

Federal State Autonomous
Educational Institution of Higher Education
PEOPLES' FRIENDSHIP UNIVERSITY OF RUSSIA (RUDN UNIVERSITY)
MAGNA CHARTA OBSERVATORY

LIVING VALUES OF THE MODERN UNIVERSITIES

*Compilation of materials
of the international seminar*

Moscow, RUDN University, May 30, 2019

**Moscow
2019**

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ»

НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ ВЕЛИКОЙ ХАРТИИ УНИВЕРСИТЕТОВ

ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

*Сборник материалов
Международного семинара*

Москва, РУДН, 30 мая 2019 г.

Москва
2019

УДК 17.022.1:378.4
ББК 74.58+87.8
Ж71

Утверждено
РИС Ученого совета
Российского университета
дружбы народов

*Семинар проходит в рамках проекта «Жизненные ценности РУДН»
и проекта Magna Charta Observatory «Living Values project»*

Составители:

декан факультета гуманитарных и социальных наук РУДН,
профессор *В.А. Цвык*;
директор Центра переводов РУДН *Е.Ю. Карцева*;
доцент кафедры этики РУДН *О.В. Саввина*

Ж71 Жизненные ценности современных университетов = Living Values of the Modern Universities : сборник материалов Международного семинара. Москва, РУДН, 30 мая 2019 г. / сост. В. А. Цвык, Е. Ю. Карцева, О. В. Саввина. – Москва : РУДН, 2019. – 300 с.

ISBN 978-5-209-09493-7

Семинар «Жизненные ценности современных университетов» был организован в рамках реализации проекта «Жизненные ценности» в РУДН как одного из 10 пилотных вузов, выбранных Наблюдательным советом Великой Хартии Университетов. Целью проекта является разработка инструментария для формирования и продвижения жизненных ценностей университетов по всему миру.

В сборнике опубликованы материалы, связанные с реализацией проекта «Жизненные ценности» в РУДН, в подготовке которых приняли участие ректор Российского университета дружбы народов, академик РАО В.М. Филиппов. Руководитель проекта «Жизненные ценности» РУДН – декан факультета гуманитарных и социальных наук, проф. В.А. Цвык; заместитель руководителя – начальник Управления по связям с общественностью Е.М. Апазова; ответственный секретарь – доцент кафедры этики РУДН О.В. Савина.

Перевод материалов с сайта Наблюдательного совета Великой Хартии Университетов (Magna Charta Observatory) был осуществлен Центром переводов РУДН под руководством доцента Е.Ю. Карцевой.

ISBN 978-5-209-09493-7

© Magna Charta Observatory, 2019
© Российский университет
дружбы народов, 2019

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО
ректора Российского университета дружбы народов,
академика РАО, Председателя ВАК РФ
Владимира Михайловича Филиппова

Уважаемые коллеги!

Я рад приветствовать Вас на Международном семинаре «Жизненные Ценности современных университетов» университетов и надеюсь, что Ваше присутствие здесь будет способствовать плодотворной работе по формированию и укреплению ценностей высшего образования в ваших вузах.

Сегодня университеты сталкиваются с целым рядом проблем и противоречий. В академической среде важно сохранять и поддерживать традиции, и одновременно с этим идти в ногу со временем, внедряя в работу не только последние достижения научно-технического прогресса, но и работать в новом формате со студентами, преподавателями и сотрудниками. Чтобы быть в полной мере эффективным, современный университет должен образовывать единое целое: составляющие его люди должны разделять общие ценности высшего образования, не просто работать в университете, но и работать на университет.

Проект «Жизненные Ценности» («Living Values project»), был инициирован Наблюдательным советом Великой Хартии университетов (Magna Charta Observatory). Данная организация была основана 30 лет назад – в 1988 г., и на сегодняшний день она включает в себя 899 университетов из 88 стран. Magna Charta Observatory сыграла ключевую роль в реализации Болонского процесса и создании Болонской декларации (1999).

Прежде чем анонсировать проект «Жизненные Ценности», Наблюдательный совет Великой Хартии университетов

около 2 лет проводил исследования и подготовительные мероприятия. Десять университетов из 9 стран приняли участие в данном проекте, включая Российский университет дружбы народов. Каждому университету был назначен куратор из числа членов Наблюдательного Совета Великой Хартии университетов. Куратором Российского университета дружбы народов стал сам президент Совета профессор Сиджболт Нурда, который посетил РУДН в 2017 г.

С 2018 г. РУДН принимает участие в проекте, и, несмотря на небольшой срок, было проделано немало работы. Социологической лабораторией РУДН были проведены фокус-группы, опросы и открытые дискуссионные группы с использованием технологий обогащенного общественного мнения (отдельно со студентами, сотрудниками и преподавателями). На основе полученных результатов была разработана «Дорожная карта реализации в РУДН в 2018–2020 гг. проекта “Жизненные Ценности” РУДН (“Living Values”)». В РУДН действует Координационный совет «Жизненные Ценности РУДН», состоящий из сотрудников разных факультетов, управлений и отделов, а также представителей Студенческого совета РУДН. Координационный Совет собирается периодически и ведет активную работу по воплощению проекта, следуя разработанной Дорожной карте.

Сегодня мы хотим не только ознакомить Вас с проектом и поделиться своим опытом по его реализации, но, в первую очередь, создать площадку для взаимовыгодного сотрудничества наших вузов, где ректоры и представители руководства вузов смогут обсудить общие проблемы и перспективы, наметить контуры дальнейшего продуктивного сотрудничества в деле формирования и развития ценностей высшего образования.

Желаю всем нам плодотворной работы!

ПРОЕКТ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ВЕЛИКОЙ ХАРТИИ УНИВЕРСИТЕТОВ «ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ»

Спустя 2 года научных исследований и разработок совместно с рядом университетов в 9 странах Magna Charta Observatory рада сообщить о новых рекомендациях по содействию университетам в определении, принятии и реализации ценностей, которые являются актуальными и наиболее значимыми для высших учебных заведений. Данные рекомендации разработаны с целью помочь университетам в реализации своих миссий, а также с целью обеспечения более эффективного взаимодействия с академическим сообществом. Рекомендации и необходимые ресурсы находятся в открытом доступе для университетов из любой страны мира.

Проект «Жизненные Ценности» в высших учебных заведениях

Почему ценности играют все более важную роль для университетов?

Сегодня университеты сталкиваются с огромными сложностями и неопределенностью в связи с растущими с каждым днем ожиданиями заинтересованных сторон как внутри университетов, так и все большего количества разнообразных заинтересованных сторон за его пределами, меняющейся динамикой национальной и международной политики, более жесткой конкуренцией за студентов и финансирование, а также проблемами, возникающих в связи с интернационализацией и быстрым развитием технологий и коммуникаций.

Эти вызовы влияют на университеты по всему миру, невзирая на их традиции, культуру, стиль работы и миссию. Они влияют как на традиционные институциональные модели, в которых ученые являются наиболее влиятельными фигурами, так и на университеты, которые управляются более централизованно.

Ценности играют определяющую роль в университетах с момента их создания, а также остаются главным инструментом в решении данных задач, устанавливая ориентиры в сфере управления и принятия решений. Идет ли речь о традиционных или более фундаментальных ценностях автономности и академической свободы, социальной ответственности в отношении общества или о других более конкретных ценностях, заложенных в миссию университета, сами ценности являются крайне важными для понимания университетом своего образа, а также транслирования этого образа и миссии заинтересованным сторонам.

Для того чтобы создать и поддержать доверие общества к университетам в условиях современной сложной обстановки, университеты должны четко определить свои ценности, а также доходчиво довести их до сведения своих сотрудников, студентов и заинтересованных сторон, а также показать, что выбранные ими ценности влияют на деятельность университета и принятие решений.

Почему университеты должны стать участниками проекта «Жизненные Ценности»?

Целью проекта «Жизненные Ценности» является содействие высшим учебным заведениям в определении и принятии тех ценностей, которые позволят им реализовать свои миссии и более эффективно взаимодействовать с университетским сообществом, а также помочь вузам жить в соответствии с принятыми ценностями.

Анализ существующих ценностей и их более четкое формулирование с участием всех заинтересованных сторон

поможет наладить более тесное взаимодействие с университетским сообществом, а также создаст больше доверия между вузом и его сотрудниками, студентами и другими заинтересованными сторонами.

Благодаря рекомендациям по проекту «Жизненные Ценности», университеты и высшие учебные заведения смогут сделать так, чтобы:

- ценности, которых они придерживаются, отражали миссию вуза и академического сообщества;
- сотрудники, студенты и другие заинтересованные стороны принимали участие в определении данных ценностей;
- все в вузе могли четко сформулировать выбранные ценности и жить в соответствии с ними.

Зачем был создан проект «Жизненные Ценности»?

Проект «Жизненные Ценности» был создан Magna Charta Observatory на основе обсуждений на международных семинарах, а также исходя из общего консенсуса о том, что недостаточно простой декларации ценностей. Проект представляет комплекс рекомендаций и детально разработанные для вузов ресурсы для изучения текущего положения дел и сложившихся в университете практик, определения и подтверждения их уникальности, и соответственного изменения происходящих в них деятельности и процессов с целью помочь университетам определить ценности и жить в соответствии с ними. Целью проекта «Жизненные Ценности» является помощь вузам в том, как зарекомендовать себя и достичь указанных в миссии целей наиболее полным образом в соответствии с выбранными ценностями.

Кто разработал проект «Жизненные Ценности»?

Десять университетов в 9 странах при поддержке 8 профессионалов в сфере высшего образования, имеющих обширный опыт руководящей работы, запустили данный проект. Благодаря участию в проекте такой разнообразной группы университетов, в результатах, полученных при реализа-

ции проекта, отражен широкий спектр ситуаций. В связи с тем, что у каждого вуза своя собственная миссия, а также, принимая во внимание богатый опыт участников в сфере высшего образования, были разработаны полезные практические рекомендации и материалы, которые помогут университетам еще раз проанализировать, переосмыслить и пересмотреть свои ценности, понять, насколько университетам удастся жить в соответствии с ними и как улучшить их реализацию. Рекомендации и ряд инструментов, размещенных в интернете, а также отчеты пилотных университетов вы можете найти, перейдя по ссылке: <http://www.magna-charta.org/resources/files/guidelines-for-universities>. Там же вы сможете найти примеры и мероприятия, которые университеты смогут использовать для изучения текущего положения дел, а также материалы, доказывающие эффективность данных методов.

Какие ценности включены в проект «Жизненные Ценности»?

Не существует универсального набора ценностей, однако университеты, подписавшие Magna Charta Universitatum www.magna-charta.org (а также те, которые еще не подписали), возможно, захотят придерживаться фундаментальных ценностей, закрепленных на этапе образования Magna Charta Observatory около 30 лет назад, таких как академическая свобода, институциональная автономия, а также, соответственно, возлагаемая на университеты ответственность перед обществом. Важность данных ценностей на глобальном уровне высшего образования уже была неоднократно подтверждена.

Среди других ценностей, лежащих в основе миссий вузов, которые изменяются со временем, можно выделить:

- добросовестность и справедливость;
- равноправие;
- творчество, инновационность;
- высокие стандарты;
- социальная ответственность и служение обществу;

- разнообразие, плюрализм и инклюзивность;
- здоровье, процветание и неравнодушное сообщество.

При выборе ценностей вузы должны руководствоваться тем, чтобы четко разграничить концептуальные и практические различия между более высокими ценностями (в отличие от фактических) и тем, как они могут быть реализованы в миссии, политике, укладе, структурах университета и процессах, происходящих в вузе. Рекомендуется выбрать небольшое количество ценностей. Чем меньше будет ценностей, тем проще будет их запомнить, а, следовательно, и более успешно реализовать. Примеры ценностей, которые были приняты в университетах, участвовавших в разработке рекомендаций, можно найти в их отчетах.

Какие преимущества появляются при пересмотре институциональных ценностей и как жить в соответствии с принятыми ценностями?

Преимущества, как и проблемы, которые неизбежно возникнут в результате пересмотра ценностей, будут зависеть от исходной ситуации и конкретных условий в каждом университете. Прежде всего и в идеале принятие «Жизненных Ценностей» позволит университетам повысить эффективность как преподавательской и исследовательской деятельности, так и учебного процесса, а также укрепить чувство общности. Более того, участие в проекте поможет продемонстрировать внешнему миру то, почему университеты принимают определенные решения, а также какие ценности они надеются привить своим выпускникам.

В частности, пилотные университеты выделили следующие преимущества:

- оценка существующих и возможных ценностей, степени их актуальности и реализации, а также того, как можно улучшить деятельность университета, благодаря им;
- определение возможного несоответствия между существующими ценностями и их фактической реализацией, а

также как можно применять их более эффективно и с большей выгодой;

- возможность с внешней поддержкой проанализировать институциональную культуру и этос на примере системы ценностей;

- возможность построить и укрепить академическое сообщество, а также увеличить степень его участия в жизни университета в целом с целью более глубокого понимания ценностей и миссии вуза (в случае успешной реализации, это даст стимул инновационной деятельности и заинтересованности, а, следовательно, повысит эффективность преподавательской и исследовательской деятельности, а также чувства служения обществу);

- возможность участия внешних заинтересованных сторон, возможность сообщать о ценностях и миссии, а также укреплять взаимодействие;

- определение и снятие барьеров в реализации ценностей вуза;

- большее соответствие индивидуальных и институциональных ценностей;

- большая социальная активность и укрепление доверия внутри университета между сотрудниками и студентами, а также за стенами университета с заинтересованными сторонами.

Какие факторы могут обеспечить успех проекта «Жизненные Ценности»?

В рекомендациях указано несколько факторов, влияющих на успешную реализацию проекта:

- привлечение заинтересованных сторон как внутри, так и за стенами университета, а также их согласие на разработку и реализацию инициативы, а в результате создание понятного и законодательно оформленного участия и обязательств;

- лидерство со стороны высшего руководства университета и поддержка руководства на различных уровнях;

– «восходящий» процесс, имеющий четкие и согласованные рамки, а также включающий двустороннюю честную и открытую коммуникацию между управленческим составом и остальными участниками;

– хорошо управляемый процесс во главе с компетентным лидером;

– ограниченное число важных ценностей;

– жесткие, но реально достижимые временные рамки;

– хорошо налаженный процесс информирования с предоставлением точных и релевантных сведений;

– нацеленность на получение максимального результата, принимая во внимание тот факт, что разработка ценностей и жизнь в соответствии с ними – это непрерывный, повторяющийся и интерактивный процесс.

Сколько времени уйдет на реализацию проекта?

Время необходимое для получения результатов зависит от ряда факторов, включая размер, культуру, структуру, а также сложность вуза. Уверенных и долгосрочных результатов можно достичь только при условии, что университет не будет пытаться ускорить процесс. Следует выделить достаточно времени на то, чтобы обеспечить полноценное участие различных заинтересованных сторон, а также одно или несколько согласований между различными уровнями и подразделениями университета и соответствующими заинтересованными сторонами. В рекомендациях описаны основные этапы процесса и его реализации, а также прогресс, который был достигнут на сегодняшний день.

Как мой университет может принять участие в проекте «Жизненные Ценности»?

Рекомендации и интернет ресурсы по пилотному проекту и проекту «Жизненные Ценности» находятся в открытом доступе на сайте Magna Charta Observatory <http://www.magna-charta.org/resources/files/guidelines-for-universities>.

Каждый университет уникален и полностью автономен, а, следовательно, должен оценивать рекомендации в контексте своей конкретной ситуации и действовать в соответствии с требованиями своей структуры и культуры, а также выбирать ту модель действий, которая вероятнее всего даст устойчивый результат. Существует много способов анализа ценностей. Рекомендации содержат информацию о том, как пилотные университеты проводили анализ своих ценностей и разрабатывали и реализовывали данный процесс.

Если ваш университет планирует подписать *Magna Charta Universitatum* или хочет узнать, что значит жить в соответствии с ценностями на практике и какие действия нужно предпринять для достижения поставленных целей, то данную информацию также можно найти в рекомендациях (процесс подачи заявки на подписание *Magna Charta Universitatum* описан на сайте *Magna Charta Observatory*: www.magna-charta.org).

Какую помощь по применению рекомендаций может оказать *Magna Charta Observatory* моему университету?

Во время разработки и апробации рекомендаций по проекту «Жизненные Ценности» *Magna Charta Observatory* получила более четкое представление о том, как университеты могут использовать ценности для укрепления своего академического сообщества и разработки и реализации своей миссии. К работе с вузами напрямую и в индивидуальном порядке была привлечена группа экспертов (послов). Ресурсы и информация о полученном во время тестирования опыте находится в открытом доступе для любой организации. Поддержка Посла осуществляется по договоренности через представительство *Magna Charta Observatory* и является платной услугой.

Magna Charta Observatory планирует продолжать получать больше информации о ценностях и их влиянии на вузы по всему миру путем:

- изучения и определения того, каким образом ценности могут оказать ощутимое влияние на университеты;

- расширения базы оперативных данных Magna Charta Observatory, и, следовательно, консультативных возможностей;

- улучшения качества и объема услуг, предоставляемых участникам проекта;

- распространения публикаций, включая конкретные примеры успешного опыта применения, а также на конференциях и семинарах;

- дальнейшей разработки инструментария и рекомендаций с учетом результатов, полученные от их использования;

- предоставления возможности опытным Послам стать советниками и консультантами по разработке институциональных ценностей;

- улучшения понимания ситуационных переменных.

Magna Charta Observatory планирует продолжить пилотный проект путем организации семинаров, на которых будут представлены результаты, возможно, на базе пилотных вузов; распространения информации о полученных результатах на других мероприятиях в сфере высшего образования; приглашения университетов для обмена опытом через свой веб-сайт; оказание помощи университетам, желающим использовать рекомендации по проекту «Жизненные Ценности» с привлечением Послов и других опытных экспертов. Более подробную информацию можно найти в подборке материалов на данную тему.

Более того, в связи с готовностью пересмотреть актуальность и обоснованность Magna Charta Universitatum (Великой Хартии Университетов), а также необходимостью разработки версии, которая будет учитывать потребности

международной группы участников, подписавших Magna Charta Universitatum в XXI в., при пересмотре Хартии Magna Charta Observatory будет учитывать результаты, полученные во время реализации проекта «Жизненные Ценности».

Magna Charta Observatory приветствует контакты с любыми организациями, заинтересованными в рекомендациях или уже использующими как рекомендации, так и инструментарий по проекту «Жизненные Ценности». Информацию об опыте использования или конкретному применению ресурсов следует сообщать в отдел Magna Charta Observatory по работе и оказанию помощи университетам.

О Magna Charta Observatory (Наблюдательный совет Великой Хартии Университетов). Magna Charta Observatory – это мировой гарант фундаментальных ценностей университетов. Действуя на основании принципов, установленных в Magna Charta Universitatum (Великой Хартии Университетов), Magna Charta Observatory оказывает поддержку университетам и системам высшего образования в эффективной работе на благо студентов, сотрудников и самих университетов в соответствии с фундаментальными ценностями.

С 1988 г. более 800 университетов из 85 стран подписали декларацию о фундаментальных ценностях. Хотя Magna Charta Observatory была основана Университетом Болоньи и Ассоциацией европейских университетов, ее деятельность приобретает все более глобальный характер. Magna Charta Observatory – это некоммерческая организация, штаб-квартира которой находится в Болонье. Она финансируется Университетом Болоньи, а также взносами стран-участников.

Более подробную информацию о Magna Charta Observatory, ее Совете, Секретариате, публикациях, обозрениях, мероприятиях, планах, а также мировом сообществе участ-

ников можно найти по следующей ссылке www.magna-charta.org

Как связаться с Magna Charta Observatory:

Адрес: 401266, Италия, Болонья, Виа Замбони, 25

Тел.: +39 (051) 209-87-09

E-mail: magnacharta@unibo.it



ПРОЕКТ «ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ» В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Руководство для университетов

Введение

1. Проспект описывает возникновение проекта «Жизненные Ценности» и его значение в современном мире высшего образования. В нем излагаются варианты использования, ряд преимуществ и ожидаемые результаты для высших учебных заведений, проводящих обзор своих ценностей. Обстоятельства, которые могут быть причиной пересмотра, подтверждения или возможного переосмысления ценностей в высшем учебном заведении, перечислены в п. 9.

2. В этом документе представлены рекомендации для высших учебных заведений, которые заинтересованы в системном подходе к изучению своих ценностей, а также к вопросу их соблюдения. Документ основан на данных, представленных университетами, которые приняли участие в пилотном проекте (см. список университетов) и других международных мероприятиях в области высшего образования. В документе даются практические советы о том, как проводить обзор ценностей в высшем учебном заведении, включая как технические, так и технологические компоненты.

3. Представленные предложения носят рекомендательный характер. Существуют различные условия (например, внешняя политическая среда; размер, структура и профиль высшего учебного заведения; традиции и наследие; внутренняя культура, политические настроения и личностные качества), которые могут способствовать или препятство-

вать выработке определенных подходов к изучению ценностей в высшем учебном заведении. Ожидается и приветствуется разнообразие методов проведения обзоров и использования представленных рекомендаций, однако некоторые факторы успеха и общие принципы будут общими для большинства высших учебных заведений.

Терминология

4. Не существует единого и универсального определения слова ценность. Другие термины, которые часто используются, почти взаимозаменяемы и включают принципы, этику, мораль, стандарты, кодексы поведения, правила поведения и стандарты поведения. Приведем некоторые из часто используемых определений слова ценность:

- принципы или нормы поведения; суждение о том, что важно в жизни;

- важные и устойчивые идеалы или убеждения о том, что хорошо или плохо и желательно или нежелательно, разделяемые членами организации. Ценности влияют на поведение и отношение человека и служат широкими ориентирами во всех ситуациях;

- широко распространенные устойчивые убеждения, которые определяют отношение и поведение, которые обуславливают, как университет осуществляет свою работу;

- основополагающие нормы, которые влияют на процесс принятия решений; и

- основополагающая часть высшего учебного заведения, обеспечивающего профессиональный стандарт, на который могут опираться заинтересованные стороны.

5. Поэтому высшим учебным заведениям рекомендуется рассмотреть и согласовать вопрос о том, что представляет собой ценность в их контексте.

6. Вузам также рекомендуется четко понимать теоретические и практические различия между ценностями высокого уровня и тем, как они могут проявляться в разных политических условиях, а также в зависимости от различных процессов и структур.

При общем обсуждении ценностей в структуре высшего образования часто проводится различие между:

- ценностями, которые являются основополагающими для высшего образования в целом и

- ценностями, которые могут быть характерны для определенной ситуации или для условий высшего учебного заведения и, следовательно, не являются обязательными для согласования в рамках направления.

Первый вариант, например, может включать академическую свободу. Второй вариант может включать в себя деятельность для определенного круга людей. Каждый университет может определять и выбирать конкретные ценности, которые важны для данного вуза и соответствуют целям этой инициативы. Примеры приводятся ниже в рекомендациях вместе с предлагаемыми критериями отбора значений (см. п. 12–14).

7. Ценности могут быть коллективными или индивидуальными. В рамках этой инициативы акцент делается на ценности вузовского уровня. Тем не менее учет многообразия и обеспечение безопасного пространства для важных высказываний полностью совместимы с основополагающими принципами Наблюдательного совета Великой Хартии Университетов. Более того, это способ укрепить академическое сообщество и университет.

8. Оспаривание ценностных предпочтений имеет важное значение для развития ясности и раскрытия предположений и может внести определенный вклад в формирование и укрепление ценностей среди сотрудников и студентов, в

укрепление ценностей или выявление их недостаточной актуальности или желательности в конкретной ситуации.

***Доказательство того, что обзор ценностей вуза
и того, как они могут быть соблюдены,
будет полезно***

9. По некоторым причинам обзор может быть полезным, хотя это будет частично зависеть от задачи и конкретных обстоятельств, с которыми сталкиваются отдельные университеты:

- предотвращение кризиса или реагирование на кризис;
- смена руководства университета;
- стремление способствовать формированию видения единого вуза с общими ценностями, а не ряда различных факультетов, кафедр и административных единиц;
- подготовка к стратегическому обзору или пересмотру стратегии вуза;
- неблагоприятные или неудовлетворительные результаты опросов сотрудников или студентов, или желание или предполагаемая необходимость более тесного взаимодействия с сотрудниками и студентами;
- внутренний или внешний вызов эффективности в связи с существующими или предлагаемыми ценностями;
- желание более тесно взаимодействовать с университетским сообществом и заинтересованными сторонами;
- желание оценить, насколько хорошо вуз выполняет свою задачу; и
- возможности, вытекающие из предстоящего празднования.

Более подробную информацию о мотивации пилотных университетов можно увидеть на сайте (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/motives-of-pilot-universities>).

План и подход

10. Концепция, лежащая в основе подхода, описанного в представленных рекомендациях, рассматривает инициативу в области «Жизненных Ценностей» как процесс, а не как результат. Здесь представлен ряд ключевых моментов, которые необходимо понять:

– это постоянно действующий процесс, и его следует рассматривать как цикл. Ценности могут быть пересмотрены или могут быть добавлены новые в связи с изменением обстоятельств. Аналогичным образом, возможно, необходимо будет внести изменения или дополнения в модель поведения для полной реализации поставленных целей;

– процесс оценки и переосмысления ценностей – это не контрольная проверка, а скорее размышление, в ходе которого высшие учебные заведения извлекают уроки из этого процесса. Пересмотр ценностей не должен инициироваться приказами внешней организации – это должно быть решение университета. Ответственность за реализацию ценностей несет на себе университет;

– этот процесс может помочь продемонстрировать основу ценностей вуза новым и уже работающим сотрудникам, студентам и более широкому кругу лиц. В этом случае также может оказаться полезным оказание давления или улучшение связей с внешними организациями, включая тех, которые могут восприниматься как угроза таким ценностям, как вузовская автономия или академическая свобода;

– это мероприятие направлено на укрепление академического сообщества и на развитие вузов на нескольких уровнях, например, значительное вовлечение сотрудников в этот процесс, обновление основополагающих вузовских ценностей, которые перестали быть значимыми или актуальными; и изменение внутренней политики, процессов и поведения, чтобы реализовать выбранные ценности или изменить внутренние и внешние отношения. Соответствующую

щие изменения в управлении могут помочь в достижении желаемой цели;

- процесс приносит пользу, если носит систематический, а не случайный характер;

- этот процесс должен быть всеобъемлющим и всеохватывающим; невозможность привлечь все университетское сообщество ограничит эффективность процесса;

- использование данных об успехах, полученных из других источников, могло бы оказать существенную помощь, однако процесс должен учитывать внутренние обстоятельства (см. п. 3 и 4).

Сфера «Жизненных Ценностей»: перспективы выбора для вуза

11. Использование международной перспективы показывает, что существует широкий спектр ценностей, которые университеты хотят поддерживать и соблюдать. С течением временем эти ценности изменились и продолжают изменяться, и не существует общепризнанного канона ценностей.

Выбор ценностей является вопросом для каждого университета, хотя очень важно, чтобы университеты определили небольшое количество основных ценностей. Университеты, подписавшие Великую Хартию Университетов, возможно, пожелают включить фундаментальные ценности, сформулированные во время основания Наблюдательного совета Великой Хартии Университетов, важность которых на международном уровне высшего образования, была подтверждена с тех пор.

Эти ценности приведены ниже наряду с двумя дополнительными ценностями, которые разработаны в последние годы.

Автономия и ответственность вуза

Возможность университета устанавливать свои собственные правила и осуществлять свою деятельность без каких-либо внешних ограничений, будь то со стороны органов государственной власти или со стороны заинтересованных сторон/пользователей образовательных услуг на рынке высшего образования.

Можно выделить несколько аспектов, включая право принятия решений в области академических вопросов, организации, финансов и материальных ресурсов, а также кадровых ресурсов.

Основное внимание уделяется отношениям между университетами и внешними организациями с точки зрения правовых вопросов (включая правовой статус университета) и, в свою очередь, вопросу являются ли отношения и диалог конкурентными или партнерскими. Это, по сути, похоже на социальный контракт между университетами и внешними ведомствами.

Наблюдательный совет Великой Хартии Университетов также подчеркивает, что право на автономию подразумевает обязательство действовать ответственно и чутко в отношении внешних факторов. Это не концепция академического монастыря. Она также предполагает право оспаривать и быть оспоренным.

Стремление к автономии больше похоже на путешествие, а не на определенный пункт назначения, и путешествие каждого университета уникально по своей скорости и траектории. Автономия является одним из аспектов динамичного взаимодействия с обществом и развивается по мере его развития. Она не может контролироваться отдельными вузами и должна рассматриваться как постоянно меняющийся компонент, а не как фиксированный критерий, который используется для оценки.

Академическая свобода

В основе лежит свобода академических кругов, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, проводить ответственные и независимые интеллектуальные исследования в целях получения и стремления к знаниям и их распространения в рамках процесса образования, издательской деятельности и передачи знаний в широком смысле этого слова. Ссылки на международные источники по академической свободе можно найти здесь (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/sources-of-reference>).

Эта свобода может быть ограничена внешними силами (вмешательство правительства и экономических или заинтересованных сторон общества) по различным причинам с использованием различных методов и ограничений с различными последствиями.

Академическая свобода также может быть ограничена на местном уровне, преднамеренно или непреднамеренно руководством университета, а также существующей политикой, практикой и культурой университета.

По этой причине в ходе анализа рекомендуется проводить обсуждения на внешнем и на внутреннем уровне.

Основные элементы академической свободы описаны в руководстве, как и сопутствующая ответственность вузов за осуществление этой свободы.

Равенство

Включает в себя равенство возможностей независимо от пола, этнической принадлежности, возраста, религии, ограниченных физических возможностей, гендерной идентичности. Проявляется в процессах, гарантирующих справедливость во всех видах деятельности вуза – в академических, финансовых и человеческих отношениях.

Также имеется в виду равенство доступа к высшему образованию с точки зрения социально-экономического происхождения. Студенты вуза должны представлять разнообразие общества с точки зрения пола, этнической принадлежности, возраста, религии, ограниченных физических возможностей, гендерной идентичности и социального происхождения.

Честность

Эта ценность имеет конкретное значение, связанное с наукой и исследованиями, но также относится к более общему поведению и процессам, где она означает открытость и прозрачность, целостность, порядочность, отсутствие коррупции, достоинство, принятие личной ответственности, щедрость духа и действий, этическое поведение, а также общую цель и видение.

12. Очевидно, что университеты в определенных условиях и ситуациях могут перенять цели и качества, которые подкрепляются другими ценностями. Из нашего опыта это может быть:

– **мировая перспектива.** Эта ценность может быть продемонстрирована сильным международным преподавательским составом и характеристиками студентов, поощрением и поддержкой двусторонней студенческой мобильности, международное трудоустройство студентов, приверженность изучению и исследованию общемировых тем, ответственность за содействие развитию потенциала в системе высшего образования, развитие взаимовыгодных партнерских отношений, образование без границ и стабильность во всех его формах. Ценности в этой области могут включать как научные, так и практические компоненты;

– **креативность и инновационность.** Университет демонстрирует приверженность не только передовому опыту во всех областях, но и экспериментальным, «нестандартным» подходам в образовании и исследовательской деятельности;

– **превосходство.** Представляет собой активную приверженность принципам и практике обучающейся стороны и определение приоритетов качества как образа жизни;

– **социальная ответственность.** Эта ценность может существовать самостоятельно, а также может привлекать заинтересованные лица/пользователей к разработке, осуществлению, оценке, исследованию и развитию программ, хотя она является аналогом ценности академической свободы и автономии вуза, описанных выше; Метод 2 подходов в образовательной и научной деятельности (т.е. вовлечение заинтересованных сторон и пользователей в их разработку и реализацию, а также ориентация в мультидисциплинарных проблемах); включение основных социальных вопросов в тематическое обучение и исследования; включение внешних социальных значений; и внешняя предпринимательская культура, которая имеет отношение к местной обществу и стремится к стабильности;

– **разнообразие, плюрализм мнений и инклюзивность.** Имеют связь со справедливостью и равенством в отношении. Приверженность этим ценностям, в частности, проявляется в активной деятельности коллективов студентов и сотрудников, указанных выше; продвижение и открытость к обсуждению и оспариванию различных политических, социальных, культурных, религиозных и экономических взглядов, а также инакомыслия на территории кампуса; и сотрудничество с партнерскими вузами и организациями из различных регионов мира;

– **здоровье, благополучие и заботливое сообщество.** Можно перечислить ряд компонентов, включая механизмы личной поддержки сотрудников и студентов (ориентиро-

ванность на людей); дружественную культуру; оказание различного рода услуг; партнерство и оказание помощи; открытость для консультаций; заботу о более слабых сотрудниках; поощрение и нравственный облик; повсеместное чувство гордости; а также вежливость и доверие.

13. Есть другие цели и качества, которые университеты, возможно, пожелают определить и продвигать, но следует подчеркнуть, что эта инициатива сосредоточена на основных вузовских ценностях. Выбор нескольких – в идеале 5 или менее – значимых, ключевых ценностей является оптимальным, но может оказаться сложным для университетского сообщества.

Эффективным способом достижения этого небольшого числа является проверка соответствия предлагаемых ценностей по следующим критериям:

- понятны ли ценности для всех заинтересованных сторон (т.е. легки ли они для понимания);
- важны ли они для университета (возможно, как средство разграничения) и описывают ли они его в лучшем виде;
- соответствуют ли они цели и видению университета;
- являются ли они минимально необходимыми для общения;
- будут ли они достойны внимания в поведении, действии или на практике;
- поддерживают ли они самоанализ, и оценку и постановку целей;
- будут ли люди понимать, ценить и включать их;
- можно ли оценить их реализацию и влияние;
- свободны ли они от жаргона и написаны в соответствующем для университета стиле;
- можно ли их легко запомнить и повторить;
- достаточно ли они узконаправленные, чтобы помочь руководить ключевыми заинтересованными сторонами, и

помогут ли они избежать отвлекающих факторов или непреднамеренных последствий?

14. Приложение содержит раздел «Ценности» (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/values-definition-and-selection-criteria>). Ценности, принятые пилотными университетами, можно найти здесь (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/values-of-pilot-sites>). Пример формата, который университеты могли бы использовать для разработки каждой ценности и сопутствующих действий, анализа того, где в настоящее время находится высшее учебное заведение, и что оно предлагает делать в отношении любых выявленных проблемных областей, можно найти здесь (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/proforma-for-reviewing-values>).

Процесс пересмотра и формулирования ценностей

15. В предыдущих пунктах указывалось, что пересмотр ценностей высшего учебного заведения может быть обусловлен целым рядом условий. Цель состоит в том, чтобы установить использование и внедрение ценностей как постоянно существующую особенность университетской жизни, вовлекая сотрудников и студентов вуза. Этот вопрос рассматривается в следующем разделе представленных рекомендаций. Успешное внедрение ценностей в значительной степени зависит от успеха процессов, принятых в первую очередь для инициирования и развития ценностей. Эффективность этих процессов неизбежно обуславливает последующее успешное внедрение. Университеты, конечно, свободны в разработке своих собственных процессов, но следующие рекомендации, основанные на данных пилотных университетов, включены для оказания содействия в реализации этих процессов.

16. Опыт, накопленный в самых различных условиях, показывает, что включение нескольких конкретных подходов к проекту «Жизненные Ценности» может способствовать максимальной эффективности. К ним, в частности, относятся:

- согласие с самого начала с соответствующими внутренними и внешними заинтересованными сторонами о необходимости процесса, а также их вклад в разработку и выполнение; это взаимодействие приводит к обоснованному пониманию сопричастности и ответственности;

- высшее руководство университета и поддержка руководителей на различных уровнях;

- восходящая направленность в четких и согласованных общих рамках и двустороннее честное и откровенное общение между теми, кто руководит, и теми, кто вносит свой вклад;

- хорошо управляемый процесс с компетентным лидером, ограниченным количеством необходимых ценностей, трудоемкий, но достижимый временной график и хорошо смоделированный процесс с точными и релевантными данными;

- цель достижения максимального эффекта с пониманием того, что развитие и жизненные ценности – это непрерывный, повторяющийся и интерактивный процесс.

17. В этом процессе, естественно, должны участвовать **все соответствующие субъекты**, включая:

- а) академический, административный и технический персонал на всех уровнях во всех подразделениях/отделах университета;

- б) студентов, обучающихся по различным программам, а также во всех кампусах, отделениях и школах, включая студенческие организации, и тех, кто работает в структурах, консультирующих студентов;

- в) внешние заинтересованные стороны, включая представителей деловых, политических и социальных кругов и руководящих организаций;

г) руководителей высших учебных заведений и членов руководящих советов.

Каждый субъект будет иметь различные предпочтительные способы участия в процессе; поэтому рекомендуется проявлять гибкость, а не навязывать диалог в определенном формате или слишком ограничивать временные рамки.

18. Проект нуждается в эффективном **руководителе проекта**, обычно академическом сотруднике высокого уровня, чтобы обеспечить академический авторитет, повысить доверие и наделить процесс соответствующими полномочиями. Характеристики, необходимые для такого лидера, включают в себя вдохновляющие качества, отличные навыки управления процессами и проектами, а также хорошие коммуникативные навыки.

Опыт показывает, что эффективность работы руководителя зависит от следующих факторов:

- полная поддержка со стороны руководителя учебного заведения с точки зрения процесса и вклада в обсуждение стратегии, содержания и направления;

- достаточно длительный срок выполнения задания, чтобы обеспечить не только разработку процесса, но и его внедрение;

- вспомогательная проектная группа для руководства процессом и предоставления экспертных рекомендаций, вспомогательных данных и материально-технической помощи;

- полное сотрудничество руководителей академических и административных подразделений на этапах проектирования и реализации.

19. Существует целый ряд **механизмов**, которые могут быть использованы для **обеспечения участия и заинтересованности** различных сторон, вузовских и других в этом процессе.

К ним относятся:

- использование определенных принципов руководства;
- использование методов Delphi (последовательное анкетирование для выборки составляющих) для уточнения проектов;
- первоначальный вводный краткий инструктаж для сотрудников;
- размещение информации о жизненных ценностях вуза на веб-странице с возможностью интерактивного диалога;
- информационные совещания для руководителей и проведение последующих семинаров;
- открытые заседания и форумы;
- тематические группы.

Необходимо подчеркнуть еще раз, что некоторые из этих методов будут более подходящими для одной группы, чем для другой, подразумевая не только прагматический, но также и систематический подход.

Точная структура и сроки этих мероприятий требуют тщательного рассмотрения. Опыт показывает, что проведение различных выставок наглядно демонстрирует, как ценности проявляются в университете (в образовательной, научной и исследовательской деятельности и т.д.) и способствует дальнейшим действиям, которые могут оказать позитивное воздействие на сам процесс и на его участников.

Эти механизмы полезны для демонстрации воздействия, а также подчеркивают положительные стороны жизненных ценностей и укрепления сплоченности.

20. Рекомендуются, чтобы этот процесс осуществлялся в течение разумного периода времени, чтобы обеспечить для различных структур и подразделений университета возможность полного участия в этом процессе, а также одну, или несколько итераций. Это подразумевает несколько эта-

пов развития этого проекта, соответствующих его полному жизненному циклу.

Эффективной оказалась следующая последовательность.

Этап I – начало и планирование:

- определение четких причин для возможности реализации в университете этого проекта и его конкретные результаты;

- помощь и юридическая поддержка со стороны руководства университета;

- предоставление полномочий отдельному лицу / комитету для выполнения проекта;

- разъяснение о связи проекта с любыми похожими инициативами;

- формулирование процессов, связанных с разработкой и реализацией процесса, а также определение ожидаемого конечного результата; и

- согласование графика реализации проекта в общих чертах.

Этап II – определение карты ценностей:

- обсуждение фундаментальных ценностей Великой Хартии Университетов и их основных характеристик, а также внесение дополнений, представляющих особый интерес для вашего университета;

- определение того, существуют ли какие-либо ценности помимо фундаментальных ценностей Великой Хартии Университетов, которые университет считает важными;

- тестирование отобранных предварительных ценностей (п. 15) с помощью соответствующих методов (выбираются из п. 19);

- обобщение и согласование ценностей; а также

- разработка и распространение единого определения отдельных ценностей.

Этап III – определение практических проявлений выбранных ценностей:

- преобразование каждой ценности в ряд всесторонних политических заявлений, моделей поведения и действий;

- тестирование оперативных форм проявления в руководящей группе поддержки; а также

- обобщение и согласование программных заявлений, моделей поведения и действий, которые необходимо выполнить.

Этап IV – преобразование форм поведения в сферы университетской деятельности и указание на желаемое поведение в результате консультаций с соответствующими избирателями.

Основные положения:

- система управления и администрирование/руководство;

- образование (разработка и утверждение программ, критерии оценки);

- гарантия качества (ГК); опыт обучения; интернационализация);

- исследования (тематика; методология, гарантия качества; докторантура, интернационализация);

- студенты;

- просветительский деятельность (непрерывное профессиональное развитие; обмен знаниями);

- кадровые ресурсы (характеристика; должность; оценка персонала; развитие);

- финансирование;

- маркетинг, название и идентичность.

Этап V – преобразование поведения в желаемую модель поведения субъектов в университете (как соблюдать ценности, например, для органов управления и научных ко-

митетов, высшего руководства, руководителей среднего звена, сотрудников, студентов при проведении консультирования с соответствующими группами).

Этап VI – преобразование результатов деятельности университета в стратегический план университета и другие стратегические документы, а также непрерывная итерация на уровне подразделений при проведении консультирования с соответствующими группами.

Этап VII – рассмотрение процесса и его эффективности, а также начало следующего цикла и итерации в подходящий момент времени.

21. Университеты, конечно, могут предпочесть изменять предложенную выше конфигурацию в соответствии с местными традициями, культурой, обстоятельствами и желаемыми временными рамками. Однако, если на этапы I, II и III затрачивается недостаточно времени, то это, вероятно, будет иметь негативные последствия для последующих этапов IV, V и VI.

Кроме того, вполне вероятно, что обратная итерация в последовательности потребует дальнейших разъяснений; следует заранее предусмотреть время для этого процесса и включить его в предварительный график.

22. После завершения вышеуказанных этапов (или этапов, которые были признаны целесообразными) университету необходимо будет обеспечить постепенное включение ценностей и их оперативных проявлений в жизнь университета. Если вышеуказанные процессы были должным образом проведены, то уже должна быть широко распространена приверженность этим ценностям; обсуждение ценностей и определение того, какие из них принять, само по себе, веро-

ятно, повысит осведомленность о ценностях и приверженность им во всем университете. Однако стабильность этого процесса является жизненно важной, тогда ценности действительно будут соблюдены.

23. Если вышеупомянутые этапы **имеют исследовательский характер**, то высшее учебное заведение, возможно, захочет определить следующее:

- удовлетворен ли вуз нынешней ситуацией;
- какие трудности, если таковые имеются, возникают при претворении в жизнь ценностей;
- какие причины трудностей (например, нормативные, политические, поведенческие);
- какие источники трудностей (например, внутренние для университета, организации и заинтересованные стороны);
- какие последствия этих трудностей;
- какие меры следует предпринять для смягчения или устранения этих трудностей.

Это предоставит проекту возможность внести определенный вклад в развитие научного процесса и стратегического плана высшего учебного заведения.

24. Наконец, важно учитывать роль, которую **играет в этом процессе руководитель университета**. Опыт показывает, что это, вероятно, будет иметь решающее значение как с точки зрения существующих сотрудников, так и тех, кто только начинает работать в университете. Следующие пояснения могут быть полезными.

Руководители вузов, возможно, пожелают использовать проект «Жизненные Ценности» для развития академической или исследовательской деятельности университета, для изменения культуры и климата, для обновления или переориентации цели и использования ее результатов для внесения важного вклада в стратегический план, реформу и развитие вуза, а также в процессы вовлечения заинтересованных сторон.

Вступающий в должность ректора университета, где ценности уже четко определены, может:

- принять эти ценности и работать с ними;
- запросить информацию о соответствии существующих ценностей новым обстоятельствам или задачам;
- предложить, основываясь на личной точке зрения, уточнения или дополнения к существующим ценностям и их проявлениям, а также определить процесс изучения и пересмотра ценностей.

Для руководителя проекта поддержка со стороны ректора университета имеет решающее значение с точки зрения оказания всесторонней помощи и поддержки в ходе реализации этого процесса.

Все вышесказанное имеет важное значение для успешного внедрения ценностей вуза в его повседневную деятельность, а также в его непрерывное развитие. Об этом пойдет речь дальше.

Внедрение ценностей в жизнь вуза: реализация проекта «Жизненные Ценности»

25. Разработка ценностей для вуза – это одна сторона вопроса. Другая сторона – это обеспечение коллективного чувства сопричастности и соблюдение ценностей, которые прочно укоренились в жизни вуза.

Следующие факты подтверждают, что:

- университеты редко функционируют как единое целое, но, как правило, действуют через децентрализованные подразделения – факультеты, школы и кафедры – со своей культурой и особенностями профессиональной деятельности. Таким образом сложно решать общие вопросы и вырабатывать единую линию поведения;
- представители академической среды работают в соответствии с принципами академической свободы, (см. п. 11)

которые могут противоречить формированию общих убеждений и моделей поведения;

– изменения в некоторых университетах и культурах происходят благодаря сочетанию уважения, различных систем поощрения, переговоров и уговоров, а также активных попыток сформировать единую точку зрения на многие вопросы. В традициях некоторых университетов подход к изменениям может носить более авторитарный характер;

– в большинстве университетов существует взаимодействие между соответствующими производственными характеристиками различных культур: коллегиальной, бюрократической, корпоративной и предпринимательской.

Процессы, которые университеты используют для перехода от общих заявлений о ценностях к действиям и широкомасштабным изменениям поведения заслуживают дальнейшего рассмотрения.

26. Если в самом начале **процесс формулирования ценностей** действительно представлял собой сочетание конструктивного диалога «снизу вверх» и «сверху вниз», то созданная ответственность должна в значительной степени способствовать долгосрочному закреплению этих ценностей.

27. Если ценности значимы, они должны быть **неотъемлемой частью преподавания, обучения, научных исследований, а также процессов, связанных с развитием и продвижением университета**. Существуют, безусловно, разнообразные варианты подходов к стратегическому планированию – от очень свободных до более структурированных.

Опыт, однако, показывает, что ценности должны в значительной степени оказывать положительное влияние на такие задачи как:

– миссия, концепция и позиционирование университета;
– стратегия преподавания и обучения, общая академическая характеристика, планирование и разработка программ, характеристика студентов;

- стратегия научных исследований и разработок;
- взаимодействие и согласование с ожиданиями внешних заинтересованных сторон;
- интернационализация, расширение доступа и другие стратегии;
- выбор и использование ключевых показателей эффективности (КПЭ) для проведения мониторинга, уточнения и корректировки значений по мере необходимости.

28. Ценности должны быть интегрированы в **академические процессы**.

Опыт показывает, что это:

- принципы проектирования и разработки программ;
- утверждение курса;
- обзоры курсов и другие задачи для обеспечения качества;
- подходы к обучению и оценке студентов;
- исследовательская политика и принципы.

29. Сотрудники могут принимать ценности по целому ряду причин и в рамках различных взаимодействий или процессов.

Опыт, однако, показывает, что **совершенствование и развитие ценностей** часто нуждаются в систематическом преобразовании:

- в планы и поведение академических и административных/вспомогательных подразделений;
- в ключевые виды деятельности, такие как образование, научные исследования, а также в кадровые ресурсы, маркетинг, Финансирование и т.д.;
- в спецификацию работы и роли членов руководящего органа; руководства высшего звена; руководства среднего звена; а также отдельных сотрудников и студентов.

Осуществление вышеизложенного, вероятно, будет наиболее эффективным, если рассматривать его в качестве эта-

па развития проекта (см. п. 20) и при поддержке организационных контактов в соответствующих точках, которые могут поддерживать связь с руководителем проекта «Жизненные Ценности» и руководящей группой, которая может быть создана для координации этой инициативы (см. п. 18).

30. Если ценности внедрены, **их ресурсное обеспечение**, как правило, проявляется в обычных процессах финансирования и распределения. Однако в некоторых случаях может потребоваться конкретная поддержка и стимулы.

31. Усиление ценностей **в рамках процессов внешних и внутренних связей с общественностью и коммуникации** часто необходимо и может быть достигнуто путем популяризации достижений, связанных с конкретными ценностями, например, достижение целей доступа; взаимодействие партнеров и т.д.

Существуют следующие варианты взаимодействия:

- вводный инструктаж и обучение руководителя и сотрудников;
- веб-страница «Жизненные Ценности», сайт интерактивного чата и информационная рассылка;
- награды за достижения;
- доклады и выступления руководителя университета;
- пресс-релизы;
- праздничные выставки.

Примеры мероприятий пилотных университетов в области по связям с общественностью можно найти здесь (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/list-and-details-of-pilot-sites>).

32. Главным посылом вышесказанного является то, что для достижения «Жизненных Ценностей» необходима **устойчивость развития**. Это может быть гарантировано, если ценности глубоко и органично укоренены в университет-

ских традициях и культуре. Однако изменение и уточнение ценностей – реализация существующих внутренних ценностей – вероятно, потребует более систематического и постоянного внимания.

33. Для поддержки этих руководящих принципов и общего процесса осуществления в Приложении содержатся доклады университетов, которые реализовали пилотный проект (см. список университетов здесь: <http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/list-and-details-of-pilot-sites>), библиография, доклады рабочих встреч и другие ресурсы. Содержание Приложения можно найти здесь (<http://www.magna-charta.org/activities-and-projects/living-values-project/living-values-tool-box>).

Список инструкций (на англ. языке) можно найти, перейдя по ссылке: <http://www.magna-charta.org/activities-and-projects/living-values-project/living-values-tool-box>.

