

Інститут вищої освіти НАПН України  
Відділ лідерства та інституційного розвитку вищої освіти

**АНАЛІЗ  
ПРОВІДНОГО ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО  
ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ  
У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА  
(частина I)**

**Препринт (аналітичні матеріали)**

**Київ – 2015**

ISBN 978-966-1557-50-4

УДК 378.112:303.823

Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства (частинна I): препринт (аналітичні матеріали) / Авторський колектив: О. Боднарук, К. Жданова, С. Калашнікова, С. Курбатов, О. Паламарчук, І. Прохор, О. Щербакова; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. – 153 с.

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту вищої освіти НАПН України (протокол № 11 від 24 грудня 2015 р.)

При підготовці цього видання авторами використано матеріали:

- Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging), що реалізується за підтримки Європейської Комісії;

- Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України, що реалізується за підтримки Британської Ради.

© Інститут вищої освіти НАПН України, 2015

© Авторський колектив, 2015

## **ЗМІСТ**

### **Розділ 1. Вступ**

Розвиток лідерського потенціалу університетів: теоретичні основи та об'єктивні передумови для їх імплементації в Україні (Світлана Калашнікова) – С. 4

Готовність університетів України до реалізації парадигми лідерства в управлінні вищою освітою (Світлана Калашнікова, Катерина Жданова) – С. 27

### **Розділ 2. Інструменти для вимірювання лідерського потенціалу університетів**

Університетські рейтинги як механізм визначення інституційного лідерства в елітному сегменті вищої освіти (Сергій Курбатов) – С. 28

Інструменти для психологічної діагностики лідерського потенціалу університетів: індивідуальні та командні виміри (Олена Боднарук, Ольга Паламарчук) – С. 65

### **Розділ 3. Шляхи розвитку лідерського потенціалу університетів**

Аналіз провідного досвіду розвитку потенціалу командного лідерства в університетах Сполученого Королівства (Ірина Прохор) – С. 102

Риторико-комунікативна культура сучасного університету як інтегративний фактор формування академічної еліти: аналіз новітньої джерельної бази (Олена Щербакова) – С. 116

**Висновки** – С. 131

### **Додатки**

Додаток 1. Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України – С. 134

Додаток 2. Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – С. 144

Додаток 3. Розвиток інституційного потенціалу університетів Сполученого Королівства: діяльність Фондації лідерства для вищої освіти – С. 148

## Розділ 1. Вступ

### Розвиток лідерського потенціалу університетів: теоретичні основи

**Світлана КАЛАШНІКОВА,**  
д.п.н., професор, член Національної команди експертів з реформування вищої освіти,  
директор Інституту вищої освіти НАПН України

Сучасний розвиток вищої освіти України є результатом дії двох основних чинників. Один із них – фактор суспільного поступу – відображає трансформації, притаманні сучасному українському суспільству. До них, у першу чергу, варто віднести процеси *демократизації* та розвитку *громадянської відповідальності*. Європейський вибір України, інтеграція нашої Держави до Європейського простору визначають відповідно другий фактор впливу на розвиток вітчизняної вищої освіти – тенденції, які спрямовують поступ Європейського простору вищої освіти (European Higher Education Area, EHEA) та Європейського дослідницького простору (European Research Area, ERA).

Сучасна реформа вищої освіти в Україні скеровується новим Законом України «Про вищу освіту»<sup>1</sup> (вступив у дію у вересні 2014 року), який за своєю суттю та місією є відображенням трансформаційних змін і процесів демократизації, що відбуваються в Українському суспільстві. Поряд із цим, результати імплементації Закону (отримані за рік його дії) засвідчують неможливість реалізації нової європейсько-орієнтованої парадигми розвитку вищої освіти на основі старої адміністративної культури управління. Іншими словами, Закон фактично актуалізував проблему та критичну потребу формування/творення нової моделі управління вищою освітою – нової за своєю світоглядною основою (принципи, цінності) та інституційно-організаційною формою (структури, механізми, інструменти) на всіх рівнях управління – від національного до інституційного.

Саме тому одним із актуальних завдань у пошуку та вибудовуванні нової моделі управління, є ідентифікація ключових тенденцій розвитку в управлінні вищою освітою.

#### **Тенденції розвитку в управлінні вищою освітою**

Усвідомлення тенденцій розвитку в управлінні вищою освітою є важливою передумовою для визначення принципів розбудови нової моделі управління вищою освітою в Україні. Аналіз низки наукових праць та аналітичних матеріалів дозволив нам виявити важливі для даного дослідження тренди.

Зокрема, European University Association (EUA) у своєму дослідженні «Trends 2010: A decade of change in European Higher Education»<sup>2</sup> пов'язує успіх реформ у вищій освіті щодо імплементації Болонського процесу з використанням відповідних механізмів управління, які не тільки спрямовують необхідні ресурси на реалізацію реформ, але й формують необхідну атмосферу для роз'яснення та підтримки необхідних на інституційному рівні змін. Критичність (важливість) такої діяльності спричинена необхідністю змін на рівні системи цінностей та установок академічної громади. У результаті реформи вищої освіти у закладі вищої освіти (**далі – ЗВО**) формується нова організаційна культура, на основі якої змінюється інфраструктура всієї системи вищої освіти Європи та механізмів забезпечення якості вищої освіти.

Важливим висновком є визнання **інституційного рівня управління ключовим у цьому процесі**. Наголошується на тому, що успіх імплементації Болонського процесу

<sup>1</sup> Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

<sup>2</sup> Trends 2010: A decade of change in European Higher Education / by Andree Surssock & Hanne Smidt. – EUA, 2010. – 123 p. URL: <http://eua.be/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>

обумовлений здатністю лідерів забезпечити «інституційну згуртованість» на шляху реформування відповідно до особливостей місії та цінностей конкретної інституції.

Змістовний аналіз реформ управління вищою освітою в Європейських країнах дозволяє виокремити такі ключові процеси та їх особливості:

- *підвищення автономії ЗВО* визначається як основа для забезпечення здатності університетів ефективно відповідати на суспільні виклики і потреби;
- імплементація *моделі врядування* змінює зміст і форму внутрішньо університетського управління та підвищує підзвітність ЗВО перед зовнішніми стейкхолдерами;
- забезпечення прозорості та ефективності використання фінансових ресурсів;
- підвищується значення *внутрішніх механізмів у забезпеченні якості вищої освіти*, що спричинює потребу їх розбудови на інституційному рівні;
- зростання значення *інституційного розвитку* університетів спричинює розвиток *проактивності персоналу ЗВО* та появу в академічних працівників нових функцій, зокрема для вибудовування успішних дослідницьких кар'єр, управління дослідницькими командами;
- *професіоналізація управління ЗВО* розглядається як передумова успішного інституційного розвитку.

Здійснений у межах даного дослідження аналіз інституційних стратегій ЗВО країн ЄС дозволив також віднести до ключових змін у розвитку ЕНЕА «вплив на інституційне лідерство та врядування»<sup>3</sup>.

До аналізу ключових тенденцій, які визначають сучасний розвиток вищої освіти, звернулися й експерти проекту «Assessment of Higher Education Learning Outcomes»<sup>4</sup> (AHELO). Характеризуючи трансформації в управлінні вищою освітою, фахівці підкреслюють вплив нової моделі врядування на процеси оцінювання досягнень, забезпечення якості та підзвітності у вищій освіті. Основою для зазначених трансформацій є ***зростаюча автономія університетів, яка відповідно вимагає від інституцій більшої відповідальності та відповідності потребам суспільного та економічного розвитку, чіткої підзвітності та результат-орієнтованої діяльності як передумов для гарантування якості вищої освіти***. Останнє, у свою чергу, спричинює перегляд контексту поняття «академічне лідерство» та запровадження нових форм прийняття управлінських рішень і нових результат-орієнтованих механізмів фінансування.

З метою ідентифікації ключових тенденцій, притаманних сучасним процесам управління вищою освітою, звернемося до Звіту OECD щодо стану вищої освіти за 2014 рік<sup>5</sup>. Аналіз основних параметрів розвитку вищої освіти, здійснений у цьому документі, підтверджує висновки, вже акцентовані раніше щодо:

- розвитку інституційної автономії та академічної свободи спільно з відповідальністю та підзвітністю;
- трансформація моделі управління у напрямі врядування у балансі з традиційними академічними цінностями та місіями;
- взаємозв'язку інституційної автономії та підзвітності з відповідальністю за якість вищої освіти.

<sup>3</sup> Там само, С. 21-22.

<sup>4</sup> Assessment of Higher Education Learning Outcomes. Feasibility Study Report. Volume 1 – Design and Implementation / Karine Tremblay, Diane Lalancette, Deborah Roseveare. – OECD, 2012. – 272 p. [http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/OECD\\_FR/O121221T.pdf](http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/OECD_FR/O121221T.pdf). The State of Higher Education 2013. Executive Summary / Edited by Anna Glass. The OECD Higher Education Programme. – 14 p. URL: <http://www.oecd.org/edu/imhe/StateofHigherEducation2013-ExecutiveSummary.pdf>

<sup>5</sup> The State of Higher Education 2014. Executive Summary / Edited by Anna Glass. The OECD Higher Education Programme. – 14 p. URL: <http://www.oecd.org/edu/imhe/SOHE2014-Executive%20Summary.pdf>

Вітчизняний простір досліджень з розвитку вищої освіти останнім часом також активно наповнюється новими здобутками. Вітчизняні дослідники піднімають широкий пласт проблем, пов'язаних з управлінням вищою освітою, що оголилися у процесі реалізації реформи вищої освіти та потребують наукового осмислення і практичного рішення. Особливий інтерес у світлі даної публікації для нас представляють публікації В. Бахрушина<sup>6</sup>, Н. Бойченко<sup>7</sup>, Л. Горбунової<sup>8</sup>, І. Жилияєва, В. Ковтунця та М. Сьомкіна<sup>9</sup>, С. Курбатова<sup>10</sup>, В. Рябченка<sup>11</sup>, О. Слюсаренко<sup>12</sup>, В. Сацика<sup>13</sup>, О. Шарова та Т. Фіннікова<sup>14</sup>. Аналіз зазначених вітчизняних наукових напрацювань засвідчує актуальність для національного сектору вищої освіти України вище зазначених тенденцій та необхідність реалізації політики (на національному, регіональному та інституційному рівнях), що сприяє:

- посиленню університетської автономії у балансі з відповідальністю та підзвітністю перед суспільством;
- трансформації моделі управління вищою освітою у напрямі врядування;
- професіоналізації управління вищою освітою на основі парадигми лідерства.

Для усвідомлення сутності зазначених процесів звернемося до їх детальшого аналізу.

### Університетська автономія – параметри для ідентифікації

Звіт European University Association «University Autonomy in Europe I»<sup>15</sup> (2009 року) визначив сутність і складові поняття **«університетська автономія» як спроможність університетів самостійно приймати рішення щодо чотирьох напрямів діяльності – організаційних структур, фінансових питань, управління персоналом та академічних справ**, деталізувавши при цьому зміст кожної із чотирьох складових університетської автономії. Іншими словами, у структурі університетської автономії було визначено чотири основні складові – організаційну, фінансову, кадрову та академічну. Аналіз історії становлення університетської автономії та її різних моделей прояву у країнах ЄС дозволив авторам дослідження констатувати висновок про відсутність ідеальної моделі університетської автономії, але наявність набору базових принципів, які визначають основні елементи такої автономії та впливу на її прояв національних законодавчих, історичних і культурних факторів<sup>16</sup>. Наступний звіт European University Association був опублікований у 2011 році під назвою «University Autonomy in

<sup>6</sup> Бахрушин В. Авторитаризм або хаос: куди рухатися вищій освіті? // Освітня політика. Портал громадських експертів. <http://education-ua.org/ua/articles/487-avtoritarizm-abo-khaos-kudi-rukhatitsya-vishchij-osviti>.

<sup>7</sup> Бойченко Н. М. Сучасний університет: ціннісно-етичний вимір. Монографія. – К.: ПРОМІНЬ, 2015. – 296 с.

<sup>8</sup> Горбунова Л.С. Філософія трансформативної освіти для дорослих: університетські стратегії і практики: монографія. — Суми: Університетська книга, 2015. - 709 с.

<sup>9</sup> Вища освіта України: стан та проблеми. Укладачі: І.Б. Жилияєв, В.В. Ковтунець, М.В. Сьомкін. - К., 2015. – 96 с

<sup>10</sup> Курбатов С.В. Феномен університету в контексті часових та просторових викликів: монографія. — Суми: Університетська книга, 2014. – 262 с.

<sup>11</sup> Вища школа України в загальноцивілізаційному контексті: соціально-філософський аналіз з позицій світоглядно-компетентнісного підходу: монографія. - К. : Фітосоціоцентр, 2015. – 674 с.

<sup>12</sup> Слюсаренко О.М. Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: монографія. – К.: Пріоритети, 2015. – 384 с.

<sup>13</sup> Сацик В. У пошуку ефективної стратегії розвитку вищої освіти в Україні (аналіз можливостей та обмежувальних факторів) // Вища освіта України. – 2015. - № 3. – С. 40-52.

<sup>14</sup> Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: аналітичний звіт / за заг. ред. Т.В. Фіннікова, О.І. Шарова– К.: Таксон, 2014. – 144 с.

<sup>15</sup> University Autonomy in Europe I. Exploratory study / by Thomas Estermann & Terhi Nokkala. – EUA, 2009. – 45 p. URL: <http://eua.be/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>.

<sup>16</sup> Там само, С. 7.

Europe II»<sup>17</sup>, і запропонував для аналізу моделей реалізації університетської автономії так званий «The Autonomy Scorecard 2010» (табл. 1, переклад українською – С.К.)

---

<sup>17</sup> University Autonomy in Europe II. The Scorecard / by Thomas Estermann, Terhi Nokkala & Monika Steinel. – EUA, 2011. – 81 p. URL: <http://eua.be/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>.

**Таблиця 1**  
**Параметри для оцінювання складових університетської автономії<sup>18</sup>**

<b>Організаційна автономія</b>	<b>Фінансова автономія</b>	<b>Кадрова автономія</b>	<b>Академічна автономія</b>
Процедури для обрання виконавчого керівника Критерії для обрання виконавчого керівника Звільнення виконавчого керівника Терміни перебування на посаді виконавчого керівника Включення та відбір зовнішніх членів до керуючих органів Компетенція покладати рішення на академічні структури Компетенція створювати юридичну особу	Термін і тип державного фінансування Компетенція зберігати надлишки Компетенція запозичувати кошти Компетенція володіти будівлями Компетенція нараховувати плату за навчання для національних студентів і студентів із країн ЄС Компетенція нараховувати плату за навчання для студентів із країн поза ЄС	Компетенція приймати рішення щодо процедур найму (керівного академічного та адміністративного персоналу) Компетенція приймати рішення щодо заробітних плат (керівного академічного та адміністративного персоналу) Компетенція приймати рішення щодо звільнення (керівного академічного та адміністративного персоналу) Компетенція приймати рішення щодо заохочення, просування по службі (керівного академічного та адміністративного персоналу)	Компетенція приймати рішення щодо загальної кількості студентів Компетенція приймати студентів Компетенція розпочинати програми Компетенція припиняти програми Компетенція обирати мову навчання Компетенція обирати механізми та провайдерів забезпечення якості Компетенція визначати контент ступеневих програм

У табл. 2 представлено детальний перелік індикаторів (український переклад – С.К.) для оцінювання кожного параметра університетської автономії.

**Таблиця 2**  
**Список індикаторів і обмежень для оцінювання складових університетської автономії**

<b>Складова автономії</b>	<b>Параметри</b>	<b>Індикатори та обмеження</b>
<b>Організаційна автономія</b>	Процедура для обрання виконавчого керівника	Обрання виконавчого керівника не легітимізується зовнішнім органом влади Selection of the executive head is not validated by an external authority
		Обрання виконавчого керівника легітимізується зовнішнім органом влади Selection of the executive head is validated by an external authority
	Критерії для обрання виконавчого керівника	Критерії для обрання виконавчого керівника не визначені в законі Selection criteria for executive head are not stated in the law
		Закон визначає, що виконавчий керівник повинен займати академічну посаду Law states that the executive head must hold an academic position
		Закон визначає, що виконавчий керівник повинен мати докторський ступінь Law states that the executive head must hold a doctoral degree
		Закон визначає, що виконавчий керівник повинен бути з університету Law states that the executive head must come from within the university
	Інші обмеження Other restrictions	
Звільнення	Процедури для звільнення виконавчого керівника не визначені у законі	

<sup>18</sup> Там само, С. 2.



виконавчого керівника	Procedures for the dismissal of the executive head are not stated in the law Звільнення підтверджується зовнішнім органом влади, але процедура визначена і рішення приймається університетом Confirmation of dismissal by an external authority but the procedure is decided by the university	
	Звільнення здійснює зовнішній орган влади, але процедура вирішується університетом Dismissal by an external authority but the procedure is decided by the university	
	Звільнення підтверджується зовнішнім органом влади і процедура визначена законом Confirmation of dismissal by an external authority and the procedure is stated in the law	
	Звільнення здійснює зовнішній орган влади відповідно до процедури, визначеної у законі Dismissal by an external authority according to a procedure stated in the law	
	Інші обмеження Other restrictions	
Терміни перебування на посаді виконавчого керівника	Термін перебування на посаді виконавчого керівника не визначено в законі Length of the executive head's term of office is not stated in the law	
	Максимальна тривалість терміну перебування на посаді виконавчого керівника визначена в законі Maximum or range of length is stated in the law	
	Мінімальна тривалість терміну перебування на посаді виконавчого керівника визначена в законі Minimum range of length is stated in the law	
	Чітка тривалість терміну перебування на посаді виконавчого керівника визначена в законі Exact length is stated in the law	
Зовнішні члени у керуючих органах	Включення зовнішніх членів до керуючих органів	Університети не можуть вирішувати, оскільки вони не можуть включати зовнішніх членів Universities cannot decide as they cannot include external members
		Університети не можуть вирішувати, оскільки вони повинні включати зовнішніх членів Universities cannot decide as they must include external members
		Університети можуть вирішувати питання щодо включення зовнішніх членів Universities can decide to include external members
		Університети можуть вільно вирішувати питання щодо зовнішніх членів University can decide freely on external members
	Відбір зовнішніх членів до керуючих органів	Пропонуються університетом і призначаються зовнішнім органом влади Proposal by university and appointment by an external authority
		Частина членів призначається університетом і частина призначається зовнішнім органом влади Part of the members appointed by the university and part appointed by an external authority
		Призначення повністю контролюється зовнішнім органом влади Appointment completely controlled by an external authority
		Інші обмеження процесу Other appointment process
Компетенція покладати рішення на академічні структури	Університети можуть вирішувати питання щодо своїх організаційних академічних структур без обмежень Universities can decide on their academic structures without constraint	
	Рекомендації визначені у законі Guidelines exist in the law	
	Факультети, інші академічні структури перераховані у законі	

		Faculties/other academic structures are listed in the law
		Інші обмеження Other restrictions
Компетенція створювати юридичну особу		Університети можуть створювати юридичні особи без обмежень Universities can create legal entities without constraint
		Університетам дозволено створювати лише неприбуткові юридичні особи Universities are only allowed to create not-for-profit legal entities
		Університетам не дозволяється створювати будь-які юридичні особи Universities are not allowed to create any type of legal entity
		Інші обмеження Other restrictions

<b>Фінансова автономія</b>	Термін і тип державного фінансування	Термін державного фінансування	Більше 1 року
			1 рік
			Менше 1 року
		Тип державного фінансування	Постатейний бюджет Line-item budget
			Цільовий грант та не існує обмежень щодо розподілу фінансування Block grant and there are no restrictions on the allocation of funding
			Цільовий грант є розподіленим по широким категоріям і не існує та не обмежуються можливості переміщати кошти між цими категоріями Block-grant is split into broad categories and there are no or limited possibilities to move funds between these
	Цільовий грант, але внутрішній розподіл є обмежений законом Block grant but internal allocation possibilities are limited by law		
		Інші обмеження Other restrictions	
	Компетенція зберігати надлишки	Надлишки не можуть зберігатися Surplus cannot be kept	
		Надлишки можуть зберігатися без обмежень Surplus can be kept without restrictions	
		Надлишки можуть зберігатися до максимального відсотка Surplus can be kept up to a maximum percentage	
		Надлишки можуть зберігатися, але є необхідним схвалення зовнішнім органом влади Surplus can be kept but approval of an external authority is needed	
		Надлишки можуть зберігатися, але їх розподіл визначається зовнішнім органом влади Surplus can be kept but its allocation is pre-determined by an external authority	
		Надлишки можуть зберігатися за умови наявності інших видів обмежень Surplus can be kept with other types of restrictions	
	Компетенція запозичувати кошти	Університети не можуть позичати гроші Universities cannot borrow money	
		Університети можуть позичати гроші без обмежень Universities can borrow money without restrictions	
Університети можуть позичати гроші до певного максимального проценту Universities can borrow money up to a maximum percentage			
Університети можуть позичати гроші за умови схвалення зовнішнім органом влади Universities can borrow money with the approval of an external authority			
Університети можуть позичати гроші у певних банках (визначених зовнішнім органом влади) Universities can borrow money from specific banks (designated by an external authority)			
Університети можуть позичати гроші за умови наявності інших видів обмежень Universities can borrow money with other types of restrictions			

	Компетенція володіти будівлями	Університетам не дозволяється мати їх власні будівлі Universities are not allowed to own their buildings	
		Університетам дозволено продавати свої будівлі без обмежень Universities can sell their buildings without restrictions	
		Університетам дозволено продавати свої будівлі за умови схвалення зовнішнім органом влади Universities can sell their buildings with the approval of an external authority	
		Університетам дозволено продавати свої будівлі за умови наявності інших видів обмежень Universities can sell their buildings with other types of restrictions	
		Університетам не дозволено продавати свої будівлі Universities are not allowed to sell their buildings	
		Інші обмеження Other restrictions	
Компетенція нараховувати плату за навчання	Національних студентів і студентів із країн ЄС	Університети вільно визначають рівень оплати за навчання Universities are free to set the level of tuition fees	
		Університети та зовнішній орган влади співпрацюють щодо визначення рівня оплати за навчання Universities and an external authority cooperate in setting the level of tuition fees	
		Університети можуть встановлювати рівень оплати за навчання нижче верхньої межі, визначеної зовнішнім органом влади Universities can set the level of tuition fees under a ceiling set by an external authority	
		Лише зовнішньому органу влади дозволено встановлювати рівень оплати за навчання Only an external authority is allowed to set the level of tuition fees	
		Оплати за навчання не існує There are no tuition fees	
	Студентів із країн поза ЄС	Університети вільно визначають рівень оплати за навчання Universities are free to set the level of tuition fees	
		Університети та зовнішній орган влади співпрацюють щодо визначення рівня оплати за навчання Universities and an external authority cooperate in setting the level of tuition fees	
		Університети можуть встановлювати рівень оплати за навчання нижче верхньої межі, визначеної зовнішнім органом влади Universities can set the level of tuition fees under a ceiling set by an external authority	
		Лише зовнішньому органу влади дозволено встановлювати рівень оплати за навчання Only an external authority is allowed to set the level of tuition fees	
		Оплати за навчання не існує There are no tuition fees	

<b>Кадрова автономія</b>	Компетенція приймати рішення щодо процедур найму (керівного академічного та адміністративного персоналу)	Наймання здійснюється університетами без обмежень Recruitment is done freely by universities
		Призначення на посаду потребує підтвердження зовнішнім органом влади для певних посад (персоналу) Appointment needs to be confirmed by an external authority for some staff
		Призначення на посаду потребує підтвердження зовнішнім органом влади для всіх посад (персоналу) Appointment needs to be confirmed by an external authority for all staff
		Кількість посад регулюється зовнішнім органом влади для певних посад (персоналу) Number of posts regulated by an external authority for some staff
		Кількість посад регулюється зовнішнім органом влади для всіх посад

		(персоналу) Number of posts regulated by an external authority for all staff
		Наймання здійснюється зовнішнім органом влади для певних посад (персоналу) Recruitment carried out by an external authority for some staff
		Наймання здійснюється зовнішнім органом влади для всіх посад (персоналу) Recruitment carried out by an external authority for all staff
		Інші обмеження Other restrictions
Компетенція приймати рішення щодо заробітних плат (керівного академічного та адміністративного персоналу)		Університети вільно приймають рішення щодо зарплати персоналу Universities can freely decide on staff salaries
		Рішення щодо індивідуальних зарплат персоналу є обмеженими певним лімітом для всіх виплат персоналу Decision on individual staff salaries is restricted due to an overall limit for all staff payments
		Обсяг (фонд) зарплати узгоджується з іншими частинами (бюджету) Salary band is negotiated with other parties
		Обсяг (фонд) зарплати визначається зовнішнім органом влади для певних посад (персоналу) Salary band is prescribed by an external authority for some staff
		Обсяг (фонд) зарплати визначається зовнішнім органом влади для всіх посад (персоналу) Salary band is prescribed by an external authority for all staff
		Зарплата визначається зовнішнім органом влади/статусом державного службовця для певних посад (персоналу) Salary is set by an external authority/civil servant status for some staff
		Зарплата визначається зовнішнім органом влади/статусом державного службовця для всіх посад (персоналу) Salary is set by an external authority/civil servant status for all staff
		Інші обмеження Other restrictions
Компетенція приймати рішення щодо звільнення (керівного академічного та адміністративного персоналу)		Не існує особливих секторальних регуляцій щодо звільнення (застосовується національне трудове законодавство) There are no sector-specific regulations concerning dismissals (national labour regulations apply)
		Звільнення є чітко врегульованим відповідно до статусу державного службовця для певних посад (персоналу) Dismissal is strictly regulated due to civil servant status for some staff
		Звільнення є чітко врегульованим відповідно до статусу державного службовця для всіх посад (персоналу) Dismissal is strictly regulated due to civil servant status for all staff
		Звільнення є об'єктом інших регуляцій, спеціально визначених для цього сектору Dismissals are subject to other regulations specific to the sector
Компетенція приймати рішення щодо просування по службі (керівного академічного та адміністративного персоналу)		Університети вільно приймають рішення щодо процедур просування по службі Universities can freely decide on promotion procedures
		Закон визначає, хто повинен входити в комітет з обрання The law states who has to be included in the selection committee
		Просування по службі є лише для посади на вищому рівні Promotion only if there is a post at a higher level
		Інші обмеження Other restrictions

<b>Академічна автономія</b>	Компетенція приймати рішення щодо загальної кількості студентів	Виключно рішення університету Exclusive decision of the university
		Університети вирішують скільки студентів з оплатою (контрактники), у той час як зовнішній орган влади визначає кількість студентів фінансуються з державного бюджету (бюджетники) Universities decide on the number of fee-paying students while an external authority determines the number of state-funded study places

		Університети узгоджують рішення із зовнішнім органом влади Universities negotiate with an external authority
		Виключно рішення зовнішнього органу влади Exclusive decision of an external authority
		Вільний вступ (без оплати) Free admission
Компетенція приймати студентів		Критерії вступу визначаються університетом Admission criteria set by the university
		Критерії вступу узгоджуються зовнішнім органом влади і університетами Admission criteria co-regulated by an external authority and universities
		Вступ повністю регулюється зовнішнім органом влади Admission entirely regulated by an external authority
Компетенція розпочинати і припиняти програми	Компетенція розпочинати програми (BA, MA)	Університети можуть відкривати ступеневі програми без попередньої акредитації Universities can open degree programmes without prior accreditation
		Менша частка нових ступеневих програм/курсів повинна подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути введена/профінансована A minority of new degree programmes/courses must be submitted to prior accreditation to be introduced/funded
		Всі нові ступеневі програми/курси повинні подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути профінансованими (державою) All new degree programmes/courses must be submitted to prior accreditation to be funded
		Всі нові ступеневі програми/курси повинні подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути введеними All new degree programmes/courses must be submitted to prior accreditation to be introduced
		Інші обмеження Other restrictions
		Компетенція розпочинати програми (PhD)
		Менша частка нових ступеневих програм/курсів повинна подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути введена/профінансована A minority of new degree programmes/courses must be submitted to prior accreditation to be introduced/funded
		Всі нові ступеневі програми/курси повинні подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути профінансованими All new degree programmes/courses must be submitted to prior accreditation to be funded
		Лише деякі університети/академічні підрозділи можуть відкривати нові ступеневі програми Only some universities/academic units can open new degree programmes
		Всі нові ступеневі програми/курси повинні подаватися для попередньої акредитації задля того, щоб бути введеними All new degree programmes/courses must be submitted to prior accreditation to be introduced
	Інші обмеження Other restrictions	
	Компетенція припиняти програми	Університети приймають рішення про припинення ступеневих програм незалежно Universities can terminate degree programmes independently
		Припинення ступеневих програм потребує узгодження між університетами та зовнішнім органом влади Termination of degree programmes requires negotiation between universities and an external authority

			Припинення ступеневих програм відбувається за ініціативи зовнішнього органу влади Termination of degree programmes occurs on the initiative of an external authority
			Інші обмеження Other restrictions
Компетенція обирати мову навчання (BA, MA)	Університети можуть пропонувати ступеневі програми/курси лише національною мовою Universities can only offer degree programmes/courses in the national language		
	Університети можуть вибирати мову викладання для всіх програм Universities can choose the language of instruction for all programmes		
	Університети можуть обирати мову викладання для окремих програм Universities can choose the language of instruction for certain programmes		
	Кількість ступеневих програм/курсів, які викладаються іноземною мовою є обмежена зовнішнім органом влади The number of degree programmes/courses taught in a foreign language is limited by an external authority		
	Університети можуть обирати мову викладання лише у випадку, якщо програма також пропонується національною мовою Universities can choose the language of instruction only if the programme is also offered in the national language		
	Університети можуть обирати мову викладання, але не будуть отримувати державне фінансування для програм, які викладаються іноземною мовою Universities can choose their language of instruction, but will not receive public funding for foreign-language programmes		
Компетенція обирати механізми та провайдерів забезпечення якості	Компетенція обирати механізми забезпечення якості	Університети можуть обирати механізми забезпечення якості вільно відповідно до їх потреб Universities can select quality assurance mechanisms freely according to their needs	
		Університети не можуть обирати механізми забезпечення якості Universities cannot select quality assurance mechanisms	
	Компетенція обирати провайдерів забезпечення якості	Університети можуть обирати агентство із забезпечення якості вільно відповідно до їх потреб (включаючи агентства з інших країн) Universities can choose quality assurance agency freely according to their needs (including agencies from other countries)	
		Університети можуть обирати між національними агентствами із забезпечення якості Universities can only select between national quality assurance agencies	
Компетенція визначати контент ступеневих програм	Університети можуть вільно визначати контент для своїх ступеневих програм і курсів (за виключенням регулятивних професій) Universities can freely design the content of their degree programmes and courses (other than for the regulated professions)		
	Органи влади визначають частину контенту для академічних курсів Authorities specify some content of academic courses		
	Органи влади визначають весь контент для академічних курсів Authorities specify all of the content of academic courses		
	Інші обмеження Other restrictions		

На основі вище зазначених параметрів та індикаторів, а також спеціально розробленої методології їх оцінювання здійснено аналіз рівнів реалізації **чотирьох**

**складових університетської автономії у країнах ЄС**, за результатами якого до основних викликів розширення університетської автономії віднесено такі<sup>19</sup>:

- органи влади, реалізуючи реформи у вищій освіті не завжди усвідомлюють потребу *професійного розвитку лідерів ЗВО*;
- підвищення рівня підзвітності перед суспільством як *механізм збалансування розширеної автономії університетів* потребує розроблення нових механізмів і показників для результат-орієнтованого фінансування;
- за наявності тенденції до посилення університетської автономії залишається значною кількістю законодавчих обмежень щодо діяльності університетів;
- практична імплементація законодавчих норм щодо посилення університетської автономії є успішною за умови її поєднання із заходами, спрямованими на *розвиток інституційної спроможності ЗВО*, розвиток їх персоналу та лідерського потенціалу.

### **Сутність розбудови у вищій освіті ефективного врядування**

Експерти британської Leadership Foundation for Higher Education (LFHE)<sup>20</sup>, досліджуючи розвиток вищої освіти, відзначають важливість трансформації управління у напрямі<sup>21</sup>:

- імплементації *моделі ефективного врядування*, яка визначається через підзвітність (відповідальність), ефективність, результативність, чутливість (відповідність вимогам) та формування візії;
- розбудови спроможності ЗВО до стратегічного планування;
- вибудовування ефективної співпраці університетів із стейкхолдерами та громадськістю;
- розбудови механізмів економічного розвитку вищої освіти;
- розвитку соціальної місії університетів.

Досліджуючи специфіку прояву моделі врядування у сучасних умовах експерти підкреслюють кілька ключових характеристик<sup>22</sup>:

- підзвітність;
- багаторівневість і мережність;
- пріоритетність горизонтальних зв'язків.

Учені зазначають, що поява таких характеристик в управлінні ЗВО спричинена, зокрема, *змiнами у зовнішньому середовищі університетів*, яке стає: більш різномірним; багатовимірним; турбулентним і швидкозмінним. Таке оточення породжує відповідну видозміну характеристик управління ЗВО та механізмів його реалізації.

Експерти LFHE визначають **дві ключові передумови успішного розвитку університетів**<sup>23</sup>:

1. *Професіоналізація управління*, що передбачає інвестування та розвиток нової генерації лідерів університетів, здатних до прогнозування, системного аналізу, формування системного бачення, творення потужних мереж та альянсів на локальному і міжнародному рівнях.

2. *Розвиток персоналу ЗВО*. Нова кадрова політика, здійснювана на інституційному рівні, включає серед іншого диверсифікацію механізмів мотивації та розвитку персоналу, забезпечення гнучкості робочих місць/позицій. Особливого значення в умовах формування «нового управління» у вищій освіті набуває пошук, вербування та розвиток лідерів.

<sup>19</sup> Там само, С. 65-66.

<sup>20</sup> Higher Education Futures: Key Themes and Implications for Leadership and Management. Research and Development Series / Jay Kubler, Nicola Sayers. – LFHE, 2010. – 67 p. URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/publications/index.cfm>.

<sup>21</sup> Там само, С. 3-10.

<sup>22</sup> Там само, С. 18.

<sup>23</sup> Там само, С. 37-39.

До аналізу врядування у вищій освіті звертається і дослідження «Horizon Scanning: what will higher education look like in 2020?»<sup>24</sup>, яке здійснено фахівцями LFHE через призму процесів інтернаціоналізації. У цьому ракурсі професіоналізація управління ЗВО актуалізується через важливість процесів комунікації на інституційному та міжнародному рівнях і вимагає відповідно розвитку здатності лідерів ЗВО ефективно забезпечувати такі комунікаційні процеси. Як і у попередніх дослідженнях ключовими характеристиками нової моделі управління визначено такі: підзвітність, прозорість, демократизація.

Важливою для усвідомлення специфіки реалізації врядування у вищій освіті стала публікація Європейської Комісії під назвою «Higher Education Governance in Europe»<sup>25</sup>. Серед ключових висновків дослідження виділимо наступні:

- наявність різниці між «врядуванням» і «менеджментом»; перше зорієнтовано на правила і механізми, за допомогою яких стейкхолдери впливають на рішення, у тому числі щодо визначення цілей та політик діяльності на узгодженій основі; друге стосується імплементації визначених цілей відповідно до узгоджених правил;

- структура врядування включає стейкхолдерів, механізми їх взаємодії та комунікації, розподіл відповідальності звітності; це спричинює розбудову нових механізмів підзвітності ЗВО перед суспільством.

Дослідники констатували **тенденцію трансформації від «держави-регулятора» до «держави-спостерігача/наглядача»**<sup>26</sup> та виділили чотири ключові механізми для співузгодження/координування діяльності структур врядування, до яких віднесли: зовнішнє регулювання, зовнішнє спрямування (рекомендації), управлінське самоврядування, академічне самоврядування<sup>27</sup>. До ключових проблем і викликів імплементації моделі врядування у вищій освіті віднесено<sup>28</sup>:

- баланс інституційної автономії та підзвітності;
- посилення рівня залученості та впливу зовнішніх стейкхолдерів;
- необхідність розвитку академічного самоврядування та управлінської компетентності;
- значущість централізованого внутрішнього лідерства.

Дані, представлені у праці, дозволяють констатувати **наявність широкого спектру моделей врядування на інституційному рівні у ЗВО Європи, які є адаптованими до національних культур, традицій і потреб. Поряд із різноманіттям таких моделей спільною рисою всіх моделей є обов'язковість розподілу виконавчої, дорадчої та наглядової функцій між різними органами влади**.

Фундаментальною працею, присвяченою проблемі врядування у вищій освіті, є дослідження Center for Higher Education Policy Studies (Нідерланди) під назвою «Progress in higher education reform across Europe. Governance Reform»<sup>29</sup>, у якій дослідники проконстатували тенденцію трансформації управління вищою освітою у напрямі врядування та відзначили такі ключові особливості цього процесу<sup>30</sup>:

- *врядування стосується взаємодії учасників (акторів), правил і регуляцій та є, по суті, комплексом механізмів, процесів та інституцій, через які учасники (актори) виражають свої інтереси, використовують ресурси та намагаються досягти визначених цілей;*

- роль держави щодо управління вищою освітою змінюється у напрямі делегування/розподілу влади між різними рівнями;

<sup>24</sup> Horizon Scanning: what will higher education look like in 2020? Research Series / 12, September 2013. – LFHE, 2013. – 74 p. URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/publications/index.cfm>.

<sup>25</sup> Higher Education Governance in Europe. Policies, structure, funding and academic staff. – Brussels: Eurydice, 2008. – 147 p.

<sup>26</sup> Там само, С. 103.

<sup>27</sup> Там само, С. 26.

<sup>28</sup> Там само, С. 104-105.

<sup>29</sup> Higher Education Governance Reform across Europe. – ESMU, 2009. – 31 p.

<sup>30</sup> Там само, С. 15-21.



- держава в цих умовах змін стає «менеджером мережі» (network manager), здійснюючи *керівництво через мережі* (steering through networks);
- відбувається процес під назвою «менше уряду та більше врядування» (less government and more governance), спричинений трьома основними факторами – фінансовий (зміна механізмів і диверсифікація фінансування); ідеологічний (посилення конкуренції та механізмів ринку) та зовнішній – глобалізація, інтернаціоналізація та європеїзація.

Нова модель управління вищою освітою (врядування) характеризується динамікою розвитку та адаптацією до вимог зовнішнього оточення. У таких умовах зростає значення ЗВО як організацій/інституцій, їх інституційного розвитку та рівня управлінської компетентності команди лідерів<sup>31</sup>. Посилення університетської автономії, збалансоване підвищенням рівня підзвітності та розвитком процедур гарантування якості на національному та інституційних рівнях, потребує розбудови нових механізмів взаємодії університетів зі стейкхолдерами та громадою, а також оцінювання досягнень ЗВО. **Розвиток інституційного лідерства є одним із ключових передумов життєдіяльності університету в сучасних умовах.**

Ще одним здобутком у розкритті сутності процесів врядування у вищій освіті є дослідження European Centre for Strategic Management of Universities під назвою «Higher Education Governance Reform across Europe»<sup>32</sup>, в якому:

- підкреслюється *колективна природа врядування* – колективний контроль над досягненням колективних цілей;
- виокремлюється внутрішнє (інституційне) та зовнішнє (системне) врядування;
- підкреслюється *нова роль держави як «фасилітатора»* (facilitator), який створює простір вищої освіти та «оцінювача» (evaluator), який здійснює контроль результатів, але без прямого втручання у процеси інституційної діяльності;
- актуалізується розбудова університетами *нових видів співпраці*, у тому числі державно-приватного партнерства;
- посилюється значення лідерства на інституційному рівні.

Вище здійснений аналіз вище зазначених наукових праць дозволяє визначити сутність поняття «**врядування у вищій освіті**» як «*нову модель управління*» у системі вищої освіти, яке:

- *спричинене викликами суспільного розвитку та відповідною модернізацією самої системи вищої освіти;*
- *включає – багато рівнів і багато акторів (учасників); правила, процедури і механізми їх взаємодії для досягнення спільних цілей;*
- *базується на принципі партнерства та розподіленої відповідальності;*
- *передбачає забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності у своїй реалізації;*
- *спричинює зміну ролі держави в управлінні вищою освітою (від регулятора до фасилітатора) та делегування/перерозподіл її владних повноважень серед нових акторів (учасників) процесу управління;*
- *потребує посилення інституційного лідерства ЗВО.*

### **Професіоналізація управління вищою освітою на основі парадигми лідерства**

В умовах констатації та усвідомлення вищої освіти як передумови та фундаменту соціального та економічного прогресу розвиток самої системи вищої освіти та управління нею має здійснюватися на основі врахування світових тенденцій і провідного досвіду соціального управління та, зокрема, трансформації останнього у напрямі парадигми лідерства. Актуалізація лідерства як нової управлінської парадигми (сутність якої

<sup>31</sup> Там само, С. 22.

<sup>32</sup> Higher Education Governance Reform across Europe. – ESMU, 2009. – 31 p.

відповідає сучасним реаліям, вимогам і викликам) детермінується наявними суспільними тенденціями та трансформаціями, зокрема ціннісною та організаційною.

### **Лідерство як вищий еволюційний та якісний рівень управління**

Сучасне суспільство характеризується наростанням динаміки змін і трансформацій («суспільна турбулентність»). У таких умовах зростає роль соціального управління як виду професійної діяльності. У світлі наявних тенденцій суспільного розвитку – глобалізації, демократизації, інформатизації/технологізації та піднесення ролі особистості – соціальне управління набуває контексту нової парадигми – лідерства, яка проявляється через утвердження нових організаційних структур, моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей як основи управлінської діяльності<sup>33</sup>.

Огляд історії становлення теорії та практики управління засвідчує, що еволюційний розвиток управління як професійної діяльності характеризується такими рівнями: адміністрування, менеджмент і лідерство. Специфіка кожного із рівнів управління (адміністрування, менеджмент і лідерство) проявляється через ідентифікацію базових параметрів (суб'єкт, об'єкт, мета і характер впливу) управлінського процесу. Порівняльний аналіз зазначених параметрів засвідчує наявність їх трансформації відповідно до впливу зовнішніх чинників і потреб суспільного розвитку.

Констатуючи таким чином лідерство як вищий у порівнянні з адмініструванням і менеджментом еволюційний та якісний рівень управління, визначаємо, що **лідерство – це управління, що здійснюється шляхом впливу на поведінку людей (послідовників) на основі взаємної поваги та довіри задля реалізації суспільно значущих цілей (цінностей) та потребує наявності в управлінця-лідера відповідних лідерських компетенцій (якостей). Лідерство є одночасно положенням (статичний аспект) і процесом впливу (динамічний / процесний аспект), в основі яких – прояв лідерських якостей особистості. Наявність статичного аспекту продукує процесний аспект.** Відповідно до основних видів діяльності (індивідуальна та групова) виокремлюють два види лідерства – індивідуальне та організаційне:

- **Індивідуальне лідерство** – суб'єктом прояву лідерства виступає окрема особистість. Прояв може здійснюватися як безпосередньо стосовно себе (саморозвиток особистості), так і відносно інших особистостей.
- **Інституційне (або організаційне) лідерство** – суб'єктом прояву лідерства виступає організація. Прояв може здійснюватися як безпосередньо стосовно себе (саморозвиток організації), так і стосовно інших організацій.

Індивідуальне лідерство є первинним відносно організаційного. Індивідуальне лідерство проявляється при наявності трьох взаємопов'язаних структурних елементів:

- особистості, яка має лідерський потенціал;
- групи послідовників за умови наявності спільних/поділу очікувань, цінностей, інтересів;
- факторів соціального середовища.

У ЕНЕА відбувається зсув акцентів в освітньому процесі з викладання (як основної ролі професорсько-викладацького складу в передачі знань) на вчення (як форми активної освітньої діяльності студента). У зв'язку з цим вища освіта характеризується «студентоцентричністю» і розглядається в парадигмі «суб'єкт-суб'єктних» відносин. Тому, ідентифікуючи лідерів у вищій освіті, слід виділяти три основні категорії суб'єктів взаємодії: керівництво університету; викладачі та дослідники; студенти.

Прояв лідерства суб'єктами освіти, перш за все, пов'язаний з реалізацією ними свого лідерського потенціалу – соціально-психологічної характеристики особистості, що

<sup>33</sup> Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : [моногр.] / С. А. Калашнікова ; Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. – К. : [Київ. ун-т ім. Б. Грінченка], 2010. – 390 с.

відбиває як ситуаційно обумовлену, так і не залежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства.

Відповідно до основних видів суспільної діяльності та соціального управління констатовані типи лідерства, серед яких: політичне, державне, підприємницьке (бізнес), громадське, освітнє тощо. У світлі зростання значення освіти для забезпечення суспільного прогресу актуалізується увага науковців і практиків (у т.ч. і вітчизняних) до розроблення теорії освітнього лідерства.

### **Освітнє лідерство**

Актуальність освітнього лідерства детермінується переходом при розробленні та реалізації сучасної державної політики у сфері освіти від принципу «Сучасне суспільства – це майбутнє освіти» (який відводить освіті лише роль пасивного виконавця суспільних потреб і, за своєю суттю, не може забезпечити випереджальної ролі освіти у суспільному розвитку) до принципу «Сучасне освіти – це майбутнє суспільства» (який наділяє освіту функцією формувача образу майбутнього суспільства). Політична воля, стратегічне планування і тактична готовність держави для надання освітній сфері пріоритетного й елітного характеру – передумови для такого переходу. Фундаментом останнього є освітнє лідерство.

**Освітнє лідерство – це нова управлінська парадигма, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій.** Освітнє лідерство слід розглядати у таких трьох взаємопов'язаних аспектах:

- лідерство в освіті (діяльність керівників, викладачів, студентів/учнів та, як результат, освітніх закладів-лідерів);
- лідерство для освіти (діяльність батьків, науковців, роботодавців та інших стейкхолдерів задля розвитку освіти);
- лідерство освіти (діяльність держави (державна політика) щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери).

На основі вище зазначеного, стверджуємо, що **«лідер в освіті – це особа чи інституція, яка здійснює діяльність у сфері освіти, спрямовану на її розвиток, а досягнення і результати цієї діяльності є дороговказом для інших»**<sup>34</sup>.

Освітнє лідерство – це критична умова для подальшого прогресивного поступу Українського суспільства. Визнання критичності ролі освіти для забезпечення прогресивного суспільного розвитку передбачає вироблення і реалізацію відповідної державної політики та програми конкретних дій на підтримку освітнього лідерства взагалі та лідерів в освіті, зокрема.

Прихід до закладів освіти керівників-лідерів стане поштовхом до змін організаційного рівня, «переформатування» освітніх інституцій. Перехід на новий еволюційний етап розвитку для освітніх організацій актуалізує розроблення та запровадження у сферу освіти сучасних організаційних параметрів – місія, візія, цінності, наявність яких формує підґрунтя для розвитку нової корпоративної культури закладів освіти як «лідерських організацій», в яких розвивається та заохочується лідерство. «Вирощування лідерства» на всіх рівнях освітніх організацій – саме таке завдання стоїть і потребує вирішення для забезпечення прогресивного розвитку освіти і, як результат цього, всього суспільства.

### **Сутність університетського лідерства та його складові**

За аналогією з вище наведеним визначенням освітнього лідерства констатуємо, що університетське лідерство слід розглядати у таких трьох взаємопов'язаних площинах:

- університет для лідерства (освітні програми та послуги для розвитку лідерського потенціалу суспільства);

<sup>34</sup> Енциклопедія освіти / АПН України; гол. ред. В.Г. Кремень. – К.: Юрінком, 2008. – 1014 с. – С. 454.

- лідерство університету (діяльність держави задля розвитку університетів світового рівня);
  - лідерство в університеті (організаційний дизайн і організаційний розвиток ЗВО, стратегічне управління, розвиток персоналу, управління якістю).
- Схематичне зображення вище зазначеної позиції представлено на рис. 1.

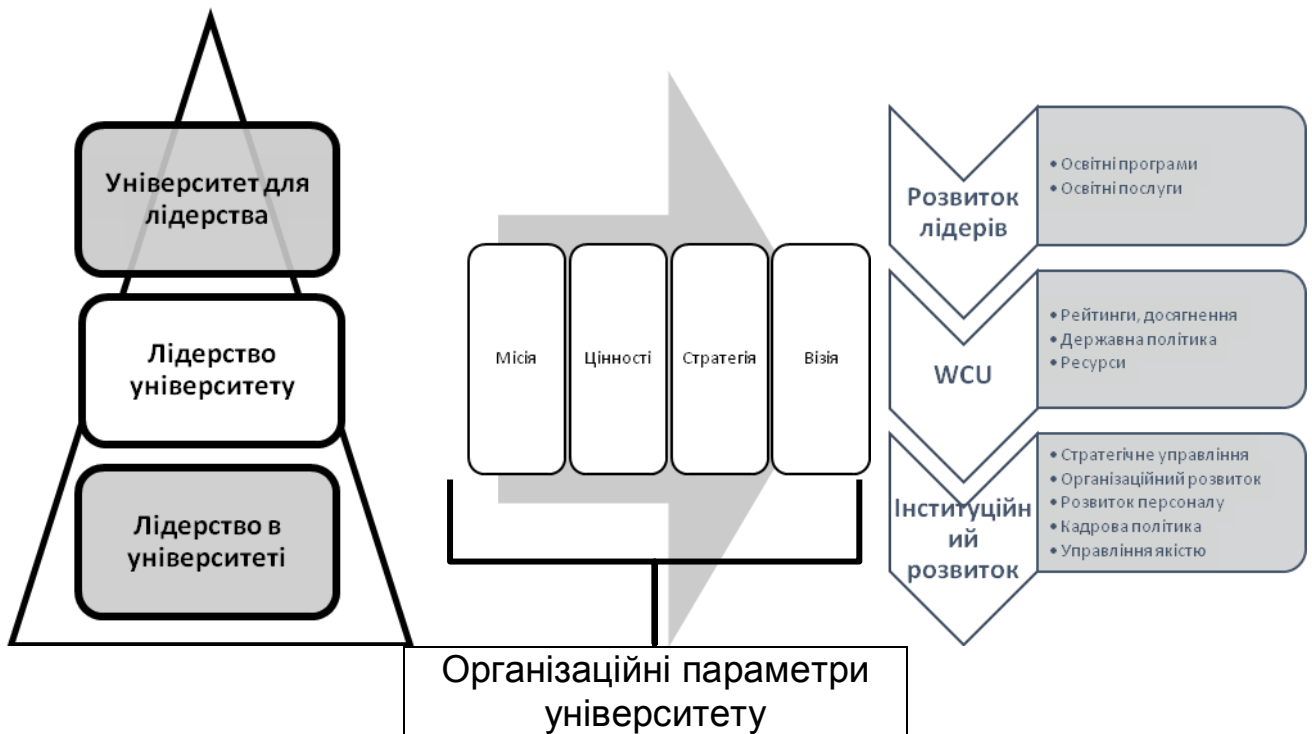


Рис. 1. Складові університетського лідерства

### **Підготовка та професійний розвиток лідерів**

Реалізація місії університету передбачає реалізацію освітніх програм і надання освітніх послуг для розвитку лідерського потенціалу суспільства: «три атрибути неодмінні для збереження за університетами ролі служителя потребам суспільства (за F. Newman):

- (1) підготування (соціалізація) студентів до їхньої ролі в житті суспільства;
- (2) забезпечення всім студентам шансів на соціальну мобільність;
- (3) захист університету як домітки для безкорисної наукової діяльності й розкріпачених дискусій»<sup>35</sup>.

Варто підкреслити, що лідерські якості віднесені експертами Проекту TUNING<sup>36</sup> до списку основних загальних компетентностей, які повинні розвиватися у вищій освіті<sup>37</sup>.

Дослідження методології підготовки управлінців-лідерів<sup>38</sup> дозволило констатувати:

- визначальну роль суспільних цінностей при проектуванні та реалізації програм професійної підготовки управлінців-лідерів;
- наявність базових принципів такої підготовки;
- виконання системою професійної підготовки управлінців місії (суспільного призначення) – «творення лідерів»;
- наявність «профілю лідера» як «точки відліку» та «кінцевого пункту» процесу такої підготовки;
- взаємоузгодженість основних компонентів освітнього процесу (мети, змісту, методів, засобів, результатів) і спрямованість процесу на особистість лідера як результат професійної підготовки управлінців.

Орієнтиром для реалізації програм професійної підготовки управлінців в умовах сучасних суспільних трансформацій і викликів є *профіль (рамки компетенцій) управлінця-лідера* як інтегрований і збалансований набір знань, вміння і поведінкових компетенцій (характеристик), необхідних для якісного виконання лідерських функцій.

Врахування специфіки еволюційного розвитку управління, а також співвідношення його рівнів із рівнями компетенцій свідчить про наявність ще однієї закономірності – *залежності між еволюційними рівнями управління та рівнями компетенцій (якостей)*. Зазначена закономірність засвідчує, що лідерський вплив здійснюється через наявні поведінкові компетенції особистості управлінця на відміну від менеджерського впливу (що базується на професійних уміннях) та адміністративного впливу (основою якого є професійні знання, управлінська інформація). Як висновок констатуємо, що ***при професійній підготовці управлінців задля забезпечення розвитку їхнього лідерського потенціалу основний акцент має здійснюватися на розвиток поведінкових компетенцій (якостей)***.

Домінування у профілі управлінця-лідера поведінкових компетенцій потребує при реалізації програм професійної підготовки управлінців для розвитку їх лідерського потенціалу використання релевантних методик, методів і технологій (до таких, зокрема, належать психологічна діагностика, методика Спенсерів, метод оповідача, метод власного прикладу, навчання через дію, модель самокеруючого навчання Р. Бояциса, консультування, інструктування, наставництво, коучинг та ін.).

Оцінювання ефективності програм професійної підготовки управлінців-лідерів є важливим інструментом для забезпечення їх якості. Таке оцінювання передбачає оцінку реакції та міри задоволеності учасників, а також оцінку результатів навчання у формі професійних компетенцій і компетентностей та їх вплив на практичну діяльність

<sup>35</sup> Квіск М. Університет і держава. – К.: Таксон, 2009. – 380 с. – С. 51.

<sup>36</sup> TUNING. – URL: <http://www.unideusto.org/tuning/publications.html>.

<sup>37</sup> Рашкевич Ю. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 166 с. – С. 33.

<sup>38</sup> Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня д.п.н. за спеціальністю 13.00.06 – теорія і методика управління освітою; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. К. : [Київ. ун-т ім. Б. Грінченка], 2011. – 36 с.

(поведінкові зміни, стимульовані процесом навчання). Типовими інструментами для оцінювання реакції та міри задоволеності учасників є анкети (із закритими та відкритими запитаннями) та інтерв'ю. Для оцінки навчальних результатів учасників використовують методи оцінки компетенцій. До розповсюджених сьогодні методів оцінки поведінкових компетенцій управлінця-лідера належать, зокрема, такі: імітація робочих ситуацій, «360°», психологічні тести, інтерв'ю. Найбільш комплексною технологією оцінювання поведінкових компетенцій управлінців-лідерів є технологія «Центр оцінки» (assessment center).

Важливо зазначити, що у 2015 році завдяки реалізації Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging), що реалізується за підтримки Європейської Комісії, у 7 університетах України та 1 науковій установі НАПН України були створені Центри лідерства – структурні підрозділи зі спеціальною інфраструктурою, що дозволяє зреалізовувати вище зазначену методику професійної підготовки управлінців-лідерів у трьох пілотних сферах – управління освітою, державне управління, бізнес-менеджмент (див. Додаток 2)

### **Лідерство університету**

Проблема розвитку інституційної спроможності ЗВО нерозривно пов'язана з термінами «академічна досконалість», «інституційний профіль», «інституційна стратегія» та «лідерство»<sup>39</sup>. Термін «академічна досконалість» (academic excellence) використовується, у першу чергу, до дослідницьких університетів. Дефініція «університет світового рівня (WCU)» засвідчує інституційну «здатність конкурувати на глобальному ринку шляхом набуття, адаптації та творення передового знання»<sup>40</sup>. Ключовими характеристиками WCU є високо-кваліфіковані випускники, провідні дослідження та запроваджені інновації<sup>41</sup>. Досвід засвідчує, що формування простору для творення WCU передбачає наявність двох вимірів:

- зовнішнього – державна політика і ресурси;
- внутрішній – здатність самих інституцій до трансформації, переходу на новий якісний рівень функціонування та розвитку.

Проблема розвитку дослідницьких університетів досліджена Ph. Altbach and J. Salmi у праці «Шлях до академічної досконалості: творення дослідницьких університетів світового класу» (The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities)<sup>42</sup>. Автори зазначають, що основними параметрами, які вирізняють елітні дослідницькі інституції від інших є<sup>43</sup>:

- високо-кваліфіковані науково-педагогічні працівники;
- досконалість у результатах наукових досліджень;
- висока якість викладання та навчання;
- значний обсяг державного та недержавного фінансування;
- талановиті студенти (високий відсоток іноземних);
- академічна свобода, ефективні структури врядування;
- добре обладнана інфраструктура для викладання, досліджень, управління та студентського життя.

Аналіз діяльності низки провідних дослідницьких університетів світу дозволили віднести до базових принципів їх існування – академічну свободу та академічне лідерство<sup>44</sup>.

<sup>39</sup> Калашнікова С. Ідентифікація сучасних орієнтирів розвитку вищої освіти // Вища освіта України. – 2014. - № 3. – С. 12-23.

<sup>40</sup> J. Salmi. The Challenge of Establishing World-Class Universities. – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p. – P. 4.

<sup>41</sup> Там само, с. 5.

<sup>42</sup> The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities / Editors: Philip G. Altbach and Jamil Salmi. – Washington DC: The World bank, 2011- 363 p.

<sup>43</sup> Там само, с. 2.

<sup>44</sup> Там само, с. 17, 20, 21, 336, 337

### **Академічне лідерство**

Т. Kennie<sup>45</sup>, досліджуючи проблему імплементації парадигми лідерства в університетах, застосовує термін «академічне лідерство». Вчений пропонує розглядати його сутність через призму шести вимірів і доменів, представлених на рис. 2.



**Рис. 2. Деякі виміри та домени академічного лідерства<sup>46</sup>**

Зазначені виміри та домени автор поклав в основу технології оцінювання лідерського потенціалу ЗВО.

### **Модель розподіленого лідерства**

В основу моделі розподіленого лідерства (shared leadership), розробленій Leadership Foundation for Higher Education (LFHE)<sup>47</sup>, покладено залучення та розподіл відповідальності за інституційне лідерство членів всієї академічної спільноти, а не тільки управлінського персоналу. Автори моделі виділяють 4 виміри розподіленого лідерства, які є такими:

- контекст – ґрунтується не на посадах, а на довірі та експертному потенціалі;
- культура – передбачає не контроль, а повагу до досвіду та експертизи;
- зміна – реалізується багатьма учасниками за векторами – зверху-вниз, знизу-вверх та по горизонталях, та є багаторівневим;
- взаємовідносини – базується на співпраці між особистостями, які разом формують колективну ідентичність/самобутність.

Також розробники моделі виділяють 4 взаємопов'язані критерії розподіленого лідерства:

- люди – залучення широкого спектру експертів із їх різномірним досвідом/експертизою;
- процеси – підтримка експертів у розповсюдженні та реалізації їх досвіду/експертизи серед структурних підрозділів для реалізації організаційних функцій;
- професіональний розвиток – сприяння розвитку індивідуальних і колективних компетентностей, рис і зміни поведінки;
- ресурси – сприяння посиленню партнерства, розвитку мереж і співпраці.

<sup>45</sup> Ranmore Consulting Group. Enhancing the performance of knowledge-based organization. URL: <http://www.ranmore.co.uk>.

<sup>46</sup> Tom Kennie. Academic Leadership: Dimension, Dysfunctions and Dynamics. – Ranmore Consulting, 2009. – 13 p. – P. 2. URL: <http://www.ranmore.co.uk/ranmore.aspx?page=3>.

<sup>47</sup> Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education. Stimulus paper / R. Bolden, S. Jones, H. Davis, P. Gentle. – London, 2015. – 47 p.

Іншими словами, модель розподіленого лідерства пропонує переосмислення потенціалу академічної спільноти з акцентом на колегіальність, громадянську активність та активність громади.



### **Механізми та засоби розвитку лідерського потенціалу університетів**

Пошук «формули успіху» для розбудови лідерського потенціалу сучасного університету – тема достатньо захоплююча. Прикладом такої формули може слугувати позиція М. Богачевської-Хом'як, відповідно до якої складниками успішності університету є<sup>48</sup>: «свобода наукового пошуку і слова; охочі та цілеспрямовані студенти; чесна й ефективна адміністрація; прозорі фінанси; відкритість до світу».

J. Salmi у праці «Виклик щодо творення університетів світового рівня» (The Challenge of Establishing World-Class Universities)<sup>49</sup> ідентифікував і обґрунтував три фактори, що є визначальними для університетів-лідерів:

- висока концентрація таланту;
- достатність ресурсів для того, щоб пропонувати продуктивне навчальне середовище та здійснювати прогресивні дослідження;
- сприятливе врядування, що передбачає наявність таких складових – підтримуюча регулятивна структура, автономія, академічна свобода, команда лідерів, стратегічна візія, культура досконалості.

Підтверджуючи визначальну роль організаційного розвитку для розкриття лідерського потенціалу університетів, J. Salmi зазначає: «Творення університетів світового рівня потребує сильного лідерства, сміливої візії для реалізації інституційної місії та цілей, а також чітко визначеного стратегічного плану для того, щоб переводити візію у конкретні завдання та програми»<sup>50</sup>.

**Теорія організаційного розвитку слугує науково-методологічним підґрунтям для розбудови інституційної спроможності (інституційного лідерства) університетів в умовах сучасних суспільних трансформацій.** Однією із найбільш відомих сучасних теорій організаційного розвитку є теорія саморозвивальної організації Р. Сенге, який розглядає організацію у процесі її постійного удосконалення та саморозвитку<sup>51</sup>. Аналіз організаційного розвитку на засадах теорії саморозвивальної організації веде до зміни / трансформації базових параметрів сучасної організації. Результатом такої трансформації є, зокрема, такі положення:

- візія організації стає продовженням візії кожного;
- особливність місії полягає у тому, що люди віддані їй, оскільки місія організації є, по суті, і місією кожного її працівника;
- спільне бачення та місія підвищують відданість організації.

*Усвідомлення університетськими спільнотами на чолі з їх лідерами базових організаційних параметрів, їх спільне опрацювання, формулювання та формування – передумови для забезпечення ефективного інституційного розвитку закладів вищої освіти.* До основних інструментів, які сприяють організаційному розвитку сучасного ЗВО відносять стратегію розвитку<sup>52</sup>.

*Стратегія розвитку організації* традиційно представлена у формі документу, який системно визначає та обґрунтовує пріоритетні напрями, принципи, результати та механізми для розбудови організації:

- «Успіх пов'язаний з наявністю стратегії»<sup>53</sup>.
- «Призначення стратегії полягає у мобілізації ресурсів для здійснення тактики»<sup>54</sup>.
- «Стратегія, візія, місія – все це виходить з простого посилання про необхідність

<sup>48</sup> Покликання університету: Зб. наук. пр. / Відп. ред. О. Гомілко. – К.: РІА «ЯНКО»; «ВЕСЕЛКА», 2005. – 304 с. – С. 23.

<sup>49</sup> J. Salmi. The Challenge of Establishing World-Class Universities. – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p.

<sup>50</sup> Там само, с. 9.

<sup>51</sup> Сенге Р. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.

<sup>52</sup> Калашнікова С. Організаційний розвиток вищого навчального закладу та його значення у розбудові лідерського потенціалу університетів // Вища освіта України. – 2012. - № 3 (додаток 2), том 1. – С. 40-43.

<sup>53</sup> Траут Дж. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает. – СПб.: Питер, 2008. – 176 с. – С. 11.

<sup>54</sup> Там само, с. 93.

чітко усвідомлювати напрям руху ...»<sup>55</sup>.

Стратегія розвитку ЗВО повинна корелюватися з параметрами інституційного профілю та сприяти розвитку ключових компетенцій (якостей) університету: «Щоб займати стійкі позиції на ринку ЗВО повинен розробляти стратегію розвитку, яка базується не на одній, а кількох стійких перевагах»<sup>56</sup>.

I. McNay<sup>57</sup>, розглядаючи розвиток лідерського потенціалу університетів через призму стратегічного управління, констатує: «добре лідерство в добрі часи створює культуру, де зміни краще сприймаються, коли настає час викликів»<sup>58</sup>. Дослідник підкреслює *важливість формування університетської спільності* на цьому шляху та пропонує для цього лідерам ЗВО застосовувати такі принципи<sup>59</sup>:

- «Бути «одним з нас».
- Робити *для нас*, а не *нам*, і бажано з нами.
- Відчуття «нас» – ми всі разом у цьому.
- Надавати нам значення».

Реалізація зазначених принципів потребує від лідерів виконання таких дій:

- «розмірковувати [узнати про групу/групи, які вони ведуть, щоб виробити співчуття та емоційну чуйність];
- представляти групу – захищати її ідеї та інтереси;
- реалізовувати ці ідеї, надаючи структуру, простір та підтримку, щоб рухатись вперед, відповідаючи цінностям і цілям групи»<sup>60</sup>.

Запровадження таких підходів, на думку, I. McNay, дозволяє творити «клімат довіри»: «Лідерам необхідно будувати «капітал довіри» своєю поведінкою у добрі часи, щоб скористатися ним, коли необхідно прийняти більш складні рішення, із менш прийнятними наслідками»<sup>61</sup>. Така «спільна довіра» є критично важливою, оскільки: «вона дає людям упевненість, щоб бути відкритими, чесними та критичними при обговоренні розробки стратегії та творчими, готовими до експериментів та ризику у своєму тлумаченні та втіленні»<sup>62</sup>.

У пошуках відповіді на питання «як університети можуть сприяти розвитку лідерства та організаційної спроможності всередині та ззовні своїх ключових галузей» R. Harisalo<sup>63</sup> стверджує, що університети завжди брали участь у цих процесах і набули значний досвід реалізації таких програм і політик, які можна підсумувати наступним чином.

По-перше, університети перевизначили та розробили нові теоретичні підходи до розуміння управління та лідерства, а також організаційних конфігурацій. Ця діяльність належить до категорії повздовжніх (longitudinal) базових досліджень задля опису/оцінювання змін/розвитку з часом. Слід наголосити, що дослідження такого роду є основним джерелом нових розумінь та інновацій. Щоб досягнути успіху в цих починаннях, *дослідники повинні тісно співпрацювати з найбільш інноваційними державними та приватними організаціями*.

По-друге, університети опрацювали та виробили нові методи, інструменти та метрики, за допомогою яких можливо суттєво покращити різні організаційні чинники – стратегії, процеси, персонал та результати. Головною метою такої діяльності є, звичайно, знаходження балансу між гуманним/людяним (humane) стилем роботи, продуктивністю, економією, інновацією та ефективністю. Серед типових інструментів, які використовуються

<sup>55</sup> Траут Дж., Ривкин С. Сила простоти: руководство по успешным бизнес-стратегиям. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с. – С. 125.

<sup>56</sup> Гуськова Н., Неретина Е., Маколов В. Анализ конкретных позиций национального исследовательского университета // Университетское управление: практика и анализ. – № 1 (71), 2011. – С. 6-11. – С. 6.

<sup>57</sup> Ian McNay. Leading Strategic Change in Higher Education – Closing the Implementation Gap // Leadership and Governance in Higher Education, Volume No. 4, 2012. – P. 49-69.

<sup>58</sup> Там само, с. 53.

<sup>59</sup> Там само, с. 55.

<sup>60</sup> Там само, с. 55.

<sup>61</sup> Там само, с. 55.

<sup>62</sup> Там само, с. 56.

<sup>63</sup> Prof. Risto Harisalo, School of Management, University of Tampere. – URL: <http://www.uta.fi>

у провідній практиці для вирішення вище зазначених завдань, такі: бенчмаркінг (benchmarking), бенч-навчання (benchlearning), виключення рівня (elimination of a level), аналіз споживачів (customer analysis), початок з урахуванням та обґрунтуванням витрат та потреб (zero-base start), органограма (organigraph) тощо. Щоб досягти успіху у цих різновидах діяльності, *університети повинні співпрацювати з державними та приватними організаціями, в яких можна проводити різноманітні експерименти і тести (пілотні запровадження), а також знаходити організації, що вже набули досвіду незалежної експертизи подібних інструментів і перевіряли їх дієвість.*

По-третє, університети збирають та обробляють відповідну інформацію в управлінських та організаційних цілях. Задля цього в кожному університеті повинні бути люди, які ретельно й безперервно «просіюють» цей масив інформації та відповідним чином «перетворюють» його для використання в управлінських та організаційних цілях (у т.ч. при прийнятті управлінських рішень).

По-четверте, однією з базових функцій університету є розвиток людського мислення (human thinking), усвідомлення перешкод і бар'єрів у мисленні та руйнування старих шляхів мислення. Щоб досягнути успіху в цих зусиллях, *університети повинні забезпечити належні майданчики та середовища для навчання креативному мисленню, критичному мисленню, рефлексивному мисленню та етичному мисленню – принципам інструментам мислення людей.* Слід наголосити, що різні товари – продукти та послуги – є результатами цих процесів мислення і як такі представляють загальне багатство суспільства.

По-п'яте, університети можуть діяти як важливі рушії для поширення установки на виконання, оптимізму та впевненості у майбутньому розвитку. Ці якості важливі для всіх організацій, хоча їх часто мінімізують, применшують і зневажають. *Прогрес так само складається з психологічних та інтелектуальних ресурсів, як і з економічних, технологічних та інших матеріальних чинників.*

Вище зазначене, на думку R. Harisalo, складає більшу, загальну картину того, як успішний університет функціонує та співпрацює з місцевими, регіональними та державними організаціями, з одного боку, та надзвичайно інноваційними бізнес-організаціями (малими, середніми та великими), з іншого.

Врахування специфіки ЗВО проявляється також у безпосередньому зв'язку організаційної стратегії та університетської автономії. Експерти Програми TEMPUS з цього приводу констатують: «Успіх оперування автономних інституцій у середовищі зростаючої конкурентності залежить від їх здатності створювати і запроваджувати скоординовану інституційну стратегічну поведінку щодо освітніх програм, найму персоналу, його розвитку, відбору студентів, дослідницької політики»<sup>64</sup>.

До інших інструментів, які сприяють організаційному розвитку сучасного університету також належать: корпоративна угода, політика розвитку персоналу, інституційний аудит, інструменти моніторингу та управління якістю тощо. Однією із ключових ролей керівника ЗВО є роль архітектора освітньої інституції. Ефективність виконання цієї ролі значною мірою визначається рівнем володіння керівником базових основ теорії організаційного розвитку та здатністю їх ефективно використовувати у практичній діяльності в сучасних умовах.

Європейська стратегія модернізації вищої освіти «Підтримуючи розвиток і професійну діяльність – порядок денний для модернізації європейських систем вищої освіти» («Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe's higher education systems»<sup>65</sup>), прийнята Європейською Комісією 26 вересня 2011 р., констатує критичність ефективного врядування для забезпечення прогресу: «Виклики, з якими має

<sup>64</sup> Regional seminars on University Governance in the Tempus Partner Countries – Conclusions / J. Reilly and A. Jongsma. – Brussels: EACEA, 2011. – 35 p. – P. 20.

<sup>65</sup> Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe's higher education systems. Communication from the European Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, XXX. – COM(2011) 567/2. {SEC(2011) 1063}. – 16 p.

справу вища освіта, вимагають більш гнучкого врядування та фінансових систем для того, щоб забезпечити баланс між зростаючою автономією освітніх інституцій та їх відповідальністю перед усіма стейкхолдерами»<sup>66</sup>.

Зростаючий рівень конкуренції та тенденції до результат-орієнтованого фінансування спонукають інституції вищої освіти підвищувати ефективність своєї стратегічної управлінської спроможності шляхом професіоналізації управлінських структур, механізмів, процедур прийняття рішень тощо<sup>67</sup>. **Врядування у вищій освіті сьогодні визначається як «багаторівневе» та «з багатьма акторами» (multi-level multi-actor governance)**<sup>68</sup>. **Ключовими складовими такого врядування є інституційна автономія та професійне лідерство.**

У свою чергу, посилення інституційної автономії, актуальність розроблення та імплементації інституційних профілів та індивідуальних стратегій розвитку університетів веде до необхідності реалізації системи заходів, спрямованої на професіоналізацію управління у вищій освіті, у першу чергу, шляхом професійного розвитку лідерів:

- «Розвиток стратегічного лідерства та професіоналізованого менеджменту у вищій освіті, а також реалізація сучасної політики управління людськими ресурсами є критично необхідними для розроблення та запровадження інституційних стратегій задля підвищення якості та ефективного використання ресурсів. Лідерство у вищій освіті та менеджмент повинні бути системно розвинутими та професіоналізованими»<sup>69</sup>.

- «Необхідно підтримувати розвиток стратегічних і професійних лідерів та менеджерів у вищій освіті, гарантувати, що інституції вищої освіти мають автономію для того, щоб обирати свій стратегічний напрям, скеровувати внутрішні течії, спрямовувати ресурси для залучення кращого викладацького та дослідницького персоналу ...»<sup>70</sup>.

**Отже, в умовах сучасних суспільних трансформацій та модернізації вищої освіти особливої актуальності набувають врядування, інституційна автономія та професійне лідерство. У світлі євроінтеграційних перспектив України важливо своєчасно та адекватно реагувати на зазначені виклики.**

## **Висновки**

Вище поданий детальний опис ключових характеристик сучасного управління вищою освітою, яке реалізується у країнах ЄС, засвідчує їх відмінність від характеристик, які сьогодні притаманні вітчизняній вищій освіті. Ця відмінність лежить не тільки у площині механізмів управління, а є значно глибшою, оскільки стосується принципів і цінностей (світоглядної основи). Значення принципів і цінностей є первинним по відношенню до механізмів. Іншими словами, *«правильність» принципів і цінностей, на яких вибудовується управління вищою освітою, спричинює «дієвість» механізмів управління.*

Подолання наявної прірви між наявним та бажаним, на наше переконання, потребує віднесення до цільових векторів сучасної реформи вищої освіти в Україні такі:

- розбудова довіри між різними учасниками процесу реформування вищої освіти – студенти, викладачі, дослідники, керівники ЗВО, держава, роботодавці, громадянське суспільство;

- зміщення акценту з протистояння та боротьби («пошуку винних», поділу на своїх і чужих і т.п.) на партнерство і розподілену відповідальність за результат реформи, готовність ділитися владою та розділяти відповідальність;

<sup>66</sup> Там само, с. 9.

<sup>67</sup> Калашнікова С. Європейська політика модернізації вищої освіти: ключові орієнтири // Вища освіта України. – 2012. – № 2. – С. 80-84.

<sup>68</sup> Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education. – Brussels: ESMU, 2011. – 47 p. – P. 14.

<sup>69</sup> Там само, с. 15.

<sup>70</sup> Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe's higher education systems. Communication from the European Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, XXX. – COM(2011) 567/2. {SEC(2011) 1063}. – 16 p. – P. 9.

- вибудовування горизонтальних експертних мереж для пошуку ефективних рішень та забезпечення професійного і конструктивного їх обговорення та презентування перед широкою академічною громадою;

- активізація, об'єднання, координація та спрямування зусиль (ресурсів) широкого кола партнерів (у т.ч. зарубіжних) на розбудову інституційної спроможності ЗВО, професійного розвитку їх персоналу та розвитку лідерського потенціалу.

Механізми, що дозволяють реалізувати зазначені вище цілі добре відомі, вони не є складними чи вартісними, а лише потребують волі до зміни системи цінностей. Без побудови такої платформи довіри та партнерства, нової корпоративної культури та системи взаємовідносин, ефективно відповісти на виклики реформи вищої освіти в Україні не є можливим.

## **Готовність університетів України до реалізації парадигми лідерства в управлінні вищою освітою**

Аналіз готовності університетів України до імплементації парадигми лідерства має враховувати дані опитування **«Роль університету у розвитку лідерського та інституційного потенціалу суспільства»**, здійсненого за Проектом Програми TEMPUS **«Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)**<sup>71</sup>.

Основні висновки, отримані у результаті опитування, є такими:

1. У більшості ЗВО підготовка управлінців здійснюється сьогодні у рамках парадигми менеджменту. При цьому тенденція щодо розвитку поведінкових компетенцій (якостей) лідера проявляється через наявність типової навчальної дисципліни «Психологія» та достатньо інноваційних навчальних дисциплін «Лідерство» та «Філософія успіху». Розвиток лідерського потенціалу організацій у різних сферах життєдіяльності суспільства здійснюється за допомогою викладання навчальних дисциплін: Управління персоналом; Корпоративна культура; Управління проектами; Стратегічне управління; Управління комунікаціями.

2. ЗВО використовують досить широкий арсенал сучасного педагогічного інструментарію для розвитку управлінських якостей у студентів, які навчаються за програмами підготовки управлінців. Серед найбільш типових: семінари-практикуми, тренінги та ділові ігри. Варто зазначити, що такі методи і форми навчання більшою мірою спрямовані на розвиток знанневих і вмінневих компетенцій, а не на поведінковий спектр, що є критичним для розвитку лідерів. Коучинг і констультування (як типові технології розвитку лідерів) лише набувають своєї популярності, а такі методи як психологічна діагностика, метод власного прикладу, метод оповідача, технологія наставництва і зовсім відсутні у переліку. Вище зазначене засвідчує необхідність реалізації заходів з розвитку компетентності викладачів ЗВО щодо сучасних педагогічних методів і технологій, спрямованих на розвиток лідерських якостей.

3. Серед університетів України напрям надання послуг суспільству поза межами освітніх академічних програм і програм професійного розвитку (підвищення кваліфікації) є ще не достатньо розвинутим. Напряму потребує стимулювання свого розвитку як у світлі реалізації парадигми «навчання впродовж життя», так і розбудови третьої складової університетської місії – соціальної (послуги суспільству).

4. Значна кількість ЗВО не знайомі з технологією формулювання базових інституційних/організаційних параметрів. Така ситуація ускладнює процеси організаційного розвитку університетів як інституцій та знижує їх ефективність.

5. Більшість ЗВО здійснюють стратегічне планування на короткостроковий (1-3 роки) та середньостроковий (3-5 років) періоди. Така ситуація є типовою для всіх сфер життєдіяльності сучасного суспільства і пов'язана з високим рівнем (динамікою) організаційної мінливості.

6. Більшість ЗВО використовують широкий спектр механізмів організаційного розвитку та відповідні інструменти для оцінювання якості своєї діяльності. Менш оптимістичною є ситуація щодо наявності у документах ЗВО, які визначають стратегічний розвиток інституції, вимірних якісних показників, що засвідчують досягнення стратегічних цілей. Така ситуація засвідчує критичну потребу розвитку компетентності університетських команд щодо стратегічного управління, зокрема у частині ідентифікації та вимірювання індикаторів прогресу.

7. ЗВО усвідомлюють важливість механізму розвитку персоналу для забезпечення організаційного прогресу та використовують для цього широкий спектр підходів і методів.

---

<sup>71</sup> Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / Авторський колектив: О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с.

## Розділ 2. Інструменти для вимірювання лідерського потенціалу університетів

### Університетські рейтинги як механізм визначення інституційного лідерства в елітному сегменті вищої освіти

Сергій КУРБАТОВ

д.філос.н., старший науковий співробітник,  
завідувач Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти  
Інституту вищої освіти НАПН України

#### Виникнення національних університетських рейтингів

Давньогрецький філософ та математик Піфагор (570-490 р. до н.е.) вважав число головним методом осягнення світу та висловлення суті. Відомий афоризм одного з сімох мудреців, які стояли біля витоків європейської філософської традиції, Клеобула (540-460 р. до н.е.), проголошує: «μέτρον ἄριστον», «міра є найважливішою за все». І дійсно, бажання виміряти, знайти певний цифровий еквівалент реальності є характерною рисою європейської цивілізації. Тому саме математика та математичні методи створюють підґрунтя точних наук. Тож не дивно, що у ХХ сторіччі постало **питання, як виміряти ефективність університетської діяльності, та побудувати відповідні ієрархічні моделі в національному, а, пізніше, глобальному контекстах.**

Простим і відносно «прозорим» вимірюванням будь-якої активності є рейтинг: «це числовий або порядковий показник успішності або популярності, який відображає важливість або вплив певного об'єкта або явища. Або ж це – показник оцінки діяльності, популярності, авторитету якоїсь особи, організації, групи, програм у певний час, що визначається соціологічним опитуванням, голосуванням та іншим і визначається місцем, яке вони посідають серед собі подібних»<sup>72</sup>. Тобто в основі рейтингу як технічного та технологічного процесу лежить принцип порівняння.

За даними Ellen Hazelcorn<sup>73</sup>, вперше в історії академічних вимірювань рейтинг спробував розробити James McKeen Cattell, який ще у 1910 році оприлюднив власну версію кращих американських наукових центрів, спираючись на співвідношення ефективно працюючих дослідників до загальної кількості співробітників. А на думку Rachele Brooks, перші оцінки якості американських університетів спиралися на оцінку репутації: «Найбільш цитованим серед перших досліджень у галузі порівняння якості університетської освіти стало дослідження Raymond Hughes - президента University of Miami Ohio. Він попросив власних співробітників назвати імена видатних дослідників у 20 предметних галузях (галузях знань) для створення бази даних респондентів для опитування з метою оцінки репутації. За підсумками цього опитування Hughes створив рейтинг 38 провідних інститутів, які присуджують докторський ступінь (із 65 існуючих на той час)»<sup>74</sup>.

Тож ідея порівнювати університети, виходячи з певних критеріїв (особливо враховуючи значення змагальності як одного з принципів побудови людської культури!) є досить давньою. Так, на рубежі ІХХ-ХХ століття виникає диференціація між елітарними та масовими університетами. Націлена на самовідтворення еліти елітарна освіта стає своєрідною реакцією традиційного суспільства на стрімкі темпи розвитку та цивілізаційні зміни. Обґрунтовуючи введення цього терміну, Геннадій Ашин зазначає: «Елітарна освіта

<sup>72</sup> Wikipedia. – URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3>

<sup>73</sup> Hazelcorn E. Ranking and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence. Palgrave Macmillan, 2011. – P. 29.

<sup>74</sup> Brooks, Rachele Measuring University Quality // The Review of Higher Education. Vol. 29, № 1, 2005. – P. 4.

– це освіта для вузького кола, передбачена лише для вихідців із шляхетних («еліта крові») та найбільш заможних («еліта багатства») сімей. Ця система існує вже не одне тисячоліття, вона має на меті не лише закріплення і відтворення існуючих знань, а й, у більшій мірі, виробництво і закріплення цінностей певних соціальних груп, класів, станів»<sup>75</sup>.

**Елітарна освіта зорієнтована, таким чином, на відтворення існуючої еліти та виконує роль соціального фільтру, який запобігає доступу до елітного клубу представників інших верств населення.** Знання, що ретранслюються через систему освіти, мають тут характер певного атрибуту, жорстко пов'язаного з соціальним статусом, який визначає походження людини. Тобто тут ми маємо справу з безперечним онтологічним пріоритетом минулого щодо теперішнього і майбутнього, що відповідає реаліям статичного контексту часу, при якому його творчий потенціал обмежений консервативним світосприйняттям, а все новостворене розглядається як відхід від визначальної гармонійної парадигми<sup>76</sup>.

**Елітна освіта, навпаки, є відкритою для всіх соціальних верств населення. Тобто вона відповідає реаліям динамічного контексту часу, при яких творчий імпульс значно зростає, адже побудова нового контексту стає визначальним фактором буттєвої ситуації людини**<sup>77</sup>. З онтологічної точки зору тут простежується безперечний пріоритет майбутнього щодо минулого і теперішнього. Геннадій Ашин пропонує використовувати термін «елітна освіта» «по відношенню до такого типу високоякісної освіти, яка носить відкритий характер, тобто ця освіта націлена на молодих людей з високими інтелектуальними якостями, які походять з будь-яких соціальних прошарків, груп, класів, адже критерієм відбору виступає не шляхетність, багатство і зв'язки, а саме інтелектуальні та інші властивості особистості, її таланти»<sup>78</sup>.

В умовах відкритості системи освіти відбуваються динамічні трансформації соціальної структури самої еліти. Домінуючим принципом, що визначає ці трансформації, стає принцип меритократії<sup>79</sup>, який сформулював Michael Young у 1958 році. Згідно з цим принципом основою для рекрутування еліти є особисті чесноти і досягнення. Тобто еліта складається з найбільш здібних, компетентних, освічених, харизматичних особистостей. Звичайно, втілення принципу меритократії у чистому вигляді нагадує ідеалізовану соціальну утопію, але присутність цього принципу у соціальній системі і функціонуванні освітніх інституцій є, безперечно, необхідним, таким, що відповідає логіці цивілізаційного розвитку.

Це, у свою чергу, призводить до того, що елітарні університети поступово починають перетворюватися на елітні, тобто, у відповідності з ідеалами меритократії, перестають бути соціально замкненими та відкриваються (хоча поступово, і з певними обмеженнями, що існують аж до сьогодні) для найбільш здібних представників усіх верств суспільства. Престижність провідних світових університетів завжди означала певну суттєву інвестицію у майбутню кар'єру молодого людини та залучення її до соціального середовища «господарів життя».

Крім того, характерною рисою ХХ сторіччя є виникнення масової університетської освіти. За даними UNESCO, вимальовується досить незвичний рейтинг країн із найбільшою кількістю університетів у сучасному світі. Так, перше місце у ньому займає Індія (8407 університетів), друге – США (5758 університетів), третє – Аргентина (1705 університетів), четверте – Іспанія (1415 університетів), п'яте – Мексика (1341 університет), шосте – Бангладеш (1268 університетів), сьоме – Індонезія (1236 університетів), восьме – Японія (1223 університети), дев'яте – Франція (1062 університети) і, нарешті, десяте –

<sup>75</sup> Ашин Г.К. Мировое элитное образование. М., 2008. – С. 27.

<sup>76</sup> Курбатов С.В. Историчний час як детермінанта творчого процесу. К.: Інформаційні системи, 2009. – С. 152-153.

<sup>77</sup> Курбатов С.В. Там само. – С. 153.

<sup>78</sup> Ашин Г.К. Мировое элитное образование. М., 2008. – С. 27

<sup>79</sup> Young M. The Rise of Meritocracy. Transaction Publishers, 1994. – 180 p.



Китай (1054 університети)<sup>80</sup>. Як бачимо, кількість університетів у тій чи іншій країні погано корелює з рівнем життя чи загальною економічною ситуацією. При цьому, найбільша кількість студентів – 14261778 осіб – навчалася все ж таки у США<sup>81</sup>.

Звичайно, така велика кількість університетів вимагала створення відповідної системи класифікації, яка б дозволяла об'єднати більш менш однорідні заклади освіти у відповідні категорії. Найбільш авторитетною в американському освітньому просторі в цьому зв'язку стала так звана Класифікація Carnegi. У 1970 році<sup>82</sup> Carnegie Foundation розпочала роботу щодо покращання викладання («The Carnegie Foundation for Advancement of Teaching»)<sup>83</sup>. Першу редакцію Класифікації Carnegi надруковано у 1973 році, а подальші редакції – відповідно у 1976, 1987, 1994, 2000 та 2005 році.

Мета створення цієї Класифікації полягала у допомозі проведенню досліджень у галузі освіти та освітньої політики шляхом створення гомогенних категорій коледжів і університетів згідно з функціями цих освітніх інституцій та характеристикою їх викладачів і студентів. Як зазначає Lee Shulman: «Всі ці роки класифікація була корисним інструментом для дослідників і співробітників освітніх інституцій, зацікавлених в аналізі як окремих академічних установ, складу їх студентів та викладачів, так і системи вищої освіти в цілому. Однак класифікацію неодноразово використовували і з метою, яку не передбачали розробники. Зокрема, на її основі журнал «US News & World Report» розробив свій впливовий університетський рейтинг. Урядові інституції використовують Класифікацію для визначення обсягів державного фінансування. Фондації – для класифікації відповідної грантової підтримки. Професійні асоціації – для визначення розміру членських внесків. Представники університетської адміністрації – для пошуку споріднених освітніх інституцій»<sup>84</sup>.

Розглядаючи спільні та відмінні риси між класифікацією і рейтингом університетів, американській дослідник Alexander McCormic у статті «Системна взаємодія між класифікацією і рейтингом коледжів та університетів: чи можна віднести Берлінські принципи до складання класифікації?» («The Complex Interplay Between Classification and Ranking of Colleges and Universities: Should the Berlin Principles Apply Equally to Classification?») <sup>85</sup> приходять до висновку, що, хоча класифікація ґрунтується на знаходженні певних спільних рис освітніх установ та, начебто, виключає ієрархію, вона у прихованому вигляді виконує функцію рейтингування, адже у Класифікації Carnegi у першу категорію дослідницьких університетів входять найпрестижніші університети, які займають перші місця в університетських рейтингах. Отже, Берлінські принципи рейтингування закладів вищої освіти (Berlin Principles on Ranking of Higher Educational Institutions<sup>86</sup>), у своїй більшості, можуть бути застосованими і до розробки класифікацій інституцій вищої освіти.

Тобто, ми можемо констатувати, що створення Класифікації Carnegi стало важливою передумовою виникнення ідеї розробки «університетського рейтингу», який не лише ідентифікує місце того чи іншого університету у відповідному категоріальному масиві, а й порівнює їх у відповідності з об'єктивними критеріями. Її поява активізувала відповідну роботу серед експертів і дослідників університетської освіти.

Перший сучасний рейтинг національних закладів вищої освіти був надрукований у 1983 році американським журналом «US News & World Report». У статті «The Birth of the College Rankings» Robert Morse (один з фундаторів рейтингу) зазначає: «Тоді ніхто не міг уявити, що лише через 25 років рейтинги стануть впливовим фактором американської політики у галузі університетської освіти, будуть предметом дискусії у докторських

<sup>80</sup> Ranking+Records: Countries with most universities. – URL: <http://www.aneki.com/universities.html>

<sup>81</sup> Ranking+Records: Countries with most university students. – URL: <http://www.aneki.com/students.html>

<sup>82</sup> До речі, на той час у США нараховувалося 2800 коледжів і університетів

<sup>83</sup> The Carnegie Foundation for Advancement of Teaching. – URL: <http://www.carnegiefoundation.org/>

<sup>84</sup> The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. 2000 Edition with a Foreword by Lee S. Shulman. – p. VII.

<sup>85</sup> Higher Education in Europe. Vol. 33. № 2/3, July-October 2008. – p. 209-218.

<sup>86</sup> IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. URL: [http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41&Itemid=48](http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=48)

дисертаціях, наукових дослідженнях, конференціях та постійно перебувати у полі зору мас-медіа»<sup>87</sup>.

Цей рейтинг являв собою опитування керівників 1308 коледжів з метою визначити, які з них, на їхню думку, надають найкращі освітні послуги. Переможцем тоді став Stanford University. Подібне опитування було покладене в основу рейтингів, складених у 1985 та 1987 році. Починаючи з 1988 року разом із результатами опитування у рейтингу «US News & World Report» використовуються і статистичні дані, зокрема:

- співвідношення кількості випускників і кількості першокурсників;
- результати стандартизованих вступних тестів першокурсників, пропорція між кількістю поданих документів і кількістю зарахованих;
- якість викладацького складу та їх заробітна платня;
- фінансові витрати на підготовку одного студента;
- оцінка випускниками якості навчання.

З 1997 року рейтинг друкується у мережі Інтернет.

Таким чином, більше 30 років тому у США вперше було успішно реалізовано ідею створення університетських рейтингів. Перший університетський рейтинг базувався на суб'єктивних даних, тобто думці університетських управлінців стосовно закладів вищої освіти, що надають найкращі освітні послуги. Таким чином, було складено першу легітимну систему, що оцінювала якість університетської освіти у національному масштабі. Ця ініціатива викликала великий інтерес в американському суспільстві, який активізував відповідну роботу у даному напрямку. Рейтинг національних університетів США продовжує виходити і у наш час<sup>88</sup>.

### **Міжнародні університетські рейтинги, їх специфіка**

У XXI сторіччі глобалізація системи університетської освіти стала реальністю, яка визначає як її сучасний стан, так і перспективи подальшого розвитку. Аксиоматичним є те, що система освіти кожної країни, яка традиційно формувалася як національна інституція, стискається з необхідністю радикальних і часом драматичних змін, трансформацій, реформ. В українському випадку цей процес ускладнюється ще й необхідністю подолання негативних наслідків радянської спадщини, особливо відчутних у галузі соціально-гуманітарних дисциплін. Універсалізація системи навчання та оцінювання, яка відбулася в Україні після приєднання нашої країни до Болонського процесу, є яскравим прикладом подібних трансформацій з усіма проблемами і «культурними травмами»<sup>89</sup> (використовуючи термін польського соціолога і соціального філософа Piotr Sztompka).

Характеризуючи стан вищої освіти у XXI сторіччі один із провідних американських експертів у цій галузі Philip Altbach зазначає: «Вища освіта всюди зазнає вражаючих змін. Початок XXI сторіччя у цій галузі нагадує бурю, спричинену численними зовнішніми тисками та внутрішніми відповідями. Сучасні умови начебто надають можливості започаткувати фундаментальні реформи та зміни, у той же час зовнішні тиски можуть взагалі зруйнувати традиційні форми академічних інституцій»<sup>90</sup>. Серед найсуттєвіших «зовнішніх тисків» можна ідентифікувати фактичне формування наприкінці XX сторіччя глобального освітнього простору і необхідність національних систем вищої освіти та їх ключових елементів, університетів, інтегруватися у цей простір.

Як і будь-який соціальний простір, глобальний освітній простір має тенденцію до утворення власних ієрархій та, відповідно, формує певну технологію легітимації присутніх у ньому національних університетів в якості елітних (кращих, провідних) і звичайних. Створення глобального освітнього простору передбачає входження у цей простір кращих національних університетів, тож знаходження інструменту об'єктивного визначення

<sup>87</sup> Morse, Robert The Birth of the College Rankings. URL: <http://www.usnews.com/news/national/articles/2008/05/16/the-birth-of-college-rankings>

<sup>88</sup> US News Education: National University Rankings. – URL: <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/rankings/national-universities>

<sup>89</sup> Sztompka, P. The Ambivalence of Social Change in Post-Communist Societies. Sodertorn University College, 2008. – 56p.

<sup>90</sup> Altbach P.G. and McGill Peterson P. Ibid. – p. 17.

«кращого серед кращих» є підставою для легітимації де-факто існуючих ієрархій. У цьому зв'язку феномен виникнення у XXI сторіччі та стрімкого розвитку міжнародних університетських рейтингів може розглядатися як своєрідний механізм створення відповідного інструменту легітимації: «Якби рейтингів не існувало, хтось, рано чи пізно, вигадав би їх. Адже поява рейтингів – це закономірний результат масового характеру вищої освіти, та комерціалізації та конкуренції університетів в усьому світі. Потенційні споживачі освітніх послуг (абітурієнти та їх сім'ї) бажають знати, яку з чисельних опцій на ринку вищої освіти обрати»<sup>91</sup>. Міжнародні університетські рейтинги – відносно новий феномен глобального освітнього простору, але за 10 років існування вони стали авторитетним інструментом оцінки ефективності університетської діяльності.

Саме присутність університету серед кращих у провідних міжнародних університетських рейтингів часто вважається ознакою того, що даний університет може вважатися «університетом світового класу» («world-class university», WCU). Специфіку університетських рейтингів визначає те, що процес їх розробки надзвичайно динамічний, а їх розробники перманентно намагаються вдосконалити існуючі індикатори з метою адекватного відображення складного та багатовимірного існування університету в сучасних умовах. Теорія та методика складання університетських рейтингів протягом останніх десятиліть активно досліджується у західному академічному дискурсі. Серед провідних авторів цього напрямку можна назвати Philip Altbach<sup>92, 93</sup> та його колеги: Simon Marginson та Marijk van der Wende<sup>94</sup>, Alexander McCormic<sup>95</sup>, Gero Federkeil<sup>96</sup>, Jamil Salmi<sup>97</sup>.

У 2011 році було надруковане ґрунтовне дослідження Ellen Hazelcorn «Рейтинги та трансформація вищої освіти: битва за досконалість світового класу» («Ranking and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence»)<sup>98</sup>. До речі, лише бібліографія літератури з проблеми складання університетських рейтингів займає у цій книзі 40 сторінок! Ellen Hazelcorn – відверта прихильниця використання університетських рейтингів як інструмента оцінки ефективності діяльності закладів вищої освіти у сучасних умовах: «Рейтинги стали нав'язливою ідеєю сучасного світу. Те, що на початку XX сторіччя у США сприймалося як академічна забава, а в 80-х роках XX сторіччя було інформаційною послугою для студентів, зараз стало ключовим фактором гонитви за репутацією з відчутним геополітичним присмаком»<sup>99</sup>. За інформацією Ellen Hazelcorn кількість наукових публікацій, присвячених проблемі університетських рейтингів, перевищує тисячу одиниць, і цей значний обсяг літератури можна умовно поділити на дві групи:

- 1) дослідження методології складання університетських рейтингів;
- 2) теоретичне осмислення феномену університетських рейтингів<sup>100</sup>.

Зростаюче значення університетських рейтингів у сучасному світі відзначають й інші провідні експерти у галузі вищої освіти:

- «Поява глобальних класифікацій та університетських рейтингів гальванізувала світ вищої освіти. З появою глобальних університетських рейтингів університети не можуть

<sup>91</sup> Altbach Philip G. Rankings Season Is Here // International Higher Education, № 62, 2011. – P. 2.

<sup>92</sup> Altbach P. G. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution / Altbach P. G., Reisberg L. and Rumbley L. E. // UNESCO. – 2009. – 254 p.

<sup>93</sup> Altbach P. G. Higher Education in the New Century: Global Challenges and Innovative Ideas / Altbach P. G., McGill Peterson P. // UNESCO. – 2007. – 198 p.

<sup>94</sup> Marginson S. and van der Wende M. To Rank or To Be Ranked: The Impact of Global Rankings in Higher Education / Marginson S., van der Wende M. // Journal of Studies in International Education. – 2007. – № 11.

<sup>95</sup> McCormic A. The Complex Interplay Between Classification and Ranking of Colleges and Universities: Should the Berlin Principles Apply Equally to Classification? / McCormic A. // Higher Education in Europe. – 2008. – Vol. 33. – № 2/3, July-October.

<sup>96</sup> Federkeil G. Ranking and Quality Assurance in Higher Education / Federkeil Gero // Higher Education in Europe. – July-October 2008. – Vol. 33. – № 2/3.

<sup>97</sup> Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities / J. Salmi // The World Bank, 2009. – 116 p.

<sup>98</sup> Hazelcorn E. Ranking and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence. Palgrave Macmillan, 2011. – 272 p.

<sup>99</sup> Hazelcorn E. Ibid. – P. 4.

<sup>100</sup> Hazelcorn E. Ibid. – P. 10.

унікнути національних та глобальних порівнянь, і цей факт приводить до зміни багатьох університетських функцій» (Andrejs Rauhvargers)<sup>101</sup>

- «У часи, коли нації сприймають себе у контексті глобальної конкуренції, а глобальні порівняння стають важливим елементом у багатьох сферах, університетські рейтинги займають відповідну нішу. Вони роблять таємний і складний світ університетів простим, прозорим і зрозумілим» (Simon Marginson)<sup>102</sup>.

Водночас, не всі експерти в освітній галузі беззастережно сприймають навіть саму ідею розробки університетських рейтингів, не говорячи вже про жорстку критику конкретних методологій. Так Jung Cheol Shin, Robert Toutkoushian та Ulrich Teichler зазначають: «Керівництво багатьох університетів сприймає рейтинги як своєрідний дороговказ у повсякденній роботі. У той же час, представники академічної спільноти досить критично ставляться до них, оскільки вони часто вводять в оману стосовно справжньої суті сучасних університетів та мають численні методологічні обмеження»<sup>103</sup>. Навіть прихильник розвитку університетських рейтингів Philip Altbach констатує: «Де місце навчання в міжнародних рейтингах? Коротка відповідь – ніде. Одна з головних функцій будь-якого університету практично проігнорована усіма рейтингами. Чому? Тому, що якість і вплив навчання неможливо віртуально оцінити та підрахувати»<sup>104</sup>.

Свідченням інтересу до проблеми розробки університетських рейтингів та їх теоретико-методологічного підґрунтя є те, що даним питанням неодноразово присвячувалися тематичні випуски провідних міжнародних освітянських видань, зокрема, журналу «Higher Education in Europe» (Вища освіта в Європі)<sup>105, 106</sup>. У 2011 році був оприлюднений Звіт European University Association (EUA) під назвою «Глобальні університетські рейтинги та їхній вплив» («Global university rankings and their impact»)<sup>107</sup>, написаний Andrejs Rauhvargers. Друга частина цього Звіту побачила світ у 2013 році<sup>108</sup>. У питанні ж визначення університетських рейтингів як об'єктів наукового дослідження, ми погоджуємося з думкою Ulrich Teichler про те, що «вивчення рейтингів являє собою презентацію даних, які характеризуються трьома рисами:

- 1) вертикальною побудовою у відповідності з певними критеріями досконалості;
- 2) порівнянням закладів вищої освіти країни, регіону, усього світу;
- 3) використання для порівняння обмеженої кількості індикаторів, які досить легко вимірюються»<sup>109</sup>.

Організацією, яка координує міжнародну роботу у цій галузі, є International Ranking Expert Group (IREG)<sup>110</sup>, яку створено у 2002 році у Варшаві за участі UNESCO-CEPES European Centre for Higher Education і провідних експертів у галузі університетських рейтингів. Організацією розроблені так звані Берлінські принципи ранжирування закладів вищої освіти (Berlin Principles of Ranking of Higher Education Institutions)<sup>111</sup> – документ, що відображає визнані на міжнародному рівні підходи до складання університетських рейтингів.

<sup>101</sup> Rauhvargers A. Global university rankings and their impact. URL: [http://www.eua.be/Libraries/Publications\\_homepage\\_list/Global\\_University\\_Rankings\\_and\\_Their\\_Impact.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/Global_University_Rankings_and_Their_Impact.sflb.ashx)

<sup>102</sup> Marginson Simon University Rankings and Social Science / Simon Marginson // European Journal of Education. - 2014. - Vol. 49. - № 1. – P. 45.

<sup>103</sup> Jung Cheol Shin, Toutkoushian, Robert and Teichler, Ulrich University Rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impact on Global Higher Education. – Springer, 2011. – 285 p.

<sup>104</sup> Altbach Philip G. Rankings Season Is Here // International Higher Education, № 62, 2011. – P. 3.

<sup>105</sup> Higher Education in Europe. Vol. 27. № 4, December 2002.

<sup>106</sup> Higher Education in Europe. Vol. 30. № 2, July 2005.

<sup>107</sup> Rauhvargers A. Global university rankings and their impact. URL: [http://www.eua.be/Libraries/Publications\\_homepage\\_list/Global\\_University\\_Rankings\\_and\\_Their\\_Impact.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/Global_University_Rankings_and_Their_Impact.sflb.ashx)

<sup>108</sup> Rauhvargers A. Global university rankings and their impact. Report II / A. Rauhvargers. - EUA, 2013. – 88 p.

<sup>109</sup> Jung Cheol Shin, Toutkoushian, Robert and Teichler, Ulrich University Rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impact on Global Higher Education. – Springer, 2011. – p. 259.

<sup>110</sup> International Observatory on Academic Ranking and Excellence. URL: <http://www.ireg-observatory.org/>.

<sup>111</sup> Berlin Principles of Ranking of Higher Education Institutions URL: [http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41&Itemid=48](http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=48)

У жовтні 2009 року на основі IREG було створено орган – IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. Його головне завдання – оцінка якості університетських рейтингів на національному, регіональному та міжнародному рівнях, а також налагодження активного і творчого діалогу між експертами в галузі розробки та вдосконалення університетських рейтингів.

Важливим майданчиком для обговорення проблем розробки та вдосконалення університетських рейтингів, їх методологічного обґрунтування, а також інших питань стали міжнародні конференції IREG, які проводяться раз на два роки. Перша з них відбулася 9-11 грудня 2004 р. у Вашингтоні (США) за підтримки UNESCO-CEPES European Centre for Higher Education та Institute of Higher Education Policy<sup>112</sup>. У заході взяли участь 25 провідних світових експертів у галузі складання університетських рейтингів, а головним предметом дискусії став феномен щойно започаткованих міжнародних університетських рейтингів.

На II Міжнародній конференції IREG, яка відбулася 18-20 травня 2006 р. у Берліні (Німеччина), було прийнято Берлінські принципи, які і у наш час залишаються головним документом, що встановлює міжнародні стандарти у галузі розробки та функціонування університетських рейтингів. Наступні конференції відбувалися у Шанхаї (Китай, 2007 р.), Астані (Казахстан, 2009 р.), Берліні (Німеччина, 2010 р.). Ці заходи дали змогу залучити до обговорення проблеми розробки та вдосконалення університетських рейтингів численних представників академічної громади. На IV Міжнародній конференції IREG, яка відбулась 18–20 квітня 2012 року в Тайпеї, було презентовано бачення університетських рейтингів як інноваційної освітньої технології у контексті сучасних українських реалій (за авторством Сергія Курбатова та Андрія Кашина)<sup>113</sup>. Остання VII Міжнародна конференція IREG відбулася 14-16 травня 2014 р. у Лондоні (Сполучене Королівство) і була присвячена впливу університетських рейтингів на процес працевлаштування випускників.

З 2011 року IREG на добровільних засадах проводить аудит регіональних, національних і міжнародних університетських рейтингів<sup>114</sup>. Процес аудиту передбачає:

- заявку на його проведення з боку організації, яка проводить університетські рейтинги;
- рішення IREG щодо проведення аудиту та призначення відповідної команди;
- підготовка організацією своєрідного самоаналізу у відповідності з визначеною структурою;
- оцінку самоаналізу з боку команди, уточнюючи запитання та відповіді;
- візит команди в організацію, яка проводить рейтинги;
- підготовка доповіді за результатами аудиту;
- ознайомлення організації, яка проводить рейтинги з доповіддю, отримання її коментарів;
- подання доповіді та інших матеріалів на розгляд виконавчої ради IREG;
- рішення про результати аудиту на предмет відповідності рейтингу Берлінським принципам та іншим стандартам у даній галузі (позитивне або негативне).

Аудит рейтингів проводиться згідно з 20 критеріями.

Якщо у перші роки існування рейтинги орієнтувалися на оцінку переважно дослідницької діяльності університету, то останнім часом дедалі помітнішим стає намагання знайти універсальні індикатори оцінки якості університетської освіти.

Далі ми спробуємо проаналізувати індикатори, що на сьогоднішній день оцінюють (як безпосередньо, так і опосередковано) якість освіти в рейтингах:

- Academic Ranking of World Universities<sup>115</sup>;

<sup>112</sup> International Observatory on Academic Ranking and Excellence: A Brief History. – URL: <http://www.ireg-observatory.org/pdf/iregbriefhistory/IREG-1.pdf>

<sup>113</sup> Kurbatov S., Kashyn A. University rankings as an innovative educational technology: the case of Ukraine. – URL: [http://www.ireg-observatory.org/ireg-6/presentation/kurbatov\\_kashyn.pdf](http://www.ireg-observatory.org/ireg-6/presentation/kurbatov_kashyn.pdf)

<sup>114</sup> IREG Ranking Audit Takes Off. – URL: [http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=187&Itemid=162](http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com_content&task=view&id=187&Itemid=162)

<sup>115</sup> Academic Ranking of World Universities – URL: <http://www.shanghai-ranking.com/>.

- THE World University Rankings<sup>116</sup>;
- QS World University Rankings<sup>117</sup>;
- Webometrics (Ranking Web of World Universities)<sup>118</sup>.

Зазвичай рейтинги орієнтуються на критерії та індикатори, які легко виміряти та інформація про які знаходиться у відкритому доступі. Наприклад, у Шанхайському рейтингу (Academic Ranking of World Universities) це:

- кількість лауреатів Нобелівської премії серед співробітників та випускників університету;
- кількість публікацій у провідних наукових журналах світу;
- індекс цитування співробітників.

Тобто фактично оцінюється дослідницький потенціал університету, який, водночас, опосередковано відображає якість університетської освіти в сучасному світі. Рейтинги THE та QS, поряд із об'єктивними індикаторами, використовують і суб'єктивні, зокрема оцінку репутації університету в академічному середовищі. Рейтинг Webometrics повністю зосереджений на оцінці репрезентації того чи іншого університету в мережі Інтернет.

Звісно, будь-яка система рейтингування ґрунтується на обмеженій кількості критеріїв, вибір яких – прерогатива укладачів рейтингу. Alexander McCormic зазначає: «Перевага, що надається критеріям, які легко вимірюються – це момент, який найлегше розкритикувати при складанні як рейтингів, так і класифікацій. Обидва підходи до порівняння передбачають зведення складної, багатовимірної реальності до обмеженої кількості критеріїв, які визначають місце освітньої установи в запропонованій системі. Іншими словами, ми маємо справу з процесом симпліфікації, спрощення. Тому головне завдання укладачів рейтингів – спиратися при цьому спрощенні на найважливіші, фундаментальні критерії»<sup>119</sup>.

На цей аспект звертають увагу й дослідники Simon Marginson та Marijk van der Wende у статті «Рейтингувати чи бути прорейтингованим: вплив глобальних рейтингів на вищу освіту» («To Rank or To Be Ranked: The Impact of Global Rankings in Higher Education»): «Будь-яка система рейтингування обумовлена метою, яку ставлять перед собою дослідники, і тому спирається на переконання і цінності, відповідно до яких формуються методи порівняння та оцінювання. У цьому розумінні всі системи рейтингування неповно відображають реалії вищої освіти (наприклад, успіхи у проведенні наукових досліджень університету нічого не говорять про стан бізнес освіти чи викладання спеціальних технічних дисциплін) та містять певну похибку»<sup>120</sup>.

Для порівняння того, що оцінюють та що не оцінюють існуючи на сьогоднішній день міжнародні університетські рейтинги, Ellen Hazelcorn наводить наступну таблицю (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Параметри, які оцінюють і не оцінюють університетські рейтинги**<sup>121</sup>

<b>Рейтинги оцінюють</b>	<b>Рейтинги не оцінюють</b>
дослідження у біологічних та медичних науках; публікації у провідних міжнародних журналах; характеристики студентів і співробітників (наукову продуктивність, критерії вступу, співвідношення викладачів та студентів); інтернаціоналізацію;	викладання та навчання, вплив дослідження на навчання; дослідження у галузі мистецтв, соціальних і гуманітарних наук; трансфер знань і технологій або вплив та здобутки від досліджень;

<sup>116</sup> Times Higher Education (THE). URL: <http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?sectioncode=26&storycode=411907&c=1>

<sup>117</sup> QS World University Rankings. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2012>

<sup>118</sup> Ranking Web of World Universities. URL: <http://www.webometrics.info/top12000.asp>.

<sup>119</sup> McCormic A. The Complex Interplay Between Classification and Ranking of Colleges and Universities: Should the Berlin Principles Apply Equally to Classification? / McCormic A. // Higher Education in Europe. – 2008. – Vol. 33. – № 2/3, July-October. – P. 109.

<sup>120</sup> Marginson S. and van der Wende M. To Rank or To Be Ranked: The Impact of Global Rankings in Higher Education / Marginson S., van der Wende M. // Journal of Studies in International Education. – 2007. – № 11. – P.308-309.

<sup>121</sup> Hazelcorn, Ellen World-Class Universities or World Class Systems? : Rankings and Higher Education Policy Choices // Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses UNESCO, 2013. – 296 p.

Спробою розробити нову багатовимірну методику рейтингування став започаткований 2 червня 2009 р. Європейською Комісією Проект U-Multirank<sup>122</sup>. Цим проектом передбачалося, що нова методика складання університетських рейтингів буде<sup>123</sup>:

- 1) багатовимірною, тобто охоплювати різні аспекти університетської місії, зокрема навчання, дослідження, інновації, інтернаціоналізацію, вплив на громаду;
- 2) прозорою, тобто такою, що надає споживачам чітке розуміння вимірюваних аспектів і використання результатів вимірювання у відповідності з власними потребами;
- 3) глобальною, тобто поширюватися не лише на європейські університети, а й університети США, Азії, Австралії та інших регіонів.

Пілотна стадія Проекту здійснювалася упродовж 2010-2011 років і у ній взяли участь 150 закладів вищої освіти. За результатами цього проекту Європейська Комісія у рамках виділила 2 млн євро на перший етап реалізації проекту, який охоплює період 2013-2015 років з можливістю продовжити фінансування у 2015-2017 роках. Індикатори рейтингу поділені на п'ять субкатегорій:

- 1) загальні індикатори;
- 2) викладання та навчання;
- 3) дослідницька діяльність;
- 4) інтернаціоналізація;
- 5) вплив на громаду.

У 2014 році було оприлюднено перший університетський рейтинг, складений згідно з цими принципами. На сьогоднішній день оцінювання відбувається в обмеженій кількості галузей знань – фізика, електрична інженерія, механічна інженерія, бізнес. У 2015 році до цих галузей додано психологію, комп'ютерні науки та медицину. Інтерактивний характер рейтингу дозволяє споживачу отримувати порівняльні характеристики університетів та освітніх програм за самостійно обраними критеріями. Також укладачі пропонують на підставі отриманих даних розробити три більш традиційних за формою рейтинги:

- 1) рейтинг досліджень та зв'язку з дослідженнями;
- 2) рейтинг економічної залученості;
- 3) рейтинг програм вивчення бізнесу.

Серед вітчизняних університетів у U-Multirank представлені Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет України «КПІ», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Національний університет «Києво-Могилянська Академія» та Університет банківської справи Національного банку України.

У цілому ж Проект охоплює 850 закладів вищої освіти, 1000 факультетів та 5000 освітніх програм з 74 країн світу<sup>124</sup>. У подальшому передбачається розширення цих показників, зокрема, в 2015 році до рейтингу приєдналося більше 200 нових закладів вищої освіти. Для того, щоб стати учасником рейтингу U-Multirank, потрібно заповнити розміщену на сайті анкету. Прийом заявок на участь в версії рейтингу 2015 року було припинено восени 2014 року.

Однак досягти досконалості в сучасному світі «загальносвітової політичної турбулентності, в умовах переформатування основ світобудови та виникнення найновішого світопорядку, в умовах ущільнення соціального часу та народження

<sup>122</sup> U-Multirank. Universities Compared. Your way. URL: <http://www.umultirank.org/#!/home?trackType=home&section=entrance>

<sup>123</sup> Van Vught, Frans & Ziegele, Frank U-Multirank: Design and Testing the Feasibility of a Multidimensional Global University Ranking. Final Report. CHERPA, 2011. – P. 15.

<sup>124</sup> U-Multirank. – URL: <http://www.u-multirank.eu/#!/about?trackType=home&sightMode=undefined&section=undefined>

майбутнього в прискореному темпі»<sup>125</sup>, мабуть, неможливо (та й, напевно, непотрібно) у принципі. Тому феномен міжнародних університетських рейтингів варто розглядати суто функціонально, тобто аналізуючи з погляду тих функцій, які забезпечили йому чи не триумфальний успіх у суперечливих історичних реаліях ХХІ сторіччя. Наша головна теза полягає в тому, що рейтинги формують ієрархію де-факто існуючого глобального освітнього простору, легітимуючи дихотомічний поділ університетів, наявних у цьому просторі, на елітні та звичайні, або ж ті, які надають високоякісні послуги, та ті, які надають послуги пересічні.

### **Шанхайський рейтинг (Academic Ranking of World Universities)**

Першим зі світових університетських рейтингів став складений у червні 2003 році експертами Shanghai Jiaotong University (Китай) «Академічний рейтинг світових університетів» («Academic Ranking of World Universities») або Шанхайський рейтинг.

Ось як описує передумови виникнення рейтингу один з його розробників Nian Cai Liu: «У 1999-2001 роках ми разом з доктором Ying Cheng та двома іншими колегами працювали над проектом, як співвіднести китайські університети з чотирма групами американських університетів, включаючи як провідні, так і менш відомі дослідницькі інституції. Ми використовували велику кількість індикаторів, які оцінювали академічний і дослідницький потенціал. Як наслідок, ми визначили, що кращі китайські університети знаходяться серед 200-300 кращих світових університетів. Результати цих досліджень були використані для стратегічного планування в нашому університеті та відправлені у Міністерство освіти Китаю. Вони викликали численні позитивні відгуки, у тому числі від іноземних колег, які часто висловлювали пропозиції розробити на цій основі справжній світовий університетський рейтинг. Я вирішив зайнятися цим проектом, і через два роки, на початку 2003 року Академічний рейтинг світових університетів був розроблений. Ми оприлюднили його на власному сайті в червні 2003 року»<sup>126</sup>.

На основі аналізу принципів побудови та результатів Шанхайського рейтингу нами встановлено, що «Рейтинг університетів світового класу» розраховується згідно з такими критеріями:

1) *Якість освіти (10%)*, що визначається кількістю випускників університету, які здобули Нобелівську премію, або особливі відзнаки у своїх галузях (зокрема медалі Всесвітнього союзу математиків. Випускниками вважаються всі, хто отримував в університеті бакалаврський, магістерський або докторський ступень. «Вага» цих випускників калькулюється у залежності від того, коли вони закінчили університет і складає: 100% для випускників 2001-2010 років, 90% – 1991-2000 років, 80% – 1981-1990 років і так далі до 10%, які отримують випускники 1911-1920 років.

2) *Рівень викладачів (40%)*, що розраховується у двох субкатегоріях: а) кількість викладачів — лауреатів Нобелівської премії та спеціальних відзнак у своїх галузях – 20%. Як і в випадку з випускниками, враховується час отримання, який складає 100% для премій, отриманих після 2011 року, 90% – у 2001-2010 роках і до 10% для премій, отриманих у 1921-1930 роках; б) частота цитування праць викладачів (за старою версією (публікації з 1984 по 2003 роки) та новою версією (публікації з 2002 по 2012 роки) Highly Cited Researchers – 20%.

3) *Результативність наукових досліджень (40%)*, що визначається з огляду на а) кількість публікацій у провідних академічних журналах світу Nature and Science у 2009-2013 роках – 20%; та б) загальна кількість статей, проіндексована у Science Citation Index Expanded (SCIE) та Social Science Citation Index (SSCI) у 2013 році.

<sup>125</sup> Окара А. Н. В окрестностях Нового Константинополя, или Восточная цивилизация перед лицом новейшего мирового хаоса-порядка // Цивилизационные активы и цивилизационные рамки национальной российской политики. – 2009. – № 6(15). – С. 9.

<sup>126</sup> Nian Cai Liu The Academic Ranking of World Universities and its Future direction. In: Rankings and Accountability in Higher Education: Uses and Misuses / P. T. M. Marope, P. J. Wells and E. Hazelkorn (eds). – UNESCO, 2013. – P. 24-25.



4) Своєрідна «академічна щільність» університету (10%), коли результати, набуті за першими трьома критеріями, діляться на кількість постійних викладачів університету.

У сумі виходить Harvard Index — 100%.

Для того щоб скласти список із 500 найкращих університетів, дослідники аналізують дані, отримані з 1200 світових університетів. Щоб потрапити до цього переліку, університет повинен мати серед своїх співробітників лауреатів Нобелівської премії та інших найвищих наукових нагород, дослідників з високим індексом цитування або ж тих, хто має публікації у провідних журналах світу. Також враховується значна кількість статей, індексована Science Citation Index Expanded (SCIE) та Social Science Citation Index (SSCI). У табл. 2 представлена перша десятка країн, університети яких попали до 500 кращих за версією Шанхайського рейтингу 2014 року.

**Таблиця 2**  
**Країни, університети яких найбільше представлені в Шанхайському рейтингу в 2014 році<sup>127</sup>**

Місце	Країна	ТОП 20	ТОП 100	ТОП 200	ТОП 300	ТОП 400	ТОП 500
1	США	16	52	77	104	125	146
2	Сполучене Королівство	3	8	20	29	33	38
3	Швейцарія	1	5	7	7	7	7
4	Німеччина	-	4	13	22	30	39
5	Франція	-	4	8	14	17	21
6	Нідерланди	-	4	8	10	12	13
7	Австралія	-	4	8	9	18	19
8	Канада	-	4	7	16	18	21
9	Японія	-	3	8	10	14	19
10	Швеція	-	3	5	8	10	11

Укладачі рейтингу не претендують на абсолютну об'єктивність — вони зазначають, що до будь-якого університетського рейтингу можна висунути серйозні претензії. Серед переваг Шанхайського рейтингу зазначаються:

- зрозумілість та універсальність індикаторів, відповідно до яких відбувається оцінювання;
- відкритість даних, що використовуються у процесі складання рейтингу.

До того ж ці дані беруться з авторитетних джерел, визнаних у всьому світі. На користь цього свідчить і той факт, що методика розрахунку рейтингу за останні роки не зазнала істотних змін: «Шанхайський рейтинг є найбільш консолідованим серед популярних глобальних університетських рейтингів», – зазначає Andrejs Rauhvargers у своєму другому звіті про глобальні університетські рейтинги та їх вплив<sup>128</sup>.

На нашу думку, успіх Шанхайського рейтингу обумовлений, у першу чергу тим, що саме здатність університету проводити сучасні дослідження та бути центром продукування нових знань є особливо важливою для сучасного стану розвитку цивілізації. Як пише Philip Altbach: «Головною реальністю XXI сторіччя є виникнення економіки знань («the knowledge economy»). Багато ключових аспектів цієї економіки, включаючи домінування сектору надання послуг, стрімкий розвиток нових галузей на кшталт біотехнології, важливість інформаційних та комунікаційних технологій та інші підвищують значення і роль вищої освіти»<sup>129</sup>. Дослідницький потенціал університету дозволяє оцінити реальний вклад того чи іншого закладу освіти в економіку знань, а отже – адекватно відображає реалії сьогодення в глобальному освітньому просторі.

<sup>127</sup> ARWU 2014. Statistics. URL: <http://www.shanghairanking.com/ARWU-Statistics-2014.html>

<sup>128</sup> Rauhvargers A. Global university rankings and their impact. Report II / A. Rauhvargers. – EUA, 2013. – P. 27

<sup>129</sup> Altbach P.G., Reisberg L. and Rumbley L.E. Ibid. – P. 2.

Характерною рисою Шанхайського рейтингу є те, що методологія його розрахунку не зазнала радикальних змін впродовж останніх десяти років. Теоретично це могло б допомогти відслідковувати динаміку змін у глобальному освітньому просторі. Однак «верхівка» Шанхайського рейтингу впродовж всього цього часу має дуже стабільний характер. Наприклад, у порівнянні з 2012 роком у 2013 році перша десятка кращих світових університетів залишилася незмінною, лише Massachusetts Institute of Technology у цьому році випередив University of California, Berkeley. У 2014 році знову спостерігаємо ту ж саму десятку, але у ній Princeton University випередив California Institute of Technology, а University of Oxford за сумарним балом наздогнав University of Chicago (табл. 3).

**Таблиця 3**  
**Кращі світові університети за версією Шанхайського рейтингу 2012-2014<sup>130</sup>**

Місце	Університет	Країна	Загальний бал 2014	Загальний бал 2013	Загальний бал 2012
1	Harvard University	США	100	100	100
2	Stanford University	США	72,1	72,6	72,8
3	Massachusetts Institute of Technology	США	70,5	71,3	71,6
4	University of California, Berkeley	США	70,1	71,1	71,8
5	University of Cambridge	Сполучене Королівство	69,2	69,6	69,8
6	Princeton University	США	60,7	62,9	64,1
7	California Institute of Technology	США	60,5	61,9	62,1
8	Columbia University	США	59,6	59,8	60,1
9-10	University of Chicago	США	57,4	57,1	57,2
9-10	University of Oxford	Сполучене Королівство	57,4	55,9	56,1

Отже, у випадку Шанхайського рейтингу можна говорити про науково-дослідницький університет як ідеальну модель університету XXI сторіччя. Цей міжнародний рейтинг базується виключно на об'єктивних даних, та повністю елімінує суб'єктивний фактор, що, власне, і є його «Ахіллесовою п'ятою».

Серед інших університетських рейтингів, які оцінюють науково-дослідницький вимір університетської діяльності, слід відзначити Лейденський рейтинг - CWTS Leiden Ranking<sup>131</sup> та Інституційний рейтинг SCImago - SCImago Institutions Rankings (SIR)<sup>132</sup>. Лейденський рейтинг базується на кількості публікацій у 2009-2012 роках у базі даних Web of Science (Science Citation Index Expanded (SCIE), Social Sciences Citation Index (SSCI) та Arts&Humanities Citation Index (AHCI))<sup>133</sup>, а рейтинг SCImago базується на кількості публікацій у базі даних Scopus<sup>134</sup>.

Порівнюючи ці рейтинги, Simon Marginson зазначає: «Дані SCImago базуються на Scopus. Вони збирають дані про всі дослідницькі інституції, а не лише заклади вищої освіти. Тому їх список значно довший, аніж в Лейденському рейтингу. Але є можливість відфільтрувати суто наукові установи, і, таким чином, порівнювати лише університети. Якщо порівнювати з Лейденським рейтингом, у цьому рейтингу також більше індикаторів, що оцінюють дослідницьку діяльність, але ці дані менш доступні, а їх пояснення більш складні та менш прозорі»<sup>135</sup>. Нижче ми наводимо першу десятку університетів за версією Лейденського рейтингу та Інституційного рейтингу SCImago в 2014 році (табл. 4)

<sup>130</sup> Academic Ranking of World Universities. URL: <http://www.shanghairanking.com/>

<sup>131</sup> CWTC Leiden Ranking. URL: <http://www.leidenranking.com/>

<sup>132</sup> SCImago Institutions Rankings. URL: <http://www.scimagoir.com/>

<sup>133</sup> Web of Science. URL: <http://thomsonreuters.com/en/products-services/scholarly-scientific-research/scholarly-search-and-discovery/web-of-science.html>

<sup>134</sup> Scopus. URL: <http://www.scopus.com/>

<sup>135</sup> Marginson Simon University Rankings and Social Science / Simon Marginson // European Journal of Education. - 2014. - Vol. 49. - № 1. - P. 54.

**Таблиця 4**  
**Кращі університети за версією CWTS Leiden Ranking<sup>136</sup> та SCImago Institutions**  
**Rankings**  
**у 2014 році<sup>137</sup>**

<b>Місце</b>	<b>CWTS Leiden Ranking</b>	<b>SCImago Institutions Rankings</b>
1	The Rockefeller University (USA)	Harvard University (USA)
2	Massachusetts Institute of Technology (USA)	The University of Tokyo (Japan)
3	Harvard University (USA)	University of Toronto (Canada)
4	University of California, Berkeley (USA)	University of Sao Paulo (Brazil)
5	Stanford University (USA)	Tsinghua University (China)
6	California Institute of Technology (USA)	University of Michigan, Ann Arbor (USA)
7	Princeton University (USA)	John Hopkins University (USA)
8	University of California, Santa Barbara (USA)	Zhejiang University (China)
9	University of California, San Francisco (USA)	University of California, Los Angeles (USA)
10	Yale University (USA)	University of Washington (USA)

### **Рейтинг Таймс-Томсон Рейтерс (THE World University Rankings)**

Інший впливовий міжнародний університетський рейтинг Таймс-Томсон Рейтерс (THE World University Rankings)<sup>138</sup>, було започатковано у 2010 році, коли попередній проект THE разом з компанією QS (2004-2009) припинив своє існування. Але, після шести років спільної праці, партнери вирішили далі працювати окремо. Phil Baty таким чином пояснює це «розлучення»: «Хоча значення та вплив рейтингу зростали, посилювався і критицизм методології THES-QS. Зокрема, сумніву піддавали некоректне використання індексу цитування для визначення дослідницької активності, малий розмір та репрезентативний характер вибірки при проведенні опитувань та інші параметри»<sup>139</sup>.

Мабуть, варто сказати кілька слів про цей попередній проект, перш ніж розглядати його сучасну версію. THES-QS World University Rankings був уперше опублікований у 2004 році і складався з 200 університетів. При укладанні рейтингу британські дослідники спиралися на такі критерії:

- імідж в академічному середовищі, тобто, оцінка університету з боку науковців, викладачів і представників адміністрації інших закладів освіти – 40%;
- оцінка якості освіти випускників роботодавцями – 10%;
- індекс цитування наукових праць співробітників – 20%;
- частка іноземних студентів – 5%;
- частка іноземних викладачів – 5%;
- співвідношення кількості студентів до кількості викладачів – 20%.

Phil Baty так характеризує даний рейтинг: «Перший глобальний рейтинг THES спирався на дані, отримані компанією Quaquarelli Symonds (QS) та виходив як рейтинг світових університетів THES-QS упродовж 2004-2009 років. Цей рейтинг мав на меті створити більш широке бачення університету світового класу – як у Шанхайському рейтингу оцінювалася дослідницька діяльність університетів, але, поруч із цим, додаткові індикатори намагалися оцінити освітній процес та рівень інтернаціоналізації. Це також був перший міжнародний рейтинг, який включав глобальне опитування академічної громади»<sup>140</sup>. Він також зазначає що за результатами проведеного опитування компанією Thomson Reuters<sup>141</sup> опитування, 74% респондентів погодилися з висновком, що «деякі університети

<sup>136</sup> CWTC Leiden Ranking 2014. URL: <http://www.leidenranking.com/ranking/2014>

<sup>137</sup> SCImago Institutions Rankings. URL: <http://www.scimagoir.com/>

<sup>138</sup> THE World University Rankings. URL: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>

<sup>139</sup> Baty Phil. The Times Higher Education World University Rankings, 2004–2012 / Phil Baty // Ethics in Science and Environmental Politics. – 2014. – Vol. 13. – P. 2.

<sup>140</sup> Baty Phil. The Times Higher Education World University Rankings, 2004–2012 / Phil Baty // Ethics in Science and Environmental Politics. – 2014. – Vol. 13. – P. 1.

<sup>141</sup> Thomson Reuters. URL: <http://thomsonreuters.com/en.html>

маніпулюють даними, щоб покращити власні позиції у рейтингу», а 70% зазначили, що дані та методика їх розрахунків, представлена у рейтингах не є прозорою та не підлягає перевірці»<sup>142</sup>.

Таким чином, рейтинг THES-QS оцінював переважно маркетингові показники університету, його статусні параметри. Ефективна репрезентація себе в інформаційному просторі, вдала рекламна стратегія, позитивний імідж, який веде до визнання серед колег, реальна інтернаціоналізація – ці параметри визначають успішність у сучасному світі як на індивідуальному, так і на інституційному рівні. Тож побудова ієрархії університетів у цій сфері, яка веде до легітимації елітності в глобальному освітньому просторі, є цілком адекватною умовам сьогодення.

**Таблиця 5**  
**Кращі світові університети за версією рейтингу THES-QS 2009<sup>143</sup>**

Місце	Університет	Країна
1	Harvard University	США
2	University of Cambridge	Сполучене Королівство
3	Yale University	США
4	University College London	Сполучене Королівство
5	Imperial College London	Сполучене Королівство
6	University of Oxford	Сполучене Королівство
7	University of Chicago	США
8	Princeton University	США
9	Massachusetts Institute of Technology	США
10	California Institute of Technology	Сполучене Королівство

У новому проекті укладачі рейтингу досить радикально змінили раніше використану методологію: «Розробляючи нову методологію, було важливо акцентувати увагу на тому, що цей рейтинг світових університетів враховує лише глобальні конкурентоспроможні дослідницькі університети. У той же час, процес навчання відіграє у них фундаментальну роль. Тому, розробляючи рейтинг, ми намагалися відповідати ідеям Wilhelm von Humboldt про університет як інституцію, яка гармонійно поєднує навчання та дослідження, де навчання відбувається разом з пошуком нових знань у процесі співпраці студентів та викладачів», – зазначає Phil Baty<sup>144</sup>. Попередня інформація про нову методологію розрахунків рейтингів з'явилася на початку червня 2010 року на сайті Times Higher Education (THE)<sup>145</sup> та була подана на розгляд провідних міжнародних експертів у галузі вищої освіти. Рейтинг THE пропонували розраховувати на основі 13 окремих індикаторів. Ці індикатори формують чотири основні критерії, або комплексні індикатори.

Найвагомим серед критеріїв є оцінка науково-дослідницької діяльності університету (55 %), яка складається, у свою чергу, з п'яти індикаторів:

- кількість наукових публікацій у розрахунку на одного співробітника;
- індекс цитування робіт співробітників;
- розмір прибутку від науково-дослідної діяльності у перерахунку на одного наукового співробітника;
- розмір фондів, додатково залучених для дослідницької діяльності від громадських організацій та реального сектору економіки;
- репутація університету як науково-дослідної установи за підсумками опитування представників академічної спільноти.

<sup>142</sup> Baty Phil. The Times Higher Education World University Rankings, 2004–2012 / Phil Baty // Ethics in Science and Environmental Politics. – 2014. – Vol. 13. – P. 3.

<sup>143</sup> THE-QS World University Rankings, 2009. URL:

[https://en.wikipedia.org/wiki/THES-QS\\_World\\_University\\_Rankings,\\_2009](https://en.wikipedia.org/wiki/THES-QS_World_University_Rankings,_2009)

<sup>144</sup> Baty Phil. The Times Higher Education World University Rankings, 2004–2012 / Phil Baty // Ethics in Science and Environmental Politics. – 2014. – Vol. 13. – P. 3.

<sup>145</sup> Times Higher Education (THE) URL: <http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?sectioncode=26&storycode=411907&c=1>

Другий за вагою критерій – це *оцінка інституційних характеристик університету* (25 %) з таких 4 індикаторів:

- кількість студентів у перерахунку на одного викладача;
- співвідношення випускників з докторським ступенем (PhD) і випускників з іншими ступенями;
- оцінка якості викладання в університеті академічною спільнотою;
- розмір прибутку університету в перерахунку на одного співробітника.

Третій критерій, який оцінює *економічну та інноваційну активність університету* (10 %), у цьому році складається з одного індикатора – прибуток, отриманий від науково-дослідницької діяльності від реального сектору економіки в перерахунку на одного наукового співробітника. Надалі до цього критерію планується додати оцінку кількості робіт, надрукованих спільно з партнерами, які представляють реальний сектор економіки, а також оцінку випускників університету роботодавцями.

І, нарешті, четвертий критерій оцінює *рівень інтернаціоналізації університету* (10 %) і складається з двох індикаторів:

- співвідношення іноземних і вітчизняних студентів;
- співвідношення іноземних та вітчизняних викладачів.

Він не змінився у порівнянні з попереднім проектом THES-QS.

У вересні 2011 року була оприлюднена дещо змінена методологія оцінки університетської діяльності. Редактор THE Ann Mroz зазначала: «Ми виокремили 13 індикаторів, що репрезентують ключові напрямки університетської діяльності. Це дозволило нам вперше серйозно поглянути на навчально-викладацьке середовище, а також ґрунтовно оцінити дослідницький потенціал, здатність до трансферу знань та рівень інтернаціоналізації. Також було знижено вагу суб'єктивних індикаторів»<sup>146</sup>.

Наведемо п'ять основних комплексних індикаторів рейтингу THE, проаналізованих у 2011 році.

По-перше, це *оцінка навчально-викладацького середовища* (30 %). Вона включає наступні індикатори:

- опитування з метою з'ясування якості навчання (15 %);
- співвідношення викладачів та студентів (5 %);
- співвідношення кількості присуджених докторських ступенів до інших (2,25 %);
- кількість захищених докторських дисертацій по відношенню до кількості наукових співробітників (6 %);
- фінансові надходження університету у перерахунку на одного наукового співробітника (2,25 %).

По-друге, це *оцінка фінансових надходжень від співпраці з промисловістю та інноваційної діяльності* у перерахунку на одного співробітника (2,5 %).

По-третє, *середній індекс цитування* кожної надрукованої праці (30 %).

По-четверте, *оцінка дослідницької діяльності*. Вона включає в себе:

- опитування з оцінки якості дослідницького потенціалу (18 %);
- фінансові надходження від дослідницької діяльності у перерахунку на одного співробітника (6 %);
- кількість наукових праць на одного співробітника (6 %).

По-п'яте, *оцінка інтернаціоналізації університету*. Вона вираховується на підставі:

- співвідношення іноземних студентів до загальної кількості студентів (2,5 %);
- співвідношення іноземних викладачів до загальної кількості викладачів (2,5 %);
- співвідношення наукових праць, надрукованих у співавторстві з іноземними дослідниками до загальної кількості наукових праць (2,5 %).

У рейтингу не можуть брати участь університети, в яких відсутня підготовка на рівні бакалаврів, які є вузькоспеціалізованими, та співробітники яких надрукували менше ніж 1000 наукових праць впродовж останніх п'яти років. Таким чином, укладачі рейтингу

<sup>146</sup> World University Rankings Methodology Revealed. URL: <http://www.timeshighereducation.co.uk/417345.article>

демонструють, що вони оцінюють орієнтовані на проведення наукових досліджень та багатопрофільні заклади вищої освіти, які включають у себе всі рівні освітньої підготовки.

Нижче ми наводимо десятку кращих світових університетів у 2014-2015 роках за версією THE, а також бали цих університетів у попередні роки (табл. 6). London Imperial College та Yale University у цьому році набрали однаковий бал, а отже, поділили дев'яте та десяте місце. Середній вік університетів, представлений у першій сотні цього рейтингу складає двісті років. При цьому, різниця між кращим європейським університетом – University of Oxford, заснованим у 1096 році, та кращим у Азії – University of Tokyo, заснованим у 1877 році, сягає майже 800 років! Перша десятка рейтингу представлена виключно американськими (7) та британськими (3) університетами.

**Таблиця 6**  
**Кращі світові університети за версією THE 2014-2015 роки**  
**(а також бали за 2013-2014 та 2012-2013 роки) <sup>147</sup>**

Місце	Університет	Країна	Бал 2014-2015	Бал 2013-2014	Бал 2012-2013
1	California Institute of Technology	США	94,3	94,9	95,5
2	Harvard University	США	93,3	93,9	93,6
3	University of Oxford	Сполучене Королівство	93,2	93,9	93,7
4	Stanford University	США	92,9	93,8	93,7
5	University of Cambridge	Сполучене Королівство	92,0	92,3	92,6
6	Massachusetts Institute of Technology	США	91,9	93,0	93,1
7	Princeton University	США	90,9	92,7	92,7
8	University of California, Berkeley	США	89,5	89,8	90,5
9-10	Imperial College London	Сполучене Королівство	87,5	87,5	90,6
9-10	Yale University	США	87,5	87,4	89,2

У тому ж 2010 році було започатковано рейтинг академічної репутації THE (THE World Reputation Ranking)<sup>148</sup>. Цей рейтинг виходить, починаючи з 2011 року. Для розрахунків даного рейтингу станом на 2013 рік у березні та квітні 2012 року було проведено опитування серед експертів, у ході якого було отримано 16639 відповідей із 144 країн. Середній стаж експертів у академічній галузі складав 17 років. Для порівняння, у 2010 році було отримано 13388 відповідей, а в 2011 році – 16639 відповідей. В анкеті респондентам пропонується згідно з їх спеціалізацією назвати 15 кращих університетів, до яких вони рекомендували б вступити своїм учням. Найбільша кількість відповідей під час цього опитування надійшла від експертів у галузі соціальних наук (22,1%), потім йдуть представники інженерних і технологічних наук (21,3%), фізичних наук (18%), медичних наук (15,4%) та природничих наук (12,7%). Найменшу кількість відповідей було отримано від гуманітаріїв (10,5%)<sup>149</sup>.

Для визначення рейтингу репутації у 2014 році під час опитування, яке проводилося з березня по травень 2013 року було отримано 10536 відповідей представників 133 країн<sup>150</sup>. Анкету для опитування було перекладено 10 мовами світу. За спеціалізацією найбільша кількість відповідей надійшла від представників: соціальних та інженерно-технологічних наук (22% на кожну групу), фізичних наук (18%), медичних наук (16%), наук про життя (13%) та гуманітарних дисциплін (9%). 25% відповідей надійшли з Північної

<sup>147</sup> THE World University Rankings. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

<sup>148</sup> World Reputation Rankings 2011. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2011/reputation-ranking#!/page/0/length/25>

<sup>149</sup> World Reputation Rankings 2013 methodology. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-reputation-rankings-2013-methodology>

<sup>150</sup> World Reputation Rankings 2014 methodology. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-reputation-rankings-2014-methodology>

Америци, 19% – з Західної Європи, 13% – зі Східної Азії, по 10% – з Океанії та Східної Європи, 5% – з Середнього Сходу та 4% – з Південної Америки<sup>151</sup>.

Критикуючи даний рейтинг, Andrejs Rauhvargers зазначає: «Репутація університету незначною мірою впливає на результати рейтингу THE, оскільки «крива репутації» стрімко падає після перших найпрестижніших університетів. Як наслідок, можна стверджувати невисоку цінність рейтингів, які враховують виключно репутацію»<sup>152</sup>. Десятка кращих світових університетів за результатами цього опитування виглядає наступним чином (табл. 7)

**Таблиця 7**  
**Кращі світові університети за рейтингом академічної репутації**  
**THE 2013-2014**<sup>153</sup>

Місце	Університет	Країна	Загальний бал 2014	Загальний бал 2013
1	Harvard University	США	100	100
2	Massachusetts Institute of Technology	США	90,4	87,6
3	Stanford University	США	74,9	70,6
4	University of Cambridge	Сполучене Королівство	74,3	81,3
5	University of Oxford	Сполучене Королівство	67,8	73
6	University of California, Berkeley	США	63,1	72,4
7	Princeton University	США	35,7	36,2
8	Yale University	США	30,9	32,8
9	California Institute of Technology	США	29,2	27,8
10	University of California, Los Angeles	США	28,8	35,6

Ще однією цікавою новацією укладачів рейтингу THE є рейтинг 100 найкращих університетів, які були засновані менше, ніж 50 років тому. При цьому для укладання рейтингу використовуються дані, отримані у процесі складання основного рейтингу. Цей факт вже став приводом для критики розробників, оскільки він не враховує існуючі зауваження до існуючих систем порівняння університетів. Викликає запитання і той факт, чому саме вік 50 років був обраний як критерій «молодості» університету. Kaycheng Soh у статті з промовистою назвою “Times Higher Education 100 Under 50 Ranking: Old Wine in a New Bottle?” зазначає з цього приводу: «Звичайно, критерій п’ятдесятирічного існування є зручним, але надто проблематичним. В описі методології відсутнє пояснення, чому саме 50 років стали підставою для відбору університетів у відповідну категорію. Без теоретичного обґрунтування та емпіричних доказів будь-яка інша кількість років з моменту заснування буде таким же легітимним критерієм ідентифікації «молодого університету»»<sup>154</sup>.

Перша десятка кращих «молодих» університетів у 2014 році виглядала наступним чином (для порівняння, додано відповідний бал у 2013 році) (табл. 8)

**Таблиця 8**  
**Кращі світові університети, що були засновані впродовж останніх 50-ти років,**  
**за версією THE 2013<sup>155</sup> та 2014<sup>156</sup>**

<sup>151</sup> World Reputation Rankings 2014 methodology. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-reputation-rankings-2014-methodology>

<sup>152</sup> Rauhvargers A. Global university rankings and their impact. Report II / A. Rauhvargers. - EUA, 2013. – P. 36.

<sup>153</sup> World Reputation Rankings 2013. URL: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013/reputation-ranking>

<sup>154</sup> Kaycheng Soh Times Higher Education 100 Under 50 Ranking: Old Wine in a New Bottle? // Quality in Higher education, Vol. 19 № 1, 2013. – p. 118.

<sup>155</sup> 100 Under 50 Rankings 2013. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2013/one-hundred-under-fifty#/page/0/length/25>

Місце	Університет	Країна	Загальний бал 2014	Загальний бал 2013
1	Pohang University of Science and Technology	Республіка Корея	69,8	75
2	École Polytechnique Fédérale de Lausanne	Швейцарія	68,3	71,9
3	Korea Advanced Institute of Science and Technology	Республіка Корея	67,4	67,4
4	Hong Kong University of Science and Technology	Гонконг	65,3	65,7
5	Nanyang Technological University	Сінгапур	61,7	61,4
6	Maastricht University	Нідерланди	60,4	61,7
7	University of California, Irvine	США	59,3	61,9
8	Université Paris-Sud	Франція	56,2	59,7
9	Université Pierre et Marie Curie	Франція	56,1	60,8
10	Lancaster University	Сполучене Королівство	55,4	56,3

Цікавим є той факт, що у першій десятці «молодих» університетів світу представлений лише один університет абсолютного лідера всіх міжнародних університетських рейтингів США. У той же час, п'ять університетів представляють європейський континент, а чотири – азійський. Впадає у вічі і те, що найбільш успішною у створенні університетів світового класу впродовж останніх п'ятдесяти років була Республіка Корея.

У 2014 році вперше було складено рейтинг університетів країн BRICS (Бразилія, Росія, Індія, Китай та ПАР) та економік, що розвиваються. Всього у рейтингу присутні університети 18 країн, хоча в цілому, у цю категорію попало 22 країни (крім країн BRICS, це – Чехія, Угорщина, Малайзія, Мексика, Польща, Тайвань, Таїланд, Туреччина, Чилі, Колумбія, Єгипет, Індонезія, Марокко, Пакистан, Перу, Філіппіни та Об'єднані Арабські Емірати)<sup>157</sup>. Рейтинг розраховується відповідно до 13 індикаторів основного рейтингу, але їх вагу змінено у зв'язку зі специфікою цих країн. Так, загальну вагу дослідницьких індикаторів зменшено з 30% до 20%, а вагу індикаторів, що оцінюють надходження від взаємодії з промисловістю та використанням інновацій збільшено з 2,5% до 10%. Підвищено й вагу індикаторів, що вимірюють інтернаціоналізацію – з 7,5% до 10%. Десятка найкращих університетів у цьому рейтингу виