

УДК 378; 371.14
DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.3/31.214115>

Світлана ЗИМІНА,
orcid.org/0000-0002-4858-8793

аспірант
Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України
(Київ, Україна) zyminasv@gmail.com

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ КОРОЛІВСТВА НІДЕРЛАНДІВ: CASE STUDY УНІВЕРСИТЕТУ АМСТЕРДАМУ

У статті представлено досвід Нідерландів – країни, яка сьогодні очолює рейтинги конкурентоспроможності та інновацій, щодо розвитку інноваційного потенціалу в закладах вищої освіти. Розглянуто систему вищої освіти країни загалом та організацію наукових досліджень в університетах. У case study наведено університет Амстердама, який було досліджено за методикою HEInnovate, використовуючи такі критерії: врядування, потенціал ЗВО / фінансування / кадри / ініціативи, підприємницька освіта, підтримка інновацій, обмін знаннями та співпраця, інтернаціоналізація, цифрова трансформація. Описано «стратегічні» напрями науково-дослідної діяльності та інновацій, серед яких громадське здоров'я та освіта; стійке, інклюзивне, процвітаюче суспільство та культура; відповідальні штучний інтелект і людство в цифровий час; стійке процвітанню шляхом відповідального використання ресурсів для стійкого і процвітаючого майбутнього. Охарактеризовано основні амбітні цілі закладу, серед яких: зосередження уваги на розвитку мотивованих та амбітних студентів через якісну інноваційну освіту; допомога студентам у опануванні навичок та знань, необхідних для кар'єрного зростання у складному світі; прагнення бути відкритою та різноманітною громадою, в якій усі студенти мають доступ до однакових можливостей. Відображено основні складники інноваційної екосистеми університету та наведено основні ініціативи щодо посилення стратегічних напрямів науково-дослідної діяльності та стимулювання інновацій. Наведено низку інноваційних ініціатив, спрямованих на розвиток навичок та компетенцій дослідників та студентів щодо розроблення і впровадження проєктів, комерціалізації результатів досліджень, заснування власного бізнесу. У висновках наголошено на тому, що найважливішим орієнтиром для університету сьогодні є соціальний вплив досліджень та інновацій.

Ключові слова: врядування, інновації, інфраструктура, університет, Королівство Нідерландів, третя місія університету.

Svitlana ZYMINA,
orcid.org/0000-0002-4858-8793

Postgraduate Student
Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine
(Kyiv, Ukraine) zyminasv@gmail.com

DEVELOPMENT OF THE INNOVATION CAPACITY IN DUTCH UNIVERSITIES: CASE STUDY OF THE UNIVERSITY OF AMSTERDAM

The article presents the experience of the Netherlands – the country that currently leads the rankings of competitiveness and innovation in the development of innovation capacity in higher education. The system of higher education of the country as a whole and the organization of research works in universities are considered. The case study presents the University of Amsterdam, which was studied in accordance with the HEInnovate methodology, using the following criteria – governance, capacity / funding / human resources / initiatives and entrepreneurship education, innovation support, knowledge exchange and cooperation, internationalization, digital transformation. The key “strategic” research and innovation areas are described, including public health and education; sustainable, inclusive, prosperous society and culture; responsible artificial intelligence and humanity in the digital age; sustainable prosperity through the responsible use of resources for a sustainable and prosperous future. The ambitious goals of the institution are described, such as: focusing on the development of motivated and ambitious students through quality innovative education; assisting students in mastering the skills and knowledge necessary for career growth in a complex world; the desire to be an open and diverse community where all students have access to equal opportunities. The components of the university’s innovation ecosystem are reflected and the main initiatives to strengthen the research and to stimulate innovation are presented. There are a number of innovative initiatives aimed at developing the skills and competencies of researchers and students in the development and implementation of their projects, commercialization of research results, starting own business. The conclusion emphasizes that the most important reference point for the university is the social impact of research and innovation.