Раздел 1

ОПЫТ РУДН ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ»

Университет дружбы народов был основан 5 февраля 1960 г. Решением Правительства СССР. 22 февраля 1961 г. Университету было присвоено имя Патриса Лумумбы – одного из символов борьбы народов Африки за независимость. Студенты и ученые могли свободно обучаться и заниматься научными исследованиями вне политического контекста, твердо следуя великим принципам дружбы и взаимной поддержки. 5 февраля 1992 г. решением Правительства России Университет переименован в **Российский университет дружбы народов (РУДН)**.

РУДН – международный классический университет, миссия которого состоит не только в подготовке высококвалифицированных и востребованных специалистов в различных сферах деятельности, но и в формировании личностей, являющихся патриотами своих стран и друзьями России, реализующих в своей профессиональной деятельности идеалы гуманизма, демократии и дружбы народов. Основные идеи нашего образования близки и понятны студентам и преподавателям всего мира.

Ценности и традиции, корпоративная культура Российского университета дружбы народов

Миссия РУДН. Объединяя знанием людей разных культур, РУДН формирует лидеров, которые делают мир лучше.

Слоган: «Открой Мир в одном Университете!».

Традиционными ценностями РУДН являются:

- многонациональность и международное сотрудничество;
- вклад преподавателей, ученых, студентов и выпускников в развитие мирового сообщества;
- многопрофильность образовательной научной деятельности;
- равенство возможностей;
- приверженность к учебе, исследованиям и общественной деятельности.

В РУДН сформировались и устойчиво функционируют **каналы продвижения ценностей:**

1) презентационные материалы: Университетская книга по брендингу; Презентация университета на 6 языках; Руководство для студентов на 6 языках; Брошюра «Открой мир в одном университете» на 4 языках;

2) коммуникационные кампании в социальных сетях: «Сделай мир лучше» с охватом 12 000 000 пользователей в 2017 г.; Канал на YouTube «RUDN University Planet» на английском языке; 7 плейлистов, более 2 000 000 просмотров и др.;

3) публикации научных сотрудников РУДН в российских и зарубежных научно-популярных СМИ.

Основа корпоративной культуры РУДН – **Кодексы чести обучающегося, преподавателя, управленца (менеджера) РУДН**, принятые общеуниверситетской конференцией научно-педагогических работников, а также представителей других категорий работников и обучающихся Российского университета дружбы народов 29 января 2008 г.

Кодекс чести обучающегося в РУДН содержит основные этические правила, обязательные для исполнения каждым обучающимся в Университете вне зависимости от формы обучения, и служит делу подготовки высококвалифицированных специалистов – интернационалистов, рабо-

тающих во имя мира и социального прогресса, во благо всего человечества.

Настоящий Кодекс основан на положениях Миссии и Устава РУДН, Законах Российской Федерации и нормативных документах Министерства образования и науки РФ.

Вступая в коллектив обучающихся в Российском университете дружбы народов и сознавая свою ответственность за реализацию миссии РУДН как международно-ориентированного Университета – *«объединение знанием людей разных национальностей, рас и вероисповеданий»*, – я принимаю настоящий Кодекс чести обучающегося в РУДН и обязуюсь неуклонно исполнять следующие его положения:

- стремиться стать высококвалифицированным специалистом, добросовестно учиться, участвовать в научных исследованиях, постоянно повышать уровень своей профессиональной подготовки;

- уважать и развивать традиции Российского университета дружбы народов;

- с уважением относиться к своим учителям – профессорам, преподавателям и к сотрудникам РУДН;

- жить в дружбе и взаимопонимании со своими товарищами по учебе из разных стран мира; способствовать созданию здоровой обстановки в коллективе; не допускать проявлений дискриминации по какому-либо признаку; уважать культурные и религиозные особенности различных этнических и социальных групп и конфессий; толерантно относиться к национальным обычаям обучающихся, представляющих различные нации мира и народности России;

- обучающимся рекомендуется воздерживаться от совершения любых религиозных обрядов в учебных и жилых корпусах и в общественных местах на территории РУДН;

- не допускать грубости по отношению к сокурсникам и другим обучающимся; разрешать возникающие конфликты путем переговоров, не допуская применения насилия;

– не вступать с преподавателями и сотрудниками Университета ни в какие финансово-экономические взаимоотношения, не предусмотренные законодательством РФ и нормативными документами Университета;

– категорически исключить употребление наркотиков, злоупотребление алкоголем;

– вести здоровый образ жизни, полностью отказаться от курения в учебных и жилых корпусах РУДН и способствовать превращению всей территории Университета в пространство, свободное от курения;

– постоянно совершенствовать культуру речи, не допускать сквернословия;

– сохранять имущество Университета, не допускать проявлений вандализма на его территории, следить за чистотой и порядком в его корпусах и на всей территории РУДН;

– активно поддерживать и укреплять систему студенческого самоуправления, развивать студенческую творческую активность (научно-образовательную, спортивную, художественную и др.), повышать корпоративную культуру;

– осознавая себя представителем Российского университета дружбы народов, поддерживать достоинство и престиж родного вуза – свой Alma Mater; способствовать повышению авторитета РУДН.

Кодекс чести преподавателя РУДН содержит основные этические правила, обязательные для исполнения каждым преподавателем Университета вне зависимости от его должности, и служит делу подготовки высококвалифицированных специалистов-интернационалистов, работающих во имя мира и социального прогресса, во благо всего человечества.

Настоящий Кодекс основан на положениях Миссии и Устава РУДН, Законах Российской Федерации и нормативных документах Министерства образования и науки РФ.

Преподаватель Российского университета дружбы народов, сознавая свою ответственность за реализацию миссии РУДН как международно-ориентированного Университета – *«объединение знанием людей разных национальностей, рас и вероисповеданий»*, – за подготовку конкурентоспособных, высококвалифицированных специалистов, которые смогут успешно работать в любой стране, а также за формирование высокого рейтинга Университета в России и во всем мире, неуклонно исполняет следующие положения Кодекса чести преподавателя РУДН:

- вести преподавание на современном уровне науки и техники, стремиться донести до обучающихся передовые научные технологии и результаты научной деятельности мирового уровня;

- активно проводить научные исследования и внедрять их результаты в учебный процесс;

- не допускать нарушения интеллектуальных прав (плагиата и неправомерного заимствования) в публикуемых им научных и учебно-методических трудах, в том числе объявления себя автором чужого произведения, выпуска чужого произведения (в полном объеме или частично) под своим именем, издания под своим именем произведения, созданного в соавторстве с другими лицами, без указания их имени;

- непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию;

- воспитывать студентов в духе неуклонного стремления к приобретению знаний и активному участию в научной деятельности; в духе взаимопонимания и общения на основе принципов интернационализма, дружбы и уважения культурных и религиозных особенностей различных этнических и социальных групп и конфессий; толерантности к национальным обычаям обучающихся, представляющих различные нации мира и народности России; исключить любые проявления дискриминации по какому-либо признаку;

– с уважением относиться к своим коллегам и к обучающимся в РУДН, не допускать по отношению к ним грубости и оскорблений; разрешать возникающие конфликты путем убеждения, не допуская нарушения правил поведения в коллективе;

– не вступать с обучающимися и поступающими в РУДН в отношения протекционизма, в том числе в какие-либо финансово-экономические взаимоотношения, не предусмотренные законодательством РФ и нормативными документами Университета;

– бережно относиться к имуществу Университета и воспитывать это качество у обучающихся;

– вести здоровый образ жизни и соблюдать его как на территории Университета, так и вне его; полностью отказаться от курения в корпусах РУДН и способствовать превращению всей территории Университета в пространство, свободное от курения;

– уважать традиции Российского университета дружбы народов и способствовать формированию в коллективе Университета оптимального морального климата;

– всеми силами содействовать повышению корпоративной культуры сотрудников Университета;

– постоянно способствовать повышению рейтинга Российского университета дружбы народов и упрочению его международного престижа.

Кодекс чести управленца (менеджера, работника административно-управленческого аппарата) РУДН содержит основные этические правила, обязательные для исполнения каждым управленцем Университета вне зависимости от его должности, и служит делу подготовки высококвалифицированных специалистов-интернационалистов, работающих во благо человечества, во имя мира и социального прогресса.

Настоящий Кодекс основан на положениях Миссии и Устава РУДН, Законах Российской Федерации и нормативных документах Министерства образования и науки РФ.

Работник административно-управленческого аппарата Российского университета дружбы народов, сознавая свою ответственность за реализацию миссии РУДН как международно-ориентированного Университета – *«объединение знаний людей разных национальностей, рас и вероисповеданий»*, – за подготовку конкурентоспособных, высококвалифицированных специалистов, которые смогут успешно работать в любой стране, а также за формирование высокого авторитета Университета в России и во всем мире, неуклонно исполняет следующие положения Кодекса чести менеджера РУДН:

- в процессе всей своей деятельности неуклонно способствовать повышению рейтинга РУДН как в России, так и во всем мире, ставя интересы Университета выше своих собственных;

- строить свои отношения с обучающимися в Университете, а также сотрудниками РУДН на основе принципов интернационализма, дружбы и уважения культурных и религиозных особенностей различных этнических и социальных групп и конфессий; проявлять толерантность к национальным обычаям обучающихся, не допускать проявлений дискриминации по какому-либо признаку;

- выполнять свою работу так, чтобы обеспечить оптимальное решение задач, стоящих перед Университетом; создавать в сфере своей деятельности комфортные условия для обучающихся и работников других подразделений РУДН; оказывать им помощь по всем необходимым вопросам; не допускать бюрократической волокиты;

- постоянно повышать свою квалификацию в области менеджмента;

- с уважением относиться к своим коллегам и к обучающимся в РУДН; не допускать грубости по отношению к

коллегам и обучающимся; разрешать возникающие конфликты путем убеждения, не допуская нарушения этических норм, правил поведения в коллективе;

- способствовать формированию в коллективе оптимального морального климата;

- не вступать с обучающимися и поступающими в РУДН, и иными гражданами в отношения протекционизма, в том числе в какие-либо финансово-экономические взаимоотношения, не предусмотренные законодательством РФ и нормативными документами Университета;

- вести здоровый образ жизни и соблюдать его как на территории Университета, так и вне его; полностью отказаться от курения в корпусах РУДН и способствовать превращению всей территории Университета в пространство, свободное от курения;

- уважать традиции Российского университета дружбы народов и способствовать формированию в его коллективе оптимального морального климата;

- постоянно способствовать повышению рейтинга Российского университета дружбы народов и упрочению его международного престижа.

РУДН в проекте «Жизненные Ценности» («Living Values»). Magna Charta Observatory (Обсерватория Великой Хартии Университетов) – некоммерческая организация, штаб квартира которой находится в Болонье, она была основана Университетом Болоньи и Европейской Ассоциацией Университетов в 1988 г., в настоящее время ее деятельность приобретает все более глобальный характер.

Обсерватория Великой Хартии Университетов (Magna Charta Observatory) – это мировой гарант фундаментальных ценностей университетов. С 1988 г. более 800 университетов из 85 стран подписали декларацию о фундаментальных ценностях. Действуя на основании принципов Великой Хартии Университетов (Magna Charta Universitatum), Обсер-

ватория Великой Хартии Университетов (Magna Charta Observatory) помогает университетам и системам высшего образования эффективно работать в соответствии с фундаментальными ценностями на благо студентов, сотрудников, общества и самих университетов.

В 2016–2017 гг. Совет Обсерватории готовил проект «Жизненные Ценности» («Living Values»). Были выбраны 10 университетов мира (в том числе РУДН) из различных регионов мира; были утверждены кураторы для каждого университета. Куратором проекта по РУДН стал сам Президент Обсерватории Великой Хартии Университетов профессор Нурда (бывший президент Университета Амстердама), который посетил РУДН в конце 2017 г. для ознакомления с опытом работы РУДН в данном направлении.

Активную работу по реализации проекта «Жизненные Ценности РУДН» ведет Координационный совет проекта, в который входят сотрудники всех подразделений, управлений и отделов университета, а также представители Студенческого совета РУДН. Возглавляет Координационный совет ректор РУДН В.М. Филиппов.

Цели и основные задачи проекта «Жизненные Ценности». В условиях меняющейся динамики национальной и международной политики, университеты и другие высшие учебные заведения сегодня сталкиваются с определенными сложностями, среди которых:

- растущие с каждым днем ожидания заинтересованных сторон как внутри университетов, так и за их пределами;

- более жесткая конкуренция за студентов и финансирование;

- проблемы, возникающие в связи с интернационализацией и быстрым развитием технологий и коммуникаций и др.

Специфика деятельности и функционирования университетов такова, что с момента их создания главное место в университетах отводится ценностям. Идет ли речь о традиционных и фундаментальных ценностях, таких как **авто-**

номность и академическая свобода, социальная ответственность по отношению к обществу, или о других, более узконаправленных, касающихся **миссий университетов**, – сами ценности являются крайне важными для понимания университетом своего образа, а также транслирования этого образа и миссии заинтересованным сторонам.

Как отмечается в Рекомендациях по реализации проекта «Жизненные Ценности», для создания и поддержания доверия к университетам в условиях современной сложной обстановки и неопределенности, университеты должны дать конкретное определение своим ценностям, понятно транслировать их своим сотрудникам, студентам и заинтересованным сторонам, а также продемонстрировать, что выбранные ценности влияют на их деятельность и принятие решений.

Важность участия РУДН в проекте «Жизненные Ценности». РУДН вошел в число 10 университетов, запустивших проект «Жизненные Ценности».

Участие в данном проекте призвано:

- способствовать реализации миссии РУДН как международного классического университета;
- в еще большей степени сплотить коллектив преподавателей, сотрудников и обучающихся;
- обеспечить более продуктивное взаимодействие с международным университетским сообществом;
- повысить международное признание РУДН;
- повысить конкурентоспособность РУДН во внутрироссийском и международном образовательном пространстве.

Основные понятия и принципы проекта. В Рекомендациях Наблюдательного совета по реализации проекта «Жизненные Ценности» отмечается, что не существует единого и универсального определения понятия ценность.

Ценности обычно понимаются как:

- принципы или нормы поведения; суждение о том, что важно в жизни;

– важные и устойчивые идеалы или убеждения о том, что хорошо или плохо и желательно или нежелательно, разделяемые членами организации. Ценности влияют на поведение и отношение человека и служат широкими ориентирами во всех ситуациях;

– широко распространенные устойчивые убеждения, которые определяют отношение и поведение, которые обуславливают, как университет осуществляет свою работу;

– основополагающие нормы, которые влияют на процесс принятия решений и обеспечивают профессиональные стандарты.

Поэтому высшим учебным заведениям рекомендуется рассмотреть и согласовать вопрос о том, что представляет собой ценность в их контексте.

Понятие «ценности» в контексте российской этической традиции. В российской этической традиции под **ценностью** понимается **устойчивое убеждение в принципиальной предпочтительности некоторых целей или способов существования перед другими**. Ценностные ориентации определяют содержание направленности личности, составляют ядро ее жизненной концепции и отражают отношение человека к себе, окружающему миру и другим людям.

В российской этической традиции ценности часто рассматриваются в связи с возможностью реализации сущностных сил человека, нравственного совершенствования, личностного развития. По сути, ценность – одно из ключевых нравственно-ориентированных понятий, воплощающих в себе совокупность общечеловеческих значимых нравственных категорий, выступающих в качестве эталонов должного.

Различаются два класса ценностей:

– первый класс – **фундаментальные ценности**, важные для жизни человека в целом, главные, конечные цели индивидуального существования личности;

– второй класс – **операциональные ценности**, предпочитаемые человеком в любой жизненной ситуации.

Ценности часто рассматриваются в связи с возможностью реализации сущностных сил человека, нравственного совершенствования, личностного развития. По сути, **ценность – одно из ключевых нравственно-ориентированных понятий, воплощающих в себе совокупность общечеловеческих значимых нравственных категорий, выступающих в качестве эталонов должного.**

Ценностная ориентация личности – это взаимная ответственность друг перед другом, это верность долгу, это терпимость, порядочность, нацеленность на сотрудничество. Без соблюдения этих элементарных принципов невозможно обрести свободу – в творчестве, в самореализации себя как личности.

Реализация проекта «Жизненные Ценности РУДН» (2018–2019 гг.). В течение 2018 г. (май–октябрь) в РУДН велась работа по исследованию внутренней аудитории с целью определения уровня осведомленности, понимания, принятия и соблюдения ценностей РУДН.

Исследование проводилось рабочей группой сотрудников Социологической лаборатории факультета гуманитарных и социальных наук РУДН, методом направленных дискуссий и фокус-групп. Аудитория: студенты, члены Совета молодых ученых, представители Землячеств, преподаватели, ученые, администрация.

11, 15 и 17 мая 2018 г. были проведены направленные дискуссии с 3 группами:

- 1) представителями Студенческих комитетов;
- 2) представителями Совета молодых ученых;
- 3) представителями Землячеств РУДН.

2 и 4 октября 2018 г. были проведены направленные дискуссии с:

- представителями АУП РУДН;
- представителями НПР РУДН.

17 сентября 2018 г. в Саламанке (Испания) на Форуме – годовичном собрании университетов – членов Обсерватории Великой Хартии Университетов ректор РУДН В.М. Филиппов доложил об опыте и задачах РУДН по формированию «Жизненных Ценностей».

В представленной ректором РУДН презентации отмечалось, что по итогам предварительного этапа реализации проекта «Жизненные Ценности» в РУДН была поставлена задача продвижения следующих ценностей:

- социальная ответственность;
- исследовательская культура;
- профессиональное развитие.

В ноябре 2018 г. был создан Координационный Совет проекта «Жизненные Ценности РУДН», возглавляемый ректором РУДН В.М. Филипповым.

Координационным Советом разработана Дорожная карта реализации в РУДН проекта «Жизненные Ценности РУДН».

Дорожная карта реализации в РУДН в 2018–2020 гг. проекта «Жизненные Ценности РУДН»

«Жизненные Ценности РУДН» («ЖЦ РУДН») являются одним из важнейших элементов стратегического развития университета. «ЖЦ РУДН» лежат в основе корпоративной культуры РУДН и служат базой для формирования корпоративной идентичности.

«ЖЦ РУДН» отражены в Миссии РУДН, Кодексах Чести преподавателя, обучающегося и сотрудника РУДН и др. документах.

Ценность – устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования.

Система ценностных ориентаций – устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования.

Ценности объединяют, миссия направляет.

Общие ценности объединяют пространство РУДН, указывая на единство интересов. Они объясняют, почему мы трудимся (работаем, обучаемся) именно в РУДН, а **Миссия направляет, делает понятным стратегические цели нашей совместной деятельности.**

Миссия РУДН: объединяя знанием людей разных культур, РУДН формирует лидеров, которые делают мир лучше.

Шаги по воплощению проекта «Жизненные Ценности РУДН»:

– *шаг 1: вербализация ценностей* (чтобы донести «ЖЦ РУДН» до каждого преподавателя, обучающегося и сотрудника, их надо в первую очередь **осознать и вербализовать – сформулировать в четкой, ясной и доступной форме**).

Задачи:

1) выделить ценности, реально существующие, традиционные для РУДН, закрепленные в Миссии РУДН и Кодексах Чести;

2) выявить отношение преподавателей, обучающихся и сотрудников РУДН к традиционным ценностям РУДН и их мнение о том, как можно дополнить перечень «ЖЦ РУДН»;

3) сформулировать перечень «ЖЦ РУДН», предлагаемых к продвижению. Согласно рекомендациям Magna Charta Observatory, перечень жизненных ценностей должен быть кратким, четким и ясным (4–5 ценностей), а сами ценности сформулированы ярко и вдохновляюще (для облегчения запоминания и аудирования), например, Дружба народов, Профессионализм, Академичность, Честность, Равенство или др.;

4) представить для последующего размещения на электронных и печатных носителях комментарии к Перечню «ЖЦ», раскрывающие содержание каждой ценности.

Инструменты:

1) анализ документов РУДН, имеющих отношение к ценностям университета: Кодексы Чести преподавателя, обучающегося и сотрудника РУДН, уставы подразделений, история РУДН и т.д.;

2) проведение опросов и бесед с преподавателями, обучающимися и сотрудниками РУДН с возможностью как анонимно, так и не анонимно оставить информацию о своем видении ценностей университета как организации. Включить пункт о том, насколько эти ценности резонируют с личными ценностями. Ограничить количество знаков. Данный опрос предполагается создать на базе Интернет-ресурса, посвященного проекту «Жизненные Ценности РУДН»;

3) проведение фокус-группы среди преподавателей, обучающихся и сотрудников РУДН;

4) проведение на базе РУДН совместного (РУДН – Magna Charta Observatory) Международного Семинара (для университетов России и других стран СНГ) по реализации проекта «Жизненные Ценности современных университетов»;

– шаг 2: трансляция ценностей («ЖЦ» необходимо донести до каждого преподавателя, обучающегося и сотрудника РУДН, причем не только содержательно (чтобы знать о них), но и психологически (чтобы принимать эти ценности и придерживаться их в своих поведенческих моделях).

Задачи:

1) осуществить непосредственную трансляцию «ЖЦ РУДН» – широко оповестить преподавателей, обучающихся и сотрудников РУДН о реализации проекта «ЖЦ РУДН»; ознакомить преподавателей, обучающихся и сотрудников РУДН с Перечнем «ЖЦ» РУДН;

2) осуществить косвенную трансляцию «ЖЦ РУДН» – путем согласования заявленных ценностей с корпоратив-

ными практиками. Иначе говоря, вся деятельность РУДН (модели выполнения работ, обучение, коммуникация и т.д.) должна соответствовать ценностям. Например, ценность «Профессионализм» должна транслироваться и высоким уровнем профессионального обучения студентов, и реальным профессионализмом и широкими возможностями профессионального роста ППС и сотрудников РУДН. Также ценности должны поддерживаться поведенческими моделями ППС и менеджмента РУДН.

Инструменты:

1) визуализация «ЖЦ РУДН»:

– разработка и изготовление плакатов, слайдов, брошюр (в электронном и печатном виде) с основными документами – Миссией РУДН, Кодексами Чести преподавателя, обучающегося и сотрудника РУДН, Перечнем «ЖЦ РУДН», размещение их на информационных электронных панелях, бегущей строке и традиционных стендах институтов, факультетов и академии РУДН и др.;

– размещение Перечня «ЖЦ РУДН» на рекламной продукции с логотипом РУДН;

– создание страницы проекта «ЖЦ РУДН» в онлайн ресурсах, с возможностью интерактивного общения;

– отражение «ЖЦ РУДН» в печатных и электронных новостных изданиях РУДН в контексте соответствующих новостей.

Например, в посте в социальной сети / печатном ресурсе рассказ о каком-нибудь мероприятии, сопровождается упоминанием соответствующей ценности в контексте новости, с сопровождением фотографиями):

- дни национальной культуры – дружба народов;
- научная конференция – академичность;
- благотворительные, волонтерские мероприятия – социальная ответственность;
- встречи с выпускниками – профессионализм;

– конкурс на лучший визуальный образ (картинка) для каждой ценности с подведением итогов, награждением лучших предложений;

3) аудирование «ЖЦ РУДН»:

– проведение установочных лекций для обучающихся в РУДН с изложением истории Проекта «ЖЦ» и участия в нем РУДН;

– Storytelling (истории) – сбор и публикация историй студентов, выпускников и молодых ученых, иллюстрирующие позитивный опыт как результат следования ценностям. Например, как навыки толерантного общения помогли им в карьере, как университет или университетские друзья выручили в тяжелой жизненной ситуации. Можно объявить конкурс на лучшую историю. Затем опубликовать истории на Интернет-ресурсе проекта, страницах РУДН в соц. сетях и на *youtobe.com*;

4) персонализация «ЖЦ РУДН»:

– интерактивная коммуникация – встречи обучающихся (неформальные, например, в формате «чаепитие») с заслуженными профессорами, лидерами РУДН с обсуждением их жизненного ценностного опыта;

– встречи с выдающимися выпускниками РУДН, с акцентированием внимания на «ЖЦ РУДН» и их реализации в профессиональной деятельности;

– **шаг 3: идентификация ценностей** (сохранить тот основной стержень «ЖЦ», вокруг которого традиционно строится деятельность РУДН и дополнить их новыми ценностями, обеспечивающими эффективную работу в условиях меняющегося мира).

Задача: добиться идентичности личностных ценностей преподавателей, обучающихся и сотрудников РУДН (выявленных в ходе социологических исследований, проведенных в РУДН в мае и октябре 2018 г.) – «Жизненным Ценностям РУДН» (выделенным на основе анализа корпоративных документов РУДН, в которых отражаются «ЖЦ», и широкого обсуждения «ЖЦ РУДН»).

Инструменты:

1) проведение на базе РУДН Международной конференции «Жизненные Ценности современных университетов», приуроченной к 60-летию юбилею РУДН, принятие на конференции Перечня «ЖЦ РУДН»;

2) проведение политики по установлению приоритета ценностей:

– постоянный мониторинг функционирования каналов продвижения «ЖЦ РУДН», созданных в рамках Проекта «ЖЦ РУДН»;

– поощрение преподавателей, обучающихся и сотрудников РУДН, чья профессиональная деятельность (учеба, общественная деятельность) наилучшим образом демонстрирует приверженность «ЖЦ РУДН»;

3) реализация в дальнейшей деятельности РУДН стратегии: **«Жизненные ценности РУДН – жить ценностями РУДН».**

В ходе дальнейшей реализации проекта «Жизненные Ценности РУДН» проводятся социологические исследования по выявлению жизненных ценностей.

В январе 2019 г. был проведен экспресс-опросник преподавателей и сотрудников РУДН по выявлению их отношения к жизненным ценностям РУДН.

В апреле 2019 г. были проведены открытые публичные дискуссии по проекту «Жизненные Ценности РУДН» с использованием технологий обогащенного общественного мнения:

- 4 апреля 2019 г. – со студентами;
- 18 апреля 2019 г. – с сотрудниками;
- 25 апреля 2019 г. – с преподавателями.

Раздел 2

ПИЛОТНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ ПРОЕКТА «ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ»

АРАБСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК, ТЕХНОЛОГИЙ И МОРСКОГО ТРАНСПОРТА (ААНТМТ)

Подготовлено проф., доктором, директором Центра согласия и международных отношений Арабской академии наук, технологий и морского транспорта *Амр Магед Элхелв*.

ААНТМТ и ее миссия; краткое описание. Арабская академия науки, технологий и морского транспорта была основана по соглашению между ООН и Лигой арабских государств в 1972 г. Это независимая организация Лиги арабских государств, штаб-квартира которой находится в Арабской Республике Египет, и поскольку она находится в Египте, она подчиняется указаниям Министерства высшего образования в соответствии с египетским законодательством.

Взгляды ААНТМТ: быть университетом мирового класса по морскому транспорту и высшему образованию в соответствии с международными стандартами образования, научных исследований, инноваций и обучения при выполнении своих социальных обязанностей для того, чтобы сохранить свои позиции в качестве авторитетного Арабского экспертного совета и быть первым в регионе при выборе студентами.

Миссия ААНТМТ: вносить свой вклад в социально-экономическое развитие арабского региона, предлагая отличных проводников перемен, которые получили квалификацию в рамках всеобъемлющих образовательных программ, высококвалифицированных преподавателей и центры передового опыта в области исследований, обучения и кон-

сультаций, строго придерживаясь самых высоких уровней качества.

1. Каковы были ваши институциональные ценности ранее и каковы они в настоящий момент? Просьба представить копию отчета о ваших ценностях на сегодняшний день вместе с рабочими вспомогательными элементами к каждому пункту.

Основные ценности ААНТМТ заключаются в следующем:

– **институциональная автономия.** Арабская академия науки и морского транспорта применяет институциональную автономию в академических, институциональных, финансовых, физических активах и в области кадровых ресурсов следующим образом. В академической области ААНТМТ имеет свои критерии приема с точки зрения количества студентов, языка обучения, учебной программы, обеспечения качества и определения своих партнеров, будь то местные или международные партнеры. Академия имеет весьма специфические стандарты обучения и оценки своих колледжей.

Что касается организации, то ААНТМТ является некоммерческой организацией, поскольку для назначения ректора требуется созыв арабских министров транспорта из 12 арабских стран путем выдвижения и выборов. Что касается вице-президентов и других ведущих должностей, академического комитета и административной структуры, то в ААНТМТ это внутреннее решение.

Что касается финансовой сферы, ААНТМТ является самофинансируемой организацией; она имеет возможность свободно решать свои внутренние дела.

В области физических активов ААНТМТ имеет 14 кампусов в 4 странах (Египет, Сирия, Саудовская Аравия и Судан).

В сфере кадровых ресурсов ААНТМТ имеет собственную систему найма, процедуры трудоустройства и конкретные критерии отбора своих сотрудников.

Все колледжи/школы/отделы/подразделения ААНТМТ регулируются их собственными уставами и правилами, но являются неотъемлемой частью ААНТМТ;

– **академическая свобода.** ААНТМТ всячески поддерживает академическую свободу своих сотрудников и студентов. Академия никак не ограничивает академическую свободу, но когда дело доходит до безопасности принимающей страны, должны применяться соответствующие правила;

– **участие сотрудников и студентов.** Высокая оценка и поддержка сотрудников и студентов для передачи им самого лучшего, является для ААНТМТ ключом к успеху в следующем десятилетии;

– **равноправие.** ААНТМТ предлагает одинаковое образование для всех студентов. У всех студентов должны быть ресурсы, необходимые для качественного образования.

ААНТМТ разработала Стратегический план Равноправия, который направлен на поддержку кадров и студентов в успешной работе и учебе, в случае инвалидности, с учетом этнической принадлежности и веры;

– **равенство.** ААНТМТ гарантирует, что у всех сотрудников и студентов будут равные возможности. Например, ААНТМТ помогает отстающим студентам догнать остальных. Например, рабочие часы для студентов с вопросами относительно материалов курса, и для более близкого знакомства лектора со студентами. Другой пример – оплата за обучение в Асуане, где оплата почти на половину меньше оплаты за обучение в других кампусах. Резюмируя выше сказанное, мы хотим сказать, что пытаемся помочь преодолеть разрыв между студентами ААНТМТ на пути к достижению успеха;

– **академическая честность и неприкосновенность.** Ответственность ААНТМТ заключается в обеспечении образовательного процесса, который информирует как сотрудников, так и студентов об их правах и обязанностях в отношении таких важных вопросов, как обман, плагиат и профессиональная этика;

– **ответственность, законность, продуктивность, обеспечение качества и эффективность;**

– **открытость и прозрачность** является общепринятой процедурой работы ААНТМТ; в работе применяется принцип открытости и прозрачности ко всем договорным и деловым отношениям, которые вводятся ААНТМТ или любым из его колледжей, подразделений или центров;

– **социальная ответственность.** ААНТМТ всегда стремилась играть жизненно важную роль в области социальной ответственности посредством разнообразных академических и неакадемических мероприятий с целью воздействия на позитивное развитие в социальной, экономической и экологической областях не только в регионе и Арабском Мире, но и во всем мире.

ААНТМТ дала развитие социальной службе и непрерывному образованию, которые являются неотъемлемой частью ААНТМТ.

ААНААНТМТ стремится оказать необходимую помощь студентам с особыми потребностями и инвалидностью, особенно учащимся с нарушением зрения; поэтому Академия стала частью двух проектов: SWING (Ended) и PACES.

SWING выступает за устойчивые пути повышения равного доступа учащихся к учебной среде. Основная цель проекта SWING заключалась в том, чтобы предоставить студентам-инвалидам равный доступ к университетскому образованию и будущим карьерным возможностям с использованием доступных, вспомогательных технологий.

PACES поддерживает создание прогрессивных центров доступности в высшем образовании для учащихся с ограниченными возможностями в Северной Африке. Общая цель проекта PACES заключается в прогрессе и разработке программы инициатив в университетах Египта и Марокко для поддержки модернизации высшего образования путем создания центров доступности (статических, мобильных и виртуальных), которые позволят студентам с ограниченными

ми возможностями (SwD) воспользоваться вспомогательными технологиями и услугами служб поддержки. Благодаря этим центрам SwD и сети работодателя / вуза SwD сможет получить навыки трудоустройства и возможность перехода для дальнейшего трудоустройства.

2. Почему ваш университет решил участвовать в пилотном процессе? Каковы были соответствующие внутренние или внешние обстоятельства? Какую пользу вы ожидали получить? Какие трудности вы ожидали? Какие оговорки были высказаны в отношении участия в проекте?

ААНТМТ решила участвовать в пилотном процессе, чтобы иметь возможность контролировать свои собственные ценности и связанные с ними практики, а также различать и повышать эффективность и другие внутренние процессы:

- внутреннее обстоятельство заключается в том, чтобы убедиться, что все основные ценности актуальны и существуют;

- внешние обстоятельства заключаются в том, чтобы увеличить мировой рейтинг ААНТМТ и повысить ее репутацию;

- в проекте не было никаких оговорок, связанных с участием ААНТМТ в проекте.

3. В какой степени и каким образом участие вашего университета в проекте было связано с разработкой или реализацией его стратегического плана? Выскажите, пожалуйста, комментарии по любому пункту.

ААНТМТ разрабатывает стратегический план каждые пять лет; поощряет всех сотрудников к участию во всех ее мероприятиях, особенно в разработке собственного стратегического плана.

4. Как вы относились к проекту? Каким образом проводилось руководство и контроль над проектом и кем осуществлялась эта деятельность? Какова роль ректора/президента во всем процессе? Какие этапы у него были? Какие заинтересованные стороны были вовлечены? Насколько эффективным было их участие? Какие пробелы вы определили на тех этапах? Какими были источники и характер сопротивления, с которыми вы столкнулись, если они есть, и как они были связаны? В целом что сработало, что нет?

Ответственным за проект является профессор Амр Элхелв и Центр согласия и международных отношений.

Президент ААНТМТ предоставил все необходимые полномочия для преодоления всех возможных препятствий, с которыми можно столкнуться.

В эти процессы были вовлечены все колледжи, школы, отделы и подразделения ААНТМТ. Все колледжи, школы, отделы и подразделения ААНТМТ оказывали помощь и были сплоченными.

5. Что изменилось в вашем университете в результате проекта или (в зависимости от того, насколько далеко вы смогли продвинуться), что, как вы ожидаете, изменится, когда в пилотном проекте появятся конкуренты? Изменились ли ваши ценности? Если да, то каковы эти ценности? Изменилось ли что-либо в нынешней или изменится (в будущей) жизни университета, повлияло это ли на ваши ценности? (Процессы, связи и т.д.)

Проект помог нам оценить нынешние ценности в различных дисциплинах ААНТМТ, особенно там, где эти ценности не применялись.

6. Как или каким образом ваш университет получил пользу (или получит ожидаемую пользу) от его участия

в проекте? Были ли трудности? Если да, то какие действия были предприняты?

ААНТМТ получила пользу от проекта, убедившись, что использует цели основных инструментов проекта.

7. Что вы планируете относительно продолжения проекта? Каковы следующие шаги или последующие события для получения от него дополнительной ценности?

Мы хотим знать опыт других университетов и извлекать пользу из их опыта, а также знать проблемы и препятствия, с которыми они сталкиваются, и как они справляются с ними. Нам бы также хотелось присутствовать на заключительном мероприятии и изучить отзывы и рекомендации других университетов, которые должны быть выполнены для перехода к последующим мероприятиям.

БОЛОНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (ИТАЛИЯ)

Постоянный представитель – профессор *Элла Ричи*.

Высшее образование в Италии. Основные принципы, лежащие в основе итальянской системы образования, и в частности высшего образования, закреплены в Конституции Италии, принятой в 1947 г. Статья 33 Конституции гласит, что «искусство и наука свободны, и их преподавание должно быть свободно». В защиту академической свободы в статье также говорится, что все высшие учебные заведения «имеют право самостоятельно устанавливать свои собственные правила, в пределах, установленных национальным законодательством».

Кроме того, ст. 34 Конституции устанавливает принцип права отдельных граждан на высшее образование: «все, кто может доказать необходимую компетентность и желание,

имеют право на получение высшего образования, независимо от своих финансовых возможностей».

Как определено законом, у высшего образования две основные цели:

- 1) способствовать научному прогрессу нации;
- 2) обеспечить всех граждан образованием и подготовкой, которые приведут к трудоустройству.

В Италии предлагают высшее образование следующие типы учреждений:

- университеты (также политехнические);
- высшие учебные заведения в области искусства и музыки;
- высшие технические учебные заведения.

Университеты являются автономными структурами; они принимают свои собственные Уставы, учреждая свои собственные руководящие органы (такие, как ректорат, ученый совет и административный совет), а также свои учебные и исследовательские структуры. Университеты присваивают следующие квалификации, соответствующие структуре (циклам) Болонского процесса.

Министерство образования, университетов и научных исследований (MIUR) отвечает за общее управление на национальном уровне. Министерство образования, университетов и научных исследований имеет несколько органов и структур, действующих на национальном уровне, которые выполняют представительские, консультативные, контрольные и оценочные функции для школ и университетов и высших учебных заведений в области искусства и музыки.

Министр отвечает за определение политики с помощью заместителя министра, помощников министра и непосредственно сотрудничающих ведомств, включая кабинет министра, который координирует деятельность управлений специальных советников, законодательного управления, административного управления Министерства, технического управления и пресс-службы.

Министерство образования, университетов и научных исследований состоит из трех отделов. Департамент образования и профессиональной подготовки отвечает за общую организацию школьной системы, определение целей в области образования и профессиональной подготовки, а также за правовое и экономическое положение сотрудников школ.

Департамент планирования и управления кадровыми, финансовыми и материальными ресурсами отвечает за финансовую политику, закупки, административные кадровые ресурсы в школах, а также за управление информационными системами.

Департамент высшего образования и научных исследований отвечает за высшее образование, в частности за руководство, общее регулирование и финансирование университетов; мониторинг и оценку университетов и высших учебных заведений в области искусства и музыки; статус студента; осуществление законодательства ЕС и международного права; поддержку, планирование и координацию исследовательской деятельности на национальном, международном и европейском уровнях.

Университеты также должны находиться во взаимодействии с другими министерствами, такими как Министерство иностранных дел и международного сотрудничества, Министерство финансов, Национальное агентство оценки университетов и исследовательских институтов (ANVUR), итальянское национальное антикоррупционное управление (ANAC).

Согласно данным, предоставленным во введении, практическое применение некоторых ценностей Великой Хартии Университетов должно быть адаптировано в соответствии с национальными правилами. Например, Великая Хартия не смогла сбалансировать автономию вуза, имеющую связь с внешней средой, которая не может быть абсолютной, как это недавно было подчеркнуто в оценке Ассоциации университетов Европы (EUA). С другой стороны, чест-

ность — это ценность, которую можно измерить и считать абсолютной. Академическая свобода в значительной степени зависит от академической автономии, даже если она относится к отдельным лицам.

Академические ценности в нашем вузе: предварительное рассмотрение. Наша точка зрения относительно первоначально подписанной Великой Хартии Университетов привела нас к выводу, что новая версия открыта для изменяющегося мира и должна быть выпущена, чтобы отразить мировую перспективу.

В период с 2016 по 2017 г. Болонский университет (UNIBO) начал предварительную внутреннюю дискуссию о фактической роли академических ценностей и внешних структурных условий, которые могут их сформировать. Болонский университет (UNIBO) согласился с тем, что пересмотренная версия Великой Хартии должна не только отражать точку зрения руководства, но и отражать точку зрения всего академического сообщества. Кроме того, ценности должны не только декларироваться, но и применяться на практике. Также новая версия должна включать в себя понятие всестороннего множественного разнообразия, ответственности перед обществом и понятие гражданственности университета.

Используя шанс проекта «Жизненные Ценности», было также проведено внутреннее обсуждение наших собственных ценностей идентичности, чтобы определить наиболее важные из них, которые определяют наши стратегии и делают нас сообществом.

Как мы подошли к проекту «Жизненные Ценности» на практике. Из-за комплексности и размера Болонского университета мы разработали проект «Жизненные Ценности» в 3 этапа:

1) для повышения информированности об университете 10 апреля 2018 г. вновь назначенные руководители 32 департаментов приняли участие во встрече, посвященной ав-

тономии вуза и честности в исследовательской деятельности в присутствии нашего постоянного представителя Эллы Ричи;

2) затем руководителям было предложено назначить по крайней мере трех представителей из профессоров/исследователей, студентов и административных сотрудников в отдел для участия в обсуждении жизненных ценностей. 9 мая 2018 г. собралась группа из 70 человек из разных научных областей. Участникам также было предложено провести опрос о ценностях идентичности с учетом пяти аспектов: личности, образования, исследований, третьей миссии и организации;

3) обсуждение основных ценностей и ценностей идентичности Болонского университета (UNIBO) было, наконец, завершено на уровне руководства. Результаты предварительных обсуждений были продемонстрированы, а участникам вновь было предложено провести опрос по ценностям честности с учетом пяти аспектов: личности, образования, исследований, третьей миссии и организации;

4) было проведено сравнение между ценностями идентичности, определенными сообществом и руководством Болонского университета (UNIBO), чтобы, наконец, выработать общее мнение между сообществом и перспективами руководства.

Наиболее важными ценностями идентичности являются:

- критическое мышление;
- честность;
- вовлеченность;
- сотрудничество;
- ответственность;
- коллегиальность и постоянное совершенствование (3 варианта связи);
- творчество и достоинство (3 варианта связи);
- устойчивость;

- доверие;
- инклюзивность.

Возникшие проблемы:

- комплексность и размер Болонского университета и работа в нескольких кампусах;
- повышение информированности о важности вовлечения всех сотрудников и студентов в обсуждение ценностей;
- работа в небольших группах по конкретной повестке дня для подготовки более широких дискуссионных сессий.

Мы сочли нецелесообразным привлекать большее количество людей посредством опроса, который может быть направлен всем сотрудникам университета. Поскольку большое количество опросов было недавно представлено сотрудникам нашего университета, был получен низкий уровень ответов. Возможно, стоит рассмотреть и другие альтернативные варианты.

Полученные результаты. Для новой версии Великой Хартии Университетов Болонский университет (UNIBO) предлагает включить понятия устойчивости, социальной ответственности, способствующие обучению основам гражданственности, образованию. Важно учитывать многообразие в различных сферах (гендерная принадлежность, культура, религия, различные перспективы и задачи).

Что касается выявленных ценностей идентичности Болонского университета, они будут направлять и вдохновлять наш следующий стратегический план на 2019–2021 гг.

ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ БУХАРЕСТА

Отчет о проекте «Жизненные Ценности» (30 июня 2018 г.)

Университет и его миссия; краткое описание:

1) Политехнический университет Бухареста (ПУБ) обязуется утвердить статус Университета Перспективных Ис-

следований и Образования. Миссия, принятая университетом, рассматривается как точка соприкосновения образования и научных исследований: путем профессиональной подготовки, с одной стороны, и получение знаний и инноваций, с другой стороны, в качестве основных целей общества знаний и экономики. Цели университета также полностью согласуются с положениями, предусмотренными в Стратегии «Европа – 2020»;

2) Политехнический университет Бухареста обязуется придерживаться концепции инновационного университета, как с точки зрения человеческого капитала, который влияет на инновационную способность страны, так и с точки зрения научных исследований, которые являются источниками знаний, а также с помощью технологических инноваций и адаптаций, которые влияют на экономический рост страны;

3) в силу своего культурного измерения университет играет чрезвычайно важную роль в укреплении национальной идентичности, социальной сплоченности и отдельной институциональной культуры. Для получения знаний, главным образом путем научных исследований, для дальнейшей передачи его посредством обучения и профессиональной подготовки и распространения его с помощью ИТ-технологий, использования технологических инноваций и культурного измерения для продвижения ряда моральных ценностей – все это представляет собой элементы, которые определяют идентичность и уникальность университета;

4) Университет разрабатывает и оптимизирует процессы, которые приводят к обществу, основанному на знаниях, к достижению целей, установленных для устойчивого экономического роста, повышения количества рабочих мест и повышения экономической и социальной сплоченности в соответствии с целями, установленными «Европой – 2020».

1. Каковы были ваши институциональные ценности? Просьба представить копию отчета о ваших цен-

ностях на сегодняшний день вместе с рабочими вспомогательными элементами для каждой ценности.

Ценности университета отражают приверженность к:

- **академической автономии**, которая дает сообществу право на самоуправление, планирование ресурсов и программ в соответствии с принятой миссией и в соответствии с действующими законами;

- **академической свободе**, которая позволяет членам академического сообщества свободно осуществлять свое профессиональное развитие и выполнять задачи без манипуляций, цензуры и преследований в соответствии с действующими законами, научными стандартами, принятыми университетом, и личной ответственностью;

- **профессионализму** путем поощрения и поддержки производительности;

- **профессиональной честности**, которая побуждает членов сообщества продвигать научную истину и справедливость в своей деятельности;

- **личной ответственности** во всех проводимых профессиональных и социальных мероприятиях;

- **содействию терпимости**, уважению, истине и открытости во внутренних и внешних отношениях сообщества;

- **возможности равного доступа** к программам и мероприятиям, проводимым университетом.

В соответствии с этими аспектами Политехнический университет Бухареста приступает к проекту «Жизненные Ценности» и решению предстоящих **задач**:

- 1) **академическая автономия**. Автономия университета соблюдается Конституцией Румынии и представляет собой право университетского сообщества управлять собой, проявлять академическую свободу, выполнять свою миссию, стратегию и набор компетенций, которые позволяют ей выполнять свою миссию на основе общественной отчетности.

Автономия университета включает следующие компоненты:

- институциональная автономия;

- дидактическая и научная автономия;
- административная и финансовая автономия;
- юрисдикционная автономия;

2) академическая свобода. Совет университета гарантирует институциональную и индивидуальную академическую свободу своим членам сообщества. Члены академического сообщества могут свободно пользоваться свободой творческого обучения и научной работы при условии соблюдения положений законодательства и профессионального поведения. Политехнический университет поддерживает и поощряет молодых исследователей через внутренние гранты (программы GEX). Стратегия ПУБ для исследований основана на основных темах Horizon–2020. Соответственно, ПУБ способствует инновационной и технологической передаче исследовательских продуктов;

3) профессионализм путем поощрения и поддержки производительности. В ПУБ мы понимаем профессионализм как совершенствующееся мышление молодых и опытных ученых. ПУБ активно поддерживает преподавателей в развитии их преподавательских и исследовательских компетенций. При этом Университет предлагает образовательную программу, призванную предоставить молодым ученым соответствующие знания и умения для того, чтобы способствовать подлинному обучению. Кроме того, Университет инвестирует в развитие исследовательской карьеры молодых ученых, предлагая внутренние исследовательские гранты по программе Грант на Проведение Исследовательских Работ. Таким образом, доктора наук и преподаватели поддерживаются в соответствии с профессиональными стандартами, требованиями и ожиданиями учебной среды;

4) личная ответственность во всех профессиональных и социальных мероприятиях. Университет должен во всех областях своей политики, практики, процедурах и услугах:

- ликвидировать незаконную дискриминацию и преследование;

– обеспечить равенство возможностей между теми, кто находится под защитой закона о равенстве и тех, кто не относится к этой категории;

– поддерживать хорошие отношения между теми, кто находится под защитой закона о равенстве и тех, кто не относится к этой категории;

Все учащиеся и сотрудники нашего университетского сообщества несут персональную ответственность за свое поведение и принятие решений в поддержку ценностей Университета и за соблюдение правовых рамок, в которых мы работаем. Университет стремится продвигать самые высокие стандарты индивидуального поведения и личной ответственности, оценивая социальную ответственность в качестве Университета и наши внешние партнерские отношения. Мы стремимся быть социально ответственным учреждением и активно содействовать экономическому и социальному развитию посредством обмена знаниями, инициативами и предприимчивостью; установление партнерских отношений с предприятиями, социальными организациями и организациями государственного сектора, которые способствуют более широкому полезному использованию наших знаний и понимания; увеличение образовательных устремлений во всем мире; и поощрение волонтерской деятельности и участия сообщества в качестве средства использования нашего опыта для содействия социальному благополучию;

5) академическая честность является одним из самых важных принципов, оказывающим влияние на образ нашего учреждения. Поскольку высшее образование сосредоточено на повышении качества своих программ, важно подчеркнуть академические стандарты и целостность:

а) ответственность Университета. Ответственность университета заключается в том, чтобы обеспечить учебный процесс, который информирует как студентов, так и преподавателей об их правах и обязанностях по вопросам, свя-

занным с плагиатом и профессиональной этикой. Большую часть того, что считается неэтичным или нечестным поведением, можно избежать, если преподаватели и учащиеся четко понимают, что способствует таким действиям и их последствия. Сообщество университета должно также знать о процедурах, которые необходимо пройти в случае нарушения академической честности;

б) ответственность студентов. Студенты должны осознавать, что последствия нарушения стандартов академической честности являются чрезвычайно серьезными и затратными и могут привести к потере академических и карьерных возможностей. Согласно регламенту ПУБ, учащимся, которые совершили нарушения положений академической честности, грозит отстранение от занятий и дипломных программ, и/или отчисление из университета.

Чтобы избежать плагиата, университет реализовал программное обеспечение, предназначенное для эффективного обнаружения и, тем самым, предотвращения плагиата. Цель этой программы – помочь уменьшить влияние плагиата.

Академическая честность также контролируется работой Комитета по Этике и Академической Честности, принятием Кодекса этики и профессионального поведения. Комитет по Этике и Академической Честности действует в соответствии со своими собственными правилами, а Кодекс этики и профессионального поведения одобрен Советом университета и является частью Устава университета.

