місце, оскільки воно забезпечує баланс між академічною свободою і відповідальністю за результат. Університетська автономія, таким чином, реалізується не тільки через свободу в розподілі коштів або призначенні керівників, а й через спроможність університету формувати якісне освітнє середовище, що відповідає потребам студентів і ринку праці (EUA, 2023).

Комбінація розподіленого лідерства та педагогічного управління утворює синергетичну модель оновленої університетської автономії (див. рис.1), де:

- стратегічні рішення ухвалюються колегіально;
- управлінські повноваження делегуються на кафедри та факультети;
- якість освітніх послуг контролюється прозоро й системно;
- персонал і студенти мають реальний вплив на зміст освіти.

Ця модель дозволяє перейти від формальної автономії (яка обмежена лише юридичними повноваженнями) до функціональної автономії, що базується на культурі взаємодії, доброчесності та інституційної зрілості.

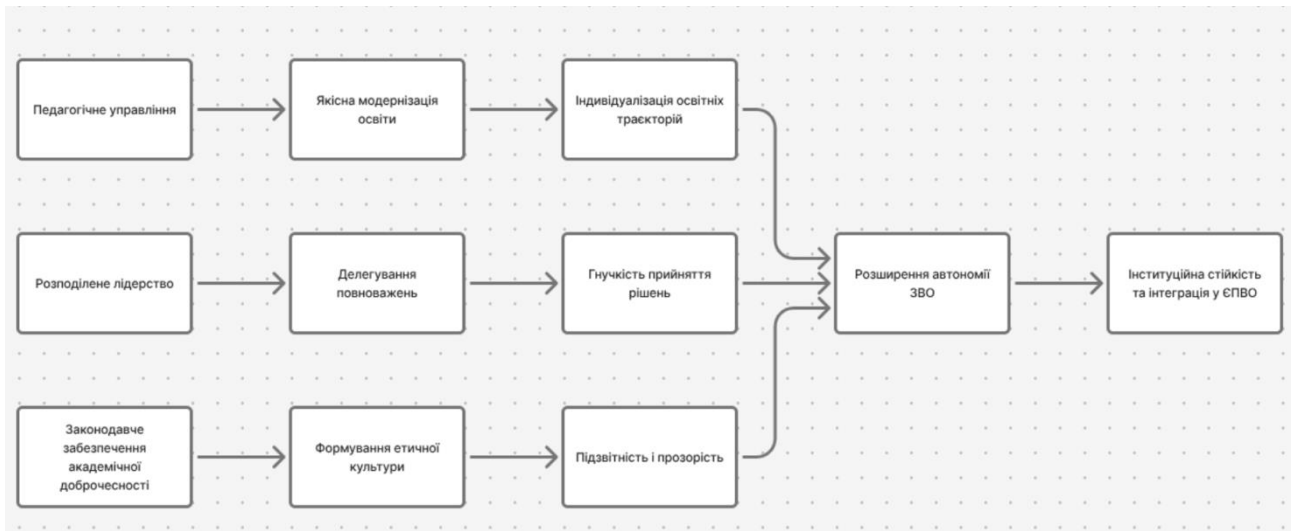


Рис. 1. Схема синергії розподіленого лідерства та педагогічного управління, як шлях до оновленої автономії ЗВО

Оновлення моделі університетської автономії в Україні виступає ключовою передумовою для трансформації вищої освіти відповідно до європейських стандартів якості (ESG) та принципів Європейського простору вищої освіти (EHEA). Упродовж останнього десятиліття наявні в законодавстві автономні повноваження ЗВО залишалися переважно декларативними, обмеженими централізованим управлінням, фінансовою залежністю та відсутністю реального механізму саморегуляції. В умовах війни, цифрової трансформації та посиленої міграції кадрів проблема функціоналізації автономії постає з новою актуальністю.

Розгляд законопроекту «Про академічну доброчесність» (VoxUkraine, 2024) демонструє зрушення у бік етично-орієнтованого управління, яке має потенціал стати платформою для оновлення внутрішніх політик університетів. Доброчесність у цьому контексті розглядається не лише як етична норма, а як фундамент інституційної довіри та операційної підзвітності. Законопроект закладає підґрунтя для створення прозорих механізмів внутрішнього саморегулювання, зміцнюючи позицію ЗВО як автономних, але відповідальних гравців освітнього простору. Крім етичного компонента, стратегічне оновлення автономії неможливе без модернізації управлінських практик. Інтеграція

принципів розподіленого лідерства з його фокусом на колективне прийняття рішень, делегування повноважень і формування довіри забезпечує гнучкість і адаптивність університетів у кризових умовах. Педагогічне управління, у свою чергу, спрямоване на підтримку якості освітнього процесу, студентську орієнтацію, міждисциплінарність і впровадження інновацій. Синергія цих підходів формує концепцію функціональної автономії, де свобода управління невіддільна від доброчесності, якості й ефективності.