Key words: governance, innovation, infrastructure, university, Kingdom of the Netherlands, university’s third mission.

Постановка проблеми. Сучасні глобальні зміни, зумовлені переходом до економіки знань, посилення євроінтеграційного курсу України та процесів демократизації, появу перед системою вищої освіти низки нових викликів. Визначивши за орієнтир інтеграцію до освітнього та наукового простору Європи, Україна поступово здійснює модернізацію освітньої галузі, реалізуючи основні положення Болонської декларації, що вимагає запровадження дієвих систем управління освітою.

У статтях вітчизняних дослідників у галузі вищої освіти Т. В. Андрущенко, С. А. Калашнікової, С. В. Курбатова та інших, а також у Проекті Концепції розвитку освіти України на 2015–2025 роки наголошується на необхідності оновлення змістового (ціннісного) та операційного управління вищою освітою, основою якої є автономія університетів та їхня суспільна («третя») місія, частиною якої є створення інновацій.

У стратегічних документах Європейського Союзу (Лісабонська конвенція, EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, 2010) знання та інновації визначаються як ключові сфери для сталого зростання та підвищення добробуту європейських країн. Результати комплексного дослідження рівня зростання різних країн, що відображені у Звіті про глобальну конкурентоспроможність Світового економічного форуму (The Global Competitiveness Report, 2019) та Глобальному інноваційному індексі (Global Innovation Index, GII, 2019), визначають найбільш інноваційні економіки світу. Тому, на наш погляд, актуальним є вивчення кращих практик впровадження змін та новацій в університетах європейських країн з високим інноваційним потенціалом.

Аналіз досліджень. Структурні реформи освітньої галузі в країнах Європейського Союзу реалізувалися доволі вдало. Так, дослідження Європейської асоціації університетів (EUA study, 2019) свідчать про те, що сьогодні європейські університети здатні не тільки готувати фахівців високої кваліфікації, але й впливати на інноваційний розвиток своїх регіонів через взаємодію із різними стейкхолдерами. Заклади вищої освіти поряд з реалізацією освітньої та науково-дослідної функції включають у свої стратегії відповідні заходи з розвитку власних регіонів та країн на основі інтеграції освітнього процесу, наукових досліджень та інноваційних підходів.

Особливої уваги, на наш погляд, заслуговує вивчення досвіду Нідерландів щодо формування інноваційної інфраструктури в закладах вищої освіти. Сьогодні країна посідає 2 позицію в світовому рейтингу «Глобальний інноваційний індекс»

(Global Innovation Index, 2019), який відображає динаміку інноваційного розвитку близько 130 держав. Вона має добре розвинутий бізнес-сектор, який тісно співпрацює з університетами та досить активно експортує продукти інтелектуальної власності (технології), а також лідируючі позиції за рівнем співпраці між університетами та промисловістю, розвитком інфраструктури, рівнем дифузії знань. Це частково відображається і в глобальних університетських рейтингах. Так, за даними рейтингу кращих університетів світу (THE World University Rankings, 2020) британського видання Times Higher Education 7 закладів країни входять у ТОП-100 кращих університетів світу.

Слід зазначити, що стратегії університетів суттєво відрізняються залежно від типу ЗВО. Більш молоді університети акцентують увагу на освітньому складнику, тоді як класичні дослідницькі університети проводять інтенсивну науково-дослідну діяльність.

Метою цієї статті є аналіз досвіду врядування та розвитку інновацій у закладах вищої освіти Нідерландів. У кейс-стаді використано університет Амстердаму, в якому функціонує потужна інноваційна інфраструктура, що дозволяє реалізовувати інноваційні проекти дослідникам та студентам, а також співпрацювати із зовнішніми стейкхолдерами. В дослідженні використано методика HEInnovate, розроблену Європейською Комісією (EC, European Commission) у співпраці з Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development) та програмою Розвитку економіки та сприяння зайнятості на місцевому рівні (LEED, Local Economic and Employment Development) для оцінювання потенціалу ЗВО за наступними критеріями – врядування, потенціал ЗВО / фінансування / кадри / ініціативи, підприємницька освіта, підтримка інновацій, обмін знаннями та співпраця, цифрова трансформація. Як джерело інформації було використано нормативні акти, звіти та інші інформаційні джерела з вебсайту університету, а також буклети, матеріали семінарів, отримані під час ознайомчого візиту.