Комитету по Этике и Академической Честности поручено решать жалобы, обсуждать представленные дела, предлагать решения и подавать в Совет университета предлагаемые дела и решения;

б) содействие толерантности, уважению, правдивости и открытости во внутренних и внешних отношениях ПУБ посвящено поощрению уважения к многообразию, терпимости и пониманию плюрализма и гражданской ответственности. Комитет по Этике и Академической Чест-

ности выступает за интеграцию меньшинств, аудитории, приспособленные для учащихся с особыми нуждами и учебные среды, направленные на удовлетворение разнообразных потребностей в обучении, поощрение межкультурного сотрудничества и создание сообщества открытых либеральных личностей;

7) возможности равного доступа к программам и мероприятиям, проводимым университетом. Политехнический университет Бухареста стремится уважать достоинство людей и право на качественное образование для каждого человека. ПУБ поощряет каждого человека и тем самым стремится к достижению своего собственного потенциала. Соответственно, ПУБ способствует равенству и справедливости для всех сотрудников, преподавателей, нынешних студентов и выпускников. ПУБ стремится ликвидировать все формы дискриминации по признаку пола, расы, социального и экономического положения, политических и религиозных убеждений. Все сотрудники, студенты, преподаватели и исследователи набираются, оцениваются и повышаются в соответствии со своими знаниями, способностями и компетенциями. Устав ПУБ заявляет и поддерживает все вышеупомянутые принципы. В настоящее время 40% наших преподавателей – женщины, 43% всех менеджеров – женщины, и более 40% студентов – женщины.

В случаях возникновения дискриминации, учащимся предлагается поговорить со своими преподавателями, замдеканами или обратиться с жалобой в Комитет по Этике и Академической Честности.

1. Почему ваш университет решил участвовать в пилотном процессе? Какие внутренние или внешние цели или проблемы будет затрагивать проект?

ПУБ готовится к важной вехе в 2018 г., когда мы отмечаем 200-летие высшего технического образования. 200-летний юбилей представляет собой прекрасную возможность

вновь утвердить наши ценности и подтвердить нашу самобытность на местном, региональном и международном уровнях высшего образования.

Решение участвовать в пилотном проекте «Жизненные Ценности» основано на необходимости достижения следующих целей:

- определить профиль ценностей учреждения;
- руководить процессом развития университета;
- расширить участие академического сообщества в продвижении ценностей и принципов университета;
- поощрять эффективные обмены между ПУБ и членами Совета Великой Хартии университетов.

2. Каковы были соответствующие внутренние или внешние обстоятельства?

Политехнический университет Бухареста является старейшим и самым авторитетным техническим университетом в Румынии. Наш университет активно участвует в предоставлении студентам лучших и наиболее актуальных учебных материалов. ПУБ вносит вклад в открытое и инновационное академическое сообщество, которое способствует сотрудничеству и совместной работе.

Политехнический университет Бухареста участвует во многих исследовательских проектах, что доказывает, что у университета есть ресурсы и открытость, и студенты позитивно относятся к своему участию в этих исследовательских проектах. Кроме того, ПУБ является высокоэффективным в различных областях исследований (например, химическое производство, электротехника), и этот факт способствует консолидации статуса на национальном и европейском уровнях.

Внутренняя организационная среда характеризуется наличием значительного числа молодых ученых. 32% преподавателей в возрасте до 41 года. В то же время привлекательность для преподавательской профессии и исследова-

ний в области высшего образования постоянно снижается. Более того, преподаватель испытывает большую нагрузку на национальном уровне, а не только ставит под угрозу качество обучения. В этих условиях команда руководства университета считает важным вовлечь всех сотрудников в предлагаемый ими институциональный проект. Участие в этом проекте создаст контекст для обмена мнениями, идеями, потребностями и интересами, укрепления культуры общения и открытости. Мы твердо убеждены в том, что эффективные рабочие отношения имеют решающее значение для успеха университета.

3. Какую пользу вы ожидали?

В рамках нашего университета мы ожидали:

- улучшение институционального управления основанного на ценностях;
- разработку и усовершенствование институциональной практики;
- распространение эффективной практики во всей организации;
- усовершенствование процесса принятия решений.

Основные преимущества построения организационной культуры, основанной на ценностях:

- информированное принятие решений по стратегическим планам;
- совместные решения задач организации;
- повышение организационной эффективности.

С внешней точки зрения мы ожидаем:

- улучшить репутацию университета improve university reputation;
- получить информацию от партнеров, более опытных, чем ПУБ с точки зрения ориентированного на ценности руководства;
- строить доверительные отношения с заинтересованными сторонами;

4. Какие трудности вы ожидали? Какие оговорки были высказаны в отношении участия в проекте?

Университеты остаются приверженными к содружествам и экономике, приоритетом которой являются знания. Но где-то по пути они, похоже, пережили какой-то кризис идентичности.

5. Для чего? Кому они должны были служить? И кто должен платить за них?

Возможно, самой важной задачей является поиск новой смыслообразующей цели и заключение нового договора с общественностью о том, как они могут поддерживать друг друга. В некоторых случаях работать с высококвалифицированными специалистами может быть сложно. Руководителю может быть сложно разработать и продвинуть общий перечень ценностей и найти общий язык со всеми (учитывая, что ПУБ насчитывает почти 5000 сотрудников).

Помимо мнений ученых, есть мнения и потребности студентов.

6. В какой мере все это можно совместить?

Это вопрос, на который нужно ответить во время реализации этих проектов. У ПУБ есть перечень основных ценностей, которые могут быть идентичны ожиданиям студентов и ученых относительно. Мы обеспокоены тем, что нам не хватает необходимых инструментов для удовлетворения их ожиданий, а также институционального потенциала для продвижения этих ценностей.

7. В какой мере и каким образом участие вашего университета в проекте было связано с разработкой или реализацией его стратегического плана? Прокомментируйте, пожалуйста, любой пункт.

Участие в проекте «Жизненные Ценности» является отправной точкой, хорошей возможностью для переоценки

и обсуждения институционального проекта ПУБ с участием ученых, студентов и заинтересованных сторон. Мы ожидаем, что этот долгосрочный проект приведет к новому способу разработки стратегического плана университета, что приведет к повышению организационной эффективности.

8. Как вы проводили работу по подготовке к проекту? Каким образом проводилось руководство/контроль над проектом, и кем? Какова роль ректора /президента во всем процессе? Какие этапы у него были? Какие заинтересованные стороны были вовлечены? Насколько эффективным было их участие? Какие пробелы вы определили на тех этапах? Какими были источники и характер сопротивления, с которыми вы столкнулись, если они были, и как они были связаны? В целом, что сработало, что нет?

Уже с самого начала процесса оценки Советом Великой Хартии университетов г-н Костоиу, ректор ПУБ, привлек всех лиц, принимающих решения в университете, к дискуссионным сессиям с представителем Совета Великой Хартии университетов.

Представитель Совета Великой Хартии университетов провел встречи с:

- администрацией ПУБ;
- деканами;
- преподавателями;
- студентами;
- выпускниками и внешними участниками.

Проректоры ПУБ также внесли свой вклад в презентацию, в которой представлена информация о целях, приоритетах и важных проектах университета. Они представили ПУБ и его роль в регионе. ПУБ – старейший технический университет в Румынии, имеющий высокую репутацию в области инженерного образования, играет ведущую роль в трансформации страны с точки зрения «партнерства между

университетами и промышленностью». ПУБ уделяет приоритетное внимание «выдающимся исследованиям», привлечению и сохранению «выдающегося персонала», «выдающихся студентов», установлению прочных связей между университетом и отраслью. ПУБ смог привлечь значительное финансирование со стороны правительства и структурных фондов ЕС для создания высококачественной исследовательской инфраструктуры для укрепления своего потенциала в области исследований-инноваций. 33% бюджета ПУБ выделяется на исследования. ПУБ смог получить 2 гранта ERC помимо других международных и европейских финансируемых проектов. ПУБ придает большую значимость своим международным связям и предоставляет дополнительное финансирование для поддержки своих преподавателей и студентов в развитии отношений с международными учреждениями. Университет имеет 15 двойных дипломных программ с европейскими университетами. Уровень занятости выпускников ПУБ составляет 93%. Ассоциация выпускников хорошо зарекомендовала себя и имеет прочную связь с университетом. Университет стремится к непрерывному процессу совершенствования, трансформируя свою внутреннюю структуру и восстанавливая свои связи со своими заинтересованными сторонами в соответствии с меняющимися условиями. ПУБ уделяет большое внимание сохранению гибкости в своих действиях и деятельности. Учащиеся играют определенную роль во всех процессах принятия решений. Формальные и неформальные процессы принятия решений дополняют друг друга, чтобы создать прозрачную структуру для всех заинтересованных сторон.

9. Какие заинтересованные стороны были привлечены к участию? Насколько эффективно их участие?

На встрече с представителем Совета Великой Хартии университетов присутствовали несколько членов наиболее

важных компаний в Румынии, для которых ПУБ является активным партнером.

Внешние участники всегда заинтересованы в наборе выпускников ПУБ, и они выразили удовлетворение тем, что выпускники получили образование в нашем университете. Высокое качество преподавания и обучения кажется важной целью, помимо выдающихся исследований и прочной связи между ПУБ и промышленностью.

10. Какие пробелы вы выявили на этих этапах? Каковы были источники и характер сопротивления, с которыми вы столкнулись, если они были, и как они были связаны? В целом что сработало, а что нет?

В современном европейском контексте существенным элементом является вовлечение учащихся в качестве равных партнеров в процессы управления и принятия решений в университете. Это участие помогает студентам и выпускникам приобретать эти качества и атрибуты. Однако столь же важно, что участие студентов также имеет решающее значение для университета в принятии всех решений, которые включают тщательное рассмотрение с точки зрения студентов. Поэтому для своего собственного академического и личностного развития студентов нужно поощрять и поддерживать в участии и внесении своего значительного вклада на всех уровнях университета.

11. Что изменилось в вашем университете в результате проекта или (в зависимости от того, насколько далеко вы смогли продвинуться), что, как вы ожидаете, изменится при завершении пилотного проекта? Изменились ли ваши ценности? Если да, то каковы новые ценности? Изменился ли образ жизни университета по мере изменения ценностей? (Процессы, связи и т.д.) Какую пользу или каким образом ваш университет полу-

чил пользу (или вы ожидаете, что ваш университет получит пользу) от своего участия в проекте? Появились ли трудности? Если да, то какие действия были приняты?

Мы должны создать эффективную систему обеспечения качества для университета, которая охватывает преподавание, исследования и администрирование, а также включает в себя текущую оценку программы и обратную связь с учащимися.

Мы должны продолжать развивать свою коммуникационную деятельность как внутри страны, так и за ее пределами в интересах общества и университета.

Мы должны использовать идеи сотрудников на всех уровнях и этапах опыта не только для того, чтобы внести свой вклад в теоретические планы, но и для применения их на практике.

12. Что вы планируете в связи с продолжением проекта? Каковы следующие шаги или последующие разработки для получения от него дальнейшей ценности?

Концепция ПУБ для интернационализации процесса предлагает организационный проект, благодаря которому университет укрепляет свои позиции на региональном, европейском и глобальном уровнях, предоставляя образовательные и исследовательские услуги в соответствии с потребностями непосредственных выгодоприобретателей и сообщества, к которому он принадлежит. Ожидается, что усиление международного аспекта приведет к улучшению образования и исследований путем поощрения мобильности, сотрудничества и обмена опытом академического сообщества, путем повышения мультикультурного аспекта и привлечения большего числа иностранных студентов, что приведет к улучшению международной репутации ПУБ.

УНИВЕРСИТЕТ КАМПИНАСА, БРАЗИЛИЯ (UNICAMP)

Университет и его миссия. Университет Кампинаса (UNICAMP) был основан 5 октября 1966 г. в рамках проекта, задуманного и созданного врачом Зеферино Вазом, университет направлен на региональное развитие. С момента основания, привнося значительные нововведения в бразильское общество того времени, университет делает исследования основным определяющим элементом для процесса преподавания и обучения на всех уровнях, и делает отношения с обществом неотъемлемым компонентом передового опыта в академической деятельности. Проект Unicamp – это ответ на растущий спрос на квалифицированные кадры в регионе страны, в котором в 1960-е гг. находилось 40% промышленного потенциала Бразилии и проживало 24% экономически активного населения страны. Unicamp – это автономная структура с финансовой и управленческой точки зрения. Unicamp может создавать свои программы бакалавриата и магистратуры и это регулируется государственным советом по образованию. Бюджет Unicamp – это фиксированный процент налогов от продажи коммерческой продукции продуктов в штате Сан-Паулу, дополненный финансовыми поступлениями из национальных и международных исследовательских проектов. В 2017 г. он составил 875 374 369 дол.

Университет насчитывает около 34 000 студентов, распределенных почти поровну между 66 курсами бакалавриата и 152 программами магистратуры. В Unicamp 1910 преподавателей, 99% из которых имеют ученую степень. Ежедневно здесь может находиться около 50 тыс. человек, включая студентов, преподавателей, сотрудников, а также посетителей университетских клиник. За пять десятилетий более 65 тыс. молодых людей окончили обучение по программе бакалавриата и многие из выпускников работают в

компаниях, государственных учреждениях и общественных организациях, внося свой вклад в экономическое и социальное развитие этого региона и многих других в Бразилии и за рубежом.

Миссия Unicamp сегодня заключается в следующем:

- создавать и распространять научные, технические, культурные и творческие знания во всех областях посредством преподавания, исследований и распространения знаний;

- подготовить специалистов, способных к новаторству и поиску решений проблем современного общества, направленных на всестороннюю реализацию гражданских прав.

Для выполнения своей миссии, Unicamp имеет целый ряд сертифицированных программ бакалавриата в области точных наук, технических наук, биомедицинских наук, гуманитарных наук и искусства. В этом Бразильском университете самое большое количество аспирантов – 48% студенческого состава. Занятия проводят те же преподаватели, которые обучают бакалавров. Благодаря исследовательской работе, которая проводится в наших архивах, лабораториях, различных службах, школах и других местах которые Unicamp стал известным и уважаемым. Эта система позволяет быстрее использовать новые знания для критической и академической обсуждений во время дидактической и научной деятельности студентов и аспирантов, а также стимулировать инициативы, направленные на удовлетворение общественных потребностей. Делая основной упор на научные исследования, Unicamp способствует экономическому развитию и благосостоянию населения, что, в свою очередь, за счет уплаты налогов, поддерживает университет.

Интеграция преподавания, научных исследований и распространения знаний согласуется с новаторским и предпринимательским духом университета. Это создает благотворный процесс и способствует появлению нескольких

внеклассных мероприятий, созданных и управляемых самими студентами, например, работа в небольших компаниях, участие в различных социальных событиях и работа на бесплатных подготовительных курсах практически на всех факультетах. Это дает возможность начать конструктивный диалог с учреждениями, поддерживающими развитие, улучшают отношения студентов с производственными структурами, государственными и неправительственными учреждениями, а также способствует их быстрому включению в производственный процесс. Выступая в качестве настоящего «научно-исследовательского завода» и центра формирования высококвалифицированных специалистов, Unicamp привлек к себе внимание нескольких высокотехнологичных предприятий. Он также внес свой вклад в создание компаний по инициативе бывших студентов и преподавателей в технических областях, где был сформирован высокий уровень компетенции, который позволяет использовать новейшие технические разработки по всей стране, что приводит к большим и полезным экономическим изменениям в регионе.

Ежегодно около 966 человек получают докторскую степень и 1302 человека получают степень магистра. Данные за 2017 г. подтверждают, что Unicamp проводит 8% академических исследований Бразилии и около 12% магистерских и докторских диссертаций Бразилии защищается в Unicamp. Кроме того, Unicamp сохраняет лидерство среди бразильских университетов в отношении полученных патентов и количества статей, ежегодно публикуемых в журналах, индексируемых в базе данных ISI/WoS, на душу населения. Unicamp продемонстрировал свою особую значимость с 1970-х гг., благодаря развитию исследований высокой социальной применимости. В качестве примеров можно привести компьютеризацию телефонной связи, разработку волоконной оптики и ее применение в области связи и медицины и различных видов лазеров, а также создание и осуществление различных программ в области здравоохра-

нения и биологической борьбы с сельскохозяйственными вредителями.

В последние десятилетия Unicamp привлек в свое окружение комплекс других исследовательских центров, связанных с федеральным правительством или правительствами штатов, а также важный бизнес-парк в области телекоммуникаций, информационных технологий и биотехнологий. Расположенный в 90 км от г. Сан-Паулу и с населением 1,2 млн жителей, Кампинас стал, во многом благодаря существованию этого университета, одним из главных экономических и технологических центров страны. Многие компании – почти 100 только в Кампинасе – были созданы в Unicamp и благодаря предпринимательскому потенциалу его выпускников и преподавателей. Они являются так называемыми «дочерними компаниями Unicamp», большинство из них работает в самых современных технических областях. Благодаря традициям научных исследований и развития технологий Unicamp получил статус бразильского университета, который поддерживает очень тесные связи с различными секторами производства товаров и услуг. Университет имеет несколько сотен контрактов о передаче технических средств или оказании технологических услуг предприятиям в регионе Кампинас. Для содействия этому сотрудничеству с 2003 г. Unicamp имеет инновационное агентство, предоставляющим реальные возможности для предпринимателей, которые стремятся модернизировать свои производственные процессы, обновить свои кадровые ресурсы или включить результаты университетских исследований в свои линии производства.

Необходимо упомянуть и о значительном количестве исследований и проектов в области социальных и политических наук, экономики, образования, истории, лингвистики и искусства. Большинство из этих исследовательских проектов не только способствовали улучшению понимания бразильского общества, но и обеспечили очевидную социаль-

ную пользу и стимулировали государственную политику в области прав и здоровья женщин, а также лидерство в пересмотренной истории труда и рабства в Бразилии. Кроме того, Unicamp известен своими тесными связями с обществом в рамках своей информационно-просветительской деятельности, особенно в сфере здравоохранения. Крупные отделения университетской больницы, расположенные на территории кампуса Кампинас и за его пределами, делают Unicamp крупнейшим медицинским и клиническим центром во внутренних районах штата Сан-Паулу, охватывая население в пять миллионов человек в регионе, в котором находится более ста муниципалитетов.

Внешняя среда способствовала поиску путей большей интеграции университета в общество, способствовала удовлетворению его потребностей, одновременно улучшая финансовое состояние университета. Одной из мер, направленных на удовлетворение потребностей общества и выполнение его обязательств в области социальной ответственности, явилось расширение доступа, расширение приема студентов из низших социально-экономических слоев населения, коренного и чернокожего населения с помощью ряда механизмов.

Обычным способом поступления на программу бакалавриата в Unicamp является так называемый «вестибулярный», во время экзаменов, которые отбирают лучших студентов, используя тесты с множественным выбором, короткие эссе и эссе на актуальные темы. Этот процесс отбора позволял студентам из обеспеченных семей получить возможность оплачивать обучение в частных школах начального и среднего образования. Таким образом, большинство мест по программам бакалавриата и магистратуры занимали студенты из привилегированных классов нашего общества. Что касается социальной ответственности, то с 2004 г. Unicamp осуществляет программу позитивных действий и программу социальной интеграции (PAAIS), которые пре-

дусматривает материальную поддержку студентов, которые получили среднее образование в государственных и бесплатных школах. В 2011 г. Unicamp также реализовал программу высшего междисциплинарного образования (ProFIS), которая предоставляет места в двухлетнем последующем курсе для лучшего студента из государственных средних школ Кампинаса, оцениваемых Национальным экзаменом средней школы (Enem). По завершении обучения, в зависимости от успеваемости, студенты имеют возможность выбрать свободные места в различных бакалаврских программах университета. В 2019 г. будут введены этнически-расовые квоты, а также вознаграждения за обучение в государственных школах, включая начальное образование (2-й цикл базового образования), и использование результатов Enem, что облегчит отбор талантливых студентов в Бразилии.

В дополнении к поступлению, Unicamp имеет обширную программу обеспечения стабильности и академического успеха студентов. Эта программа включает в себя гранты для проектов научной направленности, предоставление социальной поддержки, предоставление мест и оказание помощи проживания в студенческих городках, предоставление льгот в университетских ресторанах, предоставление студентам с низким доходом клинических, стоматологических, психологических и психиатрических медицинских услуг на льготных основаниях, а также педагогическую и академическую поддержку. Unicamp также ищет возможные пути для улучшения успеваемости студентов и показателей успешного завершения программ обучения за счет мониторинга и распространения информации о динамике студенческого индикаторов потока, поддерживая каждого менеджера образовательной программы (координатор курса), и требует постоянный пересмотр учебных планов, добавляя более совместные и инклюзивные образовательные практики, обеспечивая профессиональную поддержку преподавания, лидерства и управления.

Unicamp поддерживает Программу действий по достижению целей устойчивого развития (ODS), учрежденную Организацией Объединенных Наций в 2015 г. Программа предполагает преобразования до 2030 г., сосредоточив внимание на 5 «Р» (people, planet, prosperity, peace, partnership – люди, планета, процветание, мир, партнерство) и имеет 17 целей. Считалось, что Программа действий по достижению целей устойчивого развития (ODS), является вдохновляющей основой для разработки политики и мер, которые разрабатываются в рамках Unicamp.

Как указывалось выше, Unicamp уже давно принял цель 4: «обеспечить инклюзивное и сбалансированное качественное образование и содействовать созданию возможностей для обучения на протяжении всей жизни для всех», уделяя при этом особое внимание целям 4.3–4.7, включая 4.b и 4.c:

– 4.3 – к 2030 г. предоставить равные возможности всем женщинам и мужчинам получить доступное и качественное техническое, профессиональное и высшее образование, включая университетское образование;

– 4.4 – к 2030 году существенно увеличить число молодежи и взрослых, обладающих соответствующими навыками, включая технические и профессиональные навыки, для трудоустройства, достойной работы и предпринимательства;

– 4.5 – к 2030 г. ликвидировать гендерное неравенство в сфере образования и обеспечить равный доступ ко всем уровням образования и профессиональной подготовки для уязвимых групп населения, включая людей с ограниченными возможностями, представителей коренных народов и детей, находящихся в сложном социально-экономическом положении;

– 4.6 – к 2030 г. научить всех молодых людей и значительную часть взрослого населения, как мужчин, так и женщин, читать и считать;

– 4.7 – к 2030 г. предоставить возможность всем учащимся приобрести знания и навыки, необходимые для устойчивого развития, в том числе, посредством образования в интересах устойчивого развития и устойчивого образа жизни, прав человека, гендерного равенства, поощрения культуры мира и ненасилия, глобальной гражданственности и признания культурного разнообразия и вклада культуры в устойчивое развитие;

– 4.8 – создавать и модернизировать учебные заведения, учитывающие интересы детей, людей с ограниченными возможностями и гендерные аспекты, и обеспечивать безопасные, ненасильственные, инклюзивные и эффективные условия обучения для всех;

– 4.9 – к 2020 г. существенно расширить во всем мире число стипендий, предоставляемых развивающимся странам, в частности наименее развитым странам, малым островным развивающимся государствам и африканским странам, для поступления в высшие учебные заведения, включая профессионально-техническую подготовку и информационно-коммуникационные технологии, технические, инженерные и научные программы, в развитых и других развивающихся странах;

– 4.10 – к 2030 г. существенно увеличить предложение квалифицированных преподавателей, в том числе посредством международного сотрудничества в области подготовки преподавателей в развивающихся странах, особенно в наименее развитых странах и малых островных развивающихся государствах.

1. Ценности вашего вуза в прошлом и настоящем?

Наши **принципы**, в основе которых лежат нашим **ценностями**, которые должны управлять определять стратегию и практическую деятельность нашего вуза следующие:

– действовать быстро, четко, понятно, компетентно, с гибкостью и адаптацией к любым особенностям или изменениям;

- развивать междисциплинарный диалог;
- культивировать гуманистические ценности;
- развивать лидерские качества;
- стимулировать мыслительные способности;
- осуществлять и стимулировать творческий и инновационный потенциал;
- содействие устойчивому развитию.

2. Почему ваш университет решил участвовать в пилотном проекте?

Университет должен быть в гармонии с обществом, поддерживать его культурное, научное и техническое развитие. Для этого он должен содействовать подготовке важнейших и преобразующих субъектов, проведению исследований в целях развития научных знаний и обмену достижениями с обществом, а также вдохновляться их потребностями. На самом деле, конечная цель университета заключается именно в таком взаимодействии.

С момента своего создания Unicamp опирается на несколько принципов и ценностей. Одним из основных является автономия университетов, направленная на обеспечение того, чтобы предоставление образования и распространение знаний, а также воспитание людей происходило свободно, несмотря на любое политическое, экономическое и идеологическое давление. Кроме того, университет должен стремиться к интеграции трех основных направлений академической деятельности: подготовка высококвалифицированных кадров, развитие знаний и вклад в развитие общества, в котором эта деятельность осуществляется (преподавание – научные исследования – усиление поддержки). Другой принцип заключается в том, что университет должен гарантировать студентам возможность реализации гражданских прав и адекватные условия для развития личности.

В ходе оценки деятельности вуза должны предоставляться субсидии для подтверждения этих принципов. Су-

существующие процессы, однако, не дают прямого ответа на то, насколько внутреннее сообщество Unicamp учитывает эти ценности. Кроме того, не ясно, насколько требования и ценности постоянно меняющегося общества влияют на цели и политику Unicamp.

3. Можно ли сказать, что университетская автономия, которой мы пользуемся, позволяет нам двигаться вперед в плане взаимодействия с внутренним и внешним сообществом? Можем ли мы определить масштабы нашего вклада в общество, помимо предложения большого количества выпускников и научных публикаций?

Формально у нас есть процессы, которые четко определяют нашу миссию, наши принципы и наши ценности. Тем не менее, мы не можем оценить, сколько студентов, преподавателей и сотрудников осознают эти элементы при выборе Unicamp. Количество абитуриентов, которые регистрируются на вступительные экзамены Unicamp – «ведибулярный» – было более 80 000 на 3340 мест в 2018 г. и растет каждый год. Важным элементом, способствующим этому росту, является, как говорят, его открытость для различных студентов, получающих доступ к университету, через бонусную систему и возможность поступления абитуриентов разного происхождения и из разных стран. Мы, конечно, не знаем, стремятся ли они к основополагающим ценностям и возможностям, престижу учреждения, различным льготам или к совокупности всего этого.

Помимо этих неотъемлемых аспектов, международная программа действий по достижению целей устойчивого развития, недавняя социально-политическая национальная среда и растущее внимание к социальной ответственности, особенно с учетом состояния Unicamp как государственного и бесплатного государственного учреждения, требуют пересмотра ценностей, которые лежат в основе внутренней политики университета. Процесс пересмотра на основе широ-

кого участия, если определенные ценности соблюдаются всеми группами на всех уровнях (студентами, преподавателями и сотрудниками), может вывести на поверхность важные дебаты и согласовать ожидания, которые могут помочь переориентировать направления Unicamp и его миссию в области образования, исследований и распространения влияния на общество. В этом смысле пилотный проект «Жизненные Ценности» Великой Хартии Университетов, предоставляет уникальную возможность и идеально подходит для развития этой актуальной дискуссии.

Мы должны тщательно согласовать пилотный проект для подтверждения наших ценностей с процессом оценки Unicamp и новым циклом стратегического планирования, чтобы превратить эти ценности в практику посредством стратегического проекта вуза, направляя нашу деятельность на образование для студентов и аспирантов, исследования и распространение в обществе. Возможность обсудить эти ценности может вдохновить и осветить реальную потребность в пересмотре учебных программ и образовательной практики, которые должны отражать согласованные ценности. Нестабильная социально-политическая ситуация в Бразилии в данный момент может каким-то образом повлиять на проект, при этом некоторые группы недооценивают актуальность дискуссии, в то время как ведущие руководители видят особую значимость этого пилотного проекта в Unicamp в данный момент, чтобы помочь привнести ценности, помимо фактов, для переориентации целей университета.

4. В какой степени и каким образом участие вашего университета в проекте было связано с разработкой или реализацией его стратегического плана? Просьба прокомментировать любые вопросы.

Стратегическое планирование в Unicamp хорошо развито и включает представителей всех категорий. Это интен-

сивный процесс, который определяет или переопределяет нашу миссию, принципы и ценности на следующие пять лет. В рамках «Характер Unicamp» мы постоянно ищем пути улучшения нашей деятельности. Как таковой Unicamp привержен разработке и осуществлению показателей, а также представлению требуемых и добровольных внешних оценок.

В начале 1990-х гг. Unicamp осуществил свой первый опыт вузовской оценки учебных и научно-исследовательских подразделений в рамках процесса, получившего название Проект качества для Unicamp. Этот проект реализовал предложение о квалификации и регулярном мониторинге эффективности обучения с помощью характеристик преподавателей, а также отчета и анализа педагогической деятельности, научных исследований, работы научных или административных служб, функционирующих под эгидой университета. Эти доклады оцениваются коллегами на различных уровнях, сначала на кафедре, затем в учебных и научных подразделениях и, наконец, в собственном отделе по вопросам развития факультета, с интервалами от 3 до 5 лет.

Оценка вуза была пересмотрена в начале 2000-х гг. в соответствии с решениями Государственного Совета по образованию, органа, ответственного за надзор и аккредитацию государственных университетов. Он подготовил доклады, охватывающие периоды 1999–2003, 2004–2008 и 2009–2013 гг. Позднее этот процесс стал более глубоким самоанализом за счет Комиссии по стратегическому планированию (COPEI), после чего последовали обсуждения в Совете университета (CONSU). Комиссия по стратегическому планированию (COPEI), учрежденная в 2002 г., стремится четко сформулировать процессы оценки и планирования, консультируя руководство под руководством генерального координатора, заместителя председателя Unicamp.

Оценка вуза основывается на признанных показателях академических и научных заслуг с использованием внеш-

них и внутренних определений, с учетом всех сфер деятельности (научные исследования, высшее и послевузовское образование, распространение знаний и административное и академическое управление), с участием квалифицированных коллег из университета, а в дальнейшем и из других университетов. По сути такая оценка должна быть посредником, позволяющим проводить исследования и вырабатывать соответствующие рекомендации для руководства университета, направленные на поддержание высокого уровня во всех сферах деятельности университета. Оценка вуза позволила выявить сильные и слабые стороны, оказать поддержку стратегическому планированию, повысить эффективность и оптимизировать ресурсы.

С учетом результата этого процесса завершается цикл осуществления стратегического планирования, подкрепленный оценкой вуза периода 2009–2013 гг. В настоящее время проводится обзор способов сбора данных и процессов, чтобы помочь привести учебные и научно-исследовательские подразделения и технические вузы в соответствие со стратегическим планированием. Департамент общей координации деятельности университета, который председательствует в Комиссии по стратегическому планированию (COPEI), отвечает за эти процессы. Существует дополнительный Комитет междисциплинарной деятельности, консультативный орган Совета университета (CAI/CONSU), осуществляющий соответствующий процесс, имеющий отношение к междисциплинарным исследовательским центрам, связанными с руководством. Текущий цикл стратегического планирования 2016–2020 гг., основанный на результатах диагностики оценки вуза 2009–2013 гг., содержит следующие основные компоненты: организационная идентичность (миссия, концепция, принципы и ценности), стратегические направления, корпоративные стратегии и программы (<http://www.prdu.unicamp.br/areas2/planes/planes/arquivos/planes-2016–2020>).

В 2010 г., помимо регулярной внешней оценки Государственным советом по образованию, Unicamp добровольно присоединился к национальной системе оценки высшего образования (Sinaes), где занимает высшую позицию в качестве университета. Это система, созданная в 2004 г. Министерством образования (MEC) для оценки качества высших учебных заведений и их программ бакалавриата, включая академическую успеваемость студентов в трехлетних циклах. Кроме того, в 2010 г. мы добровольно приняли участие в проекте поддержки качественного обучения в системе высшего образования, разработанном Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD) (<http://www.unicamp.br/unicamp/iu/546/processos-mapeiam-o-presente-e-proietam-o-futuro>).

Мы считаем, что участие в этом пилотном проекте может показать нам, являются ли наша миссия, принцип и ценности, определенные стратегическим планом, реальными жизненными ценностями в нашем университете, и может ли сообщество признать их в наших действиях и результатах. Это также дает возможность лучше согласовать представления и цели различных социальных групп. И наконец, Unicamp воспринимается как вдохновляющее академическое учебное заведение, всегда стремящееся к инновациям, в том числе в социальных и организационных вопросах. Открытие пространства для размышлений о восприятии сообщества внутри и за пределами кампуса и внедрение пересмотренных академических ценностей на месте может помочь не только Unicamp переориентировать свои проекты и действия, а также вдохновить других на это.

5. Как продвигается проект?

В университете Кампинаса над проектом «Жизненные Ценности» работала междисциплинарная команда, в состав которой вошли Марсело Кнобель (ректор), Элиана Амарал (проректор по программам бакалавриата), Дора Кассиссе

(советник ректора); Ана Мария Карнейро (научный сотрудник Центра общественно-политических исследований), Ана Мария Алмейда (заместитель председателя Приемной комиссии), Нери Баррос (координатор «Договора о мире и многообразии» проекта), Соелу Полудоро (координатор управления преподавания и обучения). Ректор участвовал с самого начала и возглавляет процесс. Фактически, именно он выступил с инициативой включить Uniscamp в пилотный процесс. Была задействована центральная администрация (руководители университета), а также исследователи и специалисты в области государственной политики, многообразия, атмосферы в кампусе и управления по связям с общественностью.

Проект состоял из восьми этапов:

1) подготовка базового документа с определением единых понятий концепций группой управления проектом. Этот документ был представлен Марсело Кнобелем и был рассмотрен на заседании группы Великой Хартии в Италии в марте 2018 г.;

2) рабочее совещание по пониманию ценностей, прошедший в Uniscamp, с участием куратора Евы Эгрон-Полак (член Совета Великой Хартии), с участием администрации Uniscamp и других представителей академического сообщества. Рабочее совещание состоялось 15 мая 2018 г. (см. отчет рабочего совещания в Приложении 1);

3) презентация результатов рабочего совещания центральной администрации Uniscamp (руководителям университета) для утверждения и обсуждения дальнейших шагов;

4) обратная связь с участниками рабочего совещания, выражение благодарности за их вклад и отправка краткого отчета с результатами семинара;

5) электронный опрос академического сообщества (преподавателей, сотрудников, студентов и аспирантов, а также внешних заинтересованных сторон), чтобы увидеть их понимание жизненных ценностей для возможности улучшения фактического опыта;

6) подготовка Плана действий для разработки будущих мероприятий, проектов и для изменения направления программ;

7) представление Плана действий центральной администрации Uniscamp для утверждения и обсуждения дальнейших шагов;

8) рабочее совещание по распространению Плана действий.

Что касается заинтересованных сторон, то они участвовали в рабочем совещании (подробнее см. Приложение 1), отвечая на следующие вопросы, касающиеся ценностей:

- Эти жизненные ценности соблюдаются в Uniscamp? Какие есть подтверждения?

- Каков успешный опыт соблюдения ценностей в Uniscamp?

- Какие трудности возникают при внедрении ценностей в Uniscamp?

- Какие действия необходимо предпринять, чтобы уменьшить или удалить эти ценности?

В настоящее время запланирован третий этап и ведется подготовка его реализации. Задержки в расписании из-за забастовочного движения, которое проходит в университете и длится уже около месяца. Поэтому центральная администрация в настоящее время перегружена переговорами с участниками, и нет смысла выносить эту дискуссию на обсуждение. Проект будет продолжен, как только условия будут восстановлены, что, как ожидается, произойдет в июле.

Наблюдалось определенное противостояние этому процессу, поскольку обсуждение ценностей шло в условиях конкуренции с началом процесса оценки вуза в целях стимулирования будущего стратегического планирования. Тем не менее ведущая команда смогла разобраться с этим и уточнить важность проекта как источника субсидий для обновления стратегического планирования, которое состоится через 2 года.

6. Что изменилось в вашем университете в результате проекта или (в зависимости от того, как далеко вы смогли продвинуться), что вы ожидаете, изменится, когда пилотный проект будет завершен? Изменились ли ваши ценности? Если да, то каковы новые ценности? Изменились ли ваши способы соблюдения ценностей (или намерения соблюдать ценности)? (Процессы, общение и т.д.)

Проект находится в процессе реализации. Мы можем ожидать повышения осведомленности академического сообщества Unicamp о его ценностях и принципах. К сожалению, в течение многих лет сообщество имело мало возможностей обсудить основные жизненные ценности и то, какими они должны быть.

Находясь еще на стадии 3, мы не можем в данный момент сказать, будем ли мы жить иначе или изменим наши процессы. Мы можем предвидеть разработку плана действий для распространения обсуждения этих ценностей, что поможет пересмотру стратегического планирования и связанных с ним процессов (коммуникация с заинтересованными сторонами и оценка вуза).

Необходимо подчеркнуть важность участия внешних заинтересованных сторон в этом процессе. Также надо отметить тот факт, что в условиях, когда речь идет о государственном учреждении, зависящем от государственных налогов, его социальная роль может быть под угрозой. Проект хорошо развит внутри Unicamp. Важно поделиться его результатами и призвать внешних партнеров к рассмотрению и обсуждению. Одним из необходимых шагов должна стать презентация и обсуждение на заседании Совета университета (CONSU), где присутствуют представители внешнего общества. Обеспечивая видимость через различные университетские комитеты и интенсивно работая в области по связям с общественностью, можно быть ближе к другим заинтересованным сторонам, включая управление штата Сан-Паулу, широкую общественность и т.д.

7. Как или каким образом ваш университет выиграл (или вы ожидаете, что ваш университет выиграет) от своего участия в проекте? Проявились ли трудности? Если да, то какие меры были приняты?

Предложение о самооценке и обсуждении ценностей пилотного проекта Великой Хартии согласуется с проектами, разрабатываемыми в Uniscamp, в целях разработки открытой, устойчивой, основанной на широком участии и социально ответственной политики управления. На нашем недавнем рабочем совещании мы проголосовали за то, чтобы определить приоритеты шести главных ценностей для дальнейшего совместного обсуждения.

Перечень приоритетных ценностей по итогам рабочего совещания:

- социальная ответственность;
- автономия вуза;
- подотчетность;
- академическая свобода;
- академическая строгость и мастерство;
- устойчивость;
- инклюзивное совершенство;
- равенство и разнообразие;
- честность;
- творчество;
- дальновидность;
- приверженность вуза.

Первая выбранная ценность — это социальная ответственность. По словам участников рабочего совещания, эта ценность наблюдается в темах научных исследований, при оказании медицинской помощи в больницах, воспринимающих Uniscamp как полюс культуры. Также когда профессионалы Uniscamp работают в области государственного управления и других областях. Первоначальный список ценностей представляет общие умения и навыки, которые студенты Uniscamp должны разработать (междисциплинар-

ный диалог, лидерство, критическое мышление, творчество и т.д.). Новый список – более полный, оценка социальной ответственности, социальной инклюзивности и разнообразия, связывается с качеством и мастерством.

8. Какие у вас планы по продолжению проекта? Каковы следующие шаги или дальнейшие шаги, чтобы извлечь из этого дополнительные ценности?

Для этого пилотного проекта мы предлагаем определить:

- 1) ценности, разделяемые нашим сообществом;
- 2) ценности, которые пилотный проект должен включать, чтобы мы могли в полной мере осуществлять автономию и наш вклад в общество и;
- 3) ожидания общества, которое нас поддерживает.

Среди восьми шагов нашего первоначального пилотного проекта два были завершены, и теперь у нас есть еще 6 для разработки (в предыдущей нумерации 3–8) в августе-сентябре 2018 г.:

3) презентация результатов рабочего совещания центральной администрации Uniscamp (руководителям университета) для утверждения и обсуждения дальнейших шагов;

4) обратная связь с участниками рабочего совещания и выражение благодарности за их вклад и отправка краткого отчета с результатами рабочего совещания;

5) электронный опрос академического сообщества (преподавателей, сотрудников, студентов и аспирантов, внешних заинтересованных сторон), чтобы увидеть их представления о жизненных ценностях для возможности улучшения фактического опыта;

6) подготовка Плана действий для разработки будущих мероприятий, проектов и для изменения направления программ;

7) представление Плана действий центральной администрации Uniscamp для утверждения и обсуждения дальнейших шагов;

8) рабочее совещание по распространению Плана действий.

(Приложение 1 не было включено в издание. Ознакомиться подробнее можно на сайте Magna Charta Observatory: <http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-reports/the-university-of-campinas>).

КАЛЕДОНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГЛАЗГО

Ценности университета. Каледонский университет Глазго (GCU) – современный университет в самом сердце одного из самых оживленных и популярных городов Великобритании. Несмотря на то что он является одним из самых новых высших учебных заведений, он имеет большие амбиции для своих исследований, преподавания, информационно-просветительской деятельности и интернационализации. Серьезным поводом для беспокойства стало значительное снижение трудовой занятости сотрудников в 2011 г. после масштабной организационной реструктуризации.

Несмотря на то что цель реорганизации подразделений и предметных дисциплин заключалась в повышении производительности и эффективности деятельности по достижению наших целей, в некоторых областях было отмечено обратное. Оглядываясь назад, можно сделать вывод о том, что масштаб и область изменений в сочетании с отсутствием информации об этих изменениях у сотрудников оказали серьезное негативное влияние на трудовую занятость сотрудников: это было четко отражено в ответах на вопросы, касающиеся занятости, в ходе проведения опроса сотрудников Каледонского университета Глазго (GCU) в 2011 г.

Каледонский университет Глазго гордится своими социальными, общественными и увеличивающимися по числу мероприятиями, которые имеют длинную историю, уходя-

щую корнями в 1875 г. в Королевский Колледж. Стремление улучшить жизнь других людей на местном, национальном и международном уровнях отражено в нашем девизе на современном английском языке «для общей пользы» или «для общего блага». После опроса сотрудников в 2011 г. стало совершенно ясно, что, несмотря на другие области недовольства, более 90% сотрудников твердо верили в нашу общую миссию добра и были привержены ей.

Сильная связь сотрудников с миссией нашего университета обеспечила возможность восстановления трудовой занятости. Сотрудники Каледонского университета Глазго (GCU) поняли миссию университета и благодаря этому была установлена связь между ними и университетом как организацией. Мы признали, что, хотя наша миссия и наше стратегическое видение дали ответы на вопросы, **почему** и **что** относительно структуры нашей организации, но нам не хватало ответа на вопрос **как**. Наши университетские ценности в то время имели ограниченную связь с миссией университета, и мало кто знал, что это такое. Было ясно, что мы должны обратиться к нашим сотрудникам и студентам и определить наши организационные ценности с самого начала.

Сосредоточив внимание на положительных характеристиках нашего университета, сотрудников и студентов спросили, что характеризует Каледонский университет Глазго (GCU) в его лучший период времени и какие типы ценностей нашли бы свое отражение в университете «для общего блага». В результате обширной базы данных, а также итеративного процесса группировки и объединения категорий для наших ценностей появились: **честность, творчество, ответственность и уверенность**. Теперь это ценности Каледонского университета Глазго (GCU). Вместе с тем следует подчеркнуть, что добросовестность, творческий подход, ответственность и доверие являются лишь определенными категориями для более глубокого понимания того, что значит быть частью Каледонского университета Глазго (GCU).

Сделать это больше очевидным и полезным каждый из наших ценностей уже выразил. После итеративного процесса проектирования мы согласовали свод правил поведения, который, по мнению сотрудников и студентов, отражал суть наших ценностей в действии. Организационная форма этих документов приводится в конце настоящего документа. Существует также ряд заявлений, объясняющих наше предпочтительное поведение на уровне «всех сотрудников и студентов», «менеджеров по персоналу» и «исполнительного совета». Эти документы можно найти на веб-сайте Каледонского университета Глазго (GCU).

Наш подход к проекту «Жизненные Ценности». Продолжение деятельности в области ценностей высшего образования. Мы уже провели обширный и массовый обзор и обновление наших вузовских ценностей, однако, мы все еще находимся на пути их активного внедрения в повседневную практику. Это не краткосрочная задача. Потребуется несколько лет для того, чтобы провести обзор всех процессов и мероприятий с учетом наших вузовских ценностей, а мониторинг и анализ являются непрерывным процессом.

Перед началом проекта «Жизненные Ценности» мы приступили к реализации задачи внедрения и на момент его начала уже согласовали ряд ключевых процессов, например:

- подбор персонала (например, включили наши ценности и правила поведения в требования при приеме на работу и разработали ряд вопросов, связанных с ценностями, которые наши менеджеры используют во время интервью);

- вводный инструктаж (ценности и правила поведения во время проведения вводного инструктажа и оформления документов);

- результаты работы и повышение квалификации сотрудников (сотрудникам и руководителям рекомендуется использовать определенные правила поведения для отраже-

ния результатов деятельности за год и выявления сильных и слабых сторон);

- продвижение по службе (сотрудникам рекомендуется описывать не только то, чего они достигли, но и поведение, которое они продемонстрировали);

- учебная программа для студентов (правила поведения в Каледонском университете Глазго (GCU), была связана с характеристиками выпускников и возможностями развития этих характеристик, которые теперь выделены в модулях и программах Каледонского университета Глазго (GCU);

- представление и поощрение сотрудников, живущих ценностями Каледонского университета Глазго (GCU), было впервые проведено в 2016 г., повторное проведение с улучшениями было в декабре 2017 г. и теперь являются ежегодным мероприятием.

В этом году мы продолжаем процесс внедрения наших вузовских ценностей, используя форум ценностей, состоящий из высокопоставленных представителей вуза по ключевым направлениям всего университета в качестве **информационной платформы** и мозгового центра. К настоящему времени состоялось три совещания, которые были чрезвычайно стимулирующими и позитивными.

Другим ключевым направлением нашей деятельности в этом году было изучение более тесных связей между трудовой занятостью сотрудников и нашей миссией, и ценностями, а также определение ключевых показателей для оценки влияния нашей деятельности. В серии рабочих совещаний, проводимых летом и осенью, мы поддерживаем сотрудников, чтобы определить, что делает их счастливыми в их работе, как эти мероприятия связаны с нашими ценностями и как бы мы могли увеличить частоту проведения этих мероприятий. Используя тот же позитивный подход, что и при определении ценностей, мы стремимся внедрять, развивать и измерять успех, а не сосредоточивать внимание на областях, требующих улучшения.

Будущий акцент на фундаментальные ценности. Как только наша работа над вузовскими ценностями будет более глубоко внедрена, и мы разработаем схему для измерения их влияния, мы считаем, что будет полезно подумать над фундаментальными ценностями, используя подход к проекту «Жизненные Ценности». Мы признаем, что, хотя мы, как и большинство других вузов, твердо поддерживаем и верим в такие ценности как академическая свобода, автономия вуза и честность (в понимании Наблюдательного совета Великой Хартии Университетов) у нас нет четкого представления о том, в какой степени мы в настоящее время их соблюдаем. Прежде чем мы сможем приступить к этой работе, может пройти еще год или два и у нас есть некоторые четкие представления о том, что мы хотели бы узнать.

Академическая свобода. В рамках проекта мы хотели бы рассмотреть следующие области:

- как определяется и воспринимается академическая свобода на местном уровне;
- к чему мы как вуз стремимся во имя академической свободы;
- какие будут мысли и ощущения после достижения академической свободы.

Мы понимаем, что существует баланс между свободой и ответственностью, но, возможно, менее ясно, где мы, как организация, находимся относительно академической свободы? Вполне вероятно, что мы признаем, что мы накладываем определенные ограничения на академическую свободу во имя этики или стратегической направленности для местного финансирования, но могут быть и другие ограничения, которые мы не определили еще.

Мы также хотели бы рассмотреть вопрос о том, насколько очевидны наши решения по этому вопросу и по ряду других вопросов. Например: все ли ученые в нашей организации имеют доступ к одинаковой степени свободы? Какая политика оказывает (прямо или косвенно) влияние на

академическую свободу? Влияние было целенаправленным? Какие внешние факторы оказывают влияние? Какие мы в сравнении с другими университетами? Соответствует ли наше текущее состояние нашим устремлениям, и если нет, то что мы можем сделать для решения этой проблемы?

Автономия вуза. Большинство ученых, вероятно, согласятся с тем, что университет должен быть независимым от внешнего или политического влияния, но те же самые люди, вероятно, также будут понимать, что вуз реагирует на процессы, происходящие в обществе. Вопрос, который мы хотели бы рассмотреть, связан с тем, насколько возможно в Каледонском университете Глазго (GCU) соблюдать баланс этих потенциально конкурирующих ценностей? Являясь университетом «общего блага», являемся ли мы неотъемлемой частью единого целого, справедливо ли реагируем на потребности нации или же мы действительно полезны лишь как источник и распространитель знаний, если мы остаемся в стороне? Очевидно, что нет правильных ответов, но понимание нашей роли в этом процессе важно для достижения поставленной цели.

Равенство и честность. Эта ценность уже является частью наших вузовских ценностей, и за последние 10 лет мы добились значительного прогресса в обеспечении равноправия. Мы достигли бронзового статуса Athena SWAN и на нашем пути к серебряному статусу мы проводим четкую политику равенства и разнообразия, а также происходят процессы, подтверждающие соблюдение этой политики. Мы выходим за рамки правовых требований во всех сферах равенства, и наша работоспособность была отмечена по результатам финансовой и академической проверки. Однако мы не обязательно фиксировали все наши достижения в этой области в форме, которую мы можем обдумать, отметить и рассмотреть.

Проблемы. В то время как наш проект по основным ценностям продолжается быстрыми темпами, обеспечение

фундаментальных ценностей является сложной задачей. В этом году Каледонский университет Глазго (GCU) проводит ряд масштабных мероприятий по внутренней перестройке, связанных с нашей стратегией роста. Это неизбежно, и это понятно, и это означало, что в течение сроков пилотного проекта «Жизненные Ценности» наша внутренняя энергия и ресурсы были направлены на обеспечение успешного завершения процесса согласования, а не на осуществление новых проектов.

Ценности и правила поведения. Миссия Каледонского университета Глазго – это **университет общего блага**.

Наша особая цель – наша концепция.

Причина, по которой мы можем получить признание. К 2020 г. Каледонский университет Глазго будет иметь мировую известность благодаря предоставлению социальных льгот и оказанию влияния благодаря образованию, исследованиям и социальным инновациям. Мы будем признаны университетом «общего блага», который меняет жизнь, обогащает города и сообщества, совершенствует социальное и экономическое влияние, и осуществляет сотрудничество во всем мире.

Наши ценности. Как мы будем вести себя на работе и на учебе. Наши основные ценности – **честность, творчество, ответственность и уверенность** характерны для сотрудников и студентов, и они лежат в основе того, что мы делаем и как мы это делаем. Наши ценности – это фундамент, на котором мы строим партнерские отношения с партнерами-единомышленниками для выполнения нашей социальной миссии на общее благо:

▪ **честность.** Мы будем:

- стремиться изменить мир к лучшему;
- будем открытыми и искренними во всех наших отношениях;
- относиться ко всем с достоинством и уважением;
- нести ответственность за свои действия;

- **творчество.** Мы будем:
 - ставить перед собой новые задачи;
 - создать пространство для процветания любознательности, воображения и предпринимательства;
 - получать вдохновение от работы с другими людьми и в смежных дисциплинах;
 - постоянно искать улучшения;
- **ответственность.** Мы будем:
 - брать на себя ответственность за нашу работу и учебу, а также за окружающую среду;
 - давать другим возможность быть независимыми;
 - учиться на собственных ошибках;
 - соблюдать все законы и правила, касающиеся нашей деятельности;
- **уверенность.** Мы будем:
 - гордиться нашим университетом и его вкладом;
 - решительными и достигнем всего;
 - считать, что в наших силах реализовать позитивные изменения;
 - воспитывать в других веру в себя, независимость и честолюбие;
 - ценить и делиться наши знаниями и опытом.

УНИВЕРСИТЕТ МАВРИКИЯ

Проректор, профессор (кафедра химии), кавалер Ордена Звезды и ключа Индийского океана (CSK) *Дханджай Джхури.*

Email: vc@uom.ac.mu

Тел.: (230) 403-74-15

Факс: (230) 466-79-00

Веб сайт: <http://www.uom.ac.mu>

Университет Маврикия: цели, миссия и концепция согласно Стратегическому плану на 2015–2020 гг. Маврикий – небольшой остров в юго-западной части Индийского

океана, примерно в 900 км от юго-восточного побережья Африки. Остров имеет площадь около 2040 кв. км с населением 1,3 млн человек. Первоначально остров был необитаемым. Голландцы первые посетили остров (они назвали его в честь своего правителя принца Маурица Ван Нассау, 1600-е гг.), затем остров был колонизирован французами (1710 г.), а потом остров был колонизирован британцами (1815 г.). Колонизаторы изначально привозили рабов из Африки, разнорабочих из Индии, купцов из Китая. Население и экономика росла и Маврикий стал независимым государством в 1968 г. Сегодня Маврикий является государством с процветающей экономикой и богатым культурным разнообразием, где люди всех рас и вероисповеданий, происходящие из Европы, Африки, Азии, живут хорошо вместе. Официальными языками являются английский и французский. В стране устойчивая парламентская демократия, а также свободная и играющая важную роль пресса.

В стране существует большое количество высших учебных заведений, лидером в области оказания образовательных услуг является Университет Маврикия (UoM). Основопологающие принципы Университета Маврикия (Временный совет) были установлены на основе принципов традиционных университетов Великобритании в 1965 г., а после обретения Маврикием независимости в 1968 г. Закон об Университете Маврикия был официально принят парламентом Маврикия в 1971 г. Цели Университета Маврикия (UoM) прописаны в разд. 4 этого закона и приводятся далее.

Цели Университета заключаются в том, чтобы предоставить возможность для преподавания и научных исследований и таким образом, содействовать развитию обучения и знаний и, в особенности, предоставить университетское образование, отвечающее социальным, административным, научным, сельскохозяйственным и технологическим потребностям Маврикия; на таких условиях, которые, по мнению Университета, являются приемлемыми, и в пределах

имеющихся у Университета ресурсов для лиц, обладающих надлежащей и академической квалификацией, которые, по мнению Университета, могут и желают воспользоваться предлагаемыми им возможностями, получить образование в Университете самого высокого уровня.

Миссия Университета: обеспечить студентов качественным образованием и содействовать накоплению и распространению знаний на основе научных исследований и новаторского обучения с учетом потребностей развития страны и мирового сообщества.

Концепция Университета: позиционировать Университет Маврикия (UoM) как ведущее высшее учебное заведение в регионе и как научно-исследовательский и предпринимательский университет.

Ценности вуза и их критерии. Стратегический план Университета Маврикия (UoM) на 2015–2020 гг. основан на основных ценностях Университета, и существуют стратегия и процессы, направленные на обеспечение того, чтобы Университет осуществлял деятельность согласно своим ценностям.

Ниже приведены критерии ценностей, а также примеры практической деятельности для каждого из них:

– **грамотное управление.** Политика Университета Маврикия (UoM) в области грамотного управления основана на принципах подотчетности, равенства, честности, этики, открытости, уважения, чувства сопричастности и справедливости на всех уровнях. Университет представляет ежегодный доклад о грамотном управлении в рамках своего комплексного Отчета о корпоративном управлении, который подлежит общественному контролю со стороны Комитета по государственному бюджету, подкомитета парламента;

– **интеллектуальная свобода.** Наши сотрудники пользуются свободой мысли и выражения, а также имеют возможность развивать свой творческий потенциал и вносить вклад в свое личное развитие за счет использования инно-

вационных технологий. Наши преподаватели регулярно открыто выражают свое мнение в прессе, на радио и телевидении в области своих знаний. Нет никаких доказательств того, что сотрудники подвергаются какому-либо притеснению за критику государственной политики;

– **руководство.** Наши сотрудники берут на себя инициативу в руководстве Университетом Маврикия (UoM) в целях успешного выполнения его миссии в духе достоинства и взаимного уважения. Процесс отбора деканов, помощников проректора и проректора происходит на основе их заслуг и обеспечивает им возможность принимать решения, основанные на их собственных оценочных способностях и лидерстве;

– **качество.** Профессионализм, работа в команде и усердный труд способствуют тому, чтобы наши сотрудники ответственно выполняли свою работу и стремились к совершенству. В Университете проводится проверка учебной и научно-исследовательской деятельности. Существуют также комитеты по обеспечению качества факультета, которые гарантируют наличие качества. Наша система внешних иностранных экспертов гарантирует, что наши степени соответствуют стандартам университетов с международной репутацией;

– **социальная ответственность.** Университет считает, что его устойчивость не может быть обеспечена без выполнения социальных обязательств. Обучение в Университете доступно для всех граждан Маврикия, поскольку сотрудники используют свой опыт на благо общества.

Университет не взимает плату за обучение для получения степени бакалавра. Это делается целенаправленно для того, чтобы низкое социально-экономическое положение не мешало выдающимся студентам получать высшее образование.

В рамках своей корпоративной социальной ответственности Университет работает в тесном сотрудничестве с ря-

дом неправительственных организаций, помогая им в их деятельности.

Университет также помогает государственному сектору различными способами, начиная от вклада в безопасность дорожного движения и заканчивая формированием ассоциации по борьбе с раком, объединяющей все заинтересованные стороны в борьбе с раком.

Университет Маврикия (UoM) и проект «Жизненные Ценности». Помимо указанных выше основных ценностей, закрепленных в стратегическом плане, изучение закона и устава Университета Маврикия (UoM) показывает, что они были основаны на следующих руководящих принципах его основателей:

- обеспечить научным сотрудникам свободу в рамках закона, чтобы проверять полученные знания и чтобы выдвигать новые идеи и спорные или непопулярные взгляды, не подвергая себя опасности потерять работу или привилегии;

- позволить Университету предоставлять образование, способствовать обучению и вовлекать в научно-исследовательскую деятельность, эффективно и экономично;

- применять принципы справедливости и беспристрастности;

- создать независимый руководящий Совет университета.

Государственный интерес обеспечивается благодаря тому, что некоторые представители государственного сектора, а также специалисты из других секторов назначаются правительством в состав Совета университета по рекомендации соответствующих профессиональных органов. Остальные члены руководящего совета выбираются из числа сотрудников Университета.

Закон и устав уже полностью соответствуют основным основополагающим ценностям, которые поддерживает Наблюдательный совет Великой Хартии Университетов, и которые имеют особое значение для любого университета.

Это академическая свобода, автономия вуза, честность, равенство. Поэтому возникает вопрос: почему Университет Маврикия считает необходимым вновь заявить о своей приверженности основным ценностям автономии вуза и академической свободы в частности? Почему мы воспользовались возможностью для участия в пилотном процессе, направленном на обеспечение приверженности этим основным ценностям и, кроме того, на продвижение дальнейших конкретных ценностей?

Ответ кроется во все более переплетающейся и взаимодействующей структуре общества, в которой работают университеты. Ни один университет не может утверждать, что он полностью защищен от внешнего давления, и иногда будут попытки (иногда слабые, иногда более сильные), которые бросят вызов автономии университета. По крайней мере, одна такая серьезная попытка была в отношении Университета Маврикия (UoM) в прошлом, когда внешние структуры попытались подорвать внутреннюю организационную перестройку и проректор подал в отставку в знак протеста в январе 2012 г. Под давлением, оказываемым преподавательским составом посредством публикаций и интервью в прессе, правительство назначило внешнего независимого эксперта для проведения расследования и вынесения рекомендаций по укреплению автономии университета. Следуя рекомендациям эксперта, была проведена первоначальная реструктуризация с соответствующими корректировками, и эксперт в своем отчете также согласился с просьбой сотрудников о том, чтобы Университет Маврикия (UoM) стал подписантом Великой Хартии Университетов.

Вышеупомянутый инцидент наглядно иллюстрирует тот факт, что не всегда можно воспринимать автономию вуза как должное; университеты, особенно государственные, должны навсегда остаться бдительными и помнить о подобных попытках. Этот инцидент послужил первоначальной мотивацией для нашего подписания Великой Хартии

Университетов, и теперь наше активное участие в проекте «Жизненные Ценности» является еще одним признаком нашей постоянной приверженности фундаментальным ценностям автономии вуза и академической свободы.

Несмотря на то что вышеперечисленные внешние факторы придали первоначальный импульс для присоединения к ценностям, закрепленным в Великой Хартии Университетов, мы тоже рассматривали в проекте «Жизненные Ценности» возможность использования его в качестве внешнего катализатора, который может помочь нам закрепить указанные выше ценности, а кроме того, продвигать какие-либо конкретные ценности, имеющие для нас важное значение.

Основные ценности, лежащие в основе стратегического плана. Основные ценности Университета, изложенные выше, лежат в основе разработки и осуществления стратегического плана. Все наши стратегии и процессы соответствуют общим принципам грамотного управления. Некоторые из наших стратегий, которые претворяют в жизнь наши основные ценности, включают, среди прочего, политику равенства возможностей, устав студентов, свод правил для заседаний Совета университета, процессуальное соглашение для профсоюзов сотрудников, все из которых разработаны, чтобы быть последовательными, и чтобы соответствовать нашим основным ценностям. Основные ценности, изложенные в стратегическом плане это грамотное управление, интеллектуальная свобода, лидерство, качество, социальная ответственность и их ключевые параметры созвучны принципам автономии вуза, академической свободы, честности, равенства, уважения и ответственности.

Управление проектом «Жизненные Ценности»: различные этапы. Когда Университет Маврикия был выбран в качестве одного из пилотных объектов после обсуждений с проректором и представителем Наблюдательного совета Великой Хартии Университетов Евой Эгрон-Полак, было

принято решение создать группу из представителей от каждого факультета и центра, а также представителей профсоюзов сотрудников и студентов путем призыва к выражению заинтересованности.

Совет Университета Маврикия (UoM) решил, что представитель Университета Маврикия (UoM) в Наблюдательном совете Великой Хартии Университетов будет идеально подходить, чтобы возглавить малый комитет.

На первой встрече комитета с представителем Наблюдательного совета Великой Хартии Университетов в начале февраля 2018 г. проректор подчеркнул важность ценностей для университета, особенно в мире, где Университет сталкивается с многочисленными проблемами и его роль изменяется.

Затем последовала презентация нашего закона и нового устава 2013 г., принятого Советом Университета Маврикия (UoM) в соответствии с рекомендациями эксперта. В докладе были освещены основополагающие принципы, а также конкретные положения нового устава 2013 г., которые обеспечивают реализацию основополагающих ценностей автономии вуза, академической свободы, честности, равенства (см. Приложение: соответствующие пункты нового устава).

В ходе обсуждения с представителем Наблюдательного совета Великой Хартии Университетов было отмечено, что существующая миссия и концепция Университета сосредоточены непосредственно на академическом совершенстве в области преподавания и научных исследований, и они были подкреплены нашими основными ценностями.

Мы рассмотрели большой список из примерно 15 других желательных ценностей и, наконец, решили, что в дополнение к четырем ценностям, которые поддерживает Наблюдательный совет Великой Хартии Университетов, мы, в первую очередь, добавим ответственность и уважение в ка-

честве двух других ценностей, которые мы будем анализировать и в конечном итоге продвигать.

Мы решили, что следующим шагом будет проведение общеуниверситетского опроса, чтобы проверить, в какой степени Университет соблюдает эти ценности в настоящее время. В следующие несколько недель наблюдалось значительное повышение активности. Мы разработали форму опроса. Мы протестировали вопросы на небольших группах и на основе отзывов, мы уточнили вопросы, которые будут поставлены в форме google-опроса. Наконец, форма была разослана всем 1000 сотрудников и 12 000 студентов Университета. У сотрудников и студентов было около 12 дней, чтобы ответить. После этого комитет собрался и проанализировал результаты.

Следующим шагом было обсуждение в большой фокус-группе. На основе извлеченных уроков мы пришли к выводу, что в будущем нам следует применять более прямой и прагматичный подход. Комитет постановил, что впредь нам следует уделять больше внимания пропаганде наших ценностей, а не дальнейшему испытанию того, в какой степени мы их придерживаемся.

На протяжении всего процесса основной трудностью, с которой мы столкнулись, было отсутствие участия студентов в процессе. Мы обращались к различным другим группам студентов, но к нашему большому разочарованию мы обнаружили, что наши студенты были более заинтересованы либо в присутствии на занятиях, либо в посещении общественных мероприятий, чем в участии в наших дискуссиях о ценностях.

Обсуждение в фокус-группе также показало, что большинство сотрудников и студентов Университета поглощены своей собственной работой и совершенно не осведомлены или даже не обращают внимания на существующую вузовскую практику и положения, которые существуют для них.

В форме опроса было много заблуждений относительно природы ценностей. Например, опрос и обсуждение в фокус-группах показали, что студенты и сотрудники часто не понимают значения академической свободы или автономии вуза; некоторые сотрудники не осознавали, что они могут свободно общаться с прессой на соответствующие темы без получения разрешения.

Извлеченные уроки. Из опроса и обсуждения в фокус-группе были извлечены некоторые уроки:

- во-первых, в том, что касается студентов, решающее значение имеют сроки и соответствующие возможности. Комитет пришел к выводу, что наилучшим подходом было бы привлечение внимания студентов, когда они только-только поступили в Университет, т.е. в дни ориентации, во время недели первокурсника;

- во-вторых, важно провести инструктаж сотрудников. Было ясно, что даже после многих лет работы в Университете в большинстве случаев маловероятно, что сотрудники каким-то образом сами разберутся в этих понятиях.

Что изменилось. Мы не изменили наши ценности. Что изменилось, так это то, как мы должны смотреть на проект «Жизненные Ценности». Стало понятно, что этот проект не может иметь срока годности. Для команды Университета это фактически начало процесса продвижения наших ценностей на протяжении многих лет.

Возможные преимущества. Следует надеяться, что в итоге это приведет к формированию поколения студентов, которые будут проявлять больше уважения и терпимости к другим точкам зрения. Поколение граждан, которые смогут обсуждать вопросы разумно, не переходя на оскорбления личности. Мы также считаем, что сможем подготовить людей, которые будут должным образом информированы по теме, прежде чем высказывать свое мнение по этому вопросу.

Сотрудники будут готовы взять на себя ответственность за свои действия и отвечать за них.

Этот процесс поможет более полно внедрить ценности в поведение руководства, преподавателей, сотрудников и студентов. Это значительно повысит наш уровень эффективности, удовлетворенности и благополучия в Университете. В конечном счете по мере того, как наши студенты будут брать на себя ответственность в различных сферах жизни, начатый здесь процесс будет выступать в качестве посредника для улучшения нашего общества в целом и способствовать международной гражданственности.

Наш план. Мы будем осуществлять комплекс конкретных и практических мер по повышению осведомленности о ценностях и по привлечению к ним внимания сотрудников и студентов:

- во-первых, по совету членов нашего комитета, хорошо разбирающихся в таких вопросах, мы решили, в первую очередь, достичь эффекта путем размещения плакатов и наклеек с нашими ценностями в хорошо посещаемых местах на территории кампуса во время ознакомительной недели, в конце июля – начале августа. Они были недавно одобрены Ученым советом для использования во время нашей ознакомительной недели;

- во-вторых, мы планируем провести серию бесед на эти темы для наших студентов и сотрудников. Они начнутся в первую или вторую неделю августа, вскоре после начала семестра;

- в-третьих, мы намерены проводить семинары под руководством лиц, уже работающих в этой области;

- наконец, мы также проведем обсуждения с другими заинтересованными сторонами для изучения возможности внедрения ценностей в нашу учебную программу и в рамках непрерывного профессионального развития сотрудников.

Ожидается, что эти меры будут плодотворными и послужат богатым источником вдохновения и обсуждения во время рабочих совещаний в Саламанке.

Моно Бунвари
представитель Университета Маврикия (UoM)
в Наблюдательном совете Великой Хартии Университетов
и член Совета Университета Маврикия (UoM)
10 июля 2018 г.

Некоторые важные пункты акта и нового устава Университета Маврикия (UoM) 2013 г.:

1) **автономия.** Внимательное изучение нашего закона и устава показывает, что нет упоминания о каком-либо вышестоящем министерстве. В отличие от некоторых других университетов Маврикия, наш проректор назначается не каким-либо министром, а нашим Советом университета после тщательного международного отбора. Фактически все наши назначения осуществляются Советом университета. Со всех точек зрения, мы являемся автономным учебным заведением;

2) **академическая свобода.** Мы были созданы на основании постановления Парламента, закона об Университете Маврикия. Закон наделяет Совет университета полномочиями изменять свой устав и тем самым свободой определять свою судьбу. Ученый совет принимает постановления, и мы принимаем решения о наших курсах, содержании и приоритетных задачах;

3) **разделение полномочий.** Устав устанавливает четкую демаркационную линию между Советом университета и руководством. У нас есть уникальная особенность – секретарь Совета, который, в отличие от секретаря компании, не является частью высшего руководства или администрации, а выступает в качестве связующего звена между прав-

лением и руководством. Секретарь Совета обеспечивает достоверное протоколирование решений Совета университета и получает помощь от внутреннего административного руководителя для обеспечения того, чтобы такие решения доводились до сведения соответствующих органов управления в целях их скорейшего осуществления. Смена внутреннего административного руководителя происходит каждые 2 года;

4) честность: открытость и прозрачность. Любой сотрудник и студент Университета теперь может присутствовать на заседаниях Совета университета и Ученого совета в качестве наблюдателя. Кроме того, все документы и материалы Совета университета и Ученого совета находятся для любого сотрудника и студента университета в открытом доступе. Такая открытая среда может временами вызывать определенные неудобства, однако ее достоинством является обеспечение высокой степени открытости и прозрачности и тем самым способствует честности. Согласно определенным правилам наблюдателям ограничен допуск в некоторые области. Эти области связаны с вопросами личного характера;

5) представительство сотрудников и студентов в органах принятия решений. Состав Совета университета выглядит следующим образом: первый проректор – председатель, проректор, два помощника проректора, руководитель вспомогательных служб, представитель деканов, представитель педагогического коллектива, представитель обслуживающего персонала, представитель студентов плюс до девяти внешних участников из государственного и частного секторов, выдвинутых правительством за их опыт в соответствующих областях по рекомендации соответствующих профессиональных органов. Внешние члены не назначаются в качестве представителей какого-либо сектора; они назначаются в Совет университета за их профессиона-

лизм и служение продвижению Университета Маврикия (UoM);

6) **демократическое участие.** Устав предусматривает, что в год должно проводиться не менее шести заседаний. Это позволяет обеспечить демократическое участие, поскольку обычные заседания Совета университета включают в качестве пункта Разное, в связи с чем любой член Совета университета может поднять актуальный вопрос на уровне Совета университета;

7) **равенство.** Наш закон четко гласит: «никакой дискриминации по признаку национальности, расы, касты, религии, места рождения, политических убеждений, цвета кожи, вероисповедания, пола не должно быть в отношении любого лица, при решении вопроса о назначении его или ее на педагогическую или другую должность в Университете, о регистрации в качестве студента Университета, чтобы его закончить или вследствие этого иметь какие-либо преимущества или привилегии».

СТОКГОЛЬМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (ШВЕЦИЯ)

Стокгольмский университет: миссия, краткое описание. Включая в состав 5500 сотрудников и 30 000 студентов, Стокгольмский университет является одним из крупнейших в Швеции и Скандинавии. Разделенный на 2 научные области – гуманитарные и естественные науки, с 4 факультетами – гуманитарных наук, юридический, социальный и факультет естественных наук, университет имеет сильный международный профиль исследований, уделяя особое внимание фундаментальным исследованиям.

Вместе с Каролинским Институтом и Королевским технологическим институтом, изучающим медицину и инженерное дело, мы формируем всеобъемлющую университетскую среду столицы Швеции.

В документе «Стратегии для Стокгольмского университета на 2015–2018 гг.» университет первоначально характеризуется следующим образом: Стокгольмский университетский колледж был основан в 1878 г. как смелый проект, современный университет в духе Просвещения, с целью служения обществу. Стокгольмский университет продолжает развивать этот фундамент как открытый, инновационный и динамичный университет. Университет должен поддерживать фундаментальные академические ценности. Академическая свобода должна быть защищена. В меняющемся и глобализирующемся мире Университет должен способствовать устойчивому демократическому обществу с долгосрочным видением, основанным на прочной научной базе, которая постоянно развивается в поисках новых знаний.

Уже более века в университетах сложилась врожденная культура качества; непрерывный процесс самооценки и взаимного экспертного обзора, что является уникальной академической культурой. Эта культура, в которой традиционные коллегиальные обзоры являются краеугольным камнем, и эта культура должна отстаиваться и развиваться.

Стокгольмский университет структурно децентрализован. Для обеспечения планирования и развития организация ориентирована на сильные подразделения с высоким уровнем независимости. Краеугольным камнем академического лидерства является коллегиальная легитимность. В то же время коллегиальное руководство должно быть сильным стратегическим руководством. Сотрудничество между подразделением, факультетом, двумя научными направлениями и университетским управлением имеет важнейшее значение для достижения максимально возможного качества в основных видах деятельности Университета – исследованиях и образовании, а также в информационно-пропагандистских мероприятиях и распространении знаний.

Институциональные ценности Стокгольмского университета (как это было определено 10 лет назад в процессе под руководством отдела по связям):

– **открытость.** Стокгольмский университет – это щедрое и гостеприимное место. Тесный контакт и активный обмен опытом и знаниями с окружающим миром характеризуют университет с момента его основания. Университет принимает активное участие во внешних отношениях: в образовании и исследованиях, а также посредством исследовательских коммуникаций, в качестве реферального органа, через исследования и участие в средствах массовой информации, а также через партнеров и сетей национального и международного сотрудничества;

– **инновация.** Стокгольмский университет характеризуется инновациями. Стокгольмский университетский колледж был основан в 1878 г. с целью возобновить традиционные университеты Швеции, и на работу впервые была принята женщина-профессор. Стокгольмский университет вносит свой вклад в развитие общества и развитие знаний человека посредством образования и исследований. Университет действует в сотрудничестве с другими институтами по международной линии в области гуманитарных и естественных наук;

– **готовность пересекать границы.** Стокгольмский университет на прочной основе традиционных дисциплин стремится развивать широкое и трансграничное сотрудничество. Областями специализации университета являются подразделение, факультет и более широкие границы деятельности.

Исследовательские центры и институты охватывают все эти границы и способствуют междисциплинарному профилю университета.

Почему Стокгольмский университет принял участие в пилотном процессе. Общая цель проекта в Стокгольмском университете состоит из трех пунктов:

1) обеспечение того, чтобы фундаментальные и институциональные ценности стали неотъемлемой частью центральной стратегии и прочнее укоренились в университете в целом;

2) получить сведения о формировании стратегии от начала до конца;

3) служить в качестве ориентира на международном уровне в стратегической работе с фундаментальными и институциональными ценностями.

Это должно быть достигнуто посредством:

- обсуждения четырех фундаментальных ценностей – автономии, академической свободы, беспристрастности и честности – для лучшего определения этих понятий с точки зрения Стокгольмского университета и того, как они могут стать основой для стратегии;

- обсуждение трех институциональных, определенных университетом, ценностей: открытость, инновация, готовность пересекать границы – для того, чтобы убедиться, что они адекватны и укоренились в институте;

- обсуждения того, могут ли быть другие ценности, которые следует добавить, или даже заменить настоящие.

Однако для того, чтобы получить институциональное признание «инструмента» в СУ, необходимо было четко указать, что идея заключалась вовсе не в том, чтобы сделать это «тяжелым» инструментом в дополнение ко всем другим видам оценок или самооценок которые налагаются на наши университеты. Скорее, проект «Жизненные Ценности» должен был быть представлен как видение, источник вдохновения, общее возвращение к фундаментальным и более конкретным ценностям, которые ведут нашу работу и в конечном итоге служат для нас мотивацией как для университета.

Проект «Жизненные Ценности» в связи со стратегическим планом университета. В 2018 г. Стокгольмский

университет обновляет свой центральный стратегический план. Академические ценности уже играли центральную роль в текущем стратегическом документе, но процесс обновления, совпадающий с пилотным проектом «Жизненные Ценности», предлагает уникальную возможность сосредоточиться как на фундаментальных ценностях, так и на институциональных ценностях, сделать их основой стратегии и обсудить их в широком смысле во всем университете, чтобы сделать их жизненными ценностями, а не пустыми фразами.

Описание управления процессом (см. также www.su.se/strategies). Проект возглавляет ректор университета при поддержке всего главного руководства Университета и при особой административной поддержке. Общая идея заключалась в том, чтобы «распространять» вопрос о ценностях, используя уже существующие форумы и собрания, такие как встречи руководителей глав или глав администраций, руководство университетами и деканами и т.д., а также встречи сотрудников подразделений или в студенческом секторе, и выделить достаточно времени на этих собраниях для возможности подробно обсудить эти вопросы. Об этом неоднократно говорил ректор на собраниях в начале года с вновь назначенными руководителями факультетов, с руководителями отделов и т.д., а также с деканами и главой администрации. Отчеты факультетов и подразделений, а также главной администрации должны быть представлены в начале сентября.

Стокгольмский университет будет обсуждать на различных форумах предварительные определения / примеры фундаментальных ценностей и существующих описаний институциональных ценностей и, кроме того, использовать как источник вдохновения список возможных институциональных ценностей, собранных во время семинара в Глазго по «Жизненным Ценностям» в 2017 г. Основная часть этого

инструмента также представлена видеороликом продолжительностью 15 мин с послом колледжа Совета Великой Хартии университетов Кэролайн Паркер, в котором она обращается к своим коллегам из Стокгольмского университета, предлагая свои личные размышления о важности проекта «Жизненные Ценности» и процессе реализации работы над ценностями на разных этапах в Каледонском университете Глазго. Это видео было первоначально подготовлено для проведения трех семинаров со всеми руководителями департаментов и глав администраций, где оно послужило мощным источником вдохновения для продуктивных дискуссий и с тех пор получило широкое применение во всей организации.

В дополнение к этому «набору инструментов», который был распространен среди всех деканов, руководителей подразделений и глав администрации, включая студенческий союз, сотрудники и студенты университета также получили личное письмо от президента в начале апреля, с кратким описанием проекта, включая впечатления о семинаре в Болонье, и приглашая всех к активному участию, предоставляя все материалы по фундаментальным, институциональным или потенциальным ценностям. Это вводная информация заменила предлагаемый опрос. Это привело к появлению ряда писем, отражающих вопросы по ценностям, которые будут использоваться в качестве вклада в работу по стратегии.

Стокгольмский университет все еще находится в середине процесса, и отчеты от деканов, факультетов и подразделений должны состояться в сентябре. Темой ежегодного собрания в начале сентября этого года станет проект «Жизненные Ценности», в обсуждении которого будут участвовать проректор, деканы и главы администрации под руководством посла Совета Великой Хартии университетов профессором Кэролайн Паркер. Ознакомительная информация

по институциональным ценностям также будет использоваться в этом случае для создания электронных списков слов, которые будут четко указывать, какие ценности особенно важны для сотрудников и студентов Стокгольмского университета.

Какие изменения ожидаются? Основные академические ценности, как фундаментальные, так и институциональные, будут играть еще более доминирующую роль в новых стратегиях Стокгольмского университета. «Жизненные Ценности» будут стоять на повестке дня не только во время экспериментального проекта, но также и при реализации стратегий. Кроме того, можно ожидать изменения институциональных ценностей. Открытость как ценность – это то, с чем может столкнуться большинство сотрудников и учащихся, но две другие ценности кажутся менее устоявшимися в организации.

Был также предложен ряд новых ценностей, из которых можно выделить несколько новых ценностей:

- Университет для большого города;
- Университет / знания среди общества;
- академический подход;
- охват и актуальность;
- коллегиальность;
- уверенность;
- творческий подход;
- критическое мышление;
- любознательность;
- многообразие;
- образование и культура;
- интеграция образования и исследований;
- равные права;
- включение фундаментальных исследований;
- восприятие, отзывчивость к различным взглядам;
- качество;

- размышление;
- надежность;
- уважение;
- ответственность;
- устойчивость;
- поиск истины.

Какие преимущества получил Стокгольмский университет от участия в проекте? Поскольку Стокгольмский университет все еще находится в середине экспериментального проекта, пока еще рано делать какие-либо выводы. Однако отклик был положительным как от сотрудников, так и от студентов. В период, когда фундаментальные общественные ценности – мир, демократия, свобода слова, активно обсуждаются на международном уровне в обществе в целом, эти ценности были восприняты как нечто очень важное для университета в процессе размышления о фундаментальных и институциональных ценностях.

Планы по продолжению проекта. После того, как новая стратегия была принята до конца 2018 г., а эксперимент «Жизненные Ценности» будет завершен, начнется настоящая работа: улучшение реализации как фундаментальных, так и институциональных ценностей на всех уровнях университета в целом. Университет большой и в значительной степени децентрализован. Таким образом, реальной задачей Стокгольмского университета является интеграция ценностей в повседневную практику. Это, конечно, бесконечный процесс. Но на протяжении всей экспериментальной работы мы обнаружили, что сохранение живой дискуссии – это то, что заставляет ценности жить. Работа над ценностями также оказалась чем-то, что действительно привлекает сотрудников и студентов на всех факультетах, и это само по себе может помочь укрепить видение одного университета с общими ценностями, а не с несколькими различными факультетами, подразделениями и административными единицами.

УНИВЕРСИТЕТ ТАСМАНИИ (АВСТРАЛИЯ)

Отчет о взаимодействии с Наблюдательным советом Великой Хартии Университетов.

Пилотный проект «Жизненные Ценности».

Наши ценности в высших учебных заведениях: инструмент самооценки университетов.

Профессор *Маргарет Отловски*, помощник проректора, Культура и Благосостояние *Дин Мандей*, старший советник: руководитель проекта.

Введение. Университет Тасмании находится в Тасмании, островном штате Австралии, расположенном к югу от материка, и последнему значимому ландшафту до Антарктиды. Основанная в 1890 г., университет является четвертым старейшим университетом Австралии (из 39 австралийских университетов). В Тасмании проживает 520 000 человек, и в настоящее время в университете насчитывается более 35 000 студентов, в которых учатся более 6000 иностранных студентов из более, чем 80 стран. Являясь крупным работодателем в Тасмании, Университет насчитывает около 2400 сотрудников, у которых университет является основным местом работы.

Как единственный университет, базирующийся в Тасмании, мы предлагаем широкий и разнообразный диапазон степеней более 100 специальностей бакалавриата и более 150 программ постдипломного обучения.

Университет имеет 4 колледжа и 3 специализированных института:

- Колледж искусств, права и образования;
- Колледж здоровья и медицины;
- Колледж наук и инженерии;
- Колледж бизнеса и экономики (широко известный как Тасманская школа бизнеса и экономики);
- Австралийский морской колледж;
- Институт морских и антарктических исследований;

– Институт медицинских исследований Menzies.

Университетский колледж является новым юридическим лицом, начиная с 2017 г., который предлагает ряд учебных степеней и позволяет открывать новые образовательные возможности для большего числа тасманцев.

Наши три кампуса в Тасмании находятся в Хобарте (столице, расположенной на юге штата), Лонсестоне (главный город Северной Тасмании) и Берни (в северо-западной части Тасмании). Кроме того, у нас есть 3 сиднейских объекта: Розель и Дарлингхуст (которые предлагают получение степеней в области здравоохранения) и учебный центр Австралийского морского колледжа в Дарлинг-Харборе.

Мы являемся одним из ведущих исследовательских университетов Австралии. Университет входит в двадцатку лучших университетов во всем мире и входит в топ-400 университетов мира во всех основных рейтинговых системах.

Университет имеет 5 ключевых тем исследований, основанных на нашей уникальной обстановке острова:

- 1) «Окружающая среда, ресурсы и устойчивое развитие»;
- 2) «Творчество, культура и общество»;
- 3) «Улучшение здоровья»;
- 4) «Морской флот, Антарктика и морские перевозки»;
- 5) «Данные, знания и решения».

Тасмания обладает уникальной и красивой природной средой, у нее богатая культура аборигенов и сложная, а иногда и мрачная колониальная история. Хотя в настоящее время наблюдается процветающая экономика, основанная на туризме, сельском хозяйстве, обрабатывающей промышленности, горнодобывающей промышленности, образовании и услугах, Тасмания остается одним из наименее богатых государств в Австралии, причем с самым низким в стране уровнем участия в образовательных проектах. С момента своего создания Университету была поручена ведущая роль в улучшении социальных, культурных и экономи-

ческих условий Тасмании, и этот аспект по-прежнему занимает центральное место в нашей нынешней миссии, стратегических приоритетах и институциональных ценностях.

Университет управляется Советом Университета под председательством ректора, почетным академиком Майклом Филдом (бывшим премьер-министром Тасмании). Академическое управление делегируется Советом Университета в Академический Сенат под председательством профессора Ди Никола. Проректор возглавляет работу Университета, и мы приветствовали нового проректора, профессора Руфуса Блэка 1 марта 2018 г.

Миссия Университета Тасмании. Университет Тасмании продолжает длительную традицию высокого профессионализма и приверженности свободному исследованию в создании, сохранении, связи и применении знаний, а также в области универсальности, отличительной в своих специализациях и отражающей наш тасманский характер. Университет будет обеспечивать лидерство внутри своего сообщества, тем самым способствуя культурному, экономическому и социальному развитию Тасмании.

Университет Тасмании: «Положение о Ценностях» (2011 г., см. также Приложение 1). Наши ценности основываются на тысячелетней традиции высшего образования и прочных основ общей цели. Мы – университет: многостороннее сообщество, которое становится больше и крепче в своей преданности обучению и знаниям, академической свободе, совершенству и честности¹. Мы постоянно развиваемся и преобразуемся, чтобы справиться с задачами и возможностями, которые стоят перед нами.

Мы – Университет Тасмании. Мы работаем в уникальной обстановке и активно сотрудничаем с сообществами, в

¹ Великая Хартия университетов, опубликованная 18 сентября 1988 г., Совет Великой Хартии университетов фундаментальных ценностей и прав университета, Болонья, Италия.

которых мы живем, в поддержку здорового, гражданского и устойчивого общества¹. В то же время мы открыты для диалога и являемся частью глобального сообщества, взаимодействуя с остальной частью Австралии и всего мира.

Мы подписываемся под все фундаментальные ценности честности, добросовестности, ответственности, доверия и надежности, уважения и самоуважения, законности и справедливости, которые выступают в качестве основы для коллективных принципиальных действий².

Для руководства нашей совместной работой, достижения нашего видения и миссии в Университете Тасмании и опираясь на вклад всех, кто оказался перед нами, мы воплощаем эти ценности в жизнь благодаря нашей индивидуальной и коллективной приверженности к:

– **созданию и служению общей цели.** Мы ценим создание, расширение, распространение знаний и содействие непрерывному обучению. Мы находимся в общем путешествии по раскрытию и развитию потенциала, способствуем таланту, жизни и работе наших студентов, сотрудников, выпускников и более широкого круга людей;

– **воспитанию жизненно важного и устойчивого сообщества.** Мы ценим заботу, связь и энергию, исходящие от сообщества многих уровней и измерений. Сохранение нашего сообщества сильным, поддерживает каждого из нас для нахождения своего места, выполнения отличной работы;

– **расширению наших возможностей.** Мы даем возможность и участвуем в аутентичных беседах, которые позволяют нам быть движущей силой перемен и трансформации;

¹ Университет Тасмании подписал Таллуарскую Декларацию 1990 г., разработанную Ассоциацией Лидеров Университетов для Устойчивого Развития.

² Основные Ценности Академической Честности, опубликованные Центром Академической Честности, октябрь 1999 г.

– **акценту на возможности.** Мы ценим творческие возможности, которые возникают, когда люди с навыками, талантами и инновационными идеями объединяются и своим доверием помогают сосредоточиться на возможностях.

Исходя из силы, которую дает многообразие, мы ценим многообразие – силу, гибкость и креативность, которые оно приносит. Мы используем его дары. Поддерживая вклад и благосостояние всех, мы создаем гостеприимную, заботливую и инклюзивную среду;

– **сотрудничеству таким образом, чтобы это помогло нам быть лучшими.** Мы ценим сообщество, которое поддерживает каждого из нас, чтобы сотрудничать и быть лучшими, насколько это возможно, процветающими как по отдельности, так и коллективно. Своим сомнением и размышлением, мы получаем свободу бросать вызов себе и друг другу. Это напоминает нам о том, что слушать, взаимодействовать и вовлекать других является жизненно важным фактором нашего успеха. Мы действуем по примеру, поддерживая друг друга, чтобы действовать честно, быть ответственными и последовательно жить нашими ценностями каждый день.

Участие Университета Тасмании в пилотном проекте «Жизненные Ценности»: осознанные преимущества и проблемы; контекст нашего участия; и разработка новой стратегии.

1. Принятие приглашения принять участие. 10 октября 2017 г. тогдашний проректор Университета Тасмании профессор Питер Ратьен получил электронное письмо от профессора Дэвида Лока, генерального секретаря Наблюдательного совета Великой Хартии Университетов, предложив университету принять экспериментальный инструмент самооценки в качестве части проекта «Жизненные Ценности». После этого университет стал участником Хартии университетов в 2011 г., и его участие в конференции по

фундаментальным и институциональным ценностям на практике, проводимой в сотрудничестве с Каледонским университетом Глазго в январе 2017 г.

Это был переходный период для университета. Профессор Ратьен, который подписал Хартию университетов от имени университета в Болонье в 2011 г., собирался покинуть университет, вступив в должность проректора в Университете Аделаиды. До своего отъезда он и старший исполнительный директор университета в принципе одобряли участие Университета в пилотном проекте. После ухода профессора Ратьена наше участие было официально подтверждено тогдашним исполняющим обязанности проректора, профессором Майком Кальфордом в конце октября 2014 г.¹.

В своем письме от 10 октября профессор Локк изложил следующие **ожидаемые преимущества** для экспериментальных учреждений:

- поддерживаемая и экономически эффективная оценка их ценностей; степень их актуальности и возможность быть использованными на практике и принести больше пользы;

- возможность предоставить своим сотрудникам больше информации об институциональных ценностях и сделать их более приверженными к этим ценностям, что приведет к повышению эффективности и устранению барьеров для реализации ценностей учреждения и приведет к более точному выравниванию индивидуальных и институциональных ценностей.

Эти ожидаемые преимущества были очевидны. Прошло 6 лет с тех пор, как было одобрено «Положение о Ценностях» университета, и университет стал участником программы Великой Хартии университетов, и пилотный проект дал возможность ознакомиться с «Положением о Ценнос-

¹ Профессор Кальфорд, который занимал должность ректора, занял эту должность в Австралийском национальном университете.

тях» и лучше понять роль, которую это положение и Великая Хартия университетов сыграли для Университета Тасмании.

2. Новое руководство. Профессор Руфус Блэк был объявлен новым проректором Университета 10 ноября 2017 г., должность, на которую он вступил с 1 марта 2018 г. Как и при любой перемене руководства, этот период является периодом больших культурных изменений в университете.

Этическое лидерство является темой и практикой, которая проходит через карьеру профессора Блэка и занимает центральное место в новой культуре лидерства и подходе к управлению, которое он представляет университету. «Каскадные обсуждения», которые начали недавно проводится в университете, в первую очередь для ознакомления с новым стратегическим планом, символизируют об этом.

Эти коллегиальные проводимые на месте обсуждения были подкреплены тремя ключевыми вопросами, каждый из которых имеет сильную компоненту ценностей:

1. Хотим ли мы быть университетом, ориентированным на конкретные сферы и связанным глобально или мы хотим быть образцовым университетом в глобальной модели?

2. Хотим ли мы продолжить модель роста или принять подход, основанный на правильном выборе нашего будущего?

3. Каковы параметры (например, справедливости, качества и регионального присутствия), к которым мы привержены для предоставления высшего образования в Тасмании?

В то время как любое обсуждение стратегии имеет неявные ценности, здесь примечательна методология, которая предназначена для использования во всех вопросах университетского значения. Поскольку ключевые элементы нашего «Положения о Ценностях» были воплощены в жизнь в рамках этого процесса, можно предположить, что мы, в Университете Тасмании, испытываем «Жизненные Ценнос-

ти», участвуя в этих беседах. Этот сильный и целенаправленный акцент на ценности в начале периода нового лидерства и организационной культуры создает определенные проблемы в отношении проекта «Жизненные Ценности» Великой Хартии университетов. Цель проекта «Жизненные Ценности» состоит в том, чтобы четко проанализировать и отразить наши ценности. Этот процесс в некотором роде создает дискомфорт, так как активно (но не дидактически) вновь привлекает университет и его сообщества к этим ценностям и потенциально указывает на то, как эти ценности могут развиваться. Поэтому было решено не реализовывать «инструментальный ящик» пилотного проекта Совета Великой Хартии университетов. Тем не менее мы будем продолжать участвовать в пилотном проекте, поскольку было очевидно, что наша история может представлять интерес для богатого разнообразия сообществ, которые представляют Великую Хартию университетов, все находящиеся на уникальном этапе реализации ценностей в своих институциональных установках. Точно так же мы признали, что любая будущая работа, которую мы проводим с ориентацией на ценности, может получить пользу от применения объектива, предложенного экспериментальным инструментом «Жизненные Ценности», в той работе, которую мы проделали до настоящего времени.

Наше участие полностью согласуется с предложением Генерального секретаря Великой Хартии на собрании представителей пилотных университетов в Болонье в марте 2018 г. о том, что проект «Жизненные Ценности» предоставляет возможность «систематического отражения» институциональных ценностей и их реализации, особенно в отношении эволюции институциональной культуры и стратегического развития.

В этом духе предлагается следующее, уделяя особое внимание разработке «Положения о Ценностях» в период 2009–2011 гг., также затрагивая то, что следовало с тех пор.

3. Разработка «Положения о Ценностях» Университета Тасмании и оценка пользы пилотного инструмента «Жизненные Ценности».

3.1. Происхождение «Положения о Ценностях». В апреле 2009 г. Университет Тасмании провел первый в истории опрос сотрудников. После этого опроса, известного как «Ваш голос», были созданы три рабочие группы для содействия разработке плана действий для решения результатов исследования. Одной из этих групп была Рабочая группа по культуре и коммуникациям (под председательством профессора Маргарет Отловски), в рамках которой была поставлена задача:

«Решение проблем, указанных в обзоре, таких как:

- желание более коллегиальной, консультативной и совместной культуры принятия решений; а также

- необходимость обосновать деятельность Университета Тасмании в рамках более четкой концепции институциональных ценностей, сильной этической базы и более доверчивой и прозрачной культуры в рамках учреждения...» (Заключительный отчет Рабочей группы по культуре и связи)».

Разработка «Положения о Ценностях» Университетом Тасмании была ключевой рекомендацией в Заключительном отчете Рабочей группы по культуре и коммуникациям (CCWP). CCWP признал, насколько важна формулировка ценностей, которая отражает общие взгляды и ценности университетского сообщества и направляет процессы принятия решений, будет способствовать позитивному формированию культуры Университета. Это также означало, что процесс разработки выражения ценностей – это возможность продемонстрировать коллективные ценности на практике.

Эта рекомендация была принята, и разработка «Положения о Ценностях», приведенная в Плане действий «Ваш Голос», была одобрена Высшем руководящим составом Университета.

3.2. Составление «Положения о Ценностях». После одобрения высшего руководства университет приступил к общему процессу взаимодействия и беседы для разработки «Положения о Ценностях» Университета Тасмании. Этот процесс возглавляла группа из трех человек, которые собрались вместе, чтобы создать и реализовать процесс участия под руководством внешнего консультанта, обладающего большим опытом и опытом в области методологий лидерского участия¹. Важно отметить, что в эту группу входил член высшего руководства университета, (тогда) декан юридического факультета, профессор Маргарет Отловск.

Эта сплоченная команда, многие из которых были обучены методам лидерства на основе участия, принятым в рамках этого процесса, была очень активна на протяжении всего процесса разработки «Положения о ценностях» и приняла модель совместного руководства, которая стремилась передать это лидерство всем участникам процесса.

Консультации начались с того, что часть сотрудников Университета была приглашена на семинар по оценке ценностей. Эти 40 участников помогли сформировать центр исследования ценностей и сам процесс. Как только процесс и план были завершены, открытое приглашение было отправлено всем сотрудникам университета для участия в интерактивном процессе под названием «Формирование нашего будущего». Был предложен более широкий план коммуникации, включая кампанию с плакатами для продвижения процесса «Формирование нашего будущего» по всему университету.

Сотрудникам было предложено принять участие в различных мероприятиях. Около 150 человек решили оставить

¹ В состав команды входили: профессор Маргарет Отловски, в то время декан юридического факультета; г-н Дин Мандей, тогда старший советник ректора; и г-жа Джилл Курри, тогда ответственная по организации учебного процесса, кадровым вопросам. Мэри-Алиса Артур из SOAR была внешним консультантом.

свои отзывы, отвечая на вопросы онлайн-анкетирования о ценностях и делясь своими историями. Некоторые люди участвовали в процессе собеседования один на один. Почти 200 сотрудников приняли участие в одном из шести семинаров, которые проводились в университетских городках Тасмании (Хобарт, Берни и Лонсестон), а также в университете в Сиднее. Важной дополнительной целью этих бесед (также содержащейся в качестве элемента действия в проекте «Ваш Голос») было ознакомление и информирование о методиках лидерства на основе участия, используя их для обсуждения. Подход «благодарного исследования» лежал в основе методологии процесса «Формирование нашего будущего».

Процесс завершился «Днем дистилляции», где команда из 20 добровольцев из числа сотрудников, а также внешний член Совета Университета, участвующие в одном из вышеуказанных мероприятий, тщательно отбирали материал, созданный для поиска тем, ценностей и значений для определения наиболее резонансных ценностей для включения в «Положение о ценностях». Из этого отобранного (дистиллированного) материала основной командой был подготовлен проект «Положения о ценностях», а затем передан группе, которая отбирала материал для получения отзыва перед тем, как проректор, который был руководителем проекта «Ваш голос» и «Положение о ценностях», донесет информацию об этом проекте более широкому Университетскому сообществу для проведения консультаций¹.

Обращаясь в письме к коллегам, проректор выделил некоторые ключевых пунктов проекта «Положения о ценностях»: «Значимые темы, которые были приняты в ходе

¹ Ректор, профессор Дэвид Рич, также был исполняющим обязанности заместителя ректора в течение длительного времени, когда шел процесс «Формирование нашего будущего». Новый проректор, профессор Питер Ратьен вступил в свою должность в конце этого проекта.

процесса консультаций, важны для формулирования наших важных действенных ценностей наряду с гарантией того, что мы хорошо знаем наши ценности и реализуем их каждый день. После обсуждения семантических вопросов о том, “что такое ценности”, “что такое добродетели”, “какие действия”, в проект консультаций было включено лучшее из этих двух подходов, называя основные действенные ценности, а затем определяя, как они воплощаются в жизнь в нашей повседневной жизни. Цель всегда была такова, чтобы “Положение о ценностях” было относительно кратким документом – около страницы. Хотя это было достигнуто, было также ясно, что заявление о значении “Положения о ценностях” Университета Тасмании выиграет от выяснения его значения. Был создан документ, который, скорее всего, будет привлекать людей, вызывать обсуждения и, надеюсь, вдохновлять и позитивно трансформировать нас по отдельности и коллективно»¹.

При подготовке «Положения о ценностях» основная группа рассмотрела вопрос о том, как другие университеты сформулировали свои оценочные заявления или кодексы поведения или формулировки принципов. Подход, принятый для «Положения о ценностях» Университета Тасмании, заключался в признании важности фундаментальных ценностей, которые лежат в основе академической честности, и определения основных тем, возникающих в процессе консультаций, которые помогают перевести основные действующие ценности в поведение, которое должно определять наши повседневные действия – индивидуально и коллективно.

3.3. Оглашение «Положения о ценностях». После одобрения Советом Университета, новый проректор Университета, профессор Питер Ратьен, опубликовал «Положе-

¹ Веб-ссылка (более неактивная) массовой рассылки на электронную почту сотрудникам от профессора Дэвида Рича, 7 июня 2011 г.