Таким чином, оновлена модель автономії університетів має спиратися на трискладову систему: етичне законодавче підґрунтя (академічна доброчесність), децентралізоване лідерство (розподілене управління) та освітньо-центричну філософію управління (педагогічне управління). Такий підхід дозволяє забезпечити не лише стійкість ЗВО в умовах викликів, а й створює передумови для їх успішної інтеграції у глобальний академічний простір.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу здійснено цілісне концептуальне осмислення університетської автономії як одного з провідних чинників забезпечення та підвищення якості вищої освіти в умовах модернізації освітнього простору України. На основі проведеного аналізу встановлено, що автономія закладів вищої освіти, за умови її ефективної реалізації, виступає не лише правовим інститутом, а й системоутворювальним компонентом інституційного розвитку університету.

Доведено, що повноцінна реалізація автономних прав університетів академічних, організаційних, кадрових і фінансових створює передумови для якісних змін у змісті, структурі та методології освітнього процесу. Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між рівнем автономії та здатністю університетів адаптуватися до викликів глобалізації, забезпечувати академічну мобільність,

розробляти інноваційні освітні програми, залучати зовнішні ресурси та формувати внутрішні системи якості освіти.

Проаналізовано роль лідерського потенціалу управлінських команд у процесах стратегічного використання автономії. Підкреслено, що університети, які спроможні інституціоналізувати механізми партнерського управління, академічної свободи, відповідальності й прозорості, демонструють вищу динаміку якості освітніх послуг і наукових результатів.

Запропонована автором модель інтеграції університетської автономії, внутрішньої системи забезпечення якості, етичного менеджменту та лідерських стратегій розвитку є підґрунтям для формування сталого освітнього середовища, спроможного забезпечити конкурентоспроможність українських ЗВО у глобальному освітньому просторі.

Таким чином, отримані результати свідчать про те, що університетська автономія не є самодостатньою цінністю, а набуває практичного значення за умов наявності високого рівня інституційної спроможності, стратегічного управління, академічної культури та внутрішньої мотивації до підвищення якості вищої освіти.

ВИСНОВКИ

У підсумку проведеного дослідження було досягнуто поставлену у вступі мету – комплексно проаналізувати та теоретично обґрунтувати правові засади реалізації університетської автономії в Україні в контексті сучасних освітніх трансформацій. Об'єктом аналізу виступила університетська автономія як феномен освітньо-правового регулювання, а предметом – її нормативно-правове забезпечення й механізми реалізації в умовах реформування вищої освіти. Сукупність застосованих методологічних підходів (системного, інституційного, аксіологічного, нормативно-правового та порівняльного) дозволила розглянути автономію університету не лише як юридичну норму, а як багатовимірну педагогіко-правову категорію, що поєднує в собі ціннісні, управлінські та соціальні виміри.

Щодо першого завдання – проаналізувати становлення поняття університетської автономії у світовому та українському освітньо-правовому дискурсі, – встановлено, що ідея автономії має глибокі історико-культурні корені, пов'язані з формуванням перших університетів Середньовіччя, гумбольдтівською моделлю університету та подальшим розвитком європейської університетської традиції. Університетська автономія поступово еволюціонувала від станovo-корпоративних привілеїв до сучасного розуміння як інституційної здатності університету самостійно визначати зміст освіти, структуру управління, напрями наукових досліджень і механізми внутрішньої відповідальності. У сучасному дискурсі вона постає як ключова передумова для забезпечення якості вищої освіти, інноваційності та конкурентоспроможності університетів, а також як критично важливий інструмент їх стійкості в умовах політичних, економічних і безпекових викликів. Для українського контексту показово, що тривалий час автономія існувала переважно на рівні декларацій, а її реальне втілення стало можливим лише в умовах пострадянських реформ та євроінтеграційного курсу.

