

Денис Азаров

Програма дій

виборча програма кандидата
на посаду президента НаУКМА

Версія 2.0, 25.08.2021 р.



Зміст

Засадничі положення	3
Нагальні кроки.....	5
Створення «стартового майданчика».....	9
Концентрація на «ядрі»	12
Збереження та посилення людського капіталу	19
Оновлення Могілянської екосистеми.....	21

Засадничі положення

1. Могілянка відчуває надзвичайний **брак ресурсів** і при цьому адміністрація намагається однаковою мірою забезпечити надто багато напрямів діяльності університету. Результат – **розмивання ресурсів** і хронічне недофінансування більшості статей видатків.
2. Намагаючись рухатися одночасно в усіх напрямках, ми зможемо ще якийсь час утримувати status quo, однак належного розвитку досягти буде неможливо. Тому ми маємо **обирати пріоритети**.
3. Час актуалізувати **наріжну мету** Києво-Могілянської Академії, що становить ядро її функціонування і дає чіткий сигнал Могілянцям і суспільству загалом, заради чого існує наш університет – розбудова системи якісної освіти, що ґрунтується на сучасних наукових дослідженнях і здатна формувати патріотичних, емоційно інтелектуальних лідерів спільнот, які стануть драйверами розвитку України.
4. Ми маємо **сконцентруватись** на функціях і процесах, від ефективності котрих залежить досягнення основної мети Академії. Слід визначити кроки, необхідні для досягнення цієї мети і створити алгоритм їх реалізації.
5. Потрібно підготувати новий **«стартовий майданчик»** для нарощування потенціалу КМА. За тридцять років Могілянка виросла у рази, а управлінські процеси досі заточені під «ручне» керування значно меншою за розміром організацією, що призводить до ухвалення ситуативних та безсистемних рішень. Без оновлення внутрішніх процедур і автоматизації буденних процесів зробити ривок у розвитку неможливо.

6. Водночас ми маємо підтримувати **ефективні елементи** Могілянської екосистеми - наукові та аналітичні центри, партнерські організації, колаборації студентів і випускників. Критично важливо створити середовище, в якому вони матимуть змогу розвиватись та співпрацювати.
7. Необхідно нарешті **подбати про людей** – викладачів, студентів, співробітників. Всі ми заслуговуємо на справедливу винагороду за докладені зусилля, на комфортні умови праці, навчання, особистого розвитку.

У результаті трансформації ми отримаємо оновлену Могілянську екосистему, осердям якої буде процес формування лідерів спільнот. Навколо цього ядра має бути створено сприятливе середовище для інноваційного поступу та реальних здобутків в освіті, науці та суспільному житті.

Я пропоную конкретний план дій, який реально виконати та отримати позитивні результати.

Ключові зміни, що видаються найнеобхіднішими для розвитку Могілянки і які варто реалізувати упродовж найближчих 1–2 років, сконцентровано у презентації, розміщеної за цим посиланням: http://bit.do/kliuchovi_zminy

Нагальні кроки

Аудит системи оплати праці

- Визначення обсягу фінансових ресурсів, які можна спрямувати на підвищення оплати праці у 2022 році.
- Запровадження прозорої системи розподілу надбавок до посадових окладів, яка буде ґрунтуватись на єдиній для всіх факультетів системі принципів, що визнано спільнотою.
- Формування бюджету з урахуванням потреби підвищення оплати праці.
- Розроблення політики преміювання та заохочення.

Життя в умовах карантину та без нього

- Створення зручної для кафедр рамкової системи змішаного навчання (поєднання дистанційних на очних навчальних занять)
- Створення перспективного плану адаптації студентів, які ніколи не вчилися в КМА очно.
- Удосконалення та унормування системи дистанційного навчання виходячи з потреб викладачів та студентів.
- Зміна системи обрахунку навчального навантаження з урахуванням специфіки дистанційного навчання.
- Устаткування аудиторій, придатних для проведення дистанційних занять та занять у змішаному форматі (учасники онлайн та офлайн одночасно).
- Облаштування у гуртожитках приміщень для комфортної участі у дистанційних заняттях.