Методи дослідження

Для досягнення поставленої мети в дослідженні використовувалися методи аналізу, синтезу, систематизації наукових та інтернет-джерел, що дозволило виявити загальні підходи щодо підтримки інновацій в університетах Нідерландів на різних рівнях (національному, інституційному). Методи узагальнення дозволили описати інноваційну структуру університету, основні

інноваційні ініціативи та сформулювати висновки дослідження.

Виклад основного матеріалу. Система вищої освіти Нідерландів: врядування та новації. Нідерланди мають бінарну систему вищої освіти, що характеризується поділом ЗВО на дослідницькі (орієнтовані на дослідницьку діяльність) та університети прикладних наук (hogescholen – НВО, вищі професійні школи).

Система вищої освіти країни представлена 57 ЗВО: 14 дослідницькими університетами (3 з яких мають технічну спрямованість, 1 сільськогосподарський університет) і 43 університетами прикладних наук (НВО) (Vossensteyn, 2017). Вони різняться за спеціалізацією, умовами вступу, тривалістю програм тощо. Окрім старих класичних дослідницьких університетів (університет Лейдена, створений у 1575 році), в країні з'явилися нові заклади (наприклад, університет Маастрихта заснований в 1976 році). Вищу професійну освіту пропонують університети НВО в семи різних галузях – економіки, охорони здоров'я, сільського господарства, підготовки вчителів, соціальної роботи, мистецтва та інженерії.

НВО офіційно стали частиною вищої освіти з прийняттям закону в 1986 році і отримали назву «університети прикладних наук». Система освіти загалом пройшла через швидке розширення протягом 1960–80-х років. (Egbert de Weert, Leijnse, 2010.).

Слідом за цим був широкомасштабний процес злиття в 1987 році, коли понад 350 закладів об'єдналися в 85 установ, деякі з яких стали більшими, ніж існуючі університети (Boezeroy, 2007).

В останні роки університети НВО (2/3 студентів) розробили практично спрямовані дослідницькі програми, які фінансує уряд. Студенти платять помірну плату за навчання, більш високу плату стягують зі студентів-іноземців (з країн, що не є членами ЄС). Попри це, університети Нідерландів привертають все більше іноземних студентів, про що свідчить вищий за середній показник за даними ОЕСР (OECD, 2015).

Триступенева структура вищої освіти була впроваджена в 2002 році. Підготовка бакалаврів у класичних університетах триває зазвичай 3 роки, в НВО – 4 роки. Тільки дослідницькі університети пропонують докторську освіту.

Реформи в системі освіти. Освітня система Нідерландів вважається досить ефективною і добре працюючою за даними різних міжнародних рейтингів. Такий успіх пов'язаний з реформами, зробленими наприкінці 80-х, щодо модернізації вищої освіти в Європі (Jungblut, 2014).

Основними тенденціями, які домінували в Нідерландах, були дерегуляція, децентралізація

влади, перехід до оцінювання постфактум, фінансування ефективності та посилення конкуренції (Enders, 2013).