Виконуючи друге завдання – визначити основні складові університетської автономії, їх правове закріплення та педагогічне значення, – було обґрунтовано, що університетська автономія має чотирикомпонентну структуру: академічну, організаційну, кадрову та фінансову. Академічна автономія забезпечує свободу у формуванні змісту освіти, виборі методів навчання, розробці освітніх програм та освітньо-наукових траєкторій; організаційна – пов’язана з правом університету формувати власну структуру, органи управління, внутрішні правила та процедури; кадрова – зі спроможністю самостійно здійснювати добір, оцінювання й розвиток персоналу; фінансова – з можливістю автономного розпорядження ресурсами, диверсифікацією джерел фінансування та стратегічним плануванням бюджетів. Педагогічне значення такої структури полягає в тому, що вона створює підґрунтя для реалізації студентоцентризму, компетентнісного підходу, інноваційних форм навчання, академічної мобільності, міждисциплінарності та інтеграції досліджень у освітній процес. Автономія в цьому сенсі розглядається не як самоціль, а як інструмент формування якісного освітнього середовища, здатного відповідати на складні суспільні запити та виклики.

Третє завдання – розкрити сучасний стан правового забезпечення автономії закладів вищої освіти в Україні – дало змогу показати, що вітчизняна нормативно-правова база в цілому сформувала базові контури сучасної моделі університетської автономії. Конституція України, закони «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність» та низка підзаконних актів закріпили принципи автономії, визначили її структуру й окреслили механізми реалізації. Прийняття Закону України «Про вищу освіту» (Верховна рада, 2014) стало поворотним моментом, коли автономія була системно вписана у національну правову систему як фундаментальний принцип функціонування ЗВО. Водночас проведений аналіз засвідчив низку суперечностей: поєднання розширених формальних повноважень університетів із збереженням значного обсягу державного контролю; надмірну зарегульованість окремих процедур (ліцензування, акредитація, фінансові

операції); недостатню гнучкість фінансового управління та кадрової політики; нерівномірну спроможність ЗВО користуватися наданими свободами. У результаті правовий потенціал автономії реалізується лише частково, а відмінність між юридичною нормою й реальною управлінською практикою залишається суттєвою.

Четверте завдання – виявити виклики й обмеження реалізації автономії в контексті освітніх реформ – дозволило інтерпретувати університетську автономію як феномен, що розвивається в умовах багаторівневої кризи та одночасно – модернізаційного імперативу. З одного боку, євроінтеграційні процеси, участь у Болонському процесі, запровадження ESG, створення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти сприяли зміцненню автономних механізмів. З іншого – пострадянська управлінська культура, фрагментарність реформ, інерція централізованих практик, нестача фінансових ресурсів і залежність від державного фінансування істотно обмежують простір для реального самоуправління. Додатковим чинником, що загострив ці суперечності, є повномасштабна війна, яка призвела до руйнування інфраструктури, міграції науково-педагогічних кадрів, посилення організаційних та психологічних навантажень на університетські спільноти. У таких умовах автономія часто набуває «дефенсивного» характеру – як спроба зберегти базову життєздатність інституції, а не як ресурс стратегічного розвитку. Серед ключових викликів окреслено також формальність внутрішнього самоврядування, недостатню зрілість внутрішніх систем забезпечення якості, нерозвинутість механізмів розподіленого лідерства й педагогічного управління.

П'яте завдання – проаналізувати перспективи вдосконалення нормативно-правової бази автономії університетів в Україні з урахуванням європейських підходів – дало змогу окреслити напрями оновлення моделі університетської автономії. Показано, що потенціал подальшого розвитку автономії пов'язаний не лише з точковим удосконаленням законодавства (зокрема, через прийняття спеціального закону про академічну доброчесність, розширення фінансової

самостійності ЗВО, уточнення процедур взаємодії з державними органами), а й із глибинними трансформаціями управлінської культури. Перспективною видається інтеграція принципів розподіленого лідерства, де повноваження й відповідальність розподіляються між різними рівнями університетської спільноти, та педагогічного управління, що фокусується на якості освітнього процесу, студентоцентрованості, інклюзивності та інноваційності. У поєднанні з розвинутими системами академічної доброчесності такі підходи здатні забезпечити перехід від формальної до функціональної автономії, орієнтованої на результат, довіру та суспільну відповідальність. Важливою тенденцією є також посилення відповідності української моделі автономії стандартам Європейського простору вищої освіти, що відкриває можливості для розширення академічної мобільності, міжнародного партнерства та підвищення глобальної видимості українських університетів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що університетська автономія в Україні перебуває на етапі переходу від нормативно-декларативної моделі до інституційно-зрілої, заснованої на поєднанні правових гарантій, етичних стандартів та інноваційних управлінських практик. Автономія виявляється ключовим фактором підвищення якості вищої освіти, проте її ефективна реалізація потребує усунення колізій у законодавстві, посилення фінансової децентралізації, розвитку внутрішніх систем забезпечення якості, утвердження культури академічної доброчесності та розбудови лідерських спроможностей університетських спільнот. Практичні результати роботи можуть бути використані в діяльності органів управління ЗВО, при розробці внутрішніх нормативних актів, у вдосконаленні освітніх програм з освітнього менеджменту та педагогіки вищої школи, а також слугувати основою для подальших емпіричних досліджень, зокрема щодо співвідношення рівня автономії, якості освітніх послуг та стійкості університетів у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Верховна Рада України. (1996). Конституція України (№ 254к/96-ВР від 28.06.1996). Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

Верховна Рада України. (2014). Закон України «Про вищу освіту» (№ 1556-VII від 01.07.2014, зі змінами). Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 ОУІ>

Верховна Рада України. (2015). Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (№ 848-VIII від 26.11.2015). Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту» (№ 2145-VIII від 05.09.2017). Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

Верховна Рада України. (2024). Проект Закону України «Про академічну доброчесність» (реєстр. № 10392 від 08.01.2024). Офіційний вебсайт Верховної Ради України.

Верховна рада. (2023). Про публічне обговорення проекту Закону України «Про академічну доброчесність». https://kno.rada.gov.ua/news/main_news/77064.html

Воробйова, О. П., Горецька, Т. О., Дем'яненко, Н. М., Калашнікова, С. А., Коваленко, О. М., Луговий, В. І., Сич, О., Слюсаренко, О. М., Таланова, Ж. В., & Ткаченко, В. П. (2015). *Автономія та врядування у вищій освіті* (монографія). Інститут вищої освіти НАПН України.

Драч, І., Калашнікова, С., Паламарчук, О., Рябченко, В., & Червона, Л. (2020). *Механізми реалізації ефективного врядування в університетах України в умовах євроінтеграції* (колективна монографія / за заг. ред. С. Калашнікової). Інститут вищої освіти НАПН України.

Інститут модернізації змісту освіти. (2021). Підсумки за результатами роботи у 2021 році. Київ: ІМЗО.
<https://drive.google.com/file/d/1J9qTEH7k7PYvt3ekXHESuGxAT29Q6x9Y/view>

Калашнікова, С., & Власова, І. (2022). Розширення фінансової автономії університетів як інструмент підвищення їх соціальної відповідальності. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (13), 55-69.
<https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-55-69> Розширення фінансової автономії університетів як інструмент підвищення їх соціальної відповідальності. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (13), 55-69. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-55-69>

Київський національний університет імені Тараса Шевченка. (2022). Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка.

Лук'янова, Л. Б., Овчарук, О. В., та ін. (2023). *Аналітичний звіт за результатами опитування вчителів, які знаходяться під прихистком за кордоном (Республіка Польща) у період військової агресії РФ проти України*. Національна академія педагогічних наук України.

Львівський національний університет імені Івана Франка. (2024). Статут Львівського національного університету імені Івана Франка. Львів: ЛНУ імені Івана Франка.

Міністерство освіти і науки України. (2020). Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. Київ: МОН України.
<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>

Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. (2020). Звіт про діяльність Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2019 рік. Київ: НАЗЯВО.

Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. (2023). Звіт про порушення академічної доброчесності у 2023 році (

Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. (2025). Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2024 рік

Овчарук, О. В., Іванюк, І. В., Гриценчук, О. О., та ін. (2023). *Готовність і потреби вчителів щодо використання цифрових засобів та ІКТ в умовах війни: 2023: Аналітичний звіт*. Інститут цифровізації освіти НАПН України; ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти».

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. (2021). Статут Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. (2021). *Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна*.
https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/Polozhenia_organizaciia_osv_protsesu.pdf

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. (2025). Кодекс академічної доброчесності Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна.
https://karazin.ua/storage/documents/1970_v728N4V4iL5wlWlLZFRljVxlH.pdf

Цюк, О. А. (2020). *Формування системи забезпечення якості вищої освіти Швеції* (Дисертація кандидата педагогічних наук). Львівський національний університет імені Івана Франка; Національний університет «Львівська політехніка», Львів.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Benner, D. (2015). *Allgemeine Pädagogik: Eine systematisch-problemgeschichtliche Einführung in die Grundstruktur pädagogischen Denkens und Handelns* (8., überarb. Aufl.). Beltz Juventa. Fachportal Pädagogik

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3), 251-269.

Bongaerts, J. C. (2022). The Humboldtian model of higher education and its significance for the European University on Responsible Consumption and Production. *BHM Berg- und Hüttenmännische Monatshefte*, 167, 500–507. <https://doi.org/10.1007/s00501-022-01280>

Brennan, J., & Shah, T. (2000). *Managing quality in higher education. An international perspective on institutional assessment and change*. SRHE/Open University Press.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>

Duliba, Y., Petroye, O., Pletsan, K., Havryliuk, A., Antonenko, V., & Antonova, O. (2022). Academic integrity in higher educational institutions in times of the Covid-19 pandemic: World experience and Ukrainian realities. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 14(4Sup1), 1–17. <https://doi.org/10.18662/rrem/14.4Sup1/656>

EHEA Ministerial Conference. (2015). Yerevan Communiqué. Yerevan: European Higher Education Area.

ESG (2024). Updated Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG-2024).

ESG. (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Brussels: EHEA.

Estermann, T., & Nokkala, T. (2009). *University autonomy in Europe I: Exploratory study*. European University Association

Estermann, T., Bennetot Pruvot, E., Claeys-Kulik, A.-L., & Mason, P. (2015). *ATHENA: University autonomy in Ukraine: Analysis & roadmap 2012–2015*. European University Association. [https://athena-tempus.eu/images/ATHENA%20analysis%20and%20roadmap%20for%20UKRAIN E.pdf](https://athena-tempus.eu/images/ATHENA%20analysis%20and%20roadmap%20for%20UKRAIN%20E.pdf)

Estermann, T., Nokkala, T., & Steinel, M. (2011). *University Autonomy in Europe II: The Scorecard*. Brussels: European University Association. Ministry of Agrarian Policy Ukraine

EU Anti-Corruption Initiative in Ukraine (EUACI). (2023). *Research on corruption risks in transport infrastructure* (76 p.). Kyiv.

EUA. (2023). *University Autonomy in Europe IV: The Scorecard*. Brussels: EUA.

European Commission/EACEA/Eurydice. (2020). *The European Higher Education Area in 2020: Bologna Process implementation report*. Publications Office of the European Union. Retrieved from

European University Association. EUA. (2024). *University autonomy in Europe IV: Country profiles (III). Wallonia-Brussels (Belgium), Croatia, Cyprus, England (UK), France, Lithuania, Portugal, Scotland (UK), Slovakia, Slovenia, Spain, Türkiye*. European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-country-profiles-iii.html>

Fullan, M., & Scott, G. (2009). *Turnaround leadership for higher education*. Jossey-Bass.

Gosling, J., Bolden, R., & Petrov, G. (2009). Distributed Leadership in Higher Education: What Does It Accomplish? *Leadership*, 5(3), 299-310. <https://doi.org/10.1177/1742715009337762>

Grille, A., Schulte, E.-M., & Kauffeld, S. (2015). Promoting shared leadership: A multilevel analysis investigating the role of prototypical team leader behavior, psychological empowerment, and fair rewards. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 324–339. <https://doi.org/10.1177/1548051815570039>

Haakstad, J. (2001). Accreditation: The new quality assurance formula? Some reflections as Norway is about to reform its quality assurance system. *Quality in Higher Education*, 7(1), 77–82. <https://doi.org/10.1080/13538320120045102>

Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: Taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>

Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.

Ivanytska, O. (2023). *The Magna Charta Universitatum and the European University Association: Prospects and challenges of the global educational space for the universities of Ukraine. Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Pedagogy. Psychology Series*, 3, 44–49.

Jarab, J. (2008). Reforming systems and institutions of higher learning: Towards the creation of a European and global higher education area. *Education, Citizenship and Social Justice*, 3(1), 85–96. <https://doi.org/10.1177/1746197907086720>

Jones, S., Harvey, M., Lefoe, G., Ryland, K., & Schneider, A. (2011). Distributed leadership: Working together to ride the waves: The Action Self-Enabling Reflective Tool (ASERT). In I. R. Dobson, R. Sharma, & M. Conway (Eds.), *Tertiary Education Management Conference 2011: Refereed papers* (pp. 55–73). ATEM Inc. & TEFMA Inc. Macquarie University Researchers

Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M., & Ryland, K. (2014). *Evidence-based benchmarking framework for a distributed leadership approach to building leadership capacity in learning and teaching in higher education*. Australian Learning and Teaching Council.

Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. American Council on Education. American Council on Education

Kormann, E., Klebel, T., Zhezhnych, P., Berezko, O., & Ross-Hellauer, T. (2024). *Report on academic integrity awareness and Open Science recognition levels in Ukraine (2021–2023)*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13898981>

Kvit S. (2015). *Ukrainian education: The state of reform*. Kyiv-Mohyla Academy. <https://kvit.ukma.edu.ua/2015/12/ukrainian-education-the-state-of-reform/>

Marginson, S. (2007). The public/private divide in higher education: A global revision. *Higher Education*, 53(3), 307–333.

Nalyvaiko, O. (2025). Legal challenges and development perspectives of the autonomy of universities in the changed context of higher education. *Scientific Notes of the Pedagogical Department*, (56), 105-116. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2025-56-11>

Niesche, R., & Gowlett, C. (2019). Foucault, feminist poststructuralism and educational leadership. In R. Niesche & C. Gowlett (Eds.), *Social, Critical and Political Theories for Educational Leadership* (pp. 1–14). Singapore: Springer.

OECD. (2019). Education at a Glance 2019: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>

OECD. (2019). *TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12690298>

Pruvot, E. B., & Estermann, T. (2017). *University autonomy in Europe III: The scorecard 2017*. European University Association. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/university%20autonomy%20in%20europe%20iii%20the%20scorecard%202017.pdf>

Puaca, G. (2021). Academic leadership and governance of professional autonomy in Swedish higher education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 65(5), 819-830.

Rüegg, W. (Ed.). (2004). *A history of the university in Europe. Volume III: Universities in the nineteenth and early twentieth centuries (1800–1945)*. Cambridge University Press.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023> SAGE

Spillane, J. P., Morel, R. P., & Al-Fadala, A. (2022). Framing educational leadership as a multilevel distributed practice: A systemwide perspective. In *International Encyclopedia of Education* (4th ed., pp. 82–90). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.05013-2>

Uljens, M. (2015). Curriculum work as educational leadership – Paradoxes and theoretical foundations. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 1(1), 22–31. <https://doi.org/10.3402/nstep.v1.27010>

Uljens, M., & Ylimaki, R. M. (2015). Towards a discursive and non-affirmative framework for curriculum studies, Didaktik and educational leadership. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 1(3). <https://doi.org/10.3402/nstep.v1.30177>

Uljens, M., & Ylimaki, R. M. (2017). Non-affirmative theory of education as a foundation for curriculum studies, Didaktik and educational leadership. In M. Uljens & R. M. Ylimaki (Eds.), *Bridging educational leadership, curriculum theory and Didaktik* (pp. 3–145). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58650-2_1

VoxUkraine. (2024). Аналітичний огляд законопроекту № 10392 «Про академічну доброчесність» <https://voxukraine.org/proyekt-zakonu-pro-akademichnu-dobrochesnist-shho-vin-peredbachaye-ta-yak-vin-pratsyuvatyme>

World Bank. (2019). Report on higher education governance and financing in Ukraine. Washington, DC: World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/884261568662566134/review-of-the-education-sector-in-ukraine-moving-toward-effectiveness-equity-and-efficiency-resume3#:~:text=Despite%20Ukraine's%20impressive%20foundations%20in,that%20Ukrainians%20want%20and%20deserve.>

ДОДАТКИ

Додаток А

Ключові міжнародні документи у сфері університетської автономії та якості вищої освіти

Magna Charta Universitatum (1988, оновлення 2020)

Magna Charta Universitatum – це декларація основних цінностей та принципів університетів Європи, яка проголошує академічну свободу, інституційну автономію та нерозривний зв'язок між навчанням і дослідженнями як фундамент університетської місії. Документ підкреслює, що університети мають бути інституціями, незалежними від політичного й економічного тиску, відповідальними перед суспільством за розвиток знання й критичного мислення. Оновлена версія Magna Charta 2020 року робить акцент на демократичному врядуванні, інклюзивності та глобальній відповідальності університетів у контексті нових викликів (цифровізація, війни, кліматична криза).

Bologna Declaration (1999)

Болонська декларація започаткувала Болонський процес і створення Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА), визначивши ключові цілі: запровадження зрозумілої та порівнюваної структури ступенів, двоциклової системи (згодом – трьох циклів), використання системи кредитів ECTS, сприяння мобільності, співпраці в забезпеченні якості та «європейського виміру» у вищій освіті. Для теми університетської автономії цей документ важливий тим, що закріпив ідею публічної відповідальності держав за вищу освіту при одночасному зміцненні інституційної свободи та мобільності, що вимагає від університетів здатності самостійно адаптуватися до спільних європейських рамок.

Yerevan Communiqué (2015)

Єреванське комюніке ухвалене міністрами освіти країн ЕНЕА у 2015 році та підсумовує перший етап розвитку Болонського процесу. У документі

наголошено на ключових принципах: публічна відповідальність держав за вищу освіту, академічна свобода, інституційна автономія, доброчесність та забезпечення якості як базові умови функціонування європейських університетів. Комюніке констатує, що університети мають діяти в умовах зростаючої автономії, але водночас – у політики довіри, прозорості та підзвітності, з особливим акцентом на студентоцентризм і соціальний вимір вищої освіти.

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015 та процес їх оновлення)

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) – це узгоджений набір стандартів і рекомендацій для внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості вищої освіти в EHEA. ESG 2015 структурують вимоги до внутрішніх систем якості ЗВО (Part 1), зовнішнього оцінювання (Part 2) та діяльності агенцій із забезпечення якості (Part 3), спираючись на принципи студентоцентризму, прозорості, довіри та відповідальності. Вони не задають «одну модель якості», а пропонують рамку, у межах якої університети мають діяти автономно, але у відповідності з узгодженими європейськими критеріями. Сучасний етап передбачає оновлення ESG (рішення міністрів EHEA 2024 року), щоб привести їх у відповідність до нових викликів – цифрових трансформацій, використання ШІ, розширення соціального та етичного вимірів якості.

Звіти European University Association (EUA): University Autonomy Scorecard

Серія звітів University Autonomy in Europe та методологія Autonomy Scorecard, розроблені European University Association, пропонують інструмент кількісного й якісного вимірювання автономії університетів за чотирма вимірами: організаційна, фінансова, кадрова (staffing) та академічна автономія. Scorecard дає змогу порівнювати національні системи, відстежувати динаміку реформ і виявляти сильні та слабкі сторони правового регулювання автономії. Для українського контексту ці звіти виступають еталонною точкою: вони

показують, де саме Україна відстає (особливо в частині фінансової автономії), і задають орієнтир для оновлення моделі університетської автономії до європейських стандартів.

Додаток Б**ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ**

✓ **European Standards and Guidelines (ESG).** Набір європейських стандартів і рекомендацій із забезпечення якості вищої освіти, що окреслюють принципи й вимоги до внутрішніх систем якості ЗВО, зовнішнього оцінювання та діяльності агенцій якості. ESG не нав'язують єдину модель, а задають рамку, у межах якої університети реалізують автономію, забезпечуючи прозорість, студентоцентричність та постійне вдосконалення.

✓ **Академічна автономія.** Компонент університетської автономії, що стосується права ЗВО самостійно визначати зміст, структуру, методи й мову освітніх програм, приймати рішення щодо академічних стандартів, оцінювання та присудження ступенів. Висока академічна автономія дозволяє оперативно оновлювати навчальні плани, реагуючи на науковий прогрес і потреби ринку праці.

✓ **Академічна доброчесність.** Система етичних принципів і норм (чесність, довіра, справедливість, повага, відповідальність), що регулюють освітню та наукову діяльність. Вона включає запобігання плагіату, фабрикації й фальсифікації результатів, хабарництву, відчуженню авторства тощо. Академічна доброчесність виступає необхідною умовою легітимної автономії: без неї автономія перетворюється на формальну привілей без реальної відповідальності.

✓ **Академічна мобільність.** Переміщення здобувачів освіти, викладачів, дослідників між університетами й країнами з метою навчання, стажування, викладання чи досліджень на визначений період. Академічна мобільність є показником відкритості та автономності університету й водночас інструментом підвищення якості освіти через обмін досвідом, міжнародну інтеграцію та спільні програми.

✓ Академічна свобода. Право науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти на вільний вибір тем досліджень, методів навчання й навчання, висловлення наукових позицій без зовнішнього примусу чи цензури. Академічна свобода є індивідуальним виміром автономії та передбачає відповідальність за дотримання етичних і професійних стандартів.

✓ Внутрішня система забезпечення якості вищої освіти. Комплекс політик, процедур і інструментів, які університет самостійно розробляє й реалізує для планування, моніторингу, оцінювання та вдосконалення якості освітньої діяльності й освітніх програм. Вона охоплює механізми зворотного зв'язку від студентів і роботодавців, внутрішні акредитаційні процедури, рецензування програм, підтримку професійного розвитку викладачів.

✓ Врядування у вищій освіті (governance). Сукупність структур, процесів і практик, за допомогою яких університети та системи вищої освіти здійснюють прийняття рішень, розподіл повноважень і відповідальності між стейкхолдерами (державою, керівництвом ЗВО, академічною спільнотою, студентами, роботодавцями). Врядування визначає, як саме реалізується університетська автономія на практиці – централізовано, колегіально чи через розподілені моделі лідерства.

✓ Європейський простір вищої освіти (European Higher Education Area, EHEA). Сукупність країн, які взяли на себе зобов'язання узгодити структуру своїх систем вищої освіти, запровадити Болонські реформи та забезпечити взаємне визнання кваліфікацій. ЕНЕА спирається на принципи публічної відповідальності держав, автономії університетів, академічної свободи й забезпечення якості, створюючи умови для мобільності та порівнюваності дипломів.

✓ Зовнішня система забезпечення якості. Процеси та практики оцінювання діяльності ЗВО, які здійснюються незалежними зовнішніми суб'єктами (національними агенціями, акредитаційними органами, міжнародними експертами). Зовнішня якість покликана підтвердити

відповідність університету узгодженим стандартам (зокрема ESG), посилити довіру та прозорість між різними системами вищої освіти.

✓ Кадрова (staffing) автономія. Здатність університету самостійно визначати вимоги до персоналу, здійснювати відбір, призначення, просування, оцінювання й мотивацію науково-педагогічних працівників та адміністративного персоналу. Високий рівень кадрової автономії дозволяє гнучко формувати команди, стимулювати розвиток компетентностей і підтримувати якість викладання та досліджень.

✓ Організаційна автономія. Здатність університету самостійно формувати власну внутрішню структуру, органи управління, процедури прийняття рішень, а також визначати профіль і стратегію розвитку. Вона охоплює порядок обрання/призначення керівництва, створення структурних підрозділів, запровадження форм університетського самоврядування.

✓ Педагогічне управління (pedagogical governance/management). Управлінський підхід, зосереджений на змісті й якості освітнього процесу, розвитку педагогічних практик, підтримці професійного зростання викладачів і студентоцентризму. Педагогічне управління забезпечує, щоб автономні управлінські рішення були орієнтовані не лише на адміністративну ефективність, а насамперед – на освітні результати та розвиток здобувачів освіти.

✓ Розподілене лідерство (distributed leadership). Підхід до управління, за якого лідерські функції розподіляються між різними рівнями й акторами університетської спільноти (ректор, декани, завідувачі кафедр, викладачі, студенти), а рішення ухвалюються колегіально. Такий тип лідерства посилює реальну автономію, оскільки поєднує формальні повноваження з ініціативою «знизу» та спільною відповідальністю.

✓ Студентоцентризм (student-centred learning and teaching). Парадигма організації навчального процесу, у центрі якої – потреби, досвід і активна роль студента як суб'єкта навчання. Вона передбачає гнучкість освітніх траєкторій, використання активних методів навчання, формувальне оцінювання та

партнерські відносини між викладачами й студентами. Студентоцентризм є ключовою вимогою ESG і природним вектором розвитку автономних університетів.

✓ Університетська автономія. Інституційна здатність закладу вищої освіти самостійно, в межах закону, визначати зміст освіти, структуру управління, організацію освітнього процесу, кадрову політику та розпоряджатися ресурсами. Університетська автономія включає баланс між свободою прийняття рішень і публічною підзвітністю перед державою та суспільством, виступаючи ключовою умовою якості й інноваційності вищої освіти.

✓ Університетське самоврядування. Система органів (вчена рада, вчена рада факультету, студентське самоврядування тощо) та процедур, які забезпечують участь академічної спільноти та студентів у прийнятті ключових рішень університету. Самоврядування є інструментом реалізації автономії «зсередини», сприяє формуванню культури співвідповідальності та прозорості.

✓ Фінансова автономія. Ступінь свободи університету у формуванні й використанні фінансових ресурсів: диверсифікація джерел доходів, право розпоряджатися майном, залучати позики, встановлювати плату за навчання в межах закону. Фінансова автономія визначає реальну спроможність університету втілювати стратегію, модернізувати інфраструктуру та підтримувати інновації.

✓ Якість вищої освіти. Ступінь відповідності освітніх програм, результатів навчання, умов здобуття освіти та діяльності ЗВО потребам здобувачів, суспільства й ринку праці, а також вимогам національних та міжнародних стандартів. Якість розглядається як динамічна характеристика, що залежить від поєднання автономії, ресурсів, управлінських рішень і практик забезпечення якості.