ние о Ценностях» для университетского сообщества. Во время выпуска был подготовлен раздел часто задаваемых вопросов, чтобы помочь сообществу применить эти ценности в жизни, и они остаются доступными на веб-сайте «Положение о Ценностях». Они приведены в полном объеме, чтобы показать как происхождение, создание и предполагаемое использование «Положения о Ценностях» было объяснено коллегам.

«Положение о Ценностях» Университета Тасмании: часто задаваемые вопросы:

1. Какая разница между ценностями и что мы оцениваем?

Прделана большая работа по фундаментальным ценностям, которые лежат в основе академической честности. Мы понимали, что важно перечислить их здесь и двигаться дальше. Мы хотели создать положение, которое одновременно отразило бы уникальность Университета Тасмании, а также помогло бы нам решительно действовать в отношении наших ценностей. Все заявления, которые вы видите здесь, основаны на вкладе сотрудников Университета Тасмании. Их личные истории рассказали нам, что они больше всего ценят в нашем сообществе и то, что они считают, помогает нам быть лучшими. Определения этих заявлений также были взяты из данных от сотрудников.

2. Откуда появилось «Положение о Ценностях»?

В 2010 г. Университет обязался провести беседу с заинтересованными сторонами с целью создания отчета о коллективных ценностях. Эти ценности были предназначены для информирования о сути жизни и работы в университете. Отзывы по результатам опроса «Ваш голос» показали, что способ, которым мы создали «Положение о Ценностях», имел возможность продемонстрировать именно то, что он предназначен для создания — коллективные ценности на

практике. Небольшая команда собралась вместе, чтобы организовать и представить «Положение о Ценностях» к началу июня 2011 г.

3. Где применимы эти ценности?

«Положение о Ценностях» предназначено для дополнения наших текущих положений о Миссии и Перспективе. Эти положения говорят о том, что мы делаем. Они очень четко декларируют превосходство, которое нам нужно проявить, а также то, как мы воспринимаем нашу роль и характер.

Они заключаются в нижеследующем:

– **миссия.** Университет Тасмании придерживается идеи продолжения своей давней традиции совершенствования в создании, сохранении, связи и применении знаний, а также в области универсальности, отличительной в своей специализации и отражающей наш тасманский характер. Университет будет обеспечивать лидерство внутри своего сообщества, тем самым способствуя культурному, экономическому и социальному развитию Тасмании;

– **перспектива.** Университет Тасмании будет входить в число лучших научных университетов Австралии. Университет станет мировым лидером в своей специализированной тематической области и будет признан за вклад в развитие государства, страны и мира. Университет Тасмании будет характеризоваться своим высококачественным академическим сообществом, уникальной обстановкой острова и своим выдающимся опытом студентов. Выпускники Университета Тасмании будут подготовлены к жизни и карьере в глобализованном обществе XXI в.

В нашем «Положении о Ценностях» говорится о том, каким сообществом мы хотим стать, чтобы выполнить это положение. Это говорит о том, кто мы вместе, и о действиях, которые приведут нас к успеху.

4. Кто будет нести ответственность?

Мы все несем ответственность за работу таким образом, чтобы поддерживать и укреплять наши ценности.

5. Почему в заявлении есть сноски?

Мы чувствовали, что важно, чтобы каждый мог ознакомиться с фундаментальными ценностями академической честности. Также полезно напомнить о прочном наследии университетской жизни и академической свободы. Сноски позволяют легко подключаться к одному исходному материалу.

6. Почему Положение сформулировано таким образом?

Мы можем рассмотреть все элементы положения в качестве **сотрудничества таким образом, чтобы стать лучшими**, например:

- Какими способами мы сейчас сотрудничаем? Насколько хорошо это работает?

- Каким образом мы можем улучшить наше сотрудничество? Где мы можем искать передовых партнеров?

- Насколько лучше мы можем быть? Что лучше, чем есть? Как нам этого достичь?

Или мы можем сразу рассмотреть все положение целиком:

- Является ли то, что мы собираемся делать, **сотрудничеством, которое поможет нам быть лучшими?**

- Как этот проект может помочь нам сосредоточиться на **сотрудничестве таким образом, чтобы помочь нам быть лучшими?**

- В какой области мы уже **сотрудничаем таким образом, чтобы помочь нам стать лучшими?** Что мы можем извлечь из этого?

Положения должны быть сложными; но акцентирование внимания на них приблизит нас к тому, чтобы стать

университетом, которым мы действительно хотим быть. «Положение о ценностях» – это начало беседы, и это наш диалог в сообществе и коллективные действия, которые будут иметь значение для нашего будущего.

3.4. Использование и оценка преимуществ инструмента оценки «Жизненных Ценностей» Совета Великой Хартии университетов. Была широко распространена почти единогласная поддержка процесса и Положения, которое появилось в результате этого процесса. Действительно, этот процесс способствовал большому оптимизму и проявлению доброй воли¹. Учитывая этот успех, он дает хорошую возможность проверить инструмент экспериментального проекта «Жизненные Ценности» – как идентифицировать любые точки выравнивания, так и, возможно, любые атрибуты из проектов «Формирование нашего будущего» или «Жизненные Ценности», которые могли бы быть улучшены. Хотя у каждого из проектов разный замысел, у них есть основная цель – установить/рассмотреть ценности в условиях университета – как существующие, так и те, к которым стремятся.

В табл. 1 указаны, где и в какой степени эти два проекта выровнены. В табл. 1 используется метод «светофора», где:

- **зеленый** указывает на сильное выравнивание;
- **оранжевый** означает некоторое выравнивание;
- **красный** показывает ограниченное выравнивание.

Данные этой оценки зафиксированы в п. 3.1–3.3 (см. выше, а также в разд. 4 (ниже)).

¹ Например, здесь представлено электронное письмо, полученное в ответ на выпуск проекта консультаций: «Спасибо, что нашли время и внимание для создания этих важных слов. Я участвовал в нескольких мероприятиях, связанных с процессом «Жизненные Ценности», и считаю его интересным, легким и содержательным опытом. Было бы здорово, если бы мы могли сделать эти ценности «реальной» частью нашей работы в Университете Тасмании, а не просто положением. Я с нетерпением жду того, чтобы быть частью этого процесса».

Таблица 1

«Живые ценности», «Инструмент» в соответствии с проектом «Формирование нашего будущего» Университета Тасмании в 2009–2011 гг. для разработки «Положения о Ценностях»

«Жизненные Ценности»: руководство для университетов¹	Проект «Формирование нашего будущего» Университета Тасмании для разработки «Положения о Ценностях»
1	2
Основные принципы	
Руководители из администрации университета	Зеленый
Принятие подхода к управлению проектами	Зеленый
Участие сторон и интерес в принятии, необходимости и характере Инструмента с самого начала	Зеленый
Получение одобрения институциональных лидеров и соответствующих комитетов и привлечение желаемого внимания	Зеленый
Осведомленность о процессе, решения которого подкрепляются соответствующими данными	Зеленый
Этот процесс должен быть определенным, но действовать в согласованных общих рамках	Зеленый
Привлечение двусторонней связи между лицами, ответственными за управление процессом, и теми, кто должен заниматься его деятельностью	Зеленый

¹ Совет Великой Хартии университетов, проект «Жизненные Ценности». Жизненные Ценности в высших учебных заведениях: инструмент самооценки для университетов (2017, п. 22–31, с. 9–11).

1	2
Необходимость честности, откровенности и открытости участников	Зеленый
Этот процесс должен быть управляемым и должным образом контролируемым, подразумевая ограниченное количество критики и надежную временную шкалу	Зеленый
Максимальное институциональное воздействие должно быть целью, но с признанием того, что ценности внедряются в непрерывный процесс	Зеленый
Участники проекта	
В состав участников входят сотрудники всех уровней, как академических, так и административных всех факультетов/подразделений университета	Зеленый
Участниками являются студенты разных курсов и программ всех факультетов, включая студенческие организации и тех, кто участвует в студенческих консультативных структурах	Красный
В состав участников входят и соответствующие внешние заинтересованные стороны, в том числе соответствующие сообщества и правительственные организации	Красный
В состав участников входят члены ректората университета	Зеленый
Руководство проекта	
Полная общественная поддержка руководителя учреждения очевидна с самого начала	Зеленый
Создана команда проекта для работы с руководителем	Зеленый
Руководители академических и административных подразделений участвуют в разработке процесса и его последующей реализации и могут оказывать постоянную поддержку и поощрение	Зеленый

Механизмы взаимодействия	В дополнение к тому, что предлагается Советом Великой Хартии Университетов, мы использовали открытки, интервью «один на один» и метод анонимного участия
1	2
Использование инструментов и связанных с ними анкет-опросников	Красный
Первоначальный состав сотрудников и совещания, посвященные вступлению в должность	Зеленый
Веб-страница с возможностями для интерактивного диалога	Зеленый
Брифинги для руководителей и руководителей подразделений и последующие рабочие семинары	Зеленый
Открытые встречи и форумы	Зеленый
Фокус группы	Зеленый
Чтобы этот процесс проводился в течение разумного периода времени для обеспечения полного участия и одну или несколько итераций между различными уровнями и подразделениями университета	Зеленый
Расписание/график/план проекта	
Включает начальный этап разработки проекта, инструменты, которые будут использоваться, первоначальное содействие и согласие участников	Зеленый
Включает этап обучения и активации	Зеленый
Включает механизм реализации (выше)	Зеленый

1	2
Включает серию интерактивных этапов для рассмотрения новых открытий и необходимости их применения	Зеленый
Включает мониторинг прогресса	Зеленый
Включает средства отбора ценностей для применения в параллельных организационных процессах, таких как оценка и развитие курса, оценка и развитие сотрудников, маркетинг и т.д.	Оранжевый
Включает определенное заключительное мероприятие в процессе подведения итогов по ценностям	Оранжевый
Включает основания и данные для информирования о показателях эффективности и измерения прогресса	Красный
Ожидаемые итоги проекта	
Ценности и их подэлементы или проявления на практике	Оранжевый
Чтобы связать ценности с текущей жизнью университета, конкретный опыт каждой ценности с точки зрения того, что она означает для роли и функционирования: – каждого; – руководителей факультетов и подразделений; – высшего руководства; – управления; – ключевых комитетов и их процессов	Красный
Положение о поведении, которое: – описывает университет в лучшем виде; – является реалистичным, но также целеустремленным; – поощряет улучшение поведения и практики; – поддерживает самоанализ, обзор и постановку целей	Оранжевый

Преимущество и достоверность пилотного инструмента «Жизненные Ценности» Совета Великой Хартии университета ясно изложены в табл. 1. Распространение «зеленого» подтверждает, что подход и методология, используемые для разработки «Положения о Ценностях», были ключевым фактором успеха этого проекта.

Это также выявляет некоторые ключевые недочеты, а именно:

- недостаточное участие студентов в этом процессе;
- недостаточное количество внешних участников процесса;
- хотя был разработан проект «отбора» ценностей в Университете, он был реализован не полностью, и активность участия в проекте была утрачена;
- аналогичным образом, процесс разработки документа «Ценности в действии», в котором перечислены ключевые стереотипы поведения, связанные с «Положением о ценностях», был приостановлен и так и не был завершен.

Первые два пункта можно отнести к происхождению Положения в опросе сотрудников, что приводит к предвзятости по отношению к сотрудникам и игнорированию студентов и внешних участников¹. В связи с тем, что помощники проректора в настоящее время проводят проект по улучшению взаимодействия с внешними партнерами, мы уверены, что у нас будут хорошие возможности для проведения содержательных бесед с внешними заинтересованными сторонами в любой будущей работе, ориентированной на ценности.

Неспособность сохранить импульс в работе, ориентированной на ценности согласно Положению после его за-

¹ Эти первые два пункта были представлены нашему вниманию в начале нашего взаимодействия с проектом «Жизненные ценности», нашим представителем в Совете Великой Хартии университетов по Жизненным ценностям профессором Джоном Дэвисом.

пуска, также четко выделено в кластер «оранжевого» и «красного» в нижней части табл. 1, предполагая, что проект «Моделирование нашего будущего» получит больше преимуществ от более подробного перечня желаемых результатов.

Во всех случаях наличие руководящих принципов, таких как те, которые содержатся в экспериментальном инструменте «Жизненные Ценности» Совета Великой Хартии университетов, смягчили бы эти недостатки. Эти слабые пункты необходимо будет решить в любой будущей задаче, ориентированной на ценности, и выявление этих факторов подчеркивает преимущества экспериментального инструмента «Жизненные Ценности» Совета Великой Хартии университетов. Кроме того, в инструменте не обнаружены явные пробелы и ключевые полезные свойства проекта «Формирование нашего будущего» очевидны в рекомендациях, которые дает инструмент.

7. Что изменилось в Университете Тасмании в результате проекта?

1. Внедрение ценностей. После завершения проекта «Формирование нашего будущего» и последующего запуска «Положения о Ценностях» Университетом Тасмании были предприняты различные меры для обеспечения того, чтобы Ценности были включены в структуру Университета и внедрены на практике.

Приведем неполный перечень действий на сегодняшний день:

- показатель Ценности включен во все наши описания позиций в процессе рекламы и набора персонала;

- Ценности включены как часть ежегодного (по крайней мере) процесса достижения эффективности и развития карьеры – как для академического, так и для профессионального персонала;

- в Университете отображаются названия Ценностей;

– Ценности включены в соответствующие политики и процедуры нашего университета, в том числе в Политике поведения в университете, применяемой ко всем сотрудникам и студентам¹;

– Ценности учитываются при применении и выборе Стипендий для Развития Карьеры (например, одна из двух тем для стипендий в 2017 г. – «межорганизационное сотрудничество»);

– Ценности лежат в основе того, как мы подходим и работаем с нашими сотрудниками (например, реорганизация и принятие на работу, как часть наших описаний позиций, а также вопросы собеседования);

– Ценности включены в Стратегический план Университета, Открытый для Талантов;

– элементы Ценностей также являются частью процесса подготовки Ежегодного Отчета проректора;

– Ценности включены в Положение о качестве высшего образования²;

– на них прямо ссылаются в Обращении 2018 г. к студентам-первокурсникам и коротком видео, которое включает Ценности (<https://spaces.hightail.com/space/RnBiOzthO2>).

2. Подписание Великой Хартии университетов и участие в Совете Великой Хартии. Очень важным результатом этого процесса была рекомендация о том, чтобы Университет Тасмании подписал договор Великой Хартии университетов, который произошел во второй половине 2011 г., при проректоре профессоре Питере Ратьене, который отправился в Болонью на церемонию подписания.

Это привело к дальнейшему привлечению специалистов, связанных с ценностями, по приглашению Совета Великой Хартии.

¹ URL: http://www.utas.edu.au/data/assets/pdf_file/0008/657179/University-Behaviour-Policy.pdf

² URL: http://www.utas.edu.au/data/assets/pdf_file/0009/636921/Graduate-Quality-Statement-Policy.pdf

В январе 2017 г. Председатель Академического Сената, профессор Диана Николь, присутствовала на конференции фундаментальных и институциональных ценностей на практической конференции, проводимой Советом Великой Хартии совместно с Каледонийским университетом Глазго¹.

По возвращении в Тасманию Председатель академического сената использовала структуру этого семинара для проведения стратегической сессии с Академическим Сенатом вместе с профессором Маргарет Отловски с целью рассмотрения следующих вопросов в отношении управления, студентов, учебной программы и исследований Университета Тасмании:

- Какой у нас опыт внедрения ценностей на практике?
- Каковы проблемы и что мы знаем об их преодолении?
- Как мы коллективно содействуем внедрению ценностей?
- Каковы приоритеты?

Это привело к оживленному и конструктивному обсуждению на заседании Академического Сената, из которого следует краткое изложение.

¹ Каледонский университет Глазго (GCU) разработал структуру поведения, которая направлена на то, чтобы дать объяснение того, как ценности университета могут быть внедрены посредством индивидуального поведения по всем направлениям, а также на уровне руководителя сотрудников и исполнительного комитета. В программе также приводятся примеры того, как практически можно использовать акцент на ценности при принятии на работу сотрудников, в вводном инструктаже, самооценке и личном развитии, разработке показателей и ежегодного обзора, установлении командных стандартов и изменении и улучшении. На конференции ряд рабочих групп рассмотрели ряд вопросов, в которых особое внимание уделялось контексту управления и организационным вопросам, учебным программам, исследованиям, студенческим вопросам и вопросам по работе с сотрудниками.

Заседание Академического Сената по Ценностям на практике: краткое изложение ключевых пунктов обсуждения

Руководство. Участники сделали доклады о внедрении ценностей Университета в трех основных аспектах управления со следующими приоритетами:

1) **ясность:** Ценности известны, выделены и известны. Ценности применяются в обсуждениях во всех важных органах, принимающих решения учреждения. Каждый год, и чаще для важных вопросов, решения будут оцениваться в соответствии с Ценностями (т.е. это решение было принято таким образом и результатом, который согласуется с Ценностями Университета);

2) **коллегиальность и консультации:** Университет основан на принципе коллегиальности и консультаций как механизма достижения и демонстрации этого. Они будут использоваться для управления принятием решений в соответствии с Ценностями;

3) **прозрачность:** при принятии решения, будут также представлены отзывы на это решение.

Применение консультации. В этой сфере были выделены следующие приоритеты:

– сотрудникам необходимо моделировать поведение и демонстрировать культуру, ожидаемую от учащихся, и важность выявления и «подчеркивания» поведения, которое не соответствует нашим ценностям Университета. Кодекс поведения может быть использован для описания поведения, ожидаемого как от сотрудников, так и от студентов;

– необходимость поощрять, признавать и уважать студентов всех уровней обучения, аспирантов и выпускников.

Другими задачами являются привлечение студентов к участию, стимулирование их к участию и привлечение студентов дистанционного образования. С этой целью было решено, что учащиеся должны состоять во всех комитетах, а не только в общих руководящих органах.

Отзывы учащихся будут заслушаны и будут внесены изменения в соответствии с рекомендациями и студенты будут информированы о результатах изменений. В качестве конкретного примера можно привести тот факт, что пункт повестки дня, касающийся отзывов и связи с учащимися, был перенесен на передний план в рамках программ Комитета Обучения и Преподавания университета, чтобы было достаточное количество времени для обсуждения, и это не обсуждалось поспешно в конце собрания.

Учебная программа. Участники указали на необходимость более последовательных возможностей для обсуждения практических выводов «Положения о Ценностях» и использования этих ценностей при разработке потенциальных решений проблем. Была также подчеркнута необходимость повышения осведомленности о «Положении о Ценностях». Было предложено обновить учебную программу, и это была хорошая возможность включить курс Ценности Университета на первый план с помощью предложенных примерных шаблонов курса. Ценности можно посмотреть при помощи открытой ссылки в предполагаемых результатах обучения и оценке. Наконец, ссылки на «Положение о ценностях» могут быть включены в подписи электронной почты и шаблоны слайдов лекций.

Было также рекомендовано, чтобы «Положение о Ценностях» университета включало информацию о том, что учебная программа ориентирована на студентов, чье мнение занимает главную роль.

Исследовательская деятельность. Члены сената согласились с тем, что исследователи должны служить примером в соответствии с «Положением о Ценностях» университета, признавая, что исследовательский процесс можно рассматривать как конкурентный и индивидуальный.

Настоящими задачами являются:

– необходимо уважительно относиться к отзывам, касающихся предоставления гранта или применения этических норм;

– выявление и создание возможностей посредством внедрения исследований в сообщество, будь то более широкие сообщества или сообщества, изучающие отдельные дисциплины;

– нахождение Университета в центре сообществ и приглашение их принять участие в исследовании в полном объеме.

Академический Сенат счел полезным рассмотреть Ценности Университета и то, как они могут быть связаны с повседневным поведением. Члены Сената поддерживали продолжающееся развитие процесса с целью сформулировать, как Ценности Университета могут быть полностью включены в университетскую жизнь как на институциональном, так и на индивидуальном уровнях. Было высказано мнение о том, что совместный, консультативный процесс разработки руководящих указаний о том, как более широкое сообщество университетов может внедрить наши ценности на практике, поможет помочь построить и смоделировать позитивную культуру.

В заключение сессии была высказана рекомендация о том, чтобы проректор одобрил разработку общего процесса, который направлен на «изучение необходимости обновления и подтверждения нашей приверженности нашему “Положению о ценностях” и разработки процесса для формулирования того, как Положение о ценностях может быть применено в повседневной жизни». Эта рекомендация была одобрена на заседании Академического Сената в феврале 2018 г., на котором был представлен отчет этой сессии.

4. Преимущества и задачи Университета Тасмании согласно пилотному проекту «Жизненные Ценности». Как было указано в разд. 3, пилотный проект «Жизненные Ценности» – в частности, связанный с ним инструмент – выявил сильные и слабые стороны работы, ориентированной на ценности, которую Университет Тасмании предпри-

нимает с 2009 г. Это будет неоценимой работой для любых будущих ценностей – работой, которую берем на себя.

Кроме того, благодаря нашему постоянному активному взаимодействию с Советом Великой Хартии университетов и университетами нашего уровня мы признали, что наша работа на сегодняшний день предлагает мощную историю для остальных участников на разных этапах внедрения ценностей в университеты – способность делиться этой историей и учиться с другими – это уже само по себе является вознаграждением.

Ключевым основным сообщением в этом отчете является важность признания, понимания и адекватного реагирования на текущий контекст вашего учреждения, стараясь не просто запускать в данный проект и/или применять любой инструмент. Хотя это жизненно важно для любого успешного проекта, проекты, ориентированные на культуру, требуют особенного внимания, поскольку наилучшие намерения могут вскоре привести к непредвиденным результатам. Принимая это во внимание, Университет задействовал экспериментальный проект «Жизненные Ценности» с ретроспективным взглядом и был четко информирован о своих нынешних условиях, где было решено, что это не лучшее время для реализации проекта. Работа над проектами на основе конкретных ценностей будет происходить в более позднее время и будет основываться на рекомендации академического сената (отмечена выше), а также на нашем участии и освоении проекта «Жизненные Ценности» Совета Великой Хартии университетов.

Поэтому рассказывая о нашем опыте, мы также подчеркиваем, что этот опыт подтвердил, что нет стандартного подхода, и редко подход, который был успешным, может быть однажды просто воспроизведен в подобном учреждении или где-либо еще. Мы призываем других, которые решили проводить аналогичную работу, ориентированную на ценности, в равной степени с осторожностью относиться к

рискам применения готового подхода и необходимости приспосабливать свою работу к институциональным нюансам и нынешнему контексту.

Инструмент «Жизненные Ценности» полезен и становится понятно то, что он не предписывает какой-либо подход, отметим, что он «может быть адаптирован для использования в конкретных условиях»¹. Тем не менее в сложной и активной действительности, которая подвержена культуре «быстрых исправлений», искушение искать и применять готовое решение остается, и любые признаки такого подхода должны быть оспорены. Только тогда процесс, ориентированный на ценности, будет способствовать развитию культуры учреждения.

Это указывает на еще один риск таких процессов. Если цель состоит в том, чтобы развивать культуру учреждения полезными способами, жизненно важно, чтобы это происходило такими способами, которые не увековечивают бесполезные аспекты культуры, которую мы стремимся улучшить. Учитывая то, что заявленная потенциальная польза этого инструмента заключается в «усовершенствовании эффективности руководства и других внутренних процессов»², представляется важным выяснить, приведет ли к этому деятельность по реализации проекта о ценностях, отягощенная бюрократическими формальностями.

Область наибольшего риска здесь, похоже, находится в попытках понять, определить, внедрить и контролировать «ценность ценностей» в разных областях. Примером этого является совместный подход на конференции 2017 г. в Глазго (и подхваченный нашим Академическим Сенатом) с целью понять, определить, внедрить и контролировать ценно-

¹ Совет Великой Хартии университетов, проект «Жизненные Ценности». Жизненные ценности в высших учебных заведениях: инструмент самооценки для университетов (2017, п. 11, с. 5).

² Там же, п. 13, с. 5.

сти в разных областях университета (например, исследования, управление, студенты, и т.д.) и для конкретных групп лиц (например, директоров, менеджеров, студентов, заинтересованных сторон и т.д.). Хотя преимущества этих обсуждений очевидны, существует неотъемлемый риск того, что применение такого подхода, особенно его компонентов по внедрению и мониторингу, может привести к дополнительным административным требованиям, которым могут противостоять сотрудники и выступать против целей проекта ценностей, направленными на улучшение культуры и усовершенствование процесс

Мы не предлагаем здесь ответа, скорее, мы подчеркиваем эту дилемму и необходимость осознавать ее. Один подход, заслуживающий внимания, связан с возвратом к принципам, ориентированным на людей, которые предлагает инструмент для создания «Положения о Ценностях». С учетом консультаций и участия эти же принципы могут быть наилучшим подходом к оценке пользы этой работы, содержащейся в значительном объеме в других мероприятиях по вовлечению сотрудников, а не во внедрении новых процессов в и так уже перегруженную среду. Метод «Каскадные беседы», недавно представленный Университету Тасмании, может предложить один из таких подходов.

Следующие шаги для Университета Тасмании. Метод «Каскадные беседы», который был представлен нашим проректором профессором Руфусом Блэком, направлен на систематическое и системное взаимодействие с сотрудниками по вопросам, имеющим общую важность, причем первое — это установка, которая поможет разработать новую стратегию университета. В связи с часто задаваемыми вопросами о «Положении о Ценностях», мы, возможно, зададим следующие вопросы об этом текущем процессе: «это то, что мы делаем в каскадных беседах:

— создание и служение общим целям;

- воспитание жизненно важного и устойчивого сообщества;
- акцент внимания на возможностях;
- исходить из силы, которую приносит многообразие;
- сотрудничать таким образом, чтобы это помогло нам быть лучшими».

Пока на раннем этапе ответ на все эти вопросы «да».

Хотя форма любой будущей работы, ориентированной на ценности, еще не определена, наше постоянное взаимодействие с Советом Великой Хартии университетов и ее членами поможет нам сделать это наилучшим образом.

Для получения дополнительной информации см.: www.utas.edu.au/ourvalues.

OPENING SPEECH
of Rector of RUDN University,
academician of Russian Academy of Education,
Chairman of Higher Attestation Commission of RF
Vladimir Mikhailovich Filippov

Dear colleagues!

I am glad to welcome you at the international workshop «Living Values of the Modern Universities» and I hope that your presence here will contribute to the fruitful work on the formation and strengthening of the values of higher education in your higher education institutions.

Today universities face a number of problems and contradictions. It is important to preserve and maintain traditions in the academic environment, and at the same time to keep up with the times, introducing into work not only the latest achievements of scientific and technological progress, but also to work in a new format with students, lecturers and staff members. A modern university is to form a single whole in order to be fully effective: its lecturers and staff members must share common values of higher education, not just work at the university, but also work for the university.

The «Living Values project» was initiated by the Magna Charta Observatory. This organization was founded 30 years ago – in 1988, and today it includes 899 universities from 88 countries. Magna Charta Observatory played a key role in the implementation of the bologna process and the creation of the bologna declaration (1999).

Magna Charta Observatory conducted research and preparatory activities for about 2 years before announcing the «Living Values project». Ten universities in nine countries piloted

this project, including Peoples' Friendship University of Russia. A curator for each university was appointed from the members of the Magna Charta Observatory. The curator of Peoples' Friendship University of Russia became the president of Magna Charta Observatory professor Sijbolt Noorda who visited RUDN University in 2017.

RUDN University has been participating in the project since 2018, and despite the short period of time, a lot of work has been done. The sociological laboratory of RUDN University conducted focus groups, surveys and open discussion groups with the use of enriched public opinion technologies (separately with students, staff members and lecturers). «A road map for the implementation of “Living Values project” at RUDN University in 2018–2020» was developed on the basis of the obtained results. RUDN University has a coordinating council «RUDN Living Values», which includes employees of different faculties, departments and offices, as well as representatives of the student council of RUDN University. The coordinating council meets on a regular basis and actively works on the implementation of the project, following the developed road map.

Today we want not only to acquaint you with the project and share our experience in its implementation, but, first of all, to create a platform for mutually beneficial cooperation of our universities, where rectors and management representatives of universities will be able to discuss common problems and prospects, to outline contours of further productive cooperation in order to form and develop values of higher education.

I hope we will work fruitfully!

«LIVING VALUES PROJECT» BY MAGNA CHARTA OBSERVATORY

After 2 years research and development with a wide range of universities in nine different countries, the Magna Charta Observatory is pleased to announce new guidelines to help higher education institutions identify, adopt and live by values which are current and most relevant to them. These are designed to help universities to fulfil their missions and engage with their community more successfully. The guidelines and supporting resources are freely available to universities globally.

«Living Values Project» in higher education institutions

Why are values increasingly important for universities?

Universities today face tremendous complexity and uncertainty. This is due to the increasingly varied expectations of internal and more numerous and diverse external stakeholders, the changing dynamics of national and international politics, increased competition for students and funding, challenges arising from internationalisation, and the rapid evolution of technology and communication.

These challenges affect universities across the globe, regardless of their traditions, cultures, styles of operating, and missions. They impact both traditional collegial models in which academics are most influential as well as universities that are more centrally led.

Values have been at the heart of universities since their formation and remain an essential tool in dealing with these

challenges, offering universities guidance for their conduct and decision-making. Whether it is the traditional and more fundamental values of autonomy and academic freedom, social responsibility toward their community, or other values specific to institutional missions, values are crucial to helping universities understand and identify themselves and communicate that identity and mission to stakeholders.

To create and maintain public trust in universities amid today's complexity and uncertainty, universities need to define their values explicitly, clearly communicate them to staff, students, and stakeholders, and demonstrate that their values inform practice and decision-making.

Why should universities engage in the «Living Values project»?

The objective of the «Living Values project» is to help higher education institutions identify, adopt and live by values that enable them to fulfil their mission and engage with their community successfully.

Reviewing and articulating values with the input of stakeholders will increase community engagement and create more trust between the institution and its staff, students, and stakeholders.

The Living Values guidelines will help universities and higher education institutions ensure that:

- the values they espouse reflect the institution's mission and community;
- staff, students, and stakeholders have been effectively engaged in defining those values; and
- all members of the institution are able to articulate and effectively live by these defined values.

Why was the «Living Values project» launched?

Based on discussions at international workshops and general agreement that mere statements on values are insufficient,

the Magna Charta Observatory (MCO) created the «Living Values project». This comprises a set of guidelines and resources to help universities define and live their values. These resources provide a detailed framework to help institutions to examine their current positions and practices, identify or confirm what is unique about them, and modify their activities or processes as needed. The «Living Values project» exists to help institutions decide how to distinguish themselves and achieve their mission more fully in accordance with their values.

Who developed the «Living Values project»?

With the support of eight higher educational professionals with extensive leadership experience, ten universities in nine countries piloted the «Living Values project». Engaging this diverse group has ensured that the findings reflect a broad spectrum of situations; each institution has a different mission and participants have extensive experience in higher education. This has resulted in helpful, practical guidelines and evidence that enables other universities to review, rethink, and revise their values, understand how effectively they are being lived and if that manifestation may be improved. The guidelines and a range of web-based tools and reports from the pilot universities have been produced and can be accessed at: <http://www.magna-charta.org/resources/files/guidelines-for-universities>. These are designed to offer examples and exercises which universities can use to examine their current situation as well as evidence that these methods can be effective.

Which values are included?

There is no universally agreed canon of values; however, universities that have signed the Magna Charta Universitatum www.magna-charta.org (as well as those that have not) may wish to include the fundamental values evident at the MCO's inception some 30 years ago. These are academic freedom, institutional autonomy, and the concomitant responsibility to society.

Their importance at the global level of higher education has been widely confirmed.

Other values underpinning institutional missions often develop over time and may include:

- integrity and fairness;
- equity;
- creativity, innovativeness;
- excellence;
- social responsibility and community service;
- diversity, pluralism, and inclusiveness, and
- health, well-being, and a caring community.

In selecting values institutions are advised to be quite clear about the conceptual and practical differences between high-level (as distinct from operational) values and how they may manifest in mission, politics, behaviours, processes, and structures. Adopting a small number of values is recommended; fewer values tend to be more memorable and thus more effective. Examples of values identified by universities that piloted the guidance are in their reports.

What are the benefits of reviewing institutional values and how they are lived?

Benefits, as well as the inevitable challenges inherent in this process, will depend on the starting point and particular circumstances of each university. Ultimately and ideally, a Living Values exercise enables a university to enhance its performance in teaching, learning, and research and strengthen its sense of community. In addition, the exercise helps to demonstrate to the outside world why the university makes certain decisions and which values it hopes to instil in its graduates.

More specifically, benefits identified from the pilot sites and other experience include:

- an evaluation of current and desired values, the extent to which they are relevant and are put into practice, and how they might enhance what the university does and how it does it;

- identifying where there might be a gap between the values espoused and their actual implementation and how they might be more effectively and beneficially implemented;
- an externally facilitated opportunity to reflect on institutional culture and ethos as exemplified by its value system;
- an opportunity to build and strengthen the academic community and its engagement within the university as a whole, leading to an enhanced appreciation of an institution's values and mission (if done well, this should stimulate innovation and commitment, leading to improved performance in teaching, research, and service to the community);
- an opportunity to engage with external stakeholders, communicate the values and mission, and strengthen engagement;
- identification and removal of barriers to the realisation of an institution's values;
- a closer alignment of individual and institutional values;
- enhanced social engagement and building of trust, internally with staff and students and externally with stakeholders.

What factors can make a «Living Values project» successful?

Several factors crucial to success are fully articulated in the guidelines including:

- the engagement of relevant stakeholders, internal and external, and their agreement on the need for, design, and execution of the initiative, which creates clear and legitimised ownership and commitment;
- leadership from the top of the university and buy-in of leaders at various levels;
- a bottom-up process, including a clear and agreed upon framework and two-way honest and frank communication between those leading and those contributing;
- a well-managed process with a competent leader;
- a limited number of critical values;
- a robust but achievable timescale;

- a well-informed process supported by accurate and relevant data;
- a goal of achieving maximum impact, with the understanding that developing and living values is a continuous, iterative, and interactive process.

How long will the process take?

The time needed to achieve results depends on several factors, including size, culture, structure, and complexity of the institution. Secure and sustainable outcomes will not be achieved if universities rush the process. A sufficient period of time should be allowed to enable full involvement of various stakeholders and one or more iterations between different levels and sections of the university and relevant stakeholders. Key stages of the process and its implementation are described in the guidelines as is progress to date.

How can my university engage with the «Living Values project»?

The guidelines and web-based resources resulting from the Living Values pilot project and elsewhere are freely available on the MCO website: <http://www.magna-charta.org/resources/files/guidelines-for-universities>.

Each university is unique and ideally autonomous and therefore must evaluate the guidance in the context of its specific situation and proceed in a way that best fits its structure and culture and is most likely to deliver sustainable impact. There are many ways of undertaking a review of values. Details of how the pilot universities undertook their reviews and on designing and implementing the process can be found in the guidelines.

If your university plans to apply to sign the MCU or has already signed it and wants to know how well it is living the values in practice and what actions enhance their achievement – the guidelines will help (the process for applying to sign the MCU is set out on the MCO website: www.magna-charta.org).

How can the MCO help my university use the guidance?

Through developing and piloting the Living Values guidance, the MCO has gained deeper insight into the various ways in which universities can use values to strengthen their academic community and develop and achieve their mission. It has engaged a group of experienced people (Ambassadors) to work directly and on an individual basis with institutions. The resources and experience gained during the pilot are freely available to any interested institution. The support of an Ambassador is by arrangement through the MCO office and is a charged-for service.

The MCO plans to continue deepening its knowledge of values and understanding their impact at institutions worldwide by:

- researching and identifying how values can have tangible impact for universities;
- enhancing the MCO's intelligence base and therefore its advising capacity;
- enhancing the quality and range of its services to signatories;
- disseminating publications, including case studies of good practice, at conferences and workshops;
- further developing the tools and guidelines in light of insights gained from using them;
- enabling its experienced Ambassadors to be advisers and consultants in institutional value development; and
- improving understanding of situational variables.

The MCO plans to follow up this pilot project by organising specific dissemination workshops on the findings, possibly hosted by pilot institutions; sharing its findings at other higher education sector events; inviting universities to share their experiences through its website; and making available its Ambassadors and other experienced practitioners to assist universities wishing to use the Living Values guidance. More details can be found in the tool kit.

Furthermore, in light of its commitment to review the relevance and currency of the MCU and develop a version more fitting for a global cohort of signatories in the 21st century, the MCO will be linking the findings from the «Living Values project» to the review process.

The MCO welcomes contact from any institution interested in or currently using the Living Values guidance and tools; details of their experience or specific use of resources will continue to inform the MCO's work and assistance of other universities.

About the MCO. The Magna Charta Observatory is the global guardian of fundamental university values. Founded on the principles set out in the Magna Charta Universitatum, it assists universities and higher education systems to operate effectively in accordance with fundamental values for the benefit of students, staff, society and universities themselves.

Over 800 universities from 85 countries have signed its statement of fundamental values since 1988. Although founded by the University of Bologna and the European University Association it increasingly takes a global view. It is a non-profit organisation and is based in Bologna. It is funded by the University of Bologna and donations from signatories.

More information about the MCO, its Council, Secretariat, publications, observations, events, plans and world-wide community of signatories can be found at: www.magna-charta.org.

How to contact the MCO:

Post: Via Zamboni, 25 – 40126 Bologna, Italy

Phone: +39.051.2098709

Email: magnacharta@unibo.it



«LIVING VALUES PROJECT» IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Guidelines for universities

Preface

1. The Prospectus describes the origins of the «Living Values project» and its significance in the contemporary world of higher education. It articulates the uses, benefits, and expected outcomes for institutions undertaking a review of their values. Circumstances that might trigger a review, reaffirmation, or possible rethinking of institutional values are listed at paragraph 9 below.

2. This document contains guidelines for institutions which want a systematic approach to reviewing their values and how they are lived. It is based on evidence submitted by the universities that took part in the pilot project (see the list of universities here) and other global higher education initiatives. It offers practical ideas on how to initiate and manage a review of institutional values, including both technical and process elements.

3. The guidelines are not intended to be prescriptive. There are significant variables in institutional settings (e.g. external policy environment; institutional size, mix, and profile; traditions and institutional legacies; internal culture and political configurations and personalities) that may favour or exclude certain approaches. Variation in the ways reviews are undertaken and these guidelines are used is thus expected and encouraged, although certain success factors and general principles will be common for most institutions.

Definitions

4. There is no consistent and universal definition of the word value. Other terms often used almost interchangeably include principles, ethics, morals, standards, codes of behaviour, rules of conduct, and standards of behaviour. Some of the frequently used definitions of values are:

- principles or standards of behaviour; one's judgement of what is important in life;
- important and lasting beliefs or ideals shared by the members of an organisation about what is good or bad and desirable or undesirable. Values influence a person's behaviour and attitudes and serve as broad guidelines in all situations;
- a widely held collection of stable beliefs which determine the attitudes and behaviours which condition how the university does its business;
- fundamental norms which guide decision making; and
- part of the DNA of an institution that provide a professional standard on which stakeholders may rely.

Institutions are therefore advised to consider and agree on what constitutes a value within their context.

Institutions are also advised to be quite clear about the conceptual and practical differences between high-level values and how they may be manifest in mission, politics, behaviours, processes, and structures. In the general discussion of values in higher education, a distinction is often made between:

- those values which are fundamental across higher education; and
- values which may be particular to a specific situation or institutional setting and thus not necessarily consistent across the sector.

5. Higher education institutions are therefore encouraged to consider and agree on what constitutes value in their context.

6. Universities are also encouraged to clearly understand the theoretical and practical differences between high-level values and how they can manifest themselves in different political settings, as well as depending on different processes and structures.

In a General discussion of values in the structure of higher education, a distinction is often made between:

- values that are fundamental to higher education in General; and

- values that may be specific to a particular situation or to the conditions of a higher education institution and, therefore, are not mandatory for approval within the framework of the direction.

The first option, for example, may include academic freedom. The second option may include activities for a certain number of people. Each University can identify and select specific values that are important for the University and that correspond to the objectives of this initiative. Examples are given below in recommendations, together with the proposed criteria for the selection of values (see para. 12–14).

7. Values can be collective or essentially individual. For this initiative the emphasis is on institutional-level values. That said, the accommodation of diversity and the provision of a safe space for the critical airing of views is entirely compatible with the founding principles of the MCO. Further, it is a way to strengthen the academic community and the university.

8. Challenging value preferences is essential to developing clarity and uncovering assumptions and can contribute to building and reinforcing a community of values among staff and students, strengthening values, or exposing their lack of relevance or desirability in a specific situation.

***Triggers which might signal
that a review of institutional values
and how they might be lived would be helpful***

9. Though these will depend in part on the mission and particular circumstances facing individual universities, some of the reasons a review might be useful include:

- prevention of, or response to, a crisis;
- change of university leadership;
- the desire to foster a vision of a unified institution with shared values, rather than a number of different faculties, departments, and administrative units;
- preparation for a strategic review or revision of the institution's strategy;
- adverse or unsatisfactory findings from staff or student surveys or the desire or perceived need to engage more closely with staff and students;
- internal or external challenge to performance regarding existing or proposed values;
- the wish to engage more closely with the university's community and stakeholders;
- the desire to assess how well the institution is doing in the delivery of its mission; and
- opportunities arising from a forthcoming celebration.

More information about motives of the pilot universities can be seen here (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/motives-of-pilot-universities>).

Design and approach

10. The philosophy behind the approach described in these guidelines views the Living Values initiative as a journey rather than a destination, with no expiry date or fixed points of arrival. Here are some key points to understand:

- the process is ongoing and should be conceived of as a cycle. Values may need to be redefined or added due to changing circumstances. Similarly, the actions and desired behaviours designed to achieve full realisation may need to be modified or supplemented;

- the process of reviewing, resetting, and rethinking values is not an audit, but rather a series of internal and external reflections during which institutions learn from the process. A review of values should not be triggered by the orders of an external authority—it should be a decision made by the university. The accountability for the realisation of values is internal;

- the process may help demonstrate the institution’s value base to new and serving staff, students, and the wider community. In that case, exerting pressure on or improving communications with external agencies, including those which might be perceived as threatening values such as institutional autonomy or academic freedom, may also be useful;

- the exercise is designed to strengthen the academic community and institutional development and evolution at several levels, e.g. engaging staff in a meaningful way, updating underlying institutional values that have ceased to be meaningful or relevant; and changing internal policies, processes, and behaviours to realise chosen values or change internal and external relationships. Appropriate change management approaches may assist in achieving the desired intent;

- the process benefits from being systematic rather than ad hoc so as to avoid confusion and frustration, suboptimal outcomes, and widespread cynicism;

- the process has to be comprehensive and inclusive; failure to engage the whole university community will limit its effectiveness;

- while the process needs to be sensitive to local situational variables, using evidence of success from elsewhere could enhance the experience in a crucial way (see para. 3 and 4).

***Scope of «Living Values» themselves:
a prospectus of possibilities for institutional choice***

11. Employing an international perspective reveals that there is a wide range of values universities may wish to espouse and live. These values have evolved over time and continue to do so, and there is no universally agreed on canon of values. The choice of values is a matter for each university, though it is crucial that universities identify a small number of core values. Universities that have signed the Magna Charta Universitatum may wish to include the fundamental values articulated at the MCO's inception and whose importance at the global level of higher education has been confirmed since. These are included below, along with two additional values that have evolved in recent years.

Institutional Autonomy and Responsibility

This encompasses the ability of the university to set its own rules and conduct its affairs without external restriction, whether from government and public authorities or stakeholders/users of its services in the higher education marketplace.

There are several dimensions to this, including decision-making power in the domains of academic affairs, organisation, finance and physical resources, and human resources.

The focus is on the relationships between universities and external agencies in terms of legal matters (including the legal status of the university) and in turn whether the relationship and dialogue is adversarial or collaborative. This is, in effect, akin to a social contract between universities and external agencies.

The MCO also wishes to emphasise that the right to autonomy implies the obligation to act responsibly and sensitively to external stimuli. It is not a concept of the academic monastery. It also involves the right to challenge and be challenged.

The pursuit of autonomy is more akin to a journey rather than a fixed destination, and each university's journey is unique in its speed and trajectory. Autonomy is an aspect of dynamic interaction with society and evolves as society does. It cannot be controlled by individual institutions and should be considered an ever-changing element rather than a fixed benchmark to be used for evaluation.

Academic freedom

This is founded on the freedom of the academic, both as an individual and a collective, to practise responsible and independent intellectual enquiry in the generation and pursuit of knowledge and its dissemination through the process of education, publishing, and knowledge transfer, all broadly defined. References to international sources on Academic Freedom can be found here (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/sources-of-reference>).

This freedom could be constrained by external forces (government interventions and economic or social stakeholders) for various reasons, using different methods and constraints, with diverse consequences.

Academic freedom may also be constrained locally, intentionally or inadvertently by university leadership style, operating policies and practices, or organisational culture.

For this reason, it is recommended that both external and internal discussions are undertaken in the analysis.

The principal elements of academic freedom are described in the tool box as is the accompanying responsibility institutions hold to exercise these freedoms.

Equity

This includes equality of opportunity regardless of gender, ethnicity, age, religion, disability, gender identity or sexuality,

manifested in processes to guarantee fairness, merit, and justice in all institutional activity in the academic, financial, and human relations domains.

It also includes equity of access to higher education with regard to socio- economic background and the idea that a student population should represent the diversity of society at large in terms of gender, ethnicity, age, religion, disability, gender identity, sexuality, and social backgrounds.

Integrity

This value has specific meaning related to science and research but also applies to more general conduct, behaviour, and processes where it signifies openness and transparency, wholeness, honesty, absence of corruption, dignity, acceptance of personal responsibility, generosity of spirit and action, ethical behaviour, and shared purpose and vision.

12. It is apparent that universities in specific settings and situations may well adopt missions and qualities that are underpinned by other values. From experience these may include:

– **Global Outlook.** This value may be demonstrated by strong international faculty and student profiles, encouraging and supporting two-way student mobility, student global employability, commitment to the study and research of global themes, responsibility to assist in capacity development in higher education systems, developing mutually advantageous partnerships, borderless education, and sustainability in all its forms. Values in this area could encompass both philosophical and instrumental elements;

– **Creativity and Innovativeness.** This value is demonstrated by the commitment of the university not only to excellence in all areas but also to experimental, «outside the box» approaches in education and research;

– **Excellence.** This value represents an active commitment to the principles and practices of a learning organisation and prioritising quality as a way of life;

– **Societal Responsibility.** While this is the counterpart to the values of academic freedom and institutional autonomy described above, it is also a value in its own right and may encompass stakeholder/user engagement in programme design, delivery, evaluation, research and development; Mode 2 approaches to education and research (i.e. stakeholders and user engagement for their design and delivery as well as multi-disciplinary problem orientation); incorporation of major social issues in thematic teaching and research; incorporation of external social values; and an outward-looking, entrepreneurial culture that is relevant to local communities and committed to sustainability;

– **Diversity, Pluralism and Inclusiveness.** Connected to equity and equality of treatment, the commitment to these values would specifically manifest itself in the celebration and active pursuit of diverse student and staff bodies as indicated earlier; the promotion, and openness to the discussion and challenge of different political, social, cultural, religious, or economic views as well as dissent on campus; and the engagement with partner institutions and organisations from diverse sectors and parts of the world;

– **Health, Well-being, and a Caring Community.** A number of elements could figure in this, including personal support mechanisms for staff and students (people-centeredness); friendly culture; expectation of service; partnership and help-giving; openness to advice; looking after weaker contributors; encouraging and celebratory ethos; pervasive sense of pride; and courtesy and confidence.

13. There are other missions and qualities that universities may wish to identify and promote, but it should be emphasised that this initiative focuses on the main institutional values. Selecting a few – ideally 5 or fewer – meaningful, key values is optimal but may prove to challenging for university communities.

An effective way to achieve this small number is to test the appropriateness of proposed values against the following criteria:

- are the values clear and understandable to all stakeholders (i.e. are they easy to grasp);
- are they important to the university (possibly as a means of differentiation) and do they describe it at its best;
- do they align with the university’s mission and vision;
- are they the minimum necessary to communicate;
- are they convertible into tangible behaviours, actions, and practices;
- do they support self-reflection, review, and goal setting;
- will people understand, appreciate, and incorporate them;
- is it possible to assess their realisation and impact;
- are they free of jargon and written in a manner that fits the university;
- can they be easily memorised and repeated;
- are they narrow enough to help guide key stakeholders and will they help avoid distractions or unintended consequences?

14. The tool box contains a section on values <http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/values-definition-and-selection-criteria>). The values adopted by the pilot universities can be found here (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/values-of-pilot-sites>). An example of a format that universities could use to develop each value and its accompanying behaviours and actions, analyse where the institution stands at present, and what it proposes to do about any problem areas identified can be found here (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/proforma-for-reviewing-values>).

The process of reviewing and formulating values

15. Previous paragraphs have indicated that a variety of conditions may trigger a review of institutional values. The aim

is to establish the use of values as a permanent and ongoing feature of university life, engaging staff and students and embedded across the institution and its functions. This is discussed in the following section of the guidelines. The successful embedding of values rests in large measure on the success of the processes adopted to initiate and develop the values in the first place. The effectiveness of these processes inevitably conditions subsequent successful embedding. Universities are, of course, free to develop their own processes, but the following guidance, which is based on evidence from the pilot universities, is included to assist.

16. Experience in a wide range of institutional settings shows that incorporating a few specific approaches to a «Living Values project» can promote maximum effectiveness. These include *inter alia*:

- agreement at the outset from relevant internal and external stakeholders on the need for the process, as well as their input on design and execution; this engagement creates clear and legitimised ownership and commitment;

- leadership from the top of the university and buy-in of leaders at various levels;

- a bottom-up focus within a clear and agreed overall framework and two- way honest and frank communication between those leading and those contributing;

- a well-managed process with a competent leader, a limited number of critical values, a robust but achievable timescale, and a well-informed process supported by accurate and relevant data;

- a goal of achieving maximum impact, with the understanding that developing and living values is a continuous, iterative, and interactive process.

17. The process should naturally **engage all relevant constituencies** including:

a) academic, administrative, and technical staff at all levels across all units/departments of the university;

b) students at all programme levels and across all, campuses, departments and schools, including student organisations and those involved in the students' consultative structures;

c) relevant external stakeholders, including those from the business, political, and social communities and governing agencies;

d) senior university leaders and members of governing boards.

Each constituency will have different preferred means of engaging with the process; hence it is recommended to be flexible rather than to force dialogue into a specific format or too limited a timeframe.

18. The project needs an effective **project leader**, normally an academic member of staff at a senior level to ensure academic credibility, enhance trust, and endow the process with appropriate authority. The characteristics needed in such a leader include inspirational qualities, excellent process and project management skills, and good communication skills.

Experience reveals that his/her effectiveness also depends on:

- the full backing and support of the head of the institution in terms of process and contributions to discussions on strategy, content, and direction;

- a sufficiently long period of assignment to ensure the process is not only developed but embedded;

- a supporting project team to steer the process and provide expert guidance, supporting data, and logistical assistance; and

- the full cooperation of heads of academic and administrative units in design and implementation stages.

19. There are a whole range of **mechanisms** that can be deployed **to ensure the involvement and commitment** of the

various institutional and stakeholder constituencies. These include:

- the use of the guidelines;
- the use of Delphi techniques (successive questionnaires to sample constituents) to refine drafts;
- initial staff induction conference briefings;
- an institutional Living Values webpage with scope for interactive dialogue;
- briefing sessions for managers and department heads and subsequent progress workshops;
- open meetings and fora;
- focus groups.

Again, it is emphasised that some of these methods will be more appropriate to some constituency groups than others, implying a pragmatic but also systematic approach.

The precise configuration and timing of these events needs careful consideration. Experience demonstrates that holding various exhibitions to visually demonstrate how values are already manifested across the university (in education, research and development, community engagement, etc.) and encourage further action can have a positive impact on the process and its constituents.

These mechanisms are helpful in demonstrating impact, emphasising the positive benefits of Living Values, and fostering cohesion.

20. It is recommended that the process be undertaken over a reasonable period of time to enable full involvement and one or more iterations between different levels and sections of the university. This implies several stages in the evolution of the project, corresponding with its life cycle. The following sequence has proved to be effective.

Phase I: Initiation and Plan:

- agreement that the project is needed at the university for explicit reasons and for particular outcomes;

- backing and legitimisation by university leadership;
- mandate given to an individual/committee to carry out the project;
- clarification of its relationship to any related initiatives;
- articulation of the processes related to designing and implementing the process as well as definition of the expected final outcome; and
- agreement of project timetable in outline.

Phase II: Identification of a Map of Values:

- consideration of each of the MCO fundamental values and their operating characteristics and addition of any items of particular interest to your university;
- determination of whether there are any values besides the MCO's fundamental values that the university regards as important;
- testing of selected provisional values with constituencies (par. 15) through appropriate methods (selected from para. 19);
- synthesis and agreement of values to proceed with; and
- developing and disseminating a shared definition of selected values.

Phase III: Definition of operational manifestations of selected values:

- conversion of each value into a set of overarching policy statements, behaviours, and actions;
- testing out operational manifestations in steering support group or constituencies followed by ratification by said constituencies; and
- synthesis and agreement of policy statements, behaviours, and actions to proceed with.

Phase IV: Conversion of behaviours/manifestations into university functions/domains of university activity and indicat-

ing sought after behaviours as a result of consultation with relevant constituencies.

These could include:

- Governance and management/leadership;
- Education (programme design and validation, evaluative criteria; Quality Assurance (QA); learning experience; internationalisation);
- Research (themes; approaches, QA; doctorate, internationalisation);
- Students;
- Outreach (Continuing Professional Development; Knowledge Exchange);
- Human Resources (profile; appointment; staff appraisal; development);
- Finance;
- Marketing, brand and identity;

Phase V: Conversion of behaviours/manifestations into desired behaviour patterns of actors in the university (how to live out the values e.g. for Governing Boards and Academic Committees, Senior Leadership, Middle level leadership, Staff as individuals, Students in consultation with the respective constituent groups).

Phase VI: Conversion of outcomes into the university's Strategic Plan and other policy and strategic documents and continuous iteration at unit levels in consultation with respective constituent groups.

Phase VII: Reflection on the process and its effectiveness, and, at an appropriate time, commencement of the next cycle and iteration.

21. Universities may, of course, prefer to vary the configuration suggested above according to local traditions, cultures,

circumstances, and desired timescales. However, if insufficient time is spent on Phases I, II, and III it is likely to have negative consequences for the subsequent Phases IV, V, and VI.

It is also likely that backwards iteration in the sequence will further clarifications and challenges; time should be allowed for this process and built into the provisional timetable.

22. Having completed the above phases (or whichever phases have been deemed appropriate), the university will then need to ensure that the values and their operational manifestations become progressively embedded in university life. If the above processes have been properly conducted, there should already be widespread commitment; discussing values and determining which to adopt is in itself likely to raise awareness of values and adherence to them across the university. However, ongoing sustainability is clearly vital if the values are indeed to be lived effectively.

23. If the foregoing phases are **genuinely diagnostic** in nature, the institution may wish to establish:

- whether the institution is satisfied with the present situation;
- what difficulties, if any, there are in the implementation of values;
- what the origins of the difficulties are (e.g. statutory, political, behavioural);
- what the sources of the difficulties are (e.g. internal to the university, agency, political, clients and stakeholders);
- what the impact of those difficulties are; and
- what action should be taken to alleviate or remove these difficulties.

This will ensure that the project can contribute to the evolution of the institution's academic progress and strategic plan.

24. Finally, it is important to consider the **role the university head** plays in the process. Experience shows that this is

likely to be a critical factor, both in terms of existing incumbents and those newly starting in the role. The following observations may be helpful.

Heads of institutions may wish to use the «Living Values project» to develop the academic or research performance of the university, change culture and climate, update or reposition the mission, and use its outcomes to provide major inputs to the strategic plan, institutional reform and development, and stakeholder engagement processes.

An incoming rector at a university where values are already explicit might:

- accept and work with them;
- query whether the existing values are appropriate for new circumstances or challenges;
- suggest from a personal point of view refinements or additions to existing values and their manifestations as well as defining the process of examining and revising values.

Support of the university head is critical in providing backing for the project leader in terms of processes and content, opening doors, and facilitating commitment.

All the above is important to successfully embedding the institution's values in its day to day processes and operations and its continuing evolution, to which we now turn.

The embedding of values in «Institutional Life»: implementation of living values

25. The formulation of institutional values is one thing. Ensuring that there is a collective sense of engagement and that values are lived and thoroughly embedded in institutional life is quite another.

Evidence indicates that:

- universities rarely behave as single entities but tend to operate through decentralised units – the faculties, schools, and

departments – with their own culture and ways of doing business. The challenge of facilitating shared beliefs and behaviour is thus not easy;

- academics operate according to the principle of academic freedom (see para. 11) which could be antithetical to the establishment of common belief and behaviour patterns;

- change in some universities and cultures is brought about through a combination of respect, incentives, bargaining and cajoling, and strenuous attempts to forge operating consensus. In some university cultures the approach to bring about change may be more authoritarian in nature;

- within most universities, there is an interplay between the respective operating characteristics of collegial, bureaucratic, corporate, and entrepreneurial cultures.

The processes universities use to move from general value statements to action and widespread behaviour change is therefore deserving of further consideration.

26. If at the outset, the **process of arriving at the formulation of values** was genuinely a combination of consensus-driven bottom-up and top-down conversation, the ownership created should go a long way to facilitate the long-term *embedding of these values*.

27. If values are meaningful, they should be an **integral part of the university's teaching, learning, research, operations, and processes of institutional development and advancement**. There is, of course, a wide spectrum of approaches to this and to strategic planning, from the very loose to the more structured.

However, it is evident from experience that values should significantly inform and underpin issues such as:

- the mission, vision, and positioning of the university;
- the teaching and learning strategy, overall academic profile, programme plans and design, and student profile;
- the research and development strategy;

- engagement and alignment with the expectations of external stakeholders;
- internationalisation, widening access and other strategies;
- the selection and use of Key Performance Indicators (KPI) to monitor, refine, and adjust values as necessary.

28. **Academic processes** are expected to incorporate values.

Experience demonstrates that this would be apparent in:

- principles of programme development and design;
- course approvals;
- course reviews and other Quality Assurance functions;
- student learning and assessment approaches; and
- research policy and paradigms.

29. Staff may have adopted values for a range of reasons and through different interactions or processes.

However, experience suggests that **refinement and development of values** is often needed in terms of systematic translation:

- into the plans and behaviour of academic and administrative/support service units;
- into key organisational functions such as education, research, human resources, marketing, finance, etc.;
- into the job and role specifications of governing body members; senior leadership; middle management; and individual staff and students.

The implementation of the above is likely to be most effective if considered as a developmental phase in the project (see para. 20) and supported by organisational link pins at appropriate points that can liaise with the manager of the «Living Values project» and the steering group that may be established to coordinate the initiative (see para. 18).

30. If values are embedded, **their resourcing** tends to be apparent in normal budgeting processes and allocations. However, in some cases, specific support and incentives may need to be provided.

31. The reinforcement of values through **processes of external and internal public relations and communication** is often necessary and can be accomplished by publicising achievements associated with the application of particular values e.g. achievement of access goals; communication of partnerships, etc.

Options for this communication include:

- governor and staff induction and training;
- Living Values webpage, interactive chat site, and newsletter;
- achievement awards;
- reports and speeches by the head of the university;
- press releases; and
- celebratory exhibitions.

Examples of activities of pilot universities in the field of public relations can be found here (<http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/list-and-details-of-pilot-sites>).

32. The overarching message from the above is **sustainability** of the effort to achieve Living Values. This may be guaranteed if the values are deeply and intrinsically embedded as part of university traditions and culture. However, changing and refining values—and bringing existing intrinsic ones to explicit realisation—is likely to require more systematic and ongoing attention.

33. To support these guidelines and the overall implementation process, the tool box contains reports from the universities which piloted the project (see the list of universities here: <http://www.magna-charta.org/resources/files/living-values-tool-box/list-and-details-of-pilot-sites>), a bibliography, reports from workshops and other resources. The contents of the tool box can be found here (<http://www.magna-charta.org/activities-and-projects/living-values-project/living-values-tool-box>).

List of instructions can be found by clicking on the link: <http://www.magna-charta.org/activities-and-projects/living-values-project/living-values-tool-box>.

Section 1

«LIVING VALUES PROJECT» EXPERIENCE IN THE IMPLEMENTATION AT RUDN UNIVERSITY

Peoples' Friendship University was founded on 5th February, 1960 by the USSR Government. On 22nd February, 1961, the University was named after Patrice Lumumba – one of the symbols of the African peoples' fight for independence. Students and academics were free to study and engage in scientific research, without being subject to political context, but firmly directed to the grand principles of friendship and mutual support. On February 5, 1992, by the decision of the Government of Russia, the University was renamed to **Peoples' Friendship University of Russia (RUDN)**.

Peoples' Friendship University of Russia is an international classical University, its mission is not only to train highly qualified and in-demand specialists in various fields of activity, but also to form individuals who are patriots of their countries and friends of Russia, who implement the ideals of humanism, democracy and friendship of peoples in their professional activities. Regardless of ranking, age, geography and specialization, all universities share common values. The main ideas of our education are close and understandable to students and professors around the world.

Values and traditions, corporate culture of RUDN University

RUDN University Mission. Uniting people of different cultures by knowledge RUDN University creates leaders to make the World better.

RUDN University slogan: «Discover the World in one University!»

Traditional values of RUDN University are:

- Multinationality and international cooperation;
- Contribution of professors, scientists, students and alumni to the development of the world community;
- Versatility of educational and research activities;
- Equal opportunities;
- Commitment to study, research and social activities.

Channels to promote values were formed and operate steadily in RUDN University:

1) Presentation materials: University branding book; University Presentation in 6 languages; Student Guide in 6 languages; Brochure «Discover the World in one University» in 4 languages;

2) Communication campaigns in social networks: «Make the world better» with coverage of 12 000 000 users in 2017; YouTube Channel «RUDN University Planet» in English; 7 playlists, more than 2 000 000 views, etc.;

3) Publications of researchers of RUDN University in Russian and foreign popular science media.

The basis of the corporate culture of RUDN University is the **Codes of honor of the student, teacher, manager of RUDN University**, adopted by the University conference of research and educational personnel, as well as representatives of other categories of workers and students of the Peoples' Friendship University of Russia on January 29, 2008.

The Code of honor of RUDN University student. The Code of honor of RUDN University student contains the basic ethical rules obligatory for every student at the University regardless of the form of training, and helps to train highly qualified specialists – internationalists working for the sake of the world and social progress, for the welfare of all mankind.

This Code is based on the provisions of the Mission and the Charter of the RUDN University, the Laws of the Russian Federation and regulations of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation.

Joining the team of students of Peoples' Friendship University of Russia and realizing responsibility for the implementation of the RUDN University mission as an internationally-oriented University – «the unification of people of different nationalities, races and religions by knowledge» – I accept this Code of honor of RUDN University student and undertake to fulfill steadily the following provisions:

- try to become a highly qualified specialist, to study in good faith, to participate in scientific research, constantly improve my level of professional training;

- respect and develop the traditions of Peoples' Friendship University of Russia;

- treat with respect to my teachers – professors and employees of RUDN University;

- live in friendship and mutual understanding with my fellow students from different countries of the world; to contribute to the creation of a healthy environment in the team; to prevent discrimination on any grounds; to respect the cultural and religious characteristics of different ethnic and social groups and religions; tolerant attitude to the national customs of students representing different nations of the world and nationalities of Russia;

- students are recommended to refrain from performing any religious rites in educational and residential buildings and in public places on the territory of RUDN University;

- avoid rudeness towards fellow students and other students; to settle conflicts through negotiations, preventing the use of violence;

- not to engage with professors and staff of the University in any financial and economic relations, not provided for by the legislation of RF and regulations of the University;

- categorically exclude drug use, alcohol abuse;
- lead a healthy lifestyle, completely give up smoking in the educational and residential buildings of RUDN University and contribute to the transformation of the entire territory of the University into a space free from smoking;
- constantly improve the culture of speech, avoid foul language;
- preserve the property of the University, to prevent vandalism on its territory, to monitor the cleanliness and order in its buildings and throughout the territory of RUDN University;
- actively support and strengthen the system of student self-government, develop student creative activity (scientific, educational, sports, art, etc.), improve corporate culture;
- being a representative of Peoples' Friendship University of Russia, to maintain the dignity and prestige of my University – my Alma Mater; to promote the prestige of RUDN University.

The Code of honor of RUDN University professor. The Code of honor of RUDN University professor contains the basic ethical rules obligatory for every professor of the University, regardless of his / her position, and helps to train highly qualified specialists – internationalists working for the sake of peace and social progress, for the welfare of all mankind.

This Code is based on the provisions of the Mission and the Charter of RUDN University, the Laws of the Russian Federation and regulations of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation.

The professor of Peoples' Friendship University of Russia, realizing responsibility for the implementation of the RUDN University mission as an internationally oriented University – *«the unification of people of different nationalities, races and religions by knowledge»* – for the training of competitive, highly qualified specialists who can successfully work in any country, as well as for the formation of a high ranking of the University

in Russia and around the world, steadily fulfills the following provisions of the Code of honor of RUDN University professor:

- teach at the modern level of science and technology, try to bring to students advanced scientific technologies and the results of scientific activities of the world level;

- actively conduct researches and implement their results in the educational process;

- not to allow infringement of intellectual property rights (plagiarism and illegal borrowing) in the published scientific and educational-methodical works, including misappropriation of authorship of someone else's work, publishing of someone else's work (in full or in part) under my own name, publishing of the work created in co-authorship with other persons under my own name, without any indication of the coauthors;

- continuously improve my professional skills;

- educate students in the spirit of steady aspiration to acquire knowledge and active participation in scientific activity; in the spirit of mutual understanding and communication on the basis of the principles of internationalism, friendship and respect for cultural and religious features of various ethnic and social groups and confessions; tolerance to national customs of the students representing various nations of the world and nationalities of Russia; exclude any discrimination on any grounds;

- treat my colleagues and students of RUDN University with respect, prevent against them rudeness and insults; settle conflicts through persuasion, without violating the rules of behavior in the team;

- not to have relations of protectionism, including any financial and economic relations, not provided by the legislation of the Russian Federation and normative documents of the University with students and enrollees of RUDN University;

- take care of the property of the University and teach this quality to the students;

- lead a healthy lifestyle and maintain it both on the territory of the University and outside it; completely give up smok-

ing in the educational and residential buildings of RUDN University and contribute to the transformation of the entire territory of the University into a space free from smoking;

- respect the traditions of Peoples' Friendship University of Russia and contribute to the formation of the optimal moral climate in the team of the University;

- promote the corporate culture of the University staff in every way;

- constantly contribute to the ranking of Peoples' Friendship University of Russia and strengthen its international prestige.

RUDN University in the «Living Values project». The Magna Charta Observatory was founded by the University of Bologna and the Association of European Universities in 1988; is a non-profit organization and is based in Bologna, and now its activities are becoming more global.

The Magna Charta Observatory exists to be the global guardian for the fundamental university values. Over 800 universities from 85 countries have signed the Declaration of fundamental values since 1988. Acting on the basis of the principles of the Magna Charta Universitatum, the Magna Charta Observatory helps universities and higher education systems to work effectively in accordance with fundamental values for the welfare of students, employees, society and universities themselves.

In 2016–2017, the Magna Charta Observatory was preparing the «Living Values» project. 10 universities (including RUDN University) from different regions of the world were selected; curators for each University were approved. President of the Magna Charta Observatory Professor Noorda (former President of the University of Amsterdam), who visited RUDN University at the end of 2017 to learn the experience of RUDN University in this direction, became the curator of the project at Peoples' Friendship University of Russia.

The Coordinating Council of the project, which includes employees of all departments and offices of the University, as well as representatives of the Student Council of RUDN University actively work on the implementation of the «Living Values» project. The Coordinating Council is headed by Rector of RUDN V.M. Filippov.

Goals and main objectives of the «Living Values» project. Within the changing dynamics of national and international policy, universities and other higher education institutions today face certain difficulties, including:

- growing day by day expectations of stakeholders both inside and outside universities;
- tougher competition for students and funding;
- problems arising in connection with internationalization and rapid development of technologies and communications, etc.

The specifics of the activity and functioning of universities are that since their creation, the main place in universities is given to values. The values themselves are essential for the University's understanding of its image, as well as for the distribution of that image and mission to stakeholders whether it deals with traditional and fundamental values such as **autonomy and academic freedom, social responsibility towards society**, or other more narrowly focused **University missions**.

As it is noted in the Recommendations for the implementation of the «Living Values» project, universities have to give a specific definition of their values, clearly explain them to their employees, students and stakeholders, as well as to demonstrate that the selected values affect their activities and decision-making to create and maintain confidence in universities in current difficult environment and uncertainty.

The importance of RUDN participation in the «Living Values project». RUDN University was among 10 universities that launched the «Living Values» project.

Participation in this project is aimed to:

- to contribute to the implementation of the RUDN mission as an international classical University;
- to further unite the team of professors, employees and students;
- to ensure more productive interaction with the international University community;
- to increase the international recognition of RUDN University;
- to increase the competitiveness of RUDN University in the domestic and international educational space.

Basic concepts and principles of the project. It is noted in the Recommendations of the Observatory Council on the implementation of the «Living Values project» that there is no single and universal definition of the concept of value.

Values are usually understood as:

- principles or norms of behavior; opinion about what is important in life;
- important and sustainable ideals or beliefs about what is good or bad and desirable or undesirable shared by the members of the organization. Values influence human behavior and attitude and serve as broad guidelines in all situations;
- widespread strong beliefs that define attitudes and behaviours that determine how the University conducts its activity;
- fundamental norms that influence the decision-making process and ensure professional standards.

For this reason, higher education institutions are recommended to review and agree on a definition of value in their context.

The concept of «value» in the context of the Russian ethical tradition. In the Russian ethical tradition, **value** is understood as **a stable belief in the fundamental preference of some goals or ways of existence over others.** Value orientations determine the content of the orientation of the individual,

constitute the core of its life concept and reflect the attitude of a man to himself, the environmental world and other people.

In the Russian ethical tradition values are often considered in connection with the possibility of realization of essential human forces, moral improvement and personal development. Indeed, value is one of the key morally-oriented concepts that embody a set of universal significant moral categories acting as standards of due.

There are two classes of values:

- the first class – **fundamental values**, they are important for human life in general, the main, final goals of the individual existence of the individual;

- the second class – **operational values**, they are preferred by a man in any life situation.

Values are often considered in connection with the possibility of realization of essential human forces, moral improvement and personal development. Indeed, **value is one of the key morally-oriented concepts that embody a set of universal significant moral categories acting as standards of due.**

The value orientation of a personality is mutual responsibility to each other, loyalty to duty, tolerance, decency, focus on cooperation. It is impossible to gain freedom without these elementary principles – in creativity, in self-realization as a person.

«Living Values project» implementation at RUDN University (2018–2019). During 2018 (May–October) RUDN University studied the internal audience to determine the level of awareness, understanding, acceptance and observance of the values of RUDN University.

The study was conducted by a working group of employees of the Sociological laboratory of the Faculty of Humanities and Social Sciences of RUDN University, the method of directed discussions and focus groups was used. Audience: students, members of the Council of young scientists, representatives of Student Associations, professors, scientists and administration.

On May 11, 15 and 17, 2018, focused discussions were held with 3 groups:

- representatives of Student committees;
- representatives of the Council of young scientists;
- representatives of Student Associations of RUDN University.

On October 2 and 4, 2018, focused discussions were held with:

- representatives of the administrative and management personnel of RUDN University;
- representatives of the research and educational personnel of RUDN University.

On September 17, 2018 in Salamanca (Spain) at the Forum – the annual meeting of the universities – members of the Magna Charta Observatory Rector of RUDN University V.M. Filippov reported on the experience and tasks of RUDN University on the formation of «Living Values».

In this presentation the Rector of RUDN University noted that according to the results of the preliminary stage of the «Living Values» project in RUDN University, the task to promote the following values was set:

- Social responsibility;
- Research culture;
- Professional development.

In November 2018, the Coordination Council of the «Living Values» project of RUDN University headed by Rector of RUDN University V.M. Filippov was established.

The Coordination Council has developed a Road map for the implementation of the «RUDN Living Values» project (Living Values Project: Good Practices for Promotion RUDN University Values).

Road map implementation in the people's friendship University in 2018–2020 the project «Living Values RUDN University»

The Peoples' Friendship University of Russia is one of a dozen of the leading signatory universities of the «Living Values

project» initiated by the Magna Charta Observatory, the world guarantor of the fundamental university values.

The implementation of this project at RUDN University is aimed at:

- promoting the implementation of the RUDN University mission as an international classical university;
- drawing the academic staff, employees and students together to a greater extent;
- ensuring more efficient interaction with the international university community;
- increasing the RUDN University international awareness;
- increasing the RUDN University competitiveness in the Russian and international education space.

The **RUDN University «Living Values»** are one of the most important elements in the university strategic development. The Living Values underpin the RUDN University corporate culture and serve as a basis for forming a corporate identity.

The RUDN University Living Values are reflected in the **RUDN University Mission, Teacher, Student and Employee's Codes of Honor and other documents.**

The Values unite, the mission directs. Common values unite the RUDN University space pointing to the unity of interests. They explain why it is at RUDN University where we work and **the Mission directs, makes clear the strategic goals of our joint activities.**

RUDN University Mission: Uniting people of different cultures by knowledge RUDN University creates leaders to make the World better.

Slogan: «Discover the World in one University!»

According to the RUDN University Mission the main RUDN University Living Values include:

- multinationality and international cooperation;
- contribution of the academic staff, researchers, students and graduates to the development of the international community;

- comprehensive character of educational scientific activities;
- equal opportunities;
- commitment to studies, research and social activities.

The channels of promoting values have been formed and function steadily at RUDN University:

1) Presentation materials: University branding book; Presentation of the University in 6 languages; Student's Guide in 6 languages; *Discover the World in One University* brochure in 4 languages;

2) Communication campaigns in social networks: *Make the World Better* which embraced 12 000 000 users in 2017; RUDN University Planet YouTube channel in English, 7 playlists, over 2 000 000 views.

3) Publications by the RUDN University employees in Russian and foreign popular science media.

The Coordination Board has been established under the implementation of the RUDN University «Living Values project». It is headed by RUDN University Rector, Member of Academy V.M. Filippov. The Coordination Board consists of representatives of all RUDN University faculties, institutes and academy, academic staff, students and employees, university administration, representatives of student committees, RUDN University alumni.

During 2018 (May–October) RUDN University was doing research in the internal target group in order to determine the level of awareness, understanding, acceptance of the RUDN University Values and adherence to them. The research was carried out by a working group of employees of the Sociological Laboratory of the RUDN University Faculty of Humanities and Social Sciences through directed discussions and focus-groups. The target group included students, members of the Council of Young Scientists, representatives of Student Associations, academic staff, researchers, administration.

Following these discussions the values which can be perceived as living ones were determined as the main personal values. They include Unity – Multinationality – Peoples' Friendship – Tolerance – Discipline – Punctuality – Tactfulness – Responsibility.

On 17 September 2018 Rector of RUDN University V.M. Filippov made a report on the RUDN University experience and goals on the formation of the Living Values at the Forum of the annual meeting of the signatory universities of the Observatory Magna Charta Universitatum in Salamanca (Spain). The presentation by the RUDN University Rector noted that following the results of the preliminary stage of the implementation of the «Living Values project» at RUDN University the goal to promote the following values was set. They include:

- Social Responsibility;
- Research Culture;
- Professional Development.

Following the results of the preliminary stage of the implementation of the «Living Values project» at RUDN University the Coordination Board of the Project has determined **further steps in implementing the RUDN University «Living Values project»:**

– ***Step 1: Verbalization of the values*** (in order to get the RUDN University Living Values over to every member of the academic staff, student and employee it is necessary, first of all, **to realize and verbalize them – to articulate them in a concise, clear and accessible way**).

Aims:

1) Highlight the values, which are real and present, traditional for RUDN University and enshrined in the RUDN University Mission and Codes of Honor;

2) Find out the attitude of the RUDN University academic staff, students and employees towards the traditional RUDN

University Living Values and their opinion on how the list of the RUDN University values can be extended;

3) Define the list of the RUDN University Living Values which are suggested to be promoted. The list should be concise, clear and explicit (4–5 values) and the values should be articulated in a bright and inspiring way (to make it easier to remember and listen to them), e.g. Peoples' Friendship, Professionalism, Academicism, Honesty, Equality, etc.;

4) Present the commentaries to the List of the Living Values for further posting in electronic and printed media. They have to unveil the content of each value.

Tools:

– **Analysis of the RUDN University documents** dealing with the university values: RUDN University Mission, Teacher, Student and Employee's Codes of Honor, Charters of the Departments, RUDN University history, etc.;

– **Carrying out surveys and having discussions** with the RUDN University academic staff, students and employees which will provide an opportunity to leave the information on their vision of the values of the university as an organization. The survey is supposed to be developed on the basis of the Internet resource devoted to the RUDN University «Living Values project»;

– **Conducting a focus group** among the RUDN University academic staff, students and employees;

– **Conducting a joint International Seminar (RUDN University – Magna Charta Observatory) at RUDN University** (for Universities of Russia and other CIS countries) concerning the implementation of the Living Values of Modern Universities;

– **Step 2: Transmission values** (it is necessary to get the Living Values over to every member of the RUDN University academic staff, student and employee. It should be done **both meaningfully (to be aware of them) and psychologically (to**

accept these values and stick to them in the behavioral models).

Aims:

1) Direct transmission of the RUDN University Living Values – give maximum information to the RUDN University academic staff, students and employees on the implementation of the RUDN University «Living Values project»; make the RUDN University academic staff, students and employees aware of the List of the RUDN University Living Values;

2) Indirect transmission of the RUDN University Living Values – by making the declared values conform to the corporate practices. In other words, all RUDN University activities (models of work implementation, training, communication, etc.) are to conform to the values. For example, Professionalism should be transmitted by both high level of professional student training and real professionalism and broad opportunities of the professional development for the RUDN University academic staff and employees. The values also should be supported by the behavioral models of the RUDN University academic staff and management.

Tools:

1) Visualization of the RUDN University Living Values:

– developing and making posters, slides, brochures (in the electronic and printed form) with the main documents – RUDN University Mission, Teacher, Student and Employee's Codes of Honor, List of the RUDN University Living Values, placing them on the information electronic panels, running data lines and traditional notice boards of the RUDN University institutes, faculties and academy, etc.;

– placing the List of the RUDN University Living Values on the advertising products with the RUDN University logo;

– development of a RUDN University «Living Values project» page in the online resources with the possibility of interactive communication;

– reflection of the RUDN University Living Values in the RUDN University printed and electronic news media in context of the relevant news;

– competition for the best visual image (picture) for each value resulting in deciding over the results and awarding the best proposals;

2) Listening RUDN University Living Values:

– conducting overview lectures for RUDN University students focusing on the history of the «Living Values project» and RUDN University participation in it;

– storytelling – collecting and publishing student, graduates and young scientists' stories illustrating positive experience resulting from adhering to the values. Announcing a competition for the best story and following its results posting the stories on the project internet resource, RUDN University pages in the social media and *youtube.com*;

3) Personalization of the RUDN University Living Values:

– interactive communication – student meetings (unofficial, for example, in the format of tea parties) with distinguished professors, RUDN University leaders in order to discuss their living value-based experience;

– meetings with the outstanding RUDN University graduates with a focus on the RUDN University Living Values and their implementation in the professional activities;

– ***Step 3. Identification of the values*** (Support the fundamental pillar of the Living Values the RUDN University activities are based on and extend them with the new values which will ensure the efficient work in the changing world).

Aim: Achieve the correlation of the personal values of the RUDN University academic staff, students and employees (identified during the sociological surveys carried out at RUDN University in May and October 2018) – with RUDN University Living Values (identified on the basis of the analysis of the RUDN University corporate documents which reflect the Living

Values and broad-scale discussion of the RUDN University Living Values).

Tools:

1) **Acceptance of the List of the RUDN University Living Values** by the RUDN University Academic Council;

2) **Conducting the section «The Living Values of Modern Universities» at the International Conference** commemorating the 60th RUDN University Anniversary;

3) **Pursuing policy of giving priority to the values:**

– Monitoring continuously the functioning of the RUDN University Living Values promotion channels developed under the RUDN University «Living Values project»;

– Incentive for the RUDN University academic staff, students and employees, whose professional activities (studies, social activities) demonstrate their commitment to the RUDN University Living Values in the best possible way.

Implementation of the following strategy in the further RUDN University activities: **From RUDN University Living Values – to Live the RUDN University Values!**

In the course of the further implementation of the project «Life Values» of the RUDN, sociological research is conducted to identify life values.

In January 2019, an Express survey of teachers and employees of the RUDN was conducted to identify their attitude to the life values of the RUDN.

In April 2019, open public discussions were held on the project «Life Values» of the RUDN using the technologies of enriched public opinion:

- April 4, 2019 – with students;
- April 18, 2019 – with employees;
- April 25, 2019 – with teachers.

Section 2
PILOT UNIVERSITIES
OF «LIVING VALUES PROJECT»

**ARAB ACADEMY FOR SCIENCE, TECHNOLOGY
AND MARITIME TRANSPORT (AAHTMT)**

Prepared by: Prof., Dr., Director of Agreement & International Relations Center Arab Academy for Science, Technology & Maritime Transport *Amr Maged Elhelw*.

The AASTMT and its mission; a brief description. The Arab Academy for Science, Technology & Maritime Transport was founded upon the agreement between the United Nation and the League of Arab States in 1972. It is an independent entity of the League of Arab States, it is headquartered in the Arab Republic of Egypt, and since it is located in Egypt, it is subject to the instructions of the Ministry of Higher Education in accordance with the Egyptian law.

AASTMT Vision: «To be a world class university in Maritime Transport and Higher Education in compliance with the international standards of Education, Scientific Research, Innovation and Training while fulfilling its Social Responsibilities in order to maintain its position as the distinguished Arab Expertise House and to be the first choice of the students in the region».

AASTMT Mission: Contribute to social and economic development of the Arab region by offering distinguished change agents who have been qualified through comprehensive educational programs, high caliber faculty, and centers of excellence in research, training and consultancies while strictly committed to the highest levels of Quality.

1. What were/are your institutional values? Please provide a copy of your values statement to date, together with the operational sub elements for each.

The main values of the AASTMT are as follow:

1) Institutional Autonomy. The Arab Academy for Science Technology & Maritime Transport applies the institutional Autonomy in the academic, institutional, financial, physical assets and in human resources domains as follows:

- for the Academic domain, the AASTMT has its own admission criteria in terms of number of students, language of instruction, curriculum, quality assurance and to determine its partners whether local or international partners. It has very specific standards for teaching and evaluation of its colleges;

- for the organizational domain, the AASTMT is a non-profit organization, as for the rector appointment, it is subject to the convening of the Arab Transport Ministers of 12 Arab countries through nomination and election. As for the vice presidents and the other leading positions, academic committee, and the administrative structure, at the AASTMT, it is an internal decision;

- for the financial domain, the AASTMT is a self-financing organization; it has the ability to decide freely on its internal affairs;

- for the physical assets, the AASTMT has 14 campuses in 4 countries (Egypt, Syria, Saudi Arabia, and Sudan);

- for the human resources domain, the AASTMT has its own recruitment system, employment procedures, and specific criteria for selecting its employee.

All of AASTMT's colleges/schools/departments/divisions are governed by their own statutes and regulations, but are integral to the make-up of the AASTMT;

2) Academic Freedom. The AASTMT greatly supports academic freedom for its staff and students. It does not limit academic freedom in anyway, but when it comes to the security of the host country, the applicable regulations must be applied;

3) **Staff engagement and student engagement.** Valuing and supporting staff and students to give of their best is the key to AASTMT's success over the next decade;

4) **Equality.** AASTMT offers the same education to all students. All students should have the resources necessary for a high-quality education. AASTMT has developed an Equality Strategic Plan that focuses on supporting staff and students to succeed in their work and studies, disability, ethnicity and faith;

5) **Equity.** AASTMT assures that all employee and students will have an equal chance. For instance, the AASTMT helps students who come from less to get more in order to catch up with others. For instance the office hours for students with questions they may have regarding course materials, and for getting better acquaint between lecturer and students. Another example is the tuition fees in Aswan are almost half the tuition fees in the other campuses. To sum things up we try to close the achievement gap between AASTMT students.

To sum things up we try to close the achievement gap between AASTMT students;

6) **Academic Honesty and Integrity.** AASTMT's responsibility is to provide an educational process that informs both staff and students of their rights and responsibilities regarding such important matters as cheating, plagiarism, and professional ethics;

7) **Accountability.** Legality, Efficiency, Quality Assurance, and Effectiveness.

The openness and transparency are the normal operating procedure for the AASTMT; it applies the principle of openness and transparency to all contractual and business relationships that are entered by the AASTMT or any of its colleges, departments or centers;

8) **Social Responsibility.** The AASTMT has always been keen on playing a vital role in the area of Social Responsibility through a variety of academic and non-academic activities with the aim of affecting positive development in the social, eco-

conomic and environmental areas not only in the region and the Arab World but that also bears fruit on the whole world.

The AASTMT has developed the Community Service and Continuing Education; it is an integral part of the AASTMT.

The AASTMT is keen to provide the necessary assistance to students with special needs and disability, especially students with vision impairment; therefore the Academy has been part of two projects SWING (Ended), and PACES.

SWING stands for Sustainable ways to increase higher education students' equal access to learning environments. The main aim of SWING project was to offer disabled students equal access to university education and future career opportunities by using accessible, assistive technology.

PACES stands for Progression of Accessibility Centers in higher Education for Students with disabilities in North Africa. The overall aim of the PACES project is to progress and set up a program of initiatives in universities in Egypt and Morocco to support the modernization of higher education by developing Accessibility Centers (static, mobile and virtual) that will enable students with disabilities (SwD) to access assistive technology and support services. Through these centers SwD and the Employer/HEI network SwD will be able to gain employability and transition skills in order to move forward into employment.

2. Why did your university decide to engage in the pilot process? What were the relevant internal or external circumstances? What benefits did you expect to gain? What difficulties did you anticipate? What reservations were expressed about engaging in the project?)

– The AASTMT decided to engage in the pilot process to be able to monitor its own values and its related practices, and to distinguish and enhance its effectiveness and other internal processes.

– The internal circumstance is to make sure that all core values are relevant and exists.

– The external circumstances are to increase the AASTMT's world ranking and to improve its reputation.

– There were no reservations about AASTMT engagement in the project.

3. To what extent and in what ways was your university's involvement in the project linked to the development or implementation of its strategic plan? Please comment on any issues.

The AASTMT develops its strategic-plan every five years; it encourages all employees to participate in all its activities, especially in developing its own strategic-plan.

4. How did you go about the project? (How was the project managed/steered and by which office holders? What was the role of the rector/president in the whole process? What stages did it have? Which stakeholders were involved? How effective was their involvement? What gaps did you identify in those stages? What were the sources and nature of resistance you encountered, if any, and how were these dealt with? Generally, what worked? What didn't?

– The project is managed by Professor Amr Elhelw by the Agreements and International Relations Center.

– The President of the AASTMT granted all the required authority to facilitate all possible obstacles that could be encountered.

– All of AASTMT colleges, schools, departments and divisions were involved in the processes.

– All the AASTMT colleges, schools, departments, and divisions were helpful and cooperative.

5. What has changed in your university as a consequence of the project or (depending on how far you have been able to progress) what do you anticipate will change when the pilot project is competed? Have your values

changed? If so, what are the new values? Have the ways in which you live (or intend to live) your values changed? (Processes, communications etc?)

The project helped us to measure the living values in various discipline in the AASTMT specially the places where values were not applied.

6. How, or in what ways has your university benefited (or do you expect your university to benefit) from its involvement in the project? Did the difficulties materialise? If so what action was taken?

The AASTMT has benefited from the project by ensuring that AASTMT applies the objectives of the core values project's instruments.

7. What are you plans for continuing with the project? What are the next steps or next developments to derive further value from it?

We want to know the experience of other universities and benefit from their experience, and to know the problems and obstacles they faced and how they deal with them, and to attend the final event and learn from other universities feedback and the recommendations to be carried forward to the next event and future events.

ALMA MATER STUDIORUM – THE UNIVERSITY OF BOLOGNA

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna Ambassador
Prof. *Ella Ritchie*.

Premise: Higher Education in Italy. The main principles that lay the foundations for the Italian education system, and in particular higher education, are set down in the Italian Constitu-

tion that was adopted in 1947. Article 33 of the constitution states that «art and science are free and the teaching thereof shall be free». In defence of academic freedom, the article also states that all higher education institutions «have the right to establish their own regulations autonomously, within the limits set by national legislation».

Furthermore, Article 34 of the constitution establishes the principle of the right of individual citizens to higher education: «All those who can prove the necessary competency and commitment have a right to pursue the highest levels of education, regardless of their financial means».

As defined by law, the main purpose of higher education, is twofold – to promote scientific progress of the nation and to provide all citizens with education and training that will lead to employment.

The following types of institution offer higher education in Italy:

- universities (polytechnics included);
- Higher Education in Art and Music (Alta Formazione Artistica e Musicale – AFAM);
- Higher technical institutes (ITS).

Universities are autonomous bodies; they adopt their own statutes, establishing their own governing bodies (such as the rector, senate, and board of management) as well as their teaching and research structures. Universities issue the following qualifications, corresponding to the Bologna Process structure (cycles).

The Ministry of Education, University and Research (MIUR) is responsible for general administration at national level. The MIUR has several bodies and agencies operating at national level with representative, consultative, monitoring and evaluative functions for schools and for universities and institutes of Higher Education in Art and Music (AFAM).

The Minister is in charge of determining the policies with the help of a deputy minister, undersecretaries and with the di-

rect collaboration offices including the Minister's Cabinet, which co-ordinates the activities of the special advisers' offices, the legislative office, the administrative office of the Ministry, the technical office and the press office. The MIUR is organised into three Departments. The 'Department for the Education and Training System' is responsible for the general organisation of the school system, for defining educational and training objectives and the legal and economic status of school staff. The 'Department for the Planning and Management of Human, Financial and Capital Resources' is responsible for financial policy, procurement, administrative human resources in schools, and managing information systems.

The 'Department for Higher Education and Research' is responsible for higher education, specifically the guidance, general regulation and funding of universities; monitoring and evaluating universities and institutes of Higher Education in Art and Music (AFAM); student status; implementation of EU and international legislation; support, planning and coordination of research activities at national, international and EU level.

Universities have also to deal with other ministries such as the Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation, Ministry of Finance, Anvur – Italian National Agency for the Evaluation of the University and Research Systemse, ANAC – Italian National Anti-Corruption Authority

These premises to say that the practical application of some of the MCU values need to be adapted to fulfil national rules. For example, MC failed in balancing institutional autonomy bound to external environment that cannot be absolute as it was recently underlined by the EUA assessment. On the other hand, Integrity is a value that can be measured and can be considered absolute. Academic freedom largely depends on academic autonomy even though it refers to individuals.

The Academic values in our institution: first considerations. Our first considerations on the originally signed Magna Charta Universitatum led us to the conclusion that a new

version open to a changing world. should be released to reflect a global perspective.

Between 2016 and 2017, UNIBO started a preliminary internal discussion about the of the actual role of academic values and the external structural contexts that may shape them. UNIBO agreed that the revised version of the Magna Charta should not only reflect the leadership perspective instead it should reflect the whole academic community perspective. Furthermore, values should not be only declared but they should be practised. Furthermore it should include the concept of embracing plural diversities, responsibility toward society, the concept of university citizenship.

Taking the chance of the «Living Values project», an internal discussion on our own identity values was also undertaken to identify the most important ones that guide our strategies and make us a community.

How we have approached the «Living Values project» in practice. Due to the complexity and size of the University of Bologna, we developed the «Living Values project» into three steps:

- 1) To raise awareness on University, last 10 April 2018, the newly-appointed Directors of 32 Departments attended a meeting focused on Institutional Autonomy and Research integrity in the presence of our Ambassador Ella Ritchie;

- 2) Directors were then asked to appoint at least three representing professors/researches, a students and administrative staff were appointed in their department to be involved in the living values discussion. A group of 70 people, from different scientific areas, was gathered on 9 May 2018. A warm up on academic freedom was carried out with the means of a world café. Participants were also invited to poll on identity values considering five dimensions: individuals, education, research, third mission and organization;

- 3) The discussion on HE core values and UNIBO identity values was finally concluded within the governance. Results of

the preliminary discussions were shown and again participants were invited to poll on identity values, considering five dimensions: individuals, education, research, third mission and organisation;

4) A comparison between the identity values identified by the community and the leadership of UNIBO was carried out to finally find a consensus between the community and the leadership perspectives.

The most relevant identity values are the followings:

- Critical Thinking;
- Integrity;
- Engagement;
- Cooperation;
- Responsibility;
- Collegiality and continuous improvement (three-way tie);
- Creativity and Dignity (three-way tie);
- Sustainability;
- Trust;
- Inclusion.

Challenges encountered:

- Complexity and size of the University of Bologna and work across several campuses;
- Raising awareness on the importance to engage all members of staff and students in a discussion about values;
- Working in small groups on a specific agenda to prepare wider discussion sessions.

We considered not advisable to involve a larger number of people by the means of a survey that can be sent to all university members of staff. Since a high number of surveys have been recently submitted to our university members of staff, a low-response rate. Other alternatives might be worth considering.

Results obtained. For the new version of Magna Charta Universitatum UNIBO suggests to include the concepts of sustainability, social responsibility promoting Global Citizenship education.

The importance of embracing diversity (gender, culture, religion, diverse perspectives and tasks).

Regarding the identified Identity values of University of Bologna these will guide and inspire our next strategic plan 2019–2021.

Contacts:

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Vice Rector for International Relations: *prorettore.internazionale@unibo.it*.

IRSS – International Relations Strategy Support Unit: *irss@unibo.it*.

UNIVERSITY POLITEHNICA OF BUCHAREST

Report of the «Living Values project» University Politehnica of Bucharest (30 June 2018)

Your university and its mission; a brief description:

1) University Politehnica of Bucharest (UPB) commits to the statute of a University of Advanced Research and Education. The mission assumed by UPB is conceived as a meeting point between education and scientific research: by professional training on the one hand and by knowledge production and innovation, on the other hand as the main objectives of the knowledge society and economy. The university's goals are also in full agreement with the provisions stipulated in Europe 2020 Strategy;

2) University Politehnica of Bucharest commits to the concept of innovative university, both from the point of view of the human capital, which influences the innovating ability of a country, and also from the point of view of scientific research, which produces knowledge, as well as by means of the technological innovations and adaptations which have an impact on the economic growth of the country;

3) Owing to its cultural dimension, the university plays a tremendously important role in fostering national identity, social cohesion and a distinct institutional culture. To produce knowledge, mainly by scientific research, to transmit it further on by means of education and professional training and disseminate it by means of IT technologies, to use technological innovations and the cultural dimension, to promote a set of moral values – all these represent the elements which define the identity and the uniqueness of the university;

4) The university designs and optimizes the processes that lead to a knowledge-based society, to the achievement of the objectives set for a sustainable economic growth, better jobs and greater economic and social cohesion, in accordance with the goals established by Europe 2020 Strategy.

1. What were/are your institutional values? Please provide a copy of your values statement to date, together with the operational sub elements for each.

The University **values** reflect a commitment to:

– **Academic autonomy** that entitles the community to self-governance, to scheduling resources and programmes according to its self-assumed mission and in compliance with the laws in force;

– **Academic freedom**, entitling members of the academic community to freely pursue their professional development and the tasks undertaken, without manipulation, censorship and persecutions, in compliance with the laws in force, the scientific standards undertaken by the university and personal responsibility;

– **Professionalism**, by encouraging and supporting performance;

– **Professional honesty** that impels community members to promote scientific truth and fairness in all their work activities;

– **Personal responsibility** in all professional and social activities undertaken;

– **Promoting tolerance**, respect, truth and openness in inner and outer community relations;

– **Equal access opportunities** to programmes and activities promoted by the university.

Under these aspects, University Politehnica of Bucharest is approaching the «Living Values project» and facing challenges:

1) **Academic autonomy.** University autonomy is guaranteed by the Constitution of Romania and represents the right of the university community to manage itself, to exert academic freedom, to assume its mission, strategy and the set of competences which enable it to accomplish its mission based on public accountability.

University autonomy includes the following components:

- Institutional autonomy;
- Didactic and scientific autonomy;
- Administrative and financial autonomy;
- Jurisdictional autonomy;

2) **Academic freedom.** The University Senate warrants institutional and individual academic freedom to its community members. The members of the academic community are free to enjoy the freedom of creative teaching and scientific work provided they comply with the legal and professional conduct provisions. UPB supports and encourages young researchers through internal grants (GEX programs). UPB's strategy for research is based on the Horizon–2020 main research topics. Accordingly, UPB promotes innovation and technological transfer of the research products;

3) **Professionalism, by encouraging and supporting performance.** At UPB, we understand professionalism as a growing mindset of young and senior academics. UPB actively supports academic staff in developing their teaching and research competencies. In doing so, the University offers an educational program designed to provide young academics with appropriate knowledge and abilities in order to foster authentic learning.

Moreover, the University invests in developing the research career of young academics by offering internal research grants through the Program Research Grants for Excellence. Thus, the PhD candidates and the faculty members are supported to be compliant with the professional standards, requirements and expectations of the academic environment;

4) Personal responsibility in all professional and social activities undertaken. The University is required, in all areas of its policies, practices, procedures and services, to:

- Eliminate unlawful discrimination and harassment;
- Advance equality of opportunity between those who share a protected characteristic and those who do not;
- Foster good relations between those who share a protected characteristic and those who do not.

All students and staff in our University community have personal responsibility for their conduct and decision making in upholding the University's values, and for compliance with the legal framework in which we operate. The University is committed to promoting the highest standards of individual behavior and personal accountability, valuing social responsibility as a University and in our external partnerships. We strive to be a socially responsible institution and actively contribute to economic and social development through knowledge exchange, enterprise and entrepreneurship; establishing partnerships with businesses, social enterprises and public sector organizations which facilitate translation of our knowledge and understanding to wider benefit; raising educational aspirations around the world; and promoting volunteering and community engagement as a means of using our expertise to contribute to social well-being;

5) Academic honesty. Academic honesty is one of the most important principle influencing the image of our institution. As higher education is focused on improving the quality of its programs, there is great value in emphasizing academic standards and integrity:

a) **University Responsibility.** It is the university's responsibility to provide an educational process that informs both students and faculty of their rights and responsibilities regarding matters as plagiarism and professional ethics. Most of what is considered unethical or dishonest behavior can be avoided if faculty and students clearly understand both what constitutes these practices and their consequences. The university community should also be aware of the procedures to be followed should a breach of academic honesty occur;

b) **Student Responsibilities.** Students must be aware that the consequences of violating standards of academic honesty are extremely serious and costly and may result in the loss of academic and career opportunities. According to UPB regulation, students found to have committed violations against academic honesty face removal from university classes and degree programs, and/or suspension from the university.

To avoid plagiarism, the university implemented a software designed to effectively detect and thereby prevent plagiarism. The goal of this program is to help reduce the impact of plagiarism. Academic integrity is also ensured by the operation of the Ethics Committee and Academic Integrity, the adoption of a Code of Ethics and Professional Conduct. The Ethics Committee and Academic Integrity operates according to its own self-regulations, while the Code of Ethics and Professional Conduct is approved by the University Senate and is part of the University Charter. The Ethics Committee and Academic Integrity is entrusted with solving complaints, debating on the cases submitted, proposing solutions and submitting, to the University Senate, the cases and solutions proposed;

6) **Promoting tolerance, respect, truth and openness in inner and outer community relations** UPB is devoted to promoting the respect for diversity, tolerance and appreciation for pluralism and civic responsibility. The Ethics Committee and Academic Integrity advocates for minority integration, inclusive classrooms and learning environments, addressing diverse learn-

ing needs, encouraging cross-cultural cooperation, and building a network of open-minded, liberal individuals;

7) Equal access opportunities to programmes and activities promoted by the university. University Politehnica of Bucharest is committed to respecting the dignity of persons and the right to quality education for every person. UPB encourages each individual to strive to reach his or her own potential. Accordingly, UPB promotes equality and equity for all staff, faculty, current students and alumni. UPB is committed to eliminate all forms of discrimination based on gender, race, social and economic status, political and religious beliefs. All staff, students, faculty and researchers are recruited, evaluated and promoted according to their knowledge, abilities and competences. The UPB's charter declares and endorses all the aforementioned principles. Currently, 40% of our faculty members are women, 43% of all managers are women and over 40% of students are females.

If, however discrimination occurs, the students are encouraged to talk to their tutors, vice-deans or to address a complaint to Ethics Committee and Academic Integrity.

1. Why did your university decide to engage in the pilot process? (What internal or external goals or issues did you think that it would address?)

UPB is gearing up for a major milestone in 2018 when we celebrate 200 years of technical tertiary education. The 200 year anniversary represents a great opportunity to restate our values and to reaffirm our identity in the local, regional and international higher education landscape.

The decision to participate in the «Living Values Pilot Project» is based on the need to achieve the following goals:

- to identify the values profile of the institution;
- to guide the development process of the university;
- to enhance the engagement of the academic community in order to promote the values and principles of the university;

– to encourage effective exchanges between UPB and MCO members.

2. What were the relevant internal or external circumstances?

University Politehnica of Bucharest is the oldest and most reputable technical university in Romania. Our university is actively involved in providing students with the best and most relevant learning experiences.

UPB invests in an open and innovative academic community that promotes cooperation and teamwork. University Politehnica of Bucharest is involved in many research projects, which proves that the university has the resources and the openness needed and the students are positive about their involvement in these research projects. Moreover, UPB is highly performant in various research domains (e.g. Chemical Engineering, Electrical engineering) and this fact contributes to the status consolidation at a national and European level.

The internal organisational environment is characterized by the presence of a significant number of young academics. 32% of the academic staff is aged under 41. Concurrently, the attractiveness for the teaching profession and for Higher Education research is decreasing constantly. Moreover, teacher's overload at a national level and not only puts quality at risk.

Under these circumstances, the leadership team of the university considers it is important to engage all the staff in the institutional project they propose. The involvement in this project will create contexts to share opinions, ideas, needs and interests and to reinforce the culture of communication and openness. We strongly believe that effective working relationships are critical to university success.

3. What benefits did you expect to gain?

From an internal perspective, we expect to:

– Improve value-based institutional governance;

- Develop and improve institutional practices;
- Spread good practice throughout the organization;
- Improve decision making process.

The main benefits of building value-based organizational culture:

- informed decision making for the strategic plans;
- cooperative solutions to organisation's goals;
- increased organisational effectiveness.

From an external perspective, we expect to:

- improve university reputation;
- gain insights from partners more experienced than UPB in terms of value-oriented leadership;
- build trust with stakeholders.

4. What difficulties did you anticipate? What reservations were expressed about engaging in the project?

Universities remain an aspiration for families and a priority for knowledge-based economies.

5. But somewhere along the way they seem to have suffered some kind of identity crisis. What are they for? Who are they meant to serve? And who should pay for them?

Maybe the biggest challenge is to find a renewed sense of purpose and to make a new contract with the public about how they can support one another. Working with highly skilled professionals could be difficult under some circumstances. It might be difficult for the leadership team to develop and promote a common set of values and a common language for everyone (taken into consideration that UPB has almost 5000 employees). In addition to academics' opinions, there are students' opinions and needs.

6. To what extent would all these expectations work jointly?

This is a question to be answered during the implementation of these projects. UPB has got a set of core values that can be identical to the students' and academics' expectations regard-

ing UPB. We are concerned that we somewhat lack the necessary instruments in order to meet their expectations and also the institutional capacity to promote these values.

7. To what extent and in what ways was your university's involvement in the project linked to the development or implementation of its strategic plan? Please comment on any issues.

Participating in the «Living Values project» represents a starting point, a good opportunity to re-evaluate and discuss UPB's institutional project with academics, students and stakeholders. We expect that this on-going project will result in a new way of designing the strategic plan of the university leading to an increased organizational effectiveness.

8. How did you go about the project? (How was the project managed/steered and by which office holders? What was the role of the rector/president in the whole process? What stages did it have? Which stakeholders were involved? How effective was their involvement? What gaps did you identify in those stages? What were the sources and nature of resistance you encountered, if any, and how were these dealt with? Generally, what worked? What didn't?)

Even from the beginning of the MCO evaluation process, Mr. Costoiu, UPB Rector, involved all the decision makers in the university for the debate sessions with the MCO representative.

The MCO representative has had meetings with:

- UPB top management team;
- Deans;
- Academic staff;
- Students;
- Alumni & External Stakeholders.

The UPB Rector gave a brief presentation on the history of the institution and UPB strategic plan. He also provided a short description of the election process for the top management of

the university and provided information about the new developments in UPB and focused on «excellence» in all their research and innovation activities.

UPB Vice Rectors also contributed to the presentation providing information about the goals, priorities and important projects of the university. They presented UPB and his role in the region – UPB is the oldest technical university in Romania with a high reputation in engineering education has a leading role in the country's transformation in terms of «university-industry partnership». UPB gives priority to doing «excellent research», attracting and retaining «excellent staff», «excellent students», establishing strong ties between the university and the industry. UPB was able to attract extensive funding from the Government and EC Structural Funds for providing excellent research infrastructure for strengthening its capacity in Research-Innovation. 33% of the UPB's budget is allocated for research. UPB has been able to have two ERC grants besides other international and European funded projects. UPB gives importance to its international ties and provides additional funding to support its academic staff and students for developing relationships with international institutions. The university has fifteen Double Degree Diploma programmes with European Universities. UPB graduates' employment rate is 93%. The Alumni Association is well established and has a strong connection with the university. The University is committed to a continuous improvement process by transforming its internal structure and re-establishing its ties with its stakeholders according to changing conditions. UPB gives importance to maintaining flexibility in its actions and activities. Students have a role to play in all decision-making processes. Formal and informal decision-making processes are complementing each other to establish a transparent structure for all stakeholders.

9. Which stakeholders were involved? How effective was their involvement?

At the meeting with the MCO representative there have been present several members of the most important companies in Romania that UPB is an active partner.

External stakeholders are always interested to recruit UPB graduates and they have expressed their satisfaction with the education that graduates received from their university. Excellence in teaching and learning seem important goal besides excellent research and excellent liaison between UPB and industry.

10. What gaps did you identify in those stages? What were the sources and nature of resistance you encountered, if any, and how were these dealt with? Generally, what worked? What didn't?

In the modern European context, an essential element in this is to involve students as equal partners in the governance and decision-making processes of the university. This involvement helps students and graduates to gain these qualities and attributes. However, just as importantly, the involvement of students is also crucial for the university in ensuring all decisions that include a careful consideration from the students' perspective. For their own academic and personal development, students therefore need to be encouraged and supported to engage and contribute meaningfully at every level of the institution.

11. What has changed in your university as a consequence of the project or (depending on how far you have been able to progress) what do you anticipate will change when the pilot project is completed? Have your values changed? If so, what are the new values? Have the ways in which you live (or intend to live) your values changed? (Processes, communications etc?) How, or in what ways has your university benefited (or do you expect your university to benefit) from its involvement in the project? Did the difficulties materialize? If so what action was taken?

We should create an efficient quality assurance system for the university, which covers teaching, research and administra-

tion, and includes ongoing program evaluation and feedback to students.

We should continue to develop its communication activities, both internally and externally, for the benefit of society and the university.

We should use ideas from staff at all levels and stages of experience, not just to contribute to the written plans but also to take forward actions.

12. What are your plans for continuing with the project? What are the next steps or next developments to derive further value from it?

The UPB vision for the internationalization process proposes an organizational project through which the university strengthens its position at a regional, European and global level, providing educational and research services in accordance with the needs of the direct beneficiaries and the community to which it belongs. Strengthening the international dimension is expected to bring about improvements in education and research by encouraging mobility, cooperation and exchange of experience of the academic community by increasing the multicultural dimension and attracting more foreign students, leading to an improvement in the international reputation of UPB.

UNIVERSITY OF CAMPINAS (UNICAMP, BRAZIL)

Your university and its mission. The University of Campinas (Unicamp) was founded on October 5, 1966, from a project conceived and established by the physician Zeferino Vaz, aiming for regional development. Since its origin, bringing a significant innovation in the Brazilian context of that time, the institution makes research a qualifying element for the teaching and learning process at all levels, and makes the relationship with society an intrinsic component of the excellence on

academic activity. The project of Unicamp responded to the growing demand for qualified personnel in a region of the country that, in the 1960s, owned 40% of Brazil's industrial capacity and 24% of its economically active population. Unicamp is an autarchy, with financial and management autonomy. Unicamp can create its undergraduate and graduate programs, and it is regulated by the State Board of Education. Unicamp's budget is a fixed percentage of taxes from products commercialized in the State of São Paulo, complemented by resources from national and international research projects. In 2017 it was US \$ 875 374 369.

The University has approximately 34,000 students, distributed almost equally among the 66 undergraduate courses and 152 graduate programs. Unicamp has 1910 faculty, 99% of them hold a doctorate degree. Around 50 thousand people circulate there daily, including students, professors, staff and users of its hospitals. In five decades, more than 65 thousand young people graduated from its undergraduate courses, and many of the alumni work in companies, government agencies and social organizations, contributing to the economic and social development of this region and many others in Brazil and overseas.

The Mission of Unicamp today is stated as follows:

- to create and disseminate scientific, technological, cultural and artistic knowledge in all fields of knowledge through teaching, research and extension;
- to educate professionals capable of innovating and seeking solutions to the challenges of contemporary society aiming at the full exercise of citizenship.

To cope with its mission, Unicamp has a qualified range of undergraduate programs in the areas of exact sciences, technological, biomedical, humanities and arts. But it is also the Brazilian university with the highest proportion of graduate students – 48% of its student body, guided by the same faculty that teaches undergraduate courses and that, in our archives, laboratories, services, communities, schools and other places, develop the

research that made Unicamp known and respected. This system allows the new knowledge is more quickly utilized for critical and academic reflection during the didactic and science activities of undergraduate and graduate students, and can drive initiatives directed to the societal needs. By emphasizing scientific research, Unicamp contributes to the economic development and well-being of the population, which in turn, through the payment of taxes, maintains the university.

The integration of teaching, research and extension aligns with its innovative and entrepreneurial spirit. This creates a virtuous circle and facilitates the appearance of several extracurricular activities created and managed by the students themselves, represented by junior companies, social initiatives and free pre-college preparatory courses led by students, among others, in practically all units. These characteristics give rise to an excellent dialogue with the development supporting agencies, improves the students' relations with industry, government and non-governmental agencies, and their rapid insertion in the productive process. Acting as an authentic «research plant» and as a center for the formation of highly qualified professionals, Unicamp attracted several high-tech industries to its surroundings. It has also contributed to the creation of companies through the initiative of former students and professors in technological niches where it developed high competence, generating an expressive pole of innovations that radiates throughout the country and produces great and beneficial changes in the economic profile of the region.

Every year, about 966 individuals receive a doctorate degree and 1302 a master degree. Data from 2017 confirms that Unicamp accounts for 8% of academic research in Brazil and for approximately 12% of all master's and doctoral thesis developed in the country. In addition, it maintains the leadership among Brazilian universities regarding patents and number of per capita articles published annually in journals indexed in the ISI / WoS database. Unicamp has shown its relevant contribution since the

1970s, with the development of research of high social applicability. Examples include the computerization of telephony, the development of fiber optics and its applications in communications and medicine and various types of lasers, and the creation and implementation of various health programs and biological control of agricultural pests.

In recent decades, Unicamp has attracted to its surroundings a complex of other research centers linked to the Federal or State Governments, as well as an important business park in the areas of telecommunications, information technology and biotechnology. Located 90 km from the city of São Paulo and with a population of 1,2 mln inhabitants, Campinas became, largely due to the existence of this university, one of the main economic and technological centers of the country. Many of the companies – almost a hundred just in Campinas – were born from Unicamp and from the entrepreneurial capacity of its alumni and faculty. They are the so-called «daughters of Unicamp», most of them working in the state-of-the-art technology areas. Unicamp's tradition of scientific research and technology development has given it the status of a Brazilian university that maintains more links with the sectors of production of goods and services. The institution maintains several hundred contracts for the transfer of technology or provision of technological services to industries in the Campinas region. To facilitate this interaction, since 2003 Unicamp has an Innovation Agency, a real gateway for entrepreneurs who seek to upgrade their industrial processes, update their human resources or incorporate the results of the University research into their production lines.

We must also mention a remarkable number of studies and projects in the field of social and political sciences, economics, education, history, languages and the arts. Most of these research projects have not only contributed to broaden our understanding of Brazilian society, but also provided clear social benefits and drove public policies, in the field of women's rights and health, as well as the leadership in the revised history of

work and slavery in Brazil. Furthermore, Unicamp has been characterized by its strong links with society through its outreach activities, especially through its wide area of health. Its large secondary and tertiary care hospital units located on and of Campinas campus, make Unicamp the largest medical and hospital center in the interior of the State of São Paulo, covering a population of five million people in a region of almost a hundred municipalities.

The external environment has intensified the search for greater integration of the university with the society, and help answering its demands, while improving the university's financial health. One of the actions aimed at responding to the needs of the society, seeking to fulfill its commitment of social responsibility, was the amplification in the forms of access, increasing the admission of students from lower socioeconomic strata, indigenous, and black-brown population, through several mechanisms.

The usual way to access undergraduate courses at Unicamp is the so-called «vestibular», the examinations that select the best students using multiple-choice tests, short essays and essays on current topics. This selection process has privileged the students of families with conditions to pay for private schools in primary and secondary education. Thus, students coming from privileged classes of our society used to occupy most of the vacancies for Undergraduate programs and Graduate programs. Reflecting on its social responsibility, since 2004, Unicamp has an Affirmative Action and Social Inclusion Program (PAAIS), which gives bonuses to students who have had high school studies in public and free-for-charge schools. In 2011, it also implemented the Higher Interdisciplinary Education Program (ProFIS), which gives vacancies in a two-year sequential course for the best student from Campinas public high schools, evaluated by the National High School Examination (Enem). Upon completion, based on their academic performance, students have the possibility of choosing available vacancies in the various

undergraduate courses at the university. In 2019, ethnic-racial quotas will be implemented, as well as bonuses for studies in public schools, including the elementary education (2nd cycle of basic education), and use of Enem performance, facilitating the selection of talents from all over in Brazil.

In addition to access, Unicamp has an extensive program of student's support for permanence and academic success. This program is based on scholarships for scientific initiation, extension and social support projects, housing assistance, and student housing vacancies, university restaurants with subsidized cost and exemption for lower-income students, clinical, dental, psychological and psychiatric health services for students, as well as pedagogical and academic support. It is also searching for strategies to improve student performance and completion rates through monitoring and publicizing undergraduate students flow indicators, supporting each educational program manager (course coordinator), and demanding a cycle of curriculum review, adding more collaborative and inclusive educational practices, providing professional development supporting teaching, leadership and management.

Unicamp supports the Sustainable Development Goals Agenda (ODS), established by the United Nations in 2015, which expects transformation until 2030, focusing on 5 «P» (people, planet, prosperity, peace, partnership), spread out in 17 goals. The ODS were believed to be an inspiring framework for policies and actions inside Unicamp. As described before, Unicamp has long adopted Goal 4, «To ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all», with particular emphasis on objectives 4.3 to 4.7, including 4.b and 4.c:

- 4.3 – by 2030, ensure equal access for all women and men to affordable and quality technical, vocational and tertiary education, including university;

- 4.4 – by 2030, substantially increase the number of youth and adults who have relevant skills, including technical and vo-

cational skills, for employment, decent jobs and entrepreneurship;

- 4.5 – by 2030, eliminate gender disparities in education and ensure equal access to all levels of education and vocational training for the vulnerable, including persons with disabilities, indigenous peoples and children in vulnerable situations;

- 4.6 – by 2030, ensure that all youth and a substantial proportion of adults, both men and women, achieve literacy and numeracy;

- 4.7 – by 2030, ensure that all learners acquire the knowledge and skills needed to promote sustainable development, including, among others, through education for sustainable development and sustainable lifestyles, human rights, gender equality, promotion of a culture of peace and non-violence, global citizenship and appreciation of cultural diversity and of culture's contribution to sustainable development;

- 4.8 – build and upgrade education facilities that are child, disability and gender sensitive and provide safe, non-violent, inclusive and effective learning environments for all;

- 4.9 – by 2020, substantially expand globally the number of scholarships available to developing countries, in particular least developed countries, small island developing States and African countries, for enrolment in higher education, including vocational training and information and communications technology, technical, engineering and scientific programs, in developed countries and other developing countries;

- 4.10 – by 2030, substantially increase the supply of qualified teachers, including through international cooperation for teacher training in developing countries, especially least developed countries and small island developing States.

1. What were/are your institutional values?

Our **Principles**, guided by our **Values**, which must be assimilated and drive our institutional policies and practice until now are:

- to act with agility, clarity, visibility, competence, flexibility and adaptation to any specificities or changes;
- to cultivate the interdisciplinary dialogue;
- to cultivate the humanistic values;
- to develop leadership skills;
- to stimulate a critical and reflective ability;
- to exercise and stimulate creativity and innovation capacity;
- to promote sustainability.

2. Why did your university decide to engage in the pilot process?

The University must be in tune with society, supporting its cultural, scientific and technological development. To do so, it must contribute to the preparation of critical and transformational agents, producing research for advancement of scientific knowledge, and sharing the advances with society and learning and being inspired by its demands. In fact, the ultimate purpose of the university rests on this interaction.

Since its inception, Unicamp relies on several premises and values. One of the main ones is the university autonomy, aiming to guarantee that the production and diffusion of knowledge and the formation of people may happen freely, in spite of any political, economic and ideological pressure. In addition, it must seek the integration of the three main academic activities: preparation of highly qualified human resources, advancement of knowledge and the contribution to the society where it is inserted (teaching-research-extension tripod). Another premise is that the University must guarantee to the students the exercise of citizenship and adequate conditions for personal development.

The institutional evaluation must give subsidies for the validation of these premises. However, the existing processes do not directly answer how much the internal Unicamp community consider these values. Also, it is not clear how much of the de-

mands and values of the ever changing society are affecting Unicamp goals and policies.

3. Can we say that the university autonomy we enjoy allows us to move forward in terms of our interaction with the Internal and External Community? Can we identify the scope of our contribution to society, beyond offering a large number of graduates and scientific publications?

Officially, we have processes that clearly define our mission, our principles and our values. Nevertheless, we cannot assess how many students, faculty members and staff are conscious of these elements when choosing Unicamp. The number of candidates who register for the Unicamp Entrance Examination – Vestibular – was over 80 000 for 3340 posts in 2018, and grows every year. An important element contributing to this grows is the said to be its openness to diversify the students accessing the university, through a bonus system, and reaching out potential candidates from different origins. We certainly do not know if they seek its underlying values and opportunities, the prestige of the institution, its gratuity or a combination of all these.

Besides these intrinsic aspects, the international agenda on sustainable development goals, the recent sociopolitical national environment, and the growing focus on social accountability, specially taking in account the condition of Unicamp as a public, and free-for-tuition charge state institution, demands a revision of the values underpinning its internal policies. The participatory process of revising if the defined values are live and practiced by all groups, at all levels (students, faculty members and staff), can bring to surface important debates and align expectations which may help reorient Unicamp directions and its mission on education, research, and extension to society. In this sense, the pilot project of Living Values by Magna Charta Universitatum provides a unique opportunity and comes in perfect timing to help advance this relevant discussion.

We need to align carefully the pilot project for restating our values, with Unicamp evaluation process and new cycle of strategic planning, in order to turn these values into practice through strategic institutional project directing our activities on education for undergraduate and graduate students, research, and extension to the society. The opportunity to bring the discussion of these values to the table can inspire and illuminate the actual demand on curriculum revision and educational practices, which must reflect the values agreed on. The unstable sociopolitical situation of Brazil, at this very moment, can affect and influence the project somehow, with some groups devaluing the relevance of the discussion, while the leading managers can see a special role for this pilot project at Unicamp at this very moment to help bring values, besides facts, to reorient the goals of the institution.

4. To what extent and in what ways was your university's involvement in the project linked to the development or implementation of its strategic plan? Please comment on any issues.

The strategic planning at Unicamp is well developed and involve representative members of all categories. It is an intense process which define or redefine our Mission, Principles and Values for the next five years. As part of «Unicamp personality» we search constantly for improvement. As such, Unicamp is committed to establish and follow indicators, and to be submitted to required and volunteer external evaluations.

In the early 1990s, Unicamp carried out its first experience of Institutional Evaluation of Teaching and Research Units, in a process called **Projeto Qualidade para a Unicamp**. This project implemented a proposal of qualification and regular monitoring of the teaching performance using faculty member portfolios, which constitute reports and reflection on teaching activities, research, extension, and academic or services administration under the University umbrella. These reports are evaluated

by peers at different levels, starting from the department of origin, then through the teaching and research unit, and finally in the Internal Chamber of Faculty Development, at progressive intervals of 3 to 5 years.

The Institutional evaluation was revised in the early 2000s, in compliance with the deliberations of the State Education Council, the body responsible for supervising and accrediting state universities. It generated reports covering the periods of 1999–2003, 2004–2008 and 2009–2013. Later, the process assumed a deeper self-reflection through the Strategic Planning Commission (COPEI), followed by deliberations from the University Council (CONSU). COPEI, instituted at 2002, seeks to articulate the processes of evaluation and planning, advising the Presidency, under the General Coordinator, the vice-president of Unicamp.

The Institutional Evaluation is based on recognized indicators of academic and scientific merit, using external and internal definitions, taking in account all areas of activities (research, undergraduate and graduate education, extension and administrative and academic management), with the participation of qualified peers from inside and later other university institutions. It must essentially be a facilitator that enables the diagnoses and consequent recommendations to guide policies and actions, aiming at the maintenance of excellence in all areas of activity of the University. The institutional evaluation has allowed the mapping of strengths and weaknesses, giving support to Strategic Planning, with efficiency and optimization of resources.

Giving sequence to the process, the cycle of implementation of strategic planning supported by the Institutional Evaluation of the period 2009–2013 is coming to the end. The instruments for data collection and processes are under review, seeking to help the alignment of Teaching and Research Units and of the Technical High Schools to the Strategic Planning. The General Coordination of the University, which holds the presidency

of COPEI, responds for these processes. There is a complimentary Interdisciplinary Activities Committee, advisory body of the University Council (CAI/CONSU), carrying out the corresponding process related to the interdisciplinary research centers linked to the Presidency. The current cycle of Strategic Planning 2016–2020, based on the results of the diagnosis of the Institutional Evaluation 2009–2013, holds the following main components: Organizational Identity (Mission, Vision, Principles and Values), Strategic Areas, Corporate Strategies and Programs (<http://www.prdu.unicamp.br/areas2/planes/planes/arquivos/planes-2016-2020>).

In 2010, besides the regular external evaluation by the State Council on Education, Unicamp voluntarily joined the National System of Evaluation of Higher Education (Sinaes), where it holds the top position as a university. It is a system established in 2004 by the Ministry of Education (MEC) to assess the quality of higher education institutions and their undergraduate courses, including students' academic performance in three-year cycles. Also, we had voluntarily participated, in 2010, in the Supporting Quality Teaching in Higher Education project, designed by the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (<http://www.unicamp.br/unicamp/iu/546/processos-mapeiam-o-presente-e-proietam-o-futuro>).

We believe that participating in this pilot project can show us if our Mission, Principle and Values, defined by strategic plan are real living values in our university, and if the community can recognize them in our actions and results. It also gives opportunity to a better alignment among the different social groups perceptions and goals. Finally, Unicamp is seeing as an inspiring academic institution, always seeking for innovation, also in social and institutional issues. Opening space to reflect on the perception of the community inside and outside the campus and putting revised academic values on spot can help not only Unicamp to redirect its projects and actions, by also to inspire others to do so.

5. How did you go about the project?

The Unicamp «Living Values project» has been managed by an interdisciplinary team composed by Marcelo Knobel (Rector), Eliana Amaral (Vice-Rector for Undergraduate Programs), Dora Kassisse (Rector Advisor); Ana Maria Carneiro (Researcher at the Center for Public Policy Studies), Ana Maria Almeida (Vice-Coordinator at the Entrance Examination Office), Neri Barros (Coordinator of the «Pact for Peace and Diversity» Project), Soely Polydoro (Coordinator of the Teaching and Learning Office). The rector participated since the very beginning and heads the process. In fact, it was his initiative to include Unicamp in the pilot process. The central administration (institutional leaders) was involved as well as researchers and specialists in public policies, diversity, campus climate, and communication office.

The project was organized in eight stages:

1) Preparation of a reference document with the definition of consensus concepts by the project management group. This document was presented and discussed at the Magna Charta group meeting in Italy in March 2018 by Marcelo Knobel;

2) Workshop on perception of values experienced at Unicamp, with the presence of the facilitator Eva Egron-Polak (Magna Charta Council Member), with Unicamp Administration and other community representatives. The workshop was held on May 15, 2018 (see the report of the workshop at Annex 1);

3) Presentation of the Workshop Results to the Unicamp Central Administration (institutional leaders) for validation and discussion of further steps;

4) Feedback to the workshop participants thanking them for their contribution and sending a summary report with the results of the workshop;

5) Electronic survey with the academic community (faculty, staff, undergraduate and graduate students, external stakeholders) to see their perceptions about living values, how to improve the actual experience, among other aspects;

6) Preparation of an Action Plan to guide future actions, projects and to reorient programs;

7) Presentation of the Action Plan to the Unicamp Central Administration for validation and discussion of further steps;

8) Workshop for dissemination of the Action Plan.

In terms of stakeholders involved, they were the ones that participated in the workshop (please refer to the Annex 1 for more details), answering the following questions regarding a set of values:

- Is this a living value at Unicamp? What are the evidences?
- What are the successful experiences on this value at Unicamp?
- What are the difficulties to incorporate this value at Unicamp?
- What actions must be taken to reduce or remove these values?

At present, stage 3 is being scheduled and the survey is being prepared. The delay in the schedule is due to the strike movement that is occurring at the university and has already lasted about a month. Therefore, the central administration is currently overwhelmed negotiating with participants and there is no point on bringing this discussion to the table. The project will continue as soon as the conditions are reverted, expected to occur in July.

There was some resistance in the process, as the discussion of values was seeing in competition with the institutional evaluation process cycle starting, to drive future strategic planning. Nevertheless, the leading team has been able to deal with it and clarify the importance of the project as a source of subsidies for the renovation of strategic planning that will take place in two years from now.

6. What has changed in your university as a consequence of the project or (depending on how far you have been able to progress) what do you anticipate will change

when the pilot project is completed? Have your values changed? If so, what are the new values? Have the ways in which you live (or intend to live) your values changed? (Processes, communications etc?).

The project is in progress. What we can anticipate is an increase of the awareness of Unicamp's academic community about its values and principles. Unfortunately, during the regular course of the years, the community has had few opportunities to discuss what are the main living values, or how they should be.

Being still in stage 3, we are unable at this moment to state if we will live differently or change our processes. We can anticipate the production of an Action Plan to spread discussion of these values that will help the revision of the Strategic Planning, and related processes (communication to stakeholders and institutional evaluation).

It is important to highlight the importance of external stakeholders to this process, and the need for that, under the circumstances of being a public institution, dependent on State taxes, compromised with its social role. After the project is well developed inside Unicamp. It is important to share its results and call external partners to review and comment. One necessary step must be the presentation and discussion at a Consu meeting, where there are representatives from the external community. Giving visibility through diverse university committees and working intensively with communication, it is possible to be closer to other stakeholders, including State of São Paulo governance, general public, etc.

7. How, or in what ways has your university benefited (or do you expect your university to benefit) from its involvement in the project? Did the difficulties materialize? If so what action was taken?

The proposal of self-assessment and discussion of the values of the Magna Charta project pilot are aligned with the projects under development at Unicamp in search for a transparent,

sustainable, participatory and socially responsible management policy. In our recent workshop, we voted to prioritize six top values to guide further group discussion.

The list of prioritized values according to the workshop was:

- Social responsibility;
- Institutional autonomy;
- Accountability;
- Academic Freedom;
- Academic Rigor and excellence;
- Sustainability;
- Inclusive excellence;
- Equity and diversity;
- Integrity;
- Creativity;
- Foresight;
- Institutional commitment.

The first value chosen was social responsibility. According to workshop participants, this value is observed in research topics, the health care provided by its hospitals, having Unicamp as a pole of culture, in the presence of Unicamp professionals in public management, among others. The original list of values represents general skills and competences that Unicamp students should develop (interdisciplinary dialogue, leadership, critical thinking, creativity, etc.). The new list is more comprehensive, valuing social responsibility, social inclusion and diversity, associated with merit and excellence.

8. What are you plans for continuing with the project? What are the next steps or next developments to derive further value from it?

For this pilot project, we propose to identify:

- 1) The values shared by our community;
- 2) The values that it must incorporate, so that we can fully exercise the autonomy and our contribution to society and;

3) The expectations of the society that supports us.

Among the eight steps of our original pilot project, two were completed and we now have other six to develop (previous numbered 3–8) in Aug.–Sept./2018:

4) Presentation of the results obtained from the workshop to the Unicamp Central Administration for validation and discussion of further steps;

5) Feedback to the workshop participants thanking them for their contribution and sending a summary report with the results of the workshop;

6) Electronic survey with the academic community (faculty, staff, undergraduate and graduate students, external stakeholders) to see their perceptions about living values, how to improve the actual experience, among other aspects;

7) Preparation of an Action Plan to guide future actions, projects and to reorient programs;

8) Presentation of the Action Plan to the Unicamp Central Administration for validation and discussion of further steps.

Workshop for dissemination of the Action Plan.

(Annex 1 is not included into the brochure. To learn more: (<http://www.magna-charta.org/activities-and-projects/living-values-project/living-values-tool-box>).

GLASGOW CALEDONIAN UNIVERSITY (UK)

Our institutional Values. Glasgow Caledonian University (GCU) is a modern university in the heart of one of the UK's liveliest and most popular cities. Despite being one of the newest Higher Education institutes it has big ambitions for its research, teaching excellence, outreach and internationalization activities. A big drop in employee engagement in 2011 following a large-scale organisational restructuring process was therefore a serious cause for concern. While the aim of realigning departments and subject disciplines was to enhance productivity

and effectiveness in pursuit of our goals it was seen, in some areas, to have had the opposite effect. In hindsight it appears that the scale and scope of the changes coupled with a lack of staff connection to the rationale for those changes, had a serious negative impact on employee engagement: this was clearly reflected in responses to engagement focused questions in the 2011 GCU staff survey.

Glasgow Caledonian University prides itself on its social, community and widening participation activities which have a long history dating back to our 1875 Queens College roots. This drive to improve life for others locally, nationally and internationally is reflected in our motto 'For the Common Weal' or 'for the common good' in modern English. It became very clear following the 2011 survey that despite other areas of discontent, over 90% of staff believed strongly in our Common Good mission and were committed to it.

This strong personal connection with our University Mission provided a solid starting point for re- building engagement. The mission clearly spoke to GCU employees and made a connection between them and the university as an organization. We recognized that while our Mission and our Strategic Vision described the **Why** and the **What** of our organizational narrative we were missing the **How**. Our university values at the time had limited connection to the University mission and very few people knew what they were. It was clear that we had to go back to our staff and students and identify our organisational values from the ground up.

Focusing on the positive characteristics of our university, staff and students were asked what characterized GCU on its best day and the types of values they would expect to see reflected in the University for the Common Good. A large quantity of very rich data resulted and after an iterative process of grouping and consolidating four headings for our values emerged: Integrity, Creativity, Responsibility and Confidence. These are now our GCU Values. It should be stressed however

that Integrity, Creativity, Responsibility and Confidence are only headings for a much richer sense of what it means to be part of GCU. To make this more apparent and useful the meaning underlying each one of our values has since been expressed. After an iterative design process we agreed a set of behavior statements that staff and students felt captured the essence of our Values in action. The organisational form of these can be seen at the end of this document. There is also a set of statements to explain our aspirational behaviours at ‘all staff and student’, ‘people manager’ and ‘executive board’ levels. Both of these documents can also which can be found on the GCU website.

Our approach to the «Living Values project». Continued activity on Institutional values. While we have already undertaken an extensive and grass roots review and refresh of our institutional values we are still on the journey of embedding them firmly into everyday practice. This is not a short-term task. It will take a number of years to review all processes and practices using the lens of our institutional values and monitoring and reflection is a continuous process.

Before the start of the «Living Values project» we had begun the task of embedding and at the point of its beginning we had already aligned a number of key processes.

For example:

- Recruitment (e.g. included our Values and & Behaviours in recruitment packs and developed a bank of values linked questions for our managers to use in interviews);

- Induction (Values and Behaviours feature in our induction process and paperwork);

- Staff performance and development (staff and managers are encouraged to use the behaviour statements in reflecting on the year’s performance and to identify areas of strength and weakness);

- Promotion (staff are encouraged to describe not only what they have achieved but the behaviours they have demonstrated to get there);

– Student curriculum (the GCU behaviours have been linked to graduate attributes and the opportunities to develop these attributes are now highlighted in GCU modules and programmes);

– An exhibition and celebration of exemplars of staff living the GCU Values was piloted in 2016, repeated with improvements in December 2017 and is now an annual event.

This year we are continuing the process of embedding our institutional values, using a Values Forum comprising senior representatives from key functions across the university as a sounding board and think tank. Three meetings have taken place to date and have been extremely stimulating and positive.

Our other key activity this year has been to explore the deeper links between staff engagement and our mission and values and to identify key metrics for measuring the impact of our activities. In a series of workshops running over the summer and autumn we are supporting staff to identify what makes them happy in their work, how those activities are connected to our values and how we might increase their frequency. Using the same positive approach adopted for the values identification exercise we are seeking to embed, build on and measure success rather than focus on areas for improvement.

Future focus on fundamental values. Once our work on institutional values is more deeply embedded and we have an instrument for measuring impact we feel it will be useful to reflect, on the Fundamental Values using the «Living Values project» approach. We recognise that while we, like most other HE institutions, firmly endorse and believe in the values of academic freedom, institutional autonomy and integrity (in its MCO sense) we don't have a clear sense of the extent to which we are currently living them. While it may be another year or two before we can undertake this work, we do have some clear ideas about the things we would like to learn.

Academic freedom. Within the project we would like to explore the following areas:

– How academic freedom is defined and perceived at a local level;

– What we as an institution aspire to in the name of academic freedom;

– What will it look like and feel like when we've achieved it.

We understand that there is a balance between freedom and responsibility but perhaps are less clear on where we, as an organization stand on this in relation to academic freedom? It is likely that we will identify that we place restrictions on academic freedom in the name of ethics or strategic focus for local funding but there may be other restrictions we haven't recognised.

We would also like to review how transparent our decisions are in relation to this issue and a range of other questions. For example: Do all academics in our organisation have access to the same degree of freedom? What policies have we in place that impact (directly or indirectly) on academic freedom? Was the impact intentional? What external factors have an impact? How do we compare against other universities? Does our current state map on to our aspirations & if not what can we do to address this?

Institutional autonomy. If asked most academics would probably agree that a university should be independent of external or political influence and yet those same individuals would probably also see their institution as a responsive unit of society. The question we would like to reflect on here is how viable is it to be both and how do we, at GCU, balance those potentially competing values? As the University for the Common Good are we an integrated part of a greater whole, rightfully responsive to the requirements of the nation or as only truly useful as generators and disseminators of knowledge if we remain apart? There are clearly no right answers but understanding where we believe we should be is important to ensuring we are operating in a way to achieve it.

Equity & integrity. This value is already part of our institutional values and we have made a lot of progress in embedding equality over the past 10 years. We've attained Athena Swan Bronze status and on our way to Silver, we have a strong Equality and Diversity policy and processes which ensure it is followed. We go beyond legal requirements in all areas of equality practice and our operational integrity has been commended in financial and academic audits. We haven't however necessarily captured all of our achievements in this areas in a form which we can reflect on, celebrate and review.

Challenges. While our core Values project continues apace, the resourcing of the Fundamental Values element has been a challenge. GCU is undertaking a number of ambitious internal realignment exercises this year linked to our strategic growth agenda. This has inevitably, and understandably, meant that during the timescales of the Living Values pilot our internal energy and resource has been directed towards ensuring the successful completion of the alignment process rather than to undertake new projects.

Glasgow Caledonian University. Values and Behaviours
Our Mission – *our specific purpose.*

Glasgow Caledonian University is a University for the Common Good.

Our Vision What we want to be recognised for. By 2020, Glasgow Caledonian University will have a global reputation for delivering social benefit and impact through education, research and social innovation. We will be recognised as a University for the Common Good that transforms lives, enriches cities and communities, innovates for social and economic impact, and engages globally.

Our Values How we will conduct ourselves at work and study. Our core values of Integrity, Creativity, Responsibility and Confidence are shared by staff and students and they underpin what we do and how we do it. Our values are the founda-

tions upon which we build collaborative relationships with like-minded partners to deliver our social mission for the common good:

▪ ***Integrity.*** We will:

- Strive to make a positive difference in the world;
- Be open and honest in all our dealings;
- Treat everyone with dignity and respect;
- Be accountable for our actions;

▪ ***Creativity.*** We will:

- Challenge ourselves with new problems;
- Create space for curiosity, imagination and entrepreneurialism to flourish;
- Draw inspiration from working with others and across discipline boundaries;
- Continually seek improvement;

▪ ***Responsibility.*** We will:

- Take responsibility for our work and study and our environment;
- Empower others to be independent contributors;
- Own, learn from and grow through, our mistakes;
- Comply with all laws and regulations relating to our activities;

▪ ***Confidence.*** We will:

- Be proud of our university and its contributions;
- Be bold and reach beyond that which is known;
- Believe that positive change is within our power to realize;
- Nurture self-belief, independence and ambition in others;
- Value and share our knowledge and expertise.

Understanding our values and behaviours. The behaviour statements in this leaflet are a way of explaining how we, as individuals, embed the GCU values of integrity, creativity, responsibility and confidence into our work and study. They were generated in partnership with staff and students and based around the core values we associate with the Common Good mission. These are the benchmark behaviours we'd like to be

recognised for, and the ones we will use to evaluate and improve our current practices.

The statements are both realistic and aspirational, describing how we live our values on our best days: some we achieve easily, others may need effort, training, or support before we can regularly attain them. There are four strands to the statements. The first describes how we, as an organisation live our values and can be found in the separate leaflet GCU Values and Behaviours. The other three, presented here, describe how we as individual members of GCU will live our values depending on our role within the university.

Integrity Responsibility Creativity Confidence

Everyone: describes the behaviours that we all aspire to, whatever our role.

People Manager: describes the behaviours aspired to by those with people management responsibilities within the university.

Executive Board: describes the behaviours aspired to by those with strategic and executive responsibilities.

Living our values. You can use the GCU values and behaviours to help you, your colleagues and your team to provide a consistently excellent educational experience, deliver quality research and consultancy and realise our vision of achieving a global reputation for delivering social benefit and impact.

You can use the GCU Values and Behaviours for:

- Recruitment: to select people with the attitude and behaviours needed, as well as the technical competence;

- Local induction: so that people know what behaviours are expected in the daily business of the University right from the start;

- Self-assessment and personal development: to help you monitor your own performance and identify areas in which you need additional training or support;

- PDAR: to make sure there is a balanced focus between objectives and behaviours in the discussions around Performance & Development Annual Review;

– Setting team standards: to focus on specific behaviours within your team as part of on-going service improvement;

– Change and improvement: Use the values and behaviour statements to help identify current good practice, what best practice would look like and to develop your plan for change.

Everyone: Lives the values using the behaviours below.

Integrity:

- I am open, honest and reliable.
- I treat others with the dignity and respect that I would like applied to me.

- I look for ways to make a positive difference through my work.

- I am discrete when dealing with confidential or sensitive information.

- I reflect honestly on my work practices and behaviours.

- I take personal responsibility for my actions and behaviours.

Creativity:

- I look for ways to be innovative.

- I am flexible and open to change.

- I look for opportunities to work with, learn from and share with others.

- I am prepared to look outside my own environment to find solutions to problems.

- I am open to positive feedback on the way I do things.

- I regularly look to improve the way we do things.

Responsibility:

- I take personal responsibility for my work and its completion.

- I admit to mistakes and learn from my experience.

- I help others to develop their skills and confidence.

- I raise awareness of poor practice or behaviour when I see it.

- I strive to keep up to date with those laws and regulations that directly influence my work.

- I use equipment, resource and time in an efficient and sustainable way.

Confidence:

- I am generous with my knowledge and expertise.
- I am proud of my work and my contribution to the University.
- I treat mistakes as an opportunity to learn and develop.
- I believe that I can make a difference by what I do.
- I am willing to step outside of my comfort zone to learn, or achieve, something new.
- I speak positively about GCU and of its mission for the Common Good.

People Manager: Leads at a Departmental/Unit level

Integrity:

- I strive to be a role model for the behaviours expected by staff.
- I am fair and consistent in my dealings with staff and colleagues.
- I encourage and support staff in their efforts to make a difference.
- I spend time gathering information and evaluating alternatives before arriving at decisions.
- I provide opportunities for staff to discuss issues and listen and respond actively to their concerns.
- I share the rationale behind my decisions.

Creativity:

- I endeavour to develop a working environment that allows creativity, imagination and entrepreneurialism to flourish.
- I foster a flexible working environment that is open to change.
- I encourage activities which cross discipline and organisational boundaries.
- I promote a culture of innovation, encouraging staff to experiment.
- I reward and disseminate good practice and good ideas.

Responsibility:

- I make the decisions that have to be made.
- I do not allocate blame but seek to improve future performance.
- I stand up and support my staff and colleagues in difficult situations.
- I delegate appropriately using the expertise in my department and trust staff to do their job.
- I actively manage performance by recognising success and supporting areas for improvement; challenging and encouraging staff to exceed their own expectations.
- I plan and review budgets and resources to balance day-to-day service delivery and longer term service improvements.

Confidence:

- I support and encourage the dissemination of my department's achievements.
- I cultivate self-belief, independence and ambition in my staff.
- I welcome challenge and debate.
- I ensure that mechanisms for self-reflection and changes in practice exist and are working well.
- I take responsible risks in seeking to meet the department's and University's goals.
- I believe that my department can achieve its goals.

UNIVERSITY OF MAURITIUS

Vice-Chancellor, Professor (Chair in Chemistry) (CSK) Licence
et Maîtrise de Chimie ***Dhanjay Jhurry***

Email: vc@uom.ac.mu

Tel.: (230) 403-74-15

Fax: (230) 466-79-00

Web Site: <http://www.uom.ac.mu>

Doctorat de Chimie des Polymères (Univ. de Bordeaux 1, France)

The University of Mauritius: its objects, mission and vision. Mauritius is a small island in the southwestern part of the Indian Ocean, some 1200 miles off the southeast coast of Africa, the nearest land mass. The island has an area of about 750 square miles with a population of 1,3 mln. Originally, there were no inhabitants on the island. The island was first visited by the Dutch (who named it after their then ruler Prince Maurits Van Nassau, 1600's), and then was colonized by the French (1710), followed by the British (1815). The colonizers initially brought slaves from Africa, laborers from India, merchants from China. The population and the economy grew and Mauritius became independent in 1968. Today, Mauritius is a flourishing economy and has a rich cultural diversity where people of all races and faiths, descended from Europeans, Africans, Asians, live well together. The official languages are English and French. The country is a vibrant parliamentary democracy and has a free and fiercely critical press.

There are numerous higher educational institutions in the country, with the University of Mauritius as the premier, leading tertiary education provider. The founding principles of the University of Mauritius (Provisional Council) were set along those of traditional British universities in 1965, and following independence in 1968, the University of Mauritius Act was formally passed by the Mauritian parliament in 1971. The Objects of UoM are prescribed in section 4 of its Act, which are quoted here.

Objects of the University. The objects of the University shall be to provide facilities for and to engage in teaching and research and thereby to promote the advancement of learning and knowledge and, in particular, to provide a university education responsive to the social, administrative, scientific, agricultural and technological needs of Mauritius; to hold out, on such terms as it thinks fit and within the limits of its resources to suitably and academically qualified persons who in the opinion of the University are able and willing to benefit from the facili-

ties it offers, the opportunity of acquiring education befitting a university of the highest standing.

Mission: To provide quality education to students and promote knowledge creation and dissemination through research and innovative teaching while responding to the developmental needs of the country and the global community.

Vision: To position the UoM as a leading tertiary institution in the region and a research-engaged and entrepreneurial University.

UoM: Institutional Values and their sub-elements. The UoM strategic plan 2015–2020 is based on the University's core values and there are policies and processes in place to ensure that the University lives by its values.

The Values with their operational sub-elements, together with examples of policies for each one, are provided hereunder:

– **Good Governance.** The UoM's policy of good governance is based on the principles of Accountability, Equality, Integrity, Ethics, Transparency, Respect, Sense of Belonging and Fairness at all levels. The University submits an annual good governance report as part of its overall Corporate Governance Report which is subject to public scrutiny by the Public Accounts Committee, a subcommittee of Parliament;

– **Intellectual Freedom.** Our staff enjoy freedom of thought and expression, and are empowered to nurture their creativity and invest in their personal development through the use of innovative technologies. Our academic staff members regularly express their opinions freely in the press, radio and television in their fields of expertise. There is no record of staff suffering any kind of oppression for criticizing governmental policy;

– **Leadership.** Our staff take the initiative in leading the UoM towards the successful fulfilment of its mission in the spirit of dignity and mutual respect. The merit-based selection process for Deans, Pro-VCs, and VC ensures that they are empowered to take decisions based on their own judgmental ability and leadership;

– **Quality.** Our staff have customer care and customer service at heart and a strong desire for excellence which are to be achieved through professionalism, team-working and recognition for hard work.

Teaching and Research audits are carried out at the University. There are also Faculty Quality Assurance Committees which ensure that Quality prevails.

Our system of foreign external examiners ensures that our degrees are of comparable standard to those of universities of international repute;

– **Social Responsibility.** The University believes that its sustainability cannot be ensured without accomplishing its social responsibilities. Its services are accessible to all citizens of Mauritius as its staff put their expertise at the service of society.

The University does not charge tuition-fee for undergraduate degrees. This is done purposefully to ensure that poor socio-economic background will not be an obstacle to bright students from benefitting from a university-education.

As part of its Corporate Social Responsibility, the University works in close collaboration with several Non-Governmental Organizations to help them in their activities.

The University also helps the Public Sector in various ways ranging from contribution in Road Safety to spearheading a Cancer Alliance that groups together all stakeholders in the fight against cancer.

UoM and the «Living Values project». In addition to the above core values as enunciated in its strategic plan, an examination of the UoM Act and Statutes show that they were based on the following guiding principles of its founding fathers:

– to ensure that academic staff have freedom within the law to question and test received wisdom and to put forward new ideas and controversial or unpopular opinions without placing themselves in jeopardy of losing their jobs or privileges;

– to enable the University to provide education, promote learning and engage in research efficiently and economically;

- to apply the principles of justice and fairness;
- to provide for an independent governing Council for the University.

The public interest is safeguarded by having some members from the public sector as well as professionals drawn from other sectors being appointed by government onto the Council upon the recommendation of the respective professional bodies. The rest of the membership of the governing Council is drawn from internal members of the University.

The Act and Statutes are already fully consistent with the fundamental core values advocated by the MCO and which are central to any genuine university: Academic Freedom, Institutional Autonomy, Integrity, Equity. Therefore, the question arises why did the University of Mauritius feel the need to renew its pledge to the core values of Institutional Autonomy and Academic Freedom in particular? Why did we seize the opportunity to engage in the pilot process designed to ensure adherence to these core values and moreover to promote further specific values?

The answer lies in the increasingly interwoven and interacting fabric of the society within which universities operate. No university can claim to be totally immune from external pressures and occasionally there will be attempts, (sometimes subtle, sometimes more blatant) which will challenge the university's autonomy. The UoM has experienced at least one such serious case in the past when external influence tried to undermine an internal organizational restructuring and the then Vice-Chancellor resigned in protest in January 2012. Upon pressure exercised by the academic staff through articles and interviews in the press, government appointed an external, independent Visitor to investigate and make recommendations on consolidating the University's autonomy. Following the Visitor's recommendations, the initial restructuring with the appropriate adjustments was put in place, and the Visitor in his Report, also acceded to the staff's request for the UoM to become a signatory of the MCU.

The above incident illustrates well the fact that one cannot always take Institutional Autonomy for granted; universities, especially publicly-funded ones, must remain forever watchful and mindful of succumbing to such pressures. The incident provided the initial motivation for our signing of the MCU, and now our active participation in the «Living Values project» is another mark of our continuing commitment to the fundamental values of Institutional Autonomy and Academic Freedom.

Whilst the above external factors provided the initial impetus for our signing up to the values enshrined in the MCU, we also saw in the «Living Values project», the possibility of using it as an external catalyst which could help us consolidate the above values and furthermore promote some other specific values of importance to us.