- Налагодження в гуртожитках якісного доступу до швидкого Інтернету.
- Збільшення просторів в КМА, які можуть використовуватись студентами під час дистанційного навчання (7 корпус, КМЦ).

Організація використання аудиторій

- Проведення загального аудиту аудиторних приміщень.
- Визначення потреб підрозділів в аудиторіях, інших приміщеннях та їх устаткуванні з врахуванням планів розвитку факультетів.
- Оновлення системи використання аудиторій з урахуванням потенційного збільшення кількості занять, які проводитимуться дистанційно після завершення пандемії.
- Розроблення базового стандарту устаткування аудиторій.

Аудит будівель, приміщень і територій

- Створення кадастру будівель, приміщень і територій КМА.
- Забезпечення прозорого і раціонального розподілу приміщень (зокрема, 7-го корпусу) з урахуванням результатів проведеного аудиту та планів розвитку факультетів та підрозділів.
- Активізація реставрації Староакадемічного корпусу.
- Перспективне планування ремонту/оновлення/реставрації будівель КМА, зокрема, гуртожитків, будинку настоятеля, просфірні.
- Збільшення енергоефективності кампусу.
- Маємо визнати, що 2-ий корпус є непридатним для лабораторій природничого факультету та розпочати реальний пошук можливостей для будівництва нового корпусу.

Налагодження дієвої комунікації між підрозділами

- Проведення періодичних анонімних опитувань працівників щодо умов праці, потреб, поточних питань тощо.
- Забезпечення швидкої реакції адміністративних підрозділів з вирішення поточних робочих питань (правило «одного дня»).
- Інституалізація практики проведення періодичних неформалізованих онлайн-зустрічей топ-менеджменту КМА з кафедрами та підрозділами, студентами і аспірантами, присвячених поточним справам в Академії та перспективам її розвитку.
- Запровадження політики збору та внутрішнього поширення інформації про поточні справи/проекти.
- Систематизація каналів комунікації та організація зрозумілої та прозорої системи інформаційних е-розсилок.

Вступна кампанія

- Аналіз вступної кампанії 2021, визначення її хиб та їх врахування у кампанії 2022.
- Визначення потреб вступної кампанії та перегляд її бюджету.
- Створення прозорої системи винагород за участь у вступній кампанії.
- Створення мобільного застосунку для абітурієнтів.
- Створення дієвого комунікаційного плану кампанії та способів таргетування абітурієнтів та їхніх батьків.
- Визначення цільової аудиторії та напрацювання ключових повідомлень кампанії.
- Максимальне зменшення бар'єрів для вступників з особливими потребами.

Кампус (невідкладні питання)

- Залучення організації громадського харчування для відкриття сучасної їдальні та налагодження якісного харчування працівників та студентів.
- Запуск програми знижок на харчування.
- Налагодження системи відеоспостереження та охорони.
- Зменшення бар'єрів для пересування по кампусу, зокрема для людей з обмеженими можливостями.
- Забезпечення санітарних кімнат засобами гігієни.
- Аудит системи управління гуртожитками.

Проведення стратегічної сесії

- Переосмислення затвердженої Стратегії розвитку КМА на 2015-2025.
- Визначення пріоритетів діяльності, яким має бути підкорений процес формування бюджету.
- Створення плану реалізації оновленої стратегії з визначенням ключових показників ефективності (KPI), строків та відповідальних.

Створення «стартового майданчика»

Ревізія ресурсів

- Оцінка активів, пасивів та фінансового стану університету.
- Забезпечення балансу між економічною обґрунтованістю витрат та соціальним значенням різних видів діяльності.
- Визначення напрямів діяльності, які можуть бути економічно вигідними для університету.
- Визначення пріоритетності забезпечення потреб.

Фінанси

- Зміна парадигми бюджетного процесу (бюджет має бути підпорядкований меті, а не мета визначатися, виходячи з наявних ресурсів).
- Оновлення підходів до формування річних фінансових звітів з тим, щоб вони стали дієвим інструментом аналізу та удосконалення фінансової політики.
- Створення системи прозорого розподілу та використання фінансів між структурними підрозділами з урахуванням пріоритетів розвитку, наявності чітких планів дій та визначених KPI.
- Передання у розпорядження факультетів більшої кількості фінансових ресурсів, обсяг яких визначатиметься з урахуванням розміру як власних заробітків, так і бюджетного фінансування.
- Упровадження сервісного підходу у діяльності фінансових служб (від підтримки залучення та витрачання коштів структурними підрозділами до забезпечення легкого вибору банку, куди нараховуватиметься заробітна плата чи стипендія).

- Збільшення частки приватного фінансування КМА через створення проєктів державно-приватного партнерства.

Ревізія та «очищення» внутрішніх процесів

- Створення «мапи» внутрішніх процесів в КМА.
- Оновлення та узгодження між собою існуючих положень, перегляд функціоналу структурних підрозділів, налагодження їх ефективної взаємодії.
- Максимальне спрощення всіх положень і процесів.
- Вибудовування чітких алгоритмів ухвалення рішень.
- Створення «книги політик» КМА.

Реструктуризація адміністративної системи

- Децентралізація ухвалення поточних адміністративних рішень.
- Підвищення самостійності підрозділів та об'єднання підрозділів, які виконують споріднені функції
- Адміністративні служби мають стати сервісними, такими що турбуються про факультети, кафедри, центри, інші підрозділи КМА, окремих викладачів, працівників, студентів.
- Створення служби підтримки наукових та аналітичних центрів, який би супроводжував існуючі наукові проєкти і допомагав створювати нові.
- Розвиток фандрейзингової служби з чіткими KPI та преміями, що залежать від обсягу зібраних фінансів.
- Оновлення функцій відділу стратегічного розвитку (відділ, зокрема, має надавати адміністративну підтримку розвитку факультетів, кафедр, інших підрозділів).
- Реалізація функції підтримки факультетів/кафедр задля простого та ефективного

управління ресурсами (закупівлі, устаткування аудиторій та інших приміщень, ремонт приміщень тощо).

Створення електронної системи управління університетом

- Запровадження електронного документообігу.
- Придбання або створення системи управління освітнім процесом.
- Створення університетського мобільного застосунку.
- Створення комп'ютерної системи обміну матеріально-технічними цінностями між підрозділами.

Розвиток маркетингу, PR і комунікацій

- Створення сучасного та ефективного веб-порталу КМА.
- Побудова служби маркетингу.
- Створення комунікаційної стратегії.
- Закріплення за кожним факультетом менеджера з комунікацій.
- Створення політики ведення соціальних мереж.
- Упорядкування інформаційних каналів (сайт, Facebook, Instagram, YouTube,).
- Заснування каналів КМА в Telegram та TikTok.
- Оновлення айдентики КМА зі збереженням традиційних символів та логотипів, осучаснення брендбуку.

Визначення додаткових джерел доходів

- Ефективне керування ендавментом через створення Могилянського інвестиційного фонду, а не тримати гроші на депозиті під 5-6 % річних.
- Збільшення бюджетного фінансування на стратегічні проекти КМА (зокрема, капітальне будівництво та розвиток кампусу).

- Визначення потенційних інвестиційних проєктів для залучення бізнесу.
- Аудит якості та прибутковості послуг, які наразі надаються КМА.
- Аналіз потенціалу КМА щодо надання платних послуг.
- Визначення найбільш перспективних послуг, які може надавати КМА, з точки зору балансу між потенційною прибутковістю та обсягом потрібних інвестицій.
- Інвестування у ті види діяльності, які можуть бути додатковим джерелом доходів.

Концентрація на «ядрі»

**Побудова єдиного процесу:
рекрутинг студентів → вступ →
адаптація → навчання →
побудова світогляду → допомога у
працевлаштуванні → утримання
випускників в орбіті КМА**

- Створення єдиного «студентського офісу» (student affairs office), який буде комплексно забезпечувати всі потреби студентів (вступ, оформлення документів, гуртожиток, розвиток кар'єри, взаємопідтримка тощо).
- Визначення поняття «наш» вступник.
- Окреслення способів пошуку та рекрутингу «наших» вступників.
- Фінансування рекрутингу та вступної кампанії.
- Налагодження системної співпраці з ліцеями.
- Побудова системної і постійної комунікаційної кампанії.
- Створення системи стипендій для талановитих студентів.
- Переосмислення та гейміфікація корпоративної культури і угоди.
- Підтримка та розвиток «Бадді».
- Упровадження системи менторства.
- Підтримка студентських організацій та ініціатив.
- Утвердження корпоративної культури через усі освітньо-наукові заходи, політику культурно-мистецької діяльності та підтримку студентського самоврядування.
- Залучення працедавців до формування корпоративної культури.
- Проведення регулярних зустрічей випускників, що організуються КМА у партнерстві з Асоціацією випускників.

Удосконалення освітньо-наукового процесу

- Розроблення та впровадження цільової програми «Освіта через науку».
- Створення системи заохочень, які спонукатимуть студентів брати участь у роботі наукових центрів та кафедр.
- Запровадження дуальної форми освіти, на програмах, де з точки зору кафедр/факультетів така форма є доцільною.
- Створення прикладних та освітньо-наукових проєктів, які є цікавими для бізнесу.
- Заснування школи-фабрики, де студенти працюватимуть над реальними проєктами, навчатимуться один в одного в процесі роботи, матимуть змогу заробляти.
- Створення та оновлення лабораторій.
- Збільшення кількості англійських дисциплін/програм.
- Визначення внутрішніх критеріїв, виходячи з яких має ухвалюватися рішення про започаткування нових освітніх програм.
- Модернізація існуючих та запровадження нових міждисциплінарних магістерських програм.
- Перетворення частини магістерських програм НаУКМА на освітньо-професійні.
- Підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг за рахунок впровадження університетських науково-методичних стандартів, централізованої політики та стратегії розвитку цифрової освіти/інноваційних технологій.
- Перегляд та узгодження всіх положень, що регламентують освітній процес.
- Системне залучення до викладання/співвикладання фахівців-практиків (передовсім, випускників).
- Удосконалення системи підготовки PhD, в тому числі за досвідом акредитації.

- Упровадження ефективних практик внутрішнього забезпечення якості освіти, зокрема, опрацювання результатів опитування студентів та викладачів.
- Заснування позицій асистента викладача/дослідника для студентів старших курсів та визначення кола переваг, які отримують асистенти.

Дієва акредитаційна підтримка програм

- Створення служби акредитаційної підтримки.
- Перетворення акредитації на корисну процедуру удосконалення освітніх програм.
- Завчасна ревізія освітніх програм з точки зору критеріїв акредитації.
- Надання допомоги гарантам програм в удосконаленні освітніх програм.
- Розроблення методичних рекомендацій з підготовки до акредитації.
- Підготовка документів, потрібних для кожної акредитації.
- Супровід акредитаційної процедури.
- Проведення семінарів і тренінгів з питань акредитації.
- Проведення стратегічних сесій при створенні/оновленні освітніх програм.

Міжнародність

- Розширення пропозиції різних форматів довго- і короткотермінової міжнародної мобільності, розвиток програм «інтернаціоналізації вдома».
- Інтернаціоналізація програм чи окремих дисциплін із застосуванням дистанційних інструментів (віртуальні обміни, мобільності тощо).
- КМА надалі орієнтуватиметься на Європу і Північну Америку як пріоритетні для співпраці регіони; водночас КМА докладатиме зусиль для розширення географії міжнародності, розвиваючи співпрацю з країнами Далекого Сходу, Південної Америки тощо.

- Розроблення плану запровадження викладання як мінімум 20% всіх дисциплін англійською мовою, забезпечення якості такого викладання.
- Створення методичних рекомендацій щодо започаткування спільних програм з міжнародними університетами-партнерами, розширення переліку таких програм.
- Перетворення КМА на міжнародний кампус, а саме розроблення плану залучення різних категорій іноземних студентів на україномовні і англomовні програми.
- Створення служби підтримки іноземних студентів та викладачів.
- Визначення ефективних форматів залучення до роботи в КМА висококваліфікованих іноземних викладачів.
- Постійна участь КМА у провідних міжнародних університетських організаціях.
- Актуалізація політики участі КМА у міжнародних рейтингах, зокрема визначення переліку рейтингів, які відповідають стратегічним пріоритетам КМА і створення плану входження до цих рейтингів.
- Збереження існуючих і започаткування нових інструментів фінансової підтримки постійної долученості моголянців до міжнародної академічної спільноти, зокрема підтримка їхньої участі у якісних міжнародних конференціях, подіях.
- Промоція КМА на міжнародному ринку вищої освіти.

Умови життя в КМА

- Створення коворкінгів та просторів для викладачів та студентів.
- Створення стандарту облаштування гуртожитків (кімнат, зон загального користування) і програми забезпечення цього стандарту.
- Спрощення пересування по кампусу та встановлення сучасних вуличних меблів.
- Забезпечення якісного Wi-Fi покриття на всій території та в корпусах.

- Підвищення інклюзивності кампусу (пандуси; обладнані вбиральні; аудіосупровід світлофорів навколо кампусу; навігаційні таблички з шрифтом Брайля; врахування потреб інклюзивності при складанні розкладу та розподілі аудиторій тощо).
- Створення та реалізація програми впровадження стандартів устаткування аудиторій.
- Запровадження програми розвитку спорту в Академії.
- Побудова спортивного майданчику (відкритого і доступного місця для занять фізичною активністю на території кампусу або поруч із ним).
- Забезпечення якісного та здорового харчування на кампусі.
- Значне підвищення енергоефективності.
- Актуалізація планів розвитку кампусу у Ворзелі.
- Яблуня на 2-му плацу із соковитими червоними яблуками.



Культура та мистецька діяльність

- Культурна та мистецька діяльність має підтримувати утвердження корпоративних цінностей та опосередковано формувати корпоративну культуру.
- Перехід від сприйняття КМЦ як необов'язкової «декорації» до глибокої залученості ресурсів та практик КМЦ у навчальний процес.
- Перетворення КМЦ на культурний хаб, відкритий не лише для Могилянців.
- Ремонт і модернізація КМЦ за рахунок донорських коштів.
- Створення максимально сприятливих умов для постійного всебічного розвитку особистості Могилянців у позааудиторний/позаробочий час.

Видавнича справа та бібліотека

- Вироблення стратегії видавничої діяльності.
- Запровадження політики безкоштовних публікацій в журналах КМА.
- Підтримка журналів, які вже індексуються або обґрунтовано претендують на індексацію в Scopus та WoS.
- Визначення журналів серії «Наукові записки НаУКМА», які доцільно просувати у Scopus та WoS.
- Можливе перетворення друкованих журналів на електронні.
- Забезпечення постійного доступу до основних баз наукових публікацій.
- Розширення послуг бібліотечної підтримки досліджень, викладання та навчання.

Захист та просування освітніх реформ.

- КМА має займати активну позицію щодо захисту академічної доброчесності та поширення її на всю освітню сферу.
- КМА має активно і наполегливо просувати запровадження фінансової автономії університетів.
- КМА має публічно висловлюватись проти згортання освітніх реформ і так само публічно підтримувати позитивні зміни (постів на фейсбуці для цього недостатньо).
- Маємо впливати на освіту через програми професійного розвитку для викладачів та адміністраторів інших університетів.
- Маємо брати участь у проєктах, спрямованих на удосконалення освіти.

Збереження та посилення людського капіталу

Створення системи професійного зростання

- Підтримання і розвиток базового та інноваційного курсів підвищення кваліфікації викладачів.
- Запровадження практики настановчого навчання (інструктажу) нових викладачів.
- Заснування онлайн-курсів англійської для працівників (фінансування курсів відбуватиметься частково за рахунок КМА і частково за рахунок викладачів).
- Проведення програм розвитку soft skills працівників.
- Підвищення кваліфікації адміністративного персоналу.
- Підготовка методичних відео та супроводжуючих матеріалів (шаблонів, рекомендацій тощо).
- Проведення методичних семінарів на запити кафедр/гарантів програм.
- Продовження практики щорічної конференції педагогічної майстерності, де КМА може ділитись своїм досвідом.

Створення системи оцінювання професійної успішності працівників

- Розроблення, обговорення та впровадження системи оцінювання успішності викладацької, наукової та адміністративної діяльності.
- Створення переліку KPI для посад кожного виду.
- Запровадження прозорої системи премій та відзнак, які би корелювали із пріоритетними напрямками розвитку КМА.
- Запровадження відзнак (звань) посад за тривалу та плідну роботу в КМА.
- Визначення розміру надбавки до посадового окладу на наступний рік залежно від результатів роботи у попередньому році.

- Створення положення про академічну доброчесність наукових та науково-педагогічних працівників.
- Розроблення положень про опитування студентів та викладачів.

Побудова команди (team building)

- Запровадження цільової програми, спрямованої на об'єднання працівників у згуртовану команду, члени якої поважають один одного та мають спільні цілі та очікування.
- Закладання цілей формування команди у переважну більшість процесів КМА.
- Проведення заходів спрямованих на формування й розвиток навичок командної роботи, розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей кожного.
- Чітке узгодження ролей і функцій працівників.
- Підвищення рівня особистої турботи за результат.
- Проведення заходів з організації дозвілля працівників (екскурсії, фестивалі, культурно-мистецькі заходи).
- Проведення щорічного КМА Fest.

Оновлення правил заміщення вакантних посад

- Заміщення посад віце-президентів та керівників ключових адміністративних підрозділів на конкурсних засадах.
- Оновлення критеріїв конкурсного відбору на посади науково-педагогічних працівників.
- Визначення переліку позицій, заміщення яких потребує пошуку фахівців та формування вимог до претендентів на ці позиції.
- Пошук та залучення фахівців (headhunting).

Оновлення Могилянської екосистеми

Стратегія на 2025-2035

- Оцінка результатів виконання затвердженої Стратегії розвитку КМА на 2015-2025 роки.
- Визначення основних стратегічних пріоритетів розвитку.
- Створення чіткого плану реалізації пріоритетів.

Розширення кампусу

- Отримання у користування земельної ділянки на розі вулиць Волоської та Спаської для побудови нового корпусу.
- Завершення реконструкції 10-го корпусу.
- Проектування нового корпусу КМА на Подолі.
- Проектування нового гуртожитку.

Післядипломна освіта

- Відкриття комерційних програм післядипломної освіти.
- Відкриття курсів підвищення кваліфікації викладачів інших ЗВО.
- Відкриття масових онлайн-курсів, зокрема, англійською мовою.
- Відкриття «університету третього віку».

Доуніверситетська освіта

- Створення ліцею дистанційної освіти (10-12 класи).
- Онлайн-курси іноземних мов.
- Дистанційні курси підготовки до ЗНО.

**Визначення та створення
(залучення) нових елементів
екосистеми, яких потребує КМА**

- Ідентифікація потреб КМА у розширенні екосистеми.
- Створення центрів, які би були майданчиками для співпраці науковців як із КМА, так і ззовні.
- Створення міждисциплінарних наукових центрів.
- Служба продажів наукових та прикладних розробок.
- Консорціум з науково-дослідними інститутами.
- Експертське бюро КМА.
- Києво-Могилянський конференц-сервіс.