Традиційно нідерландська система характеризується високим державним контролем вищої освіти, в поєднанні з сильним академічним самоврядуванням (Enders, 2007). У зв'язку з цим державний контроль в основному спрямований на регулювання програм та ресурсів, правові відносини студентів та викладачів (Moen, 2011). У результаті збільшення державних бюджетів і необхідності скорочення витрат 80-ті роки були відзначені сильною хвилею реформ у ВО. В цей час були започатковані 4 основних принципи управління: 1) втручання держави відбувається тільки тоді, коли самоврядування призводить до неприйнятних наслідків; 2) процесуальний, а не профілактичний вплив уряду; 3) мінімум регулювання, 4) ЗВО несуть відповідальність за підтримку правової визначеності, доцільність і належне адміністрування.

Врядування. З 1970 по 1997 роки центральне управління університетів у Нідерландах формувалося 4 основними структурами:

1. Рада університету – складається з 25 членів, що обираються університетською спільнотою (не менше третини вчених, не більше третини неакадемічного персоналу, не більше однієї третини студентів), іноді до складу входять члени місцевої громади (не більше п'яти). Її функції полягали у затвердженні балансу та річних звітів, стратегічних рішень для університетів, внутрішніх правил та процедур;

2. Виконавчий орган – три члени (з ректором), всі вони обираються міністром освіти. До його функцій належить реалізація політики університетської ради. Не передбачає участі громадськості;

3. Рада деканів – у складі всіх деканів факультетів. Її функції – надання консультацій щодо викладання та досліджень, надання консультацій міністру освіти щодо обрання ректора;

4. Ректор – він є представником університету, і його головна функція – координація обговорень виконавчого комітету.

Другий рівень управління формують: 1. Рада факультету – не більше 15 членів, половина з них науковці; решта – студенти й адміністративний персонал, з можливістю залучення п'яти зовнішніх членів. Її функції: затвердження балансу, обрання декана, членів дослідницького комітету та комітету з питань освіти; 2. Комітет факультету – не більше п'яти членів з усіма повноваженнями, які не належать раді факультету; розподіл повноважень такий же, як і для виконавчої ради та ради університету; 3. Декан,

який керує радою факультету та кафедрами факультету; 4. Дослідницький комітет – складається з великої кількості науковців з дорадчими повноваженнями щодо дослідницьких програм факультету; 5. Комітет з питань освіти – утворений студентами, які мають консультативні функції щодо програм та іспитів.

Третій рівень управління – дисциплінарні групи – кластери професорів і дослідників з однієї галузі, які розробляють і впроваджують дослідницькі програми відповідно до основних засад діяльності факультету. Виконавчий директор кожного факультету і секретар університету на центральному рівні відповідальні за адміністративне управління університетом під керівництвом ради факультету і виконавчого комітету.

У 1997 році прийнято постанову «Модернізація університету» (MUB), що змінила врядування в університеті. Рада університету позбавилася своїх основних повноважень і отримала консультативні та представницькі функції. Виконавча рада має набагато більше влади і повністю призначається наглядовою радою. Остання формується з п'яти членів, які обираються міністром і звітують перед ним.

Амстердамський університет (UvA) є найбільшим університетом Нідерландів, що пропонує найширший спектр академічних програм на 7 факультетах. В університеті навчаються 30 000 студентів, працюють 6 000 співробітників та 3 000 аспірантів у різноманітних сферах. Навчання та дослідження проводяться у чотирьох кампусах, розташованих по всьому Амстердаму. Університет є провідною міжнародною науково-дослідною установою, в якій цінуються, заохо-

чуються та винагороджуються досконалі дослідження. Заклад всіляко допомагає дослідникам проводити інноваційні дослідження та вибірково інвестує в пріоритетні напрями.

Візія Амстердамського університету щодо викладання та навчання відображає зміни в суспільстві та освітянській громаді. Навчання в університеті є наукомістким і зосереджене на академічному розвитку, що сприяє подальшій диференціації та спеціалізації. Оновлене бачення викладання та навчання визначають чотири амбітні цілі університету: зосередження уваги на розвитку мотивованих та амбітних студентів через якісну, інноваційну освіту; допомога студентам у опануванні навичок та знань, необхідних для кар'єрного зростання у складному світі; прагнення бути відкритою та різноманітною громадою, в якій усі студенти мають доступ до однакових можливостей; покладання відповідальності за освіту на викладачів, орієнтуючись на їхню підтримку, обмін знаннями та професіоналізм.

Уряд координує співпрацю між університетом та бізнесом, спрямовану на застосування набутих знань на користь суспільства. Окрім надання грантів, уряд також співпрацює з університетом у галузі наукових досліджень. На державному та місцевому рівнях заохочується співпраця UvA зі сторонніми організаціями. Загальна структура університету та підрозділи, що відповідають за розвиток інновацій, представлені на Рис. 1.

В економічній раді Амстердама органи місцевого самоврядування, представники бізнесу, UvA та інші установи працюють разом для стимулювання економіки регіону. В таблиці 1 показано організації, які входять до складу університету.



Рис. 1. Структура Амстердамського університету

Компанії та фундації, утворені за участі університету

Амстердамський університет			
Вільний університет	Приватні компанії	Товариства з обмеженою відповідальністю	Фундації
	Холдинг університету (UvA Holding BV) АСТА холдинг BV (55%)	Компанія BG4 Компанія Le Coin Компанія Sport	Німецький інститут Амстердама SEO Економічних досліджень Спортивний центр університету Folia Civitatis

Інноваційна інфраструктура. В університеті функціонує екосистема підтримки інновацій, що дозволяє йому буди лідером серед закладів вищої освіти країни та входити до престижних світових рейтингів. Інноваційну інфраструктуру університету формують:

- підрозділи, центри, компанії, засновані університетом (науковий парк та холдинг університету, та близько 121 компанії);

- інноваційні ініціативи, дослідницькі центри та консорціуми національного рівня, в яких університет співпрацює з іншими закладами (в тому числі університетами) та організаціями (комерційними та некомерційними);

- міжнародні центри, які розташовані за кордоном (університет є серед засновників мережі нідерландських дослідницьких інститутів за кордоном – в Греції, Росії, Турції, Марокко, Єгипті та Італії);

- міжнародні мережі, консорціуми та інноваційні платформи (університет є учасником та координатором консорціумів, що виконують проекти в рамках програми впровадження інновації Горизонт 2020).

Пріоритетні напрями досліджень, які зробив університет, мають на меті посилювати співпрацю між дослідниками з різних факультетів університету щодо створення інновацій шляхом об'єднання низки дисциплін. До цих напрямів належить: вивчення мозку та процесів пізнання, ментальне здоров'я, європейські студії, цифрова культура, глобальні здоров'я та розвиток, штучний інтелект, інформація, комунікації та суспільство даних.

Бенчмаркінг є основою для постійного вдосконалення наукових досліджень. UvA оцінює досягнення окремих дослідників шляхом міжнародного визнання у вигляді престижних грантів, нагород та призів та/або вступу до академій мистецтв та наук. UvA вкладає кошти в фундаментальні дослідження та пов'язані з ними інновації.

Оскільки університет має обмежений бюджет на дослідження, їхня тематика визначається вибір-

ково. Попри те, що командна робота та міждисциплінарність є ключовими складниками для багатьох дослідницьких сфер, UvA також усвідомлює, що наукові досягнення та репутація є результатом досконалості окремих дослідників. UvA залучає талановитих аспірантів та пропонує їм стимулююче дослідницьке середовище.

Стратегія університету зосереджується передусім на вдосконаленні якості викладання та досліджень, підтримці культури та досліджень в амбітному академічному середовищі. Основними цілями стратегії інтернаціоналізації закладу є: підготовка кожного студента до кар'єри на світовому ринку праці; залучення найталановитіших студентів з усього світу до навчання за магістерськими та докторськими програмами; посилення профілю UvA у міжнародних дослідженнях; зміцнити міжнародну ідентичність університету як стратегічної основи для інтернаціоналізації, що охоплює весь спектр основної діяльності (навчання, дослідження та додаткові послуги). UvA характеризується гетерогенністю щодо прийому студентів. В університеті навчаються представники понад 100 національностей. Заклад має розгалужену мережу для обміну студентами, оскільки пропонує багато англійських освітніх програм (як бакалаврських, так і магістерських).

Багато вчених приділяють пильну увагу впливу та соціальній цінності своїх досліджень. В UvA впроваджено низку успішних комерційних ініціатив. Прикладом є продаж спін офф у сфері розпізнавання зображень та цифрової програми навчання для школярів. Експерти з бізнес-сфери допомагають університету оптимізувати наявні допоміжні структури IXA, UvA Ventures Holding, Matrix IC, Science & Business Amsterdam Science Park та ACE та посилювати співпрацю з установами міста. Інноваційна платформа IXA допомагає дослідникам університету у створенні власного бізнесу. Дослідник отримує рекомендації щодо: пошуку підприємства та/або фінансування, а також плану дій, необхідних для доведення винаходу до фази впровадження.

Освітні програми. Освітні програми (магістерські та бакалаврські) університету спрямовані на розв'язок реальних регіональних проблем в обраних студентами галузях знань та включають командну роботу під час виконання проєктів. Всі ступеневі програми мають власну тьюторську або менторську схему, орієнтовану на процес навчання та план навчання студента. Студенти мають індивідуальні або групові зустрічі зі своїм наставником чи тьютором кілька разів на рік.

Дослідницькі групи університету співпрацюють з іншими університетами та дослідницькими центрами, формуючи консорціуми. Заклад щорічно організовує курси, зимові / літні школи та тренінги; до викладання залучаються дослідники міжнародного рівня та представники бізнес-спільноти. Освітні програми університету дозволяють студенту адаптувати освітній процес до власних інтересів та брати участь у проєктах та вирішувати конкретні проблеми.

Освітні програми, що пропонуються в UvA, також зосереджені на підприємництві. Серед 200 магістерських освітніх програм університет пропонує 6 програм з підприємництва, інновацій та бізнесу. Основи підприємництва вивчають також аспіранти. Крім спеціалізованих предметних знань, студенти також здобувають необхідні знання та навички з ділової комунікації. Університет інтегрує навчання з підприємництва в різні освітні програми, залучаючи у такий спосіб якомога більше студентів.

Діджиталізація. Університет Амстердаму має змістовний вебсайт, на якому розміщена інформація про його освітню та наукову діяльність, інноваційні проєкти, центри, події, студентське життя та інші онлайн-сервіси. Процес подання заявок для запису на освітні програми, курси, конкурси, участь в інформаційних заходах та інших подіях автоматизований. Студенти, співробітники та дослідники мають власні акаунти з доступом до внутрішньоуніверситетського середовища та можливість користування електронною бібліотекою та сучасними міжнародними базами, а також регулярно отримувати

анонси про тематичні університетські заходи. Від університету на різних онлайн-майданчиках працюють як гіді-консультанти студентські амбасадори, які допомагають зорієнтуватися студентській спільноті та потенційним абітурієнтам щодо питань, пов'язаних з освітнім процесом, дослідженнями, працевлаштуванням та проживанням у Нідерландах.

Висновки. Досліджуючи досвід Нідерландів щодо врядування в університетах та розвитку інноваційної інфраструктури, ми виявили таке. Університети Нідерландів є центрами розвитку інновацій, передусім для власних регіонів. Це досягається завдяки добре налагодженій тісній співпраці в трикутнику знань «університет – уряд – бізнес-спільнота», а також чітко вибудованій інноваційній інфраструктурі. Так, урядування в університетах базується на деліберації – залученні як внутрішніх (адміністрації, дослідників, студентів, викладачів), так і зовнішніх стейкхолдерів (бізнес-спільнота, уряд, неурядові організації) до колегіальних обговорень та прийняття рішень щодо реалізації проєктів та впровадження змін на різних рівнях. Завдяки наявним в університеті освітнім сервісам та потужній дослідницькій базі студенти та дослідники можуть започатковувати власні стартапи та реалізовувати інноваційні проєкти різної складності як самостійно, так і за участі представників бізнесу.

У case study університету Амстердама відображено пріоритетні орієнтири закладу, структуру, врядування та комунікації, в яких залучений університет. Охарактеризовано основні ініціативи (центри освітніх інновацій та підприємництва, інноваційні ініціативи та мережі співпраці тощо), котрі використовують дослідники та студенти для розвитку власних навичок та компетенцій щодо розроблення й успішної реалізації проєктів, комерціалізації результатів досліджень, а також заснування власного бізнесу. Найважливішим орієнтиром для університету є соціальний вплив досліджень та інновацій, що відображено як у місії університету, так і в його ключових пріоритетах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Т. В. Ціннісна палітра європейського простору освіти (український вимір). *Наук. часопис національного пед. унів-ту ім. М. П. Драгоманова*. 2016. Вип. 4, с. 107–113.
2. Калашнікова С. А. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти : навчальний посібник. ДП «НВЦ «Пріоритети». м. Київ. Україна. 2016. 46 с.
3. Курбагов С. В. Місія сучасного університету крізь призму часу та простору. *Вісник ХПУ ім. Г. Сковороди*. 2015. № 44. с. 176–185.
4. Проєкт Концепції розвитку освіти України на 2015–2025 роки. URL: <https://osvita.ua/news/43501/>.
5. de Weert, E., Boezeroy, P. Higher education in the Netherlands. Country report. Enschede: Center for Higher Education Policy Studies, 2007. 75 p.

6. de Boer, H. F., Enders, J., Leisyte, L. Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. *Public administration*, 85(1), 2007. p. 27–46.
7. de Boer, H. F., File, J. M., Reform of Higher Education in Europe. Enders, J., de Boer, H. F., Westerheijden, D. F. (eds.). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers, 2011. p. 159-172.
8. de Boer, H. F., Huisman, J. (In press). Governance Trends in European Higher Education. In G. Capano, D. Jarvis (eds.). *Convergence and Diversity in the Governance of Higher education: Comparative Perspectives*. Cambridge University Press, 2020.
9. de Weert, E., Leijnse, F. Practice-Oriented Research: The Extended Function of Dutch Universities of Applied Sciences. In S. Kyvik, & B. Lepori (Eds.), *The Research Mission of Higher Education Institutions outside the University Sector: striving for differentiation*. Dordrecht: Springer, 2010. p. 199-217.
10. Enders, J., De Boer, H., & Weyer, E. Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education re-visited. *Higher Education*, 65(1), 2013. p. 5-23.
11. EUA study. The role of University in Regional Innovation Ecosystems, 2019. <https://eua.eu/resources/publications/819:the-role-of-universities-in-regional-innovation-ecosystems.html>
12. EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020.
13. GII, 2019. <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>
14. HEInnovate. <https://heinnovate.eu/en/about>.
15. Jungblut, J. Bringing political parties into the picture – A two-dimensional analytical framework for higher education policy. *Higher Education*, 69, 2014. p. 867–882.
16. Maassen, P., Moen, E., Stensaker, B. Reforming higher education in the Netherlands and Norway: the role of the state and national modes of governance. *Policy Studies*, 32(5), 2011. p. 479–495.
17. State of Higher Education 2015-16 <http://www.oecd.org/education/imhe/The%20State%20of%20Higher%20Education%202015-16.pdf>.
18. The Global Competitiveness Report 2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
19. THE, 2020. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
20. University of Amsterdam. <https://www.uva.nl/en>
21. Vossensteyn, H., de Boer, H., Jongbloed, B. Chronologisch overzicht van ontwikkelingen in de bekostigingssystematiek voor het Nederlandse hoger onderwijs: Rapport voor de Evaluatiecommissie prestatiebekostiging hoger onderwijs. Enschede: Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), 2017. 21 p.

REFERENCES

1. Andrushchenko T. V. Tsinnisna palitra Yevropeys'koho prostoru osvity (ukrayins'kyy vymir) [Value palette of the European educational space (Ukrainian dimension)] Scientific Journal of National Ped. University named after M. P. Dragomanov, 2016, Nr. 4, pp. 107-113 [in Ukrainian].
2. Kalashnikova S. A. Rozvytok lider's'koho potentsialu suchasnoho universytetu: osnovy ta instrumenty: Navchal'nyy posibnyk [Leadership development of a modern university: basics and tools: Textbook]. "Priorities", Kyiv, Ukraine, 2016, 46 p. [in Ukrainian].
3. Kurbatov S. V. Misiya suchasnoho universytetu kriz' pryzmu chasu ta prostoru. [The mission of a modern university through the prism of time and space]. Bulletin of the State Pedagogical University named after G. Skovoroda, 2015, Nr. 44, pp.176–185 [in English].
4. Proekt Kontseptsii rozvytku osvity Ukrayiny na 2015–2025 roky. [Draft of the Concept on Education Development in Ukraine for 2015–2025]. <https://osvita.ua/news/43501/> [in Ukrainian].
5. de Weert, E., Boezeroy, P. Higher education in the Netherlands. Country report. Enschede: Center for Higher Education Policy Studies, 2007. 75 p.
6. de Boer, H. F., Enders, J., Leisyte, L. Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. *Public administration*, 85(1), 2007. p. 27–46.
7. de Boer, H. F., File, J. M., Reform of Higher Education in Europe. Enders, J., de Boer, H. F., Westerheijden, D. F. (eds.). Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers, 2011. p. 159–172.
8. de Boer, H. F., Huisman, J. (In press). Governance Trends in European Higher Education. In G. Capano, D. Jarvis (eds.). *Convergence and Diversity in the Governance of Higher education : Comparative Perspectives*. Cambridge University Press, 2020.
9. de Weert, E., Leijnse, F. Practice-Oriented Research: The Extended Function of Dutch Universities of Applied Sciences. In S. Kyvik, & B. Lepori (Eds.), *The Research Mission of Higher Education Institutions outside the University Sector: striving for differentiation*. Dordrecht: Springer, 2010. p. 199–217.
10. Enders, J., De Boer, H., & Weyer, E. Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education re-visited. *Higher Education*, 65(1), 2013. p. 5–23.
11. EUA study. The role of University in Regional Innovation Ecosystems, 2019. <https://eua.eu/resources/publications/819:the-role-of-universities-in-regional-innovation-ecosystems.html>.
12. EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020.
13. GII, 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>.
14. HEInnovate. URL: <https://heinnovate.eu/en/about>.

15. Jungblut, J. Bringing political parties into the picture – A two-dimensional analytical framework for higher education policy. *Higher Education*, 69, 2014. p. 867–882.
16. Maassen, P., Moen, E., Stensaker, B. Reforming higher education in the Netherlands and Norway: the role of the state and national modes of governance. *Policy Studies*, 32(5), 2011. p. 479–495.
17. State of Higher Education 2015-16 <http://www.oecd.org/education/imhe/The%20State%20of%20Higher%20Education%202015-16.pdf>
18. The Global Competitiveness Report 2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
19. THE, 2020. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
20. University of Amsterdam. <https://www.uva.nl/en>
21. Vossensteyn, H., de Boer, H., Jongbloed, B. Chronologisch overzicht van ontwikkelingen in de bekostigingssystematiek voor het Nederlandse hoger onderwijs: Rapport voor de Evaluatiecommissie prestatiebekostiging hoger onderwijs. Enschede: Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), 2017. 21 p.