The core values underpin our strategic plan. The University's core values spelled out above (vide 2) underpin the formulation and implementation of its strategic plan. All our policies and processes are in line with the all-encompassing precepts of good governance. Some of our policies which give effect to our core values include, amongst others, the Policy of Equality of Opportunity, the Students' charter, the Code of Practice for Council Meetings, the Procedural Agreement for Staff Unions, all of which are designed to be consistent and comply with our core values. These core values as spelt out in the strategic plan, Good Governance, Intellectual Freedom, Leadership, Quality, Social Responsibility and their key parameters are consonant with the principles of Institutional Autonomy, Academic Freedom, Integrity, Equity, Respect, and Responsibility.

Steering the «Living Values project»: the various stages. When the University of Mauritius was selected to be one of the pilot sites, following discussions with the Vice-Chancellor and the MCO ambassador Eva Egron-Polak, it was decided to constitute a team of persons comprising of representatives from each Faculty and Centre plus representatives from each of the staff and student unions through a call for expression of interest.

The UoM Council decided that the UoM Representative to the MCO would be ideally suited to chair the small committee.

At the first meeting of the Committee with the MCO ambassador in early February 2018, the Vice-Chancellor stressed on the importance of Values for a university, especially in a world where the University faces numerous challenges and its role is an evolving one.

This was followed by a presentation of our Act and the New Statutes 2013 adopted by the UoM Council pursuant to the Visitor's recommendations. The presentation highlighted the underlying philosophy as well as the specific clauses of the new Statutes 2013 which gives effect to the fundamental Values of Institutional Autonomy, Academic Freedom, Integrity, Equity (See attached annex re: pertinent points of the new statutes).

In the discussion with the MCO ambassador, it was pointed out that the existing Mission and Vision of the University focused explicitly on academic excellence in teaching and research and these were underpinned by our Core Values.

We examined a long list of some 15 other desirable Values and finally decided that, in addition to the four values advocated by the MCO, we would in the first instance, add Responsibility and Respect as two other Values that we would test and eventually promote.

We decided that the next step would be to carry out a university-wide survey to test the extent to which the university presently lives these values. The next few weeks saw a flurry of activity. We designed the survey form. We tested the questions on small groups and based on our feedback, we refined the questions to be put in the google survey form. Finally, the form was sent out to all 1000 staff and 12 000 students of the University. The staff and students had about 12 days to respond. After that, the committee met and analyzed the results.

The next step involved a large focus group discussion. From the lessons we learned, we concluded that in future we should adopt a more direct and pragmatic approach. The com-

mittee decided that we should henceforth focus more on promoting our values rather than further testing of the extent to which we were adhering to them.

Throughout the process, the main difficulty we faced was the students' lack of participation in the process. We did appeal to various other groups of students, but we found, to our great dismay, that our students were more interested in either their lectures or attending their social functions than to attend our discussions on values.

The focus group discussion also revealed that most members of the University were absorbed in their own work and were quite ignorant or even oblivious of the current institutional practices and provisions that existed for them. There were a lot of misconceptions about the nature of the values in the survey form. For example, the survey and focus group discussion revealed that students and staff often did not understand the meaning of academic freedom or institutional autonomy; some staff members did not realize that they could talk freely to the press on their respective fields without having to seek permission.

Lessons drawn. From the survey and the focus group discussion, there were some lessons to be learnt:

First, that timing and the appropriate opportunity were critical where students were concerned. The Committee concluded that the best approach would be to catch students' attention when they were still new to the University, that is, during the orientation days, in fresher's week.

Second, that it was important to dispense some induction to staff. It was clear that even after many years at the university, it was in most cases unlikely that staff would somehow pick up those concepts by themselves.

What has changed. We have not changed our values. What has changed is the manner in which we are to view the «Living Values project». It has become clear to us that this project cannot have an expiry date. For the University team, it is in fact the beginning of a process to promote our values over the years.

The benefits to be drawn. It is hoped that the outcome in the long run will be to produce a generation of students who have more Respect and tolerance for other points of view. A class of citizens who will be able to discuss intelligently without launching into personal attacks. We also feel that we shall be able to produce people who will document themselves properly on a topic before emitting an opinion on same.

Staff who will be willing to assume Responsibility for their actions and be accountable for same.

The process will help to embed values more fully into the behavior of leadership, faculty, staff and students. It will greatly improve our level of productivity, satisfaction and well-being at the University. Ultimately, as our students move on to assume roles of responsibility in different spheres of life, the process started here will act as a transformational agent to better our society at large and contribute to a more global citizenship.

Our plan. We will implement a concrete and pragmatic set of measures to increase awareness of values and sensitize staff and students to them:

- on the advice of our committee members well-versed in such matters, we have decided, in the first instance, to create an impact by putting up banners and stickers of our Values in well-frequented spots on campus during the orientation week, end of July-beginning of August. These were recently approved by Senate for use during our orientation week;

- secondly, we plan to hold a series of talks on these topics to our students and staff. These will start in the first or second week of August, soon after resumption of term;

- thirdly, we intend to have workshops led by persons already in this field;

- finally, we will also hold discussions with other stakeholders to study the possibility of introducing Values into our student curriculum and as part of staff continuous professional development.

It is expected that these measures will be fruitful and will provide a rich source of inspiration and discussion in the Salamanca workshops.

Mono Bunwaree
(UoM Representative to the MCO
& UoM Council Member)
10 July 2018

STOCKHOLM UNIVERSITY (SWEDEN)

Stockholm University and its mission; a brief description. With 5500 staff and 30 000 students, Stockholm University is one of the largest in Sweden and Scandinavia. Divided into two scientific areas, human sciences and science, with four faculties – humanities, law, social sciences and natural sciences – the university has a strong international research profile with particular focus on fundamental research. Together with Karolinska Institutet and KTH Royal Institute of Technology, with medicine and engineering, we form a comprehensive university environment for the capital of Sweden.

In the document Strategies for Stockholm University 2015–2018, the university is initially characterized as follows: Stockholm University College was founded in 1878 as a bold project, a modern university in the spirit of Enlightenment, with the aim of serving society. Stockholm University continues to build on this foundation as an open, innovative, and dynamic university. The University should maintain fundamental academic values. Academic freedom should be protected. In a changing and globalised world, the University should contribute to a sustainable democratic society with a long-term vision, based on a solid scientific foundation that evolves constantly through the search for new knowledge.

For more than a century, an inherent quality culture has evolved at the universities; a continuous process of self-evalua-

tion and mutual peer review – a unique academic culture. This culture, where traditional peer reviews are a cornerstone, must be protected and developed.

Stockholm University is structurally decentralised. In order to ensure planning and development, the organisation is based on strong departments with a high level of independence. A cornerstone of academic leadership is collegial legitimacy. At the same time, the collegial leadership must be a strong strategic leadership. Collaboration between department, faculty, the two scientific areas, and university management is essential for achieving the highest possible quality in the University's core operations – research and education – but also in outreach operations and knowledge dissemination.

The institutional values of Stockholm University (as defined 10 years ago in a process driven by the communications office):

- **Openness.** Stockholm University is a generous and welcoming place. Close contact and an active exchange of experiences and knowledge with the world around us has characterised the university since its foundation. The university takes an active part in external relations on a broad front in society: in its education and research and through research communication, as a referral body, through investigations and participation in media as well as through national and international cooperation partners and networks;

- **Innovation.** Stockholm University is characterised by innovation. Stockholm University College was founded in 1878 with the ambition to renew the traditional universities in Sweden, and it recruited inter alia Sweden's first female professor. Stockholm University contributes to the development of society and to an individual's progress of knowledge through education and research. The university acts, in cooperation with others, on the international frontline in the areas of human science and science.

- **Willingness to cross boundaries.** With a solid basis in traditional disciplines Stockholm University strives to develop

broad and cross- boundary cooperation. The university's profile areas are in many cases department, faculty and area wide. Research centres and institutes span all these boundaries and contribute to the interdisciplinary profile of the university.

Why Stockholm University engaged in the pilot process.

The overall aim with the project at Stockholm University is threefold:

1) ensuring that fundamental and institutional values become an integral part of the central strategy and become better anchored in the university as a whole;

2) to get input bottom-up to the top-down process of forming a strategy;

3) to serve as a way to bench-mark internationally in the strategic work with fundamental and institutional values.

This is to be achieved through:

– discussing the four fundamental values – autonomy, academic freedom, equity and integrity – in order to define them better from the point of view of Stockholm University and how they can form a basis for the strategy;

– discussing the three institutional identified by the university values – openness, innovation, willingness to cross boundaries – in order to see if they are adequate and anchored enough across the institution;

– discussing whether there might be other values which should be added, or even replace the current values.

In order to get institutional acceptance at SU for the «instrument», however, it had to be made very clear that the idea was by no means to make this a «heavy» instrument in addition to all other kinds of evaluations or self-evaluations that are imposed on our universities. Rather, the «Living Values project» had to be presented as a vision, a source of inspiration, a common return to the fundamental and more specific values that guide our work and ultimately serve to motivate us as a university.

The «Living Values project» in relation to the strategic plan of the University. In 2018, Stockholm University is renew-

ing its central strategic plan. Academic values already played a central role in the current strategy document, but the process of renewal coinciding with the Living Values pilot offers a unique opportunity to focus both on fundamental values and institutional values, to make them the backbone of the strategy and to discuss them broadly across the university, in order to make them living values rather than empty phrases.

Description of the management of the process (see also: www.su.se/strategies).

The project is led by the president of the university, with the support of the whole senior management team of the University and with dedicated administrative support. The general idea has been to «distribute» the question of values by using already existing forums and meeting places, such as meetings for heads of departments or heads of administration, for the university leadership and deans etc., but also staff meetings at departments or in the student union, and to reserve sufficient time at these meetings to be able to discuss these questions in depth. This has been communicated by the president on a number of occasions, such as the first meetings of the year for the newly appointed faculty boards, the first meeting for heads of departments etc., and furthermore by the deans and the head of administration. Reports from faculties and departments as well the central administration are due in early September.

Instead of using the instrument in all its detail, a «tool-kit» has been developed in order to distribute the «Living Values project» into the organization, containing a number of questions specific to Stockholm University to be discussed in these different forums, including preliminary definitions/exemplifications of the fundamental values and existing descriptions of the institutional values, and in addition, as a source of inspiration, a list of possible institutional values collected during the Glasgow workshop on Living Values in 2017. A central part of the tool-kit is also a 15 min video with MCO Ambassador Professor Caroline Parker, addressing her colleagues at Stockholm Uni-

versity and offering her personal reflections on the importance of the «Living Values project» and the process of implementing the work on values in different stages at Glasgow Caledonian University. This video was originally produced for three workshops with all heads of department and heads of administration, where it served as a forceful source of inspiration for productive discussions, and has since then been spread throughout the whole organization.

In addition to this «tool-kit», which was distributed to all deans, heads of department and heads of administration as well as to the student union, staff and students at the university also got a personal letter from the president in early April, shortly describing the project – including impressions from the Bologna workshop – and inviting everybody to participate actively by giving input of any kind, on fundamental, institutional or potential values. This input has replaced the proposed questionnaire.

This has resulted in a number of letters reflecting on value questions, which will be used as input to the strategy work.

Stockholm University is still in the middle of the process, and the reports from deans, faculties and departments are due in September. The theme of the annual kick-off in early September this year will be the «Living Values project», with a public debate including the vice president, the deans and the head of administration, and led by MCO Ambassador Professor Caroline Parker. The input on institutional values will also be used on this occasion for creating word-clouds, which will concretely visualize which values are particularly central to Stockholm University staff and students.

Which changes may be anticipated? Academic core values, both fundamental and institutional, will play an even more dominant role in the new strategies for Stockholm University. Living values will be on the agenda not only during the pilot project, but also as the strategies are implemented. In addition, a change of the institutional values can be anticipated. Openness as a value is something that most staff and students can identify

with, but the other two values seem less well anchored in the organization.

A number of new values have also been proposed, out of which a couple of new values may possibly be identified:

- A university for the big city;
- A university/knowledge in the midst of society Academic approach;
- Breadth and cutting edge Collegiality;
- Confidence Creativity Critical thinking Curiosity Diversity;
- Education and culture;
- Education and research integrated Equal rights;
- Fundamental research Inclusion, involvement Inspiring;
- Long-term perspective;
- Perception, sensitivity to different views Quality;
- Reflection Reliability Respect Responsibility Sustainability;
- Truth seeking/truth.

In what ways has Stockholm University benefited from its involvement in the project? Since Stockholm University is still in the middle of the pilot project, it is too early to draw any conclusions yet. However, the response has been very positive from staff and students alike. At a time when fundamental societal values – peace, democracy, free speech – are under debate internationally in society as a whole, it has been perceived as especially important for the university to undertake a self-reflective process on fundamental and institutional values.

Plans for continuation. Once the new strategy has been decided towards the end of 2018, and the Living Values pilot is finished, the real work will begin: to better implement both fundamental and institutional values at all levels across the university as a whole. The university is large and largely decentralized. Thus, the real challenge for Stockholm University is to integrate the values in everyday practice. This, of course, is a never-ending process. But throughout the pilot work, we have discov-

ered that keeping the discussion alive is what makes the values live. The work on values has also turned out to be something that really engages staff and students across faculties, and that in itself may help to foster the vision of one university with shared values, rather than a number of different faculties, departments and administrative units.

UNIVERSITY OF TASMANIA (AUSTRALIA)

Report on engagement with the Magna Charta Observatory's.
Living Values Pilot Project.

Living our Values in Higher Education Institutions: A Self-Evaluation Instrument for Universities.

Professor **Margaret Otłowski**, Pro Vice-Chancellor, Culture and Well-being **Dean Munday**, Senior Advisor: Project Manager.

Introduction. The University of Tasmania is based in Tasmania, Australia's island state, located south of the mainland and the last significant landmass before Antarctica. Established in 1890, it is the fourth oldest university in Australia (of 39 Australian universities). Tasmania is home to 520 000 people, and the University currently has over 35 000 students, with more than 6000 international students from 80-plus countries. A major employer for Tasmania, the University has approximately 2400 full-time equivalent employees.

As the only university based in Tasmania we offer a broad and diverse range of degrees, with more than 100 undergraduate degrees and over 150 postgraduate programs. The University has four colleges and three specialist institutes:

- College of Arts, Law and Education;
- College of Health and Medicine;
- College of Sciences and Engineering;
- College of Business and Economics (publically known as the Tasmanian School of Business and Economics);

- Australian Maritime College;
- Institute of Marine and Antarctic Studies;
- Menzies Institute for Medical Research.

The University College is a new entity, commencing in 2017, offering a suite of associate degrees and enabling programs opening up new educational opportunities for more Tasmanians.

Our three Tasmanian-based campuses are in Hobart (the capital city, located in the south of the state), Launceston (Northern Tasmania's major city) and Burnie (in North-West Tasmania).

Additionally, we have three Sydney facilities: Rozelle and Darlinghurst (which offer health degrees) and the Australian Maritime College's study centre in Darling Harbour.

We are among the top research-intensive universities in Australia. The University is ranked in the top two percent of universities globally and in the top 400 universities in the world in all major ranking systems. The University has 5 key research themes, building on our distinctive island setting:

- 1) Environment, Resources and Sustainability;
- 2) Creativity, Culture and Society;
- 3) Better Health;
- 4) Marine, Antarctic and Maritime;
- 5) Data, Knowledge and Decisions.

Tasmania has a unique and beautiful natural environment, a rich Aboriginal culture and a complex and sometimes dark colonial history. While currently experiencing a flourishing economy – based upon tourism, agriculture, manufacturing, mining, education and services – it remains one of Australia's least wealthy states, with some of the country's lowest rates of education participation. Since its inception, the University has been charged with a leading role in improving Tasmania's social, cultural and economic conditions and this remains central to our current mission, strategic priorities and institutional values.

The University is governed by the University Council, chaired by the Chancellor, Hon. Michael Field AC (a former

Premier of Tasmania). Academic governance is delegated by University Council to the Academic Senate, Chaired by Professor Di Nicol.

The Vice-Chancellor leads the University's operations, and we welcomed a new Vice-Chancellor, Professor Rufus Black, on 1 March 2018.

The University of Tasmania's Mission. The University of Tasmania continues a long tradition of excellence and commitment to free inquiry in the creation, preservation, communication and application of knowledge, and to scholarship that is global in scope, distinctive in its specialisations and that reflects our Tasmanian character. The University will provide leadership within its community, thereby contributing to the cultural, economic and social development of Tasmania.

The University of Tasmania: Statement of Values (2011; see also Attachment 1). Our values rest on a thousand year tradition of higher education and enduring foundations of shared purpose. We are a university: a diverse community that becomes more than the sum of its parts in its dedication to the stewardship of learning and knowledge, academic freedom, excellence and integrity¹. We continually evolve and transform to meet the challenges and opportunities that face us.

We are a Tasmanian institution. We work in a unique setting and actively partner with the communities in which we live, in support of a healthy, civil and sustainable society². At the same time, we are outwardly focussed and part of a global community, engaging with the rest of Australia and the world.

We subscribe to the fundamental values of honesty, integrity, responsibility, trust and trustworthiness, respect and self-

¹ Magna Charta Universitatum, published 18 September 1088, The Magna Charta Observatory of Fundamental University Values and Rights, Bologna, Italy.

² The University of Tasmania is a signatory to the Talloires Declaration of 1990 developed by the Association of University Leaders for a Sustainable Future.

respect, and fairness and justice that act as the basis for collective principled action¹.

To guide the way we work together to achieve our University of Tasmania Vision and Mission, and building on the contributions of all who came before us, we bring these values to life by our individual and collective commitment to:

- **Creating and serving shared purpose.** We value the creation, expansion and dissemination of knowledge, and the promotion of continual learning. We are on a common journey to unlock and develop potential, foster talent and contribute to the life and work of our students, staff, alumni and wider society;

- **Nurturing a vital and sustainable community.** We value the care, connection and energy that come from a community of many levels and dimensions. Keeping our community strong supports each of us to find our place, do excellent work and extend our capabilities. We enable and participate in authentic conversations that allow us to be agents of change and transformation;

- **Focusing on opportunity.** We value the creative possibilities that arise when people with skills, talents and innovative ideas come together and give each other the confidence to focus on opportunity;

- **Working from the strength diversity brings.** We value diversity and the strength, resilience and creativity that it brings. We harness its gifts. In supporting the contribution and well-being of all, we create a welcoming, caring and inclusive environment;

- **Collaborating in ways that help us be the best we can be.** We value a community that supports each of us to collaborate and to be the best we can be, flourishing both individually and collectively. Being supported to question and reflect gives

¹ The Fundamental Values of Academic Integrity, published by the Center for Academic Integrity, October 1999.

us the freedom to challenge ourselves and each other. It reminds us that listening to, engaging with and involving others are vital for our success.

We lead by example, supporting each other to act with integrity, be accountable, and consistently live our values every day.

The University of Tasmania's engagement in the Living Values pilot project: perceived benefits and challenges; the context of our participation; and the development of a new strategy.

1. Accepting the invitation to participate. On 10 October 2017, the University of Tasmania's then Vice-Chancellor, Professor Peter Rathjen, received an email from Professor David Lock, Secretary General of the Magna Charta Observatory (MCO), inviting the University to pilot the MCO's self-evaluation instrument as part of the «Living Values project». This followed the University becoming a signatory to the Magna Charta Universitatum in 2011, and its participation in the Fundamental and Institutional Values in Practice Conference held by the MCO in association with Glasgow Caledonian University in January 2017.

This was a time of transition for the University. Professor Rathjen, who had signed the Magna Charta Universitatum (MCU) on the University's behalf in Bologna in 2011, was about to depart the University, having accepted the role of Vice-Chancellor at the University of Adelaide. Prior to his departure he and the University's Senior Executive provided in principle endorsement of the University's participation in the pilot project. Following Professor Rathjen's departure, our participation was formally confirmed by the then Acting Vice-Chancellor, Professor Mike Calford in late October 2017¹.

¹ Professor Calford, whose substantive role at the University was Pro-
vost, has since moved to the role of Provost at the Australian National Uni-
versity.

In his email of 10 October, Professor Lock outlined **the following anticipated benefits** to pilot institutions:

- a supported and cost-effective evaluation of their values; the extent to which they are relevant, are put into practice and might yield more value;

- an opportunity to make their staff more aware of their institutional values and more committed to them, leading to greater effectiveness and removing barriers to the realisation of an institution's values and lead to; and

- greater alignment of individual and institutional values.

These expected benefits were compelling. It was 6 years since the University's Statement of Values had been endorsed and the University had become a signatory to the MCU and the pilot offered a timely opportunity to review the Statement of Values and better understand the role it and the MCU played at the University of Tasmania.

2. New leadership. Professor Rufus Black was announced as the University's new Vice-Chancellor on 10 November 2017, a role he commenced on 1 March 2018. As with any leadership change, this is a time of great cultural change within the University.

Ethical leadership is a theme and practice that threads through Professor Black's career and is central to the new leadership culture and approach to management he is introducing to the University. The 'cascading conversations' that have been initiated recently within the University, in the first instance to guide a new strategic plan, are emblematic of this. These collegial, locally-led, institution-wide conversations have been underpinned by three key questions, each with a strong values component.

These questions are:

1. Do we want to be a place-based University that is globally connected or do we want to be a University cast in the global model?

2. Do we want to continue in a growth model or adopt a right-size approach to our future?

3. What are the parameters (for example, those of equity, quality and regional presence) we are committed to in the delivery of higher education in Tasmania?

While any discussion about strategy has implicit values, what is notable here is the methodology, which is intended to be used for all matters of university-wide significance. With the key elements of our Statement of Values being brought to life through the process, it could be suggested that we, at the University of Tasmania, are experiencing «living values» as we participate in these conversations.

This strong and deliberate focus on values at the beginning of a period of new leadership and organisational culture creates some challenges with regards the MCO's «Living Values project». The «Living Values project»'s intention is to review and reflect upon our values explicitly. This sits somewhat uncomfortably with a process that is actively (yet not didactically) re-engaging the University and its communities with these values, while potentially pointing to how these values may be evolving.

It was hence decided not to implement the MCO pilot project's 'tool box' per se. We would, however, continue to contribute to the pilot project as it was evident that our story may be of interest to the richly diverse community of peer institutions that the MCO represents, all of whom are at a unique stage of implementing values into their institutional setting. Similarly, we recognised that any future work we undertake with a values-focus could benefit from applying the lens offered by the pilot Living Values «instrument» to the work we've done to date.

Our engagement aligns powerfully with the MCO Secretary General's suggestion at the gathering of representatives from pilot universities in Bologna in March 2018 that the «Living Values project» provides an opportunity for «systematic reflection» on institutional values and their implementation, especially in relation to the evolution of institutional culture and strategic development.

What follows is offered in this spirit, focusing on the development of our Statement of Values in the period 2009-2011 and touching upon what has followed since.

3. Developing the University of Tasmania's Statement of Values, and evaluating the benefit of the Living Values Pilot Instrument

3.1. Provenance of the Statement of Values. In April 2009 the University of Tasmania undertook its first ever staff survey. Following this survey, known as Your Voice, three working groups were established to contribute to the development of an action plan to address the survey outcomes. One of these groups was the Culture and Communications Working Group (chaired by Professor Margaret Otłowski), which had within its scope the task of:

«Addressing issues highlighted in the survey such as:

- the Desire for a more collegial, consultative and collaborative culture of decision making;

- and the need to ground the University of Tasmania's activities within a more explicit conception of institutional values, a strong ethical base and a more trusting and transparent culture within the institution...»¹.

The development of a University of Tasmania Statement of Values was a key recommendation in the Culture and Communications Working Party's (CCWP) Final Report. The CCWP recognised how important a values statement, which reflects the shared views and values of the University community and guides decision-making processes, would be for positively shaping the culture of the University. It also signalled that the process for developing the statement of values was an opportunity for demonstrating collective values in action. This recommendation was accepted and the development of a Statement of Values featured in the Your Voice Action Plan, endorsed by the University's Senior Management Team (SMT).

¹ Culture and Communications Working Party Final Report, 2.

3.2. Creating the Statement of Values. Following the endorsement of the SMT, the University embarked on an institution-wide process of engagement and conversation to develop a University of Tasmania Statement of Values. The process was led by a team of three who came together to create and implement a participatory process with the guidance of an external consultant with strong expertise and experience in participatory leadership methodologies¹. Importantly, this group included a member of the SMT, (then) Dean of Law, Professor Margaret Otlowski. As the project matured, this group extended to become a ‘core group’ of around 8 staff drawn from multiple levels of academic and professional staff from across the University. This tight-knit team, many of whom had been trained in the participatory leadership methodologies adopted through this process, was highly visible throughout the development of the Statement of Values and adopted a co-leadership model that sought to devolve that leadership to all participants engaging in the process.

Consultation began with a cross section of University staff being invited to a Values Scoping workshop. These 40 participants helped to shape both the focus of inquiry into values and the process. Once a process and plan was finalised, an open invitation was sent to all University staff to participate in an interactive process called ‘Shape Our Future’. A wider communication plan, including a poster campaign, was implemented to promote the opportunity to ‘Shape Our Future’ across the University.

Staff were invited to participate in a variety of ways. Some 150 people chose to give their feedback, answering an online questionnaire about values and sharing their stories. Some people participated in a one-on-one interview process. Almost

¹ The team members were: Professor Margaret Otlowski, then Dean of Law; Mr Dean Munday, then Senior Advisor in the Provost’s Office; and Ms Jill Currey, then Manager of Organisational Learning, Human Resources. Mary-Alice Arthur from SOAR was the external consultant.

200 staff attended one of the six workshops that were held at the University's Tasmanian campuses (Hobart, Burnie, and Launceston) as well as its site in Sydney. An important additional purpose of these conversations (also contained as an action item in the Your Voice Action Plan) was to introduce and extend awareness of participatory leadership methodologies by using them to guide these discussions. An 'appreciative inquiry' approach sat at the heart of the methodology for this 'Shape Our Future' process.

The process culminated with a 'Distillation Day' where a team of 20 staff volunteers, as well as an external member of the University Council, all of whom had participated in one of the above activities, sifted through the material generated to find themes, values sets and meanings and to determine the most resonant values for inclusion in the Statement of Values. From this distilled material, a draft Values Statement was prepared by the core team and then shared with the distillation group for feedback before being released by the Provost – who was the Senior Executive lead of the Your Voice and Statement of Values projects – to the wider University community for consultation¹.

When writing to colleagues the Provost highlighted some of the key attributes of the draft Statement of Values: «Strong themes that came through during the consultation process were the importance of articulating our strong operational values alongside ensuring that we live our values well and implement them day to day. After grappling with semantic issues about 'what are values', 'what are virtues', 'what are actions', the consultation draft sought to capture the best of both of these approaches, naming core operational values and then identifying

¹ The Provost, Professor David Rich, was also the Acting Vice-Chancellor for most of the time that the 'Shape our Future' process was underway, with a new Vice-Chancellor, Professor Peter Rathjen, commencing in his role near the end of this project.

how these are translated into action in our daily lives. It was always the aim that the Statement of Values be a relatively brief document – under a page. While this has been achieved, it was also clear that the UTAS Statement of Values would benefit from an elucidation of its meaning. This has created a document that is more likely to engage people, spark discussion and hopefully inspire and positively transform us, individually and collectively»¹.

In preparing the Statement of Values, the core team had considered how other universities had framed their values statements or codes of conduct or statement of principles. The approach adopted for the University of Tasmania's Statement of Values was to recognise the importance of the fundamental values that underpin academic integrity and to identify core themes emerging from the consultation process that help translate core operational values into conduct that should guide our daily actions – individually and collectively.

The University of Tasmania's Statement of Values was designed to sit alongside and help identify how the University achieves its Mission and Vision. It was anticipated that once finalised and endorsed that the Statement of Values would inform future strategic planning, governance and operations at the University.

3.3. Releasing the Statement of Values. Following endorsement by the University Council, the University's new Vice-Chancellor, Professor Peter Rathjen, released the Statement of Values to the University community. At the time of release, a set of Frequently Asked Questions were prepared to help the community bring these values to life, and these remain accessible on the Statement of Values website. These are quoted in full to help show how the provenance, creation and intended use of the Statement of Values was explained to colleagues.

¹ Web link (no longer active) in bulk email to staff from Prof David Rich, 7 June 2011.

University of Tasmania Statement of Values: FAQs:

1. What's the difference between values and what we value?

There has been extensive work done on the fundamental values that underpin academic integrity. We felt it was important to list them here, but to go further. We wanted to create a statement that would both mirror the uniqueness of the University of Tasmania as well as help us to strongly act on our values. All of the statements you see here are built from the contribution of University of Tasmania staff. Their personal stories told us both what they most value in our community and what they believe help us to be at our best. The definitions of the statements were also drawn from staff input.

2. Where did the values statement come from?

In 2010, the University committed to a stakeholder conversation with the purpose of creating a statement of collective values. These values were intended to inform the nature of life and work at the University. Feedback from the «Your Voice» survey indicated that the way we created the values statement had the possibility of demonstrating exactly what it is intended to produce – collective values in action. A small team came together to create a participatory process and deliver a Values Statement by the beginning of June 2011.

3. Where do values fit in?

The Statement of Values is designed to complement our current Mission and Vision statements. These statement speak to what we do. They are very clear about the excellence we need to display, as well as how we perceive our role and character.

Here they are:

– **Mission.** The University of Tasmania is committed to continuing its long tradition of excellence in the creation, preservation, communication and application of knowledge, and to scholarship that is global in scope, distinctive in its specialisa-

tions and that reflects our Tasmanian character. The University will provide leadership within its community, thereby contributing to the cultural, economic and social development of Tasmania;

– **Vision.** The University of Tasmania will be ranked among the top echelon of research-led universities in Australia. The University will be a world leader in its specialist, thematic areas and will be recognised for its contribution to state, national and international development. UTAS will be characterised by its high-quality academic community, its unique island setting and its distinctive student experience. UTAS graduates will be prepared for life and careers in the globalised society of the twenty-first century.

Our Statement of Values speaks about the kind of community we want to be in order to deliver on these statement. It speaks about who we are together, and the actions that will take us to success.

4. Who will be held accountable?

We are all accountable for working in ways that uphold and strengthen our values.

5. Why does the statement have footnotes?

We felt it was important that everyone could read the background on the fundamental values for academic integrity. It is also helpful to be reminded of the enduring heritage of university life and academic freedom. Footnotes make it easy for everyone to be connected to the same source material.

6. Why is the statement worded this way?

You may notice that our statements have an action focus. They are purposefully written in the present affirmative, so they can act as a prompt for deeper conversation and inquiry. We can look at all the elements of a statement such as **collaborating in ways that help us be the best we can be**, such as:

- What are the ways we are collaborating now? How well is that working?

- In what ways can we improve our collaborating? Where can we look for innovative partners?

- What is the best we can be? What's better than that? How do we get there?

Or we can look at the whole statement at once:

- Is what we are about to do collaborating in ways that help us be the best we can be?

- How can this project help us focus on collaborating in ways that help us be the best we can be?

- Where are we already collaborating in ways that help us to be the best we can be? What can we learn from that?

The statements are intended to be challenging; but focusing on them will take us closer to being the University we truly want to be. The Values Statement is a conversation starter, and it is our community conversation and collective action that will make the difference to our future.

3.4. Using, and assessing the benefit of, the MCO's Living Values Instrument. There was widespread, almost unanimous, support for the process and the Statement that was produced by it. Indeed, the process fostered much optimism and goodwill¹. Given this success, it provides a good opportunity to test the Living Values Pilot Project's Instrument – both identifying any points of alignment, and possibly any attributes from either the 'Shape our Future' or 'Living Values' projects which could be improved. While each of the projects have different

¹ For example, here is an email received in response to release of the consultation draft: «Thank you for taking the time and care to craft these important words. I have been involved in a few of the activities relating to the Values process and found it an interesting, gentle, respectful and inclusive experience. It would be great if we could make these values a «real» part of our work at UTAS instead of just a statement. I look forward to being a part of that process».

intentions, they share a core aim to establish/review values in a university setting, both those that are living and those that are aspired for.

Table 1 highlights where, and to what degree, the two projects aligned. It uses a ‘traffic light’ approach, where:

- **green** indicates strong alignment;
- **orange** signifies some alignment;
- **red** shows limited alignment.

Evidence of this assessment is captured in items 3.1 to 3.3 above as well as Section 4 (below).

Table 1

**Living Values Toolbox alignment
with the University of Tasmania’s «Shape our Futures» project
in 2009–2011 to develop a Statement of Values**

Living Values: Guidance for Universities¹	University of Tasmania «Shapeour Futures» project todevelop aStatement of values
1	2
General Principles	
Leadership from the top of the university	Green
The adoption of a project-management approach	Green
The engagement of relevant stakeholders and interest in the acceptance of, the need for, and the nature of the Instrument at the outset	Green
Gaining acceptance and buy in from all institutional leaders and the relevant committees and the setting of an aspirational focus	Green

¹ Magna Charta Observatory, «Living Values project». Living our Values in Higher Education Institutions: a Self- Evaluation Instrument for Universities. 2017. Items 22-31, pp 9-11.

Continue of Table 1

1	2
A well-informed process, in which decisions are informed by relevant data	Green
The process should have a ground up focus but be operated within an agreed overall framework	Green
Engaging two-way communications between those responsible for steering the process and those who are to be engaged in its activities	Green
The necessity of participants being honest, frank and open	Green
The process should be manageable and well managed, implying a limited number of critical values and a robust timescale	Green
Maximum institutional impact should be the goal but with the recognition that embedding values in a continual process	Green
Project Participants	
Participation includes staff at all levels, both academic and administrative and across all units/departments of the university	Green
Participation includes students at varying programme levels and across all departments, and including students' organisations and those involved in the students' consultative structures	Red
Participation includes relevant external stakeholders, including those from the community and governing agencies as appropriate	Red
Participation includes members of governing boards	Green
Project leadership	
Full public backing of the head of the institution is apparent from the start	Green
A supporting project team is set up to work with the leader	Green
Heads of academic and administrative units are involved in the design of the process and its subsequent implementation and are able to provide continuing support and encouragement	Green

Continue of Table 1

Mechanisms for engagement	In addition to what is suggested by the MCO, we used postcards, one-on-one interviews and a means to engage anonymously
1	2
Use of the instrument and associated questionnaires	NA
Initial staff and then induction briefings	Green
A values webpage with scope for interactive dialogue	Green
Briefing sessions for managers and department heads and subsequent progress workshops	Green
Open meetings and fora	Green
Focus groups	Green
That the process be undertaken over a reasonable period of time to enable full involvement and one or more iterations between different levels and sections of the university	Green
Project timetable/schedule/plan	
Incorporates an initial phase for design of the project, instruments to be used and initial contributions to, and agreement of participants	Green
Includes training and activation phase	Green
Includes implementing mechanism (above)	Green
Incorporates a series of interactive phases to consider emerging finds and adjust as necessary	Green
Includes monitoring of progress	Green
Includes a means of decanting values into the parallel normal organisational processes like course evaluation and development, staff appraisal and development, marketing etc.	Orange

End of Table 1

1	2
Includes a specific closure event on the process of finalising the values	Orange
Incorporates evidence and data to inform performance indicators and measure progress	Red
Desired project outcomes	
Values and their sub-elements or manifestation in practice and behaviours	Orange
In order to link values into the ongoing life of the university, specific experiences of each value in terms of what it means for the role and functioning of: – Everyone; – Department and unit managers; – Senior leadership/board; – Governance; – Key committees and their processes	Red
A statement of behaviour which: – Describes the university at its best; – Is realistic, but also aspirational; – Encourages improvement in behaviour and practices; – Supports self-reflection, review and goal setting	Orange

The benefit and veracity of the MCO's Living Values Pilot Instrument is made clear in Table 1. The proliferation of 'green' confirms that the approach and methodology employed to develop the Statement of Values was a key contributor to the success of this project. It also makes stark some key oversights, in particular:

- The lack of student engagement in the process;
- The lack of external stakeholder engagement in the process;
- While a process to 'decant' the values across the University was drafted this was not fully implemented and momentum in the project was lost;

– Likewise, a process to develop a ‘Values in Action’ document, listing key behaviours associated with the Statement of Values, stalled and was never completed.

The first two points can be attributed to the Statement’s provenance in a staff survey, leading to a bias towards staff and overlooking students and external stakeholders¹. With the Vice-Chancellor’s Office currently undertaking a project to improve engagement with external partners, we are confident that we will be well positioned to have meaningful conversations with external stakeholders in any future values-focused work.

The inability to maintain momentum in values-themed work arising from the Statement after its launch is also thrown into strong relief by the cluster of ‘orange’ and ‘red’ at the bottom of Table 1, suggesting the ‘Shaping our Future’ project would have benefited from greater focus on a deeper set of desired outcomes.

In all cases, the presence of guiding principles such as those provided in the MCO’s Living Values Pilot Instrument would have ameliorated these weaknesses. These weak spots will need to be addressed in any future explicit values-themed work, and the identification of these highlights the benefit of the MCO’s Living Values Pilot Instrument. Furthermore, there are no immediate gaps identified in the instrument, with the key beneficial attributes of the ‘Shaping our Future’ project all evident in the advice the instrument provides.

7. What has changed at the University of Tasmania as a consequence of the project?

1. Embedding the Values. Following the completion of the ‘Shape our Future’ project and subsequent launch of the University of Tasmania’s Statement of Values, there have been various

¹ These first two points were also brought to our attention, early in our engagement with the «Living Values project», by our MCO Living Values Ambassador Professor John Davies.

actions undertaken to ensure the Values are woven into the fabric of the University and are truly embedded. The following is a non-exhaustive list of actions to date:

- the Values feature in advertising and staff recruitment processes and are included in all our position descriptions;
- the Values are included as part of the annual (at least) Performance and Career Development process – for both academic and professional staff;
- framed copies of the Values are displayed across the University;
- the Values are contained in relevant Policies and Procedures across our University including in the University Behaviour Policy applying to all staff and students¹;
- the Values are considered in the application and selection of Career Development Scholarships (for example, one of the two themes for the Scholarships in 2017 was «cross organisational collaboration»);
- the Values underpin how we approach and work with our staff (for example, organisational redesign and recruitment; as part of our position descriptions; and interview questions);
- are included in the University Strategic Plan, Open to Talent;
- elements of the Values also form part of the Vice-Chancellor’s Annual Review process;
- are included in the Graduate Quality Statement²;
- have been expressly referenced in the 2018 Convocation Address for commencing students along with a short video which include the values: (<https://spaces.hightail.com/space/RnBiOzthO2>).

¹ URL: http://www.utas.edu.au/data/assets/pdf_file/0008/657179/University-Behaviour-Policy.pdf

² URL: http://www.utas.edu.au/data/assets/pdf_file/0009/636921/Graduate-Quality-Statement-Policy.pdf

2. Signing the Magna Charta Universitatum and engaging with the Magna Charta Observatory. A very important outcome of the process was the recommendation that the University of Tasmania becoming a signatory to the Magna Charta Universitatum, which occurred in the latter half of 2011, with the then Vice-Chancellor Professor Peter Rathjen travelling to Bologna for the signing ceremony.

This has led to further values-related engagement by the University at the invitation of the Magna Charta Observatory. In January 2017, the Chair of Academic Senate, Professor Dianne Nicol, attended the Fundamental and Institutional Values in Practice Conference held by the Magna Charta Observatory in association with Glasgow Caledonian University¹.

Upon her return to Tasmania, the Chair of Academic Senate utilised this workshop's framework to lead a strategic session with Academic Senate together with Professor Margaret Otowski to consider the following questions in relation to the University of Tasmania's governance, students, curriculum and research:

- What experience do we have of putting values into practice?
- What are the challenges and what do we know about how they might be overcome?
- How do we collectively facilitate the embedding of values?

¹ Glasgow Caledonian University (GCU) has developed a Behaviour Framework, which seeks to provide an explanation of how the GCU values can be embedded, through individual behaviours across the board and at People Manager and Executive Board levels. The Framework also provides examples of how focusing on values can be used practically, in staff recruitment, induction, self-assessment and personal development, performance development and annual review, setting team standards and for change and improvement. The Conference entailed a number of working groups considering a series of questions with particular focus on the contexts of governance and organisational matters, curriculum, research, student matters and staff matters.

- What are the priorities?

This led to lively and constructive discussion at Academic Senate of which a brief summary follows:

Academic Senate Session on Values in Practice: Summary of key discussion points

Governance. Members reported on the embedding of the University's Values in the three core aspects of governance, with the following priorities:

Explicitness – The Values are known, displayed and prominent. The Values guide the deliberations of all important decision making bodies of the institution. Each year, and more often for critical matters, decisions will be assessed against the Values (i.e. has this decision been made in a fashion and with an outcome that is aligned with the University's Values).

Collegiality and Consultation – The University is founded on the principle of collegiality and consultation as a mechanism to achieve and demonstrate this. These will be used to drive how decisions are made consistent with the values.

Transparency – when decisions are taken there will be feedback outlining how consultation was used.

Students. Priorities in this area were outlined as:

- the need for staff to model the behaviours and demonstrate the culture expected from students and the importance of identifying and 'calling out' behaviour that does not model our University Values. A Code of Conduct could be utilised to describe the behaviours expected of both staff and students; and

- the need to acknowledge, recognise and respect the diverse student population, undergraduate, postgraduate and alumni included.

Other challenges include how to encourage students to be involved, how to incentivise them to engage and how to continue to engage distance students. To this end, it was agreed that student representatives should be involved in all Committees, not just the overarching governance bodies.

Student feedback would be listened to and acted upon with advice on how their feedback had been used to inform change reported back to students. By way of specific example, the agenda item on student feedback has been moved to the front of University Learning and Teaching Committee agendas so that it is afforded an appropriate amount of time and is not a rushed item at the end of the meeting.

Curriculum. Members indicated a need for more consistent opportunities to discuss the practical implications of the Statement of Values and to use those Values in developing potential solutions to problems. The need to increase awareness of the Statement of Values was also highlighted. It was suggested curriculum renewal was a good opportunity to include the University's Values front and centre through the course proposal templates. Values could be made visible through overt reference in intended learning outcomes and assessment. Finally, references to the Statement of Values could be incorporated into e-mail signatures and lecture slide templates.

It was also recommended that the University's Statement of Values include a statement about the curriculum being student focused with the student voice playing a central role.

Research. Members agreed that researchers should exemplify the University's Statement of Values, whilst recognising that the research process can be regarded as competitive and individualistic. Ongoing challenges identified include:

- the need to be respectful regarding feedback on grant or ethics applications;
- identifying and building on opportunities arising through embedding research in the community whether that is the wider public or discipline based communities; and
- locating the University physically in the heart of communities and inviting them to participate fully in the research process.

Academic Senate found it useful to reflect on the University's values and how they may be linked to day to day behav-

ious. Members were supportive of the ongoing development of a process to articulate how the University's values may be fully embedded into the business of University life at both institutional and individual levels. It was suggested that a participatory and consultative process for developing guidance on how the wider University community can put our values into practice would help build and model a positive culture.

The session concluded with a recommendation that the Vice-Chancellor approve the development of an institution-wide process which seeks to «examine the need to refresh and reaffirm our commitment to our Statement of Values and develop a process to articulate how the Statement of Values may be put into practice on a daily basis». This recommendation was endorsed at the February 2018 Academic Senate meeting, at which the report from this session was tabled.

4. The benefits and challenges for the University of Tasmania arising from the Living Values Pilot Project. As outlined in section 3, the Living Values Pilot Project – in particular its associated instrument – has highlighted the strengths and weaknesses of the values-focused work that the University of Tasmania has been undertaking since 2009. This will prove invaluable for any future values-themed work that we undertake.

Furthermore, through our ongoing active engagement with the Magna Charta Observatory and peer universities we have recognised that our work to date offers a powerful story for others at different stages of introducing values into universities – being able to share this story and learn with others is rewarding in and of itself.

A key underlying message in this report is the importance of acknowledging, understanding and responding appropriately to your institution's current context, being careful not to simply launch into a given project and/or apply whatever 'tool' is available. While this is vital for any successful project, projects that are focused on culture must be particularly alert to this as the best in-

tentions can soon result in unintended outcomes. Mindful of this, the University has engaged in the Living Values Pilot Project with a retrospective glance, firmly informed by its present conditions, where it has been agreed that it is not the best time to be implementing the project. Specific values-based project work will occur at a later time and will draw upon the recommendation from Academic Senate (flagged in 4.2, above) as well as our engagement and learnings from the MCO «Living Values project».

So while we share our experiences here, we also emphasise that this experience has confirmed that there is no standard approach, and rarely can an approach that was successful once be simply replicated at the same institution or elsewhere. We invite others who choose to undertake similar values-led work to be equally alert to the risks of applying an ‘off the shelf’ approach, and the need to tailor their work, specific to institutional nuances and the current context.

The Living Values instrument is helpful and clear about not prescribing any approach, noting that it «can be adapted for use in particular settings»¹. Nonetheless, in a busy and complex operating environment which is vulnerable to a culture of ‘quick fixes’, the temptation to seek out and apply a ready-made solution remains, and any signs of such an approach are to be challenged. Only then will values-focused process help evolve an institution’s culture in beneficial ways.

This points to another risk of such processes. If the aim is to evolve an institution’s culture in beneficial ways it is vital that it does this in ways which do not perpetuate the unhelpful aspects of the culture it is seeking to improve. Given the instrument’s stated potential benefit in «enhance[ing] the effectiveness of governance and other internal processes»², it seems important to

¹ Magna Charta Observatory, «Living Values project». *Living our Values in Higher Education Institutions: a Self-Evaluation Instrument for Universities* (2017. Item 11, p. 5).

² Ibid, Item 13, p. 5.

interrogate the potential additional bureaucratic burden values-focused activities may bring to these.

The area of greatest risk here seems to rest with endeavours to understand, define, implement and monitor the ‘value of values’ across different domains. The approach shared at the 2017 conference in Glasgow (and picked up by our Academic Senate) provides an example of this, with its aim to understand, define, implement and monitor values across different domains of a university (ie. research, governance, students, etc.) and for particular sets of individuals (ie. executive, managers, students, stakeholders, etc.). While the benefits of these conversations are evident, there is an inherent risk that pursuing such an approach, especially its implementation and monitoring components, could introduce additional administrative demands which may be resisted by staff and work counter to the values project’s goals of improving culture and enhancing processes.

We offer no answer here, rather we highlight this dilemma and the need to be cognisant of it. One approach worthy of exploration arises from returning to the people-centred principles the instrument offers for creating a Statement of Values. With a focus on consultation and participation, these same principles may be the best approach to assessing the benefit of this work, embedded meaningfully into other staff engagement activities, rather than introducing a new set of processes into an already over-burdened environment. The ‘Cascading Conversations’ methodology recently introduced to the University of Tasmania may offer one such approach.

Next steps for the University of Tasmania. The ‘Cascading Conversations’ methodology that has been introduced by our Vice-Chancellor Professor Rufus Black seeks to engage systematically and systemically with staff on matters of shared importance, the first being the settings to guide a new University strategy. Prompted by the FAQs which accompany our Statement of Values, we might ask of this current process:

«Is what we are doing in the Cascading Conversations:
– Creating and serving shared purpose;
– Nurturing a vital and sustainable community;
– Focusing on opportunity;
– Working from the strength diversity brings;
– Collaborating in ways that help us be the best we can be?»

While it is early days, the answer to all of these is «yes».

Could we be doing better with regards our values-in-action?

The answer is also «yes».

While the shape of any future values-focused work is yet to be determined, our continued engagement with the MCO and its member institutions will help us to do this in the best possible way.

For further information please visit: www.utas.edu.au/our-values.

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово ректора Российского университета дружбы народов, академика РАО, Председателя ВАК РФ Владимира Михайловича Филиппова	5
Проект Наблюдательного совета Великой Хартии Университетов «Жизненные ценности»	7
Проект «Жизненные Ценности» в высших учебных заведениях (Руководство для университетов)	18
Раздел 1. ОПЫТ РУДН ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА «ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ»	42
Ценности и традиции, корпоративная культура Российского университета дружбы народов	42
РУДН в проекте «Жизненные ценности» («Living Values»)	49
Дорожная карта реализации в РУДН в 2018–2020 гг. проекта «Жизненные Ценности» РУДН	54
Раздел 2. ПИЛОТНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ ПРОЕКТА «ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ»	60
Арабская академия наук, технологий и морского транспорта (ААНТМТ)	60
Болонский университет (Италия)	66
Политехнический университет Бухареста	71
Университет Кампинаса, Бразилия (Unicamp)	85
Каледонский университет Глазго	104
Университет Маврикия	111
Стокгольмский университет (Швеция)	124
Университет Тасмании (Австралия)	132

CONTENTS

Opening speech of Rector of RUDN University, Academician of Russian Academy of Education, Chairman of Higher Attestation Commission of RF Vladimir Mikhailovich Filippov	163
«Living Values project» by Magna Charta Observatory ...	165
«Living Values project» in higher education institutions ...	173
Section 1. «Living Values project» experience in the implementation at RUDN University	193
Values and traditions, corporate culture of RUDN University	193
RUDN University in the «Living Values project»	198
Road map implementation in the people's friendship University in 2018–2020 the project «Living Values» RUDN University	202
Section 2. Pilot universities of «Living Values project»	210
Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport (AAHTMT)	210
Alma Mater Studiorum – The University of Bologna (Italy)	215
University Politehnica of Bucharest	220
University of Campinas (UNICAMP, Brazil)	231
Glasgow Caledonian University (UK)	247
University of Mauritius	257
Stockholm University (Sweden)	266
University of Tasmania (Australia)	272

Научное издание

**ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ
СОВРЕМЕННЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ**

Издание подготовлено в авторской редакции

Компьютерная верстка *Н.В. Малаховская*

Подписано в печать 22.05.2019. Формат 60×84/16
Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Таймс
Усл. печ. л. 17,67. Тираж 100 экз. Заказ 922

Российский университет дружбы народов
115419, ГСП-1, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3

Типография РУДН
115419, ГСП-1, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3
Тел.: (495) 952-04-41

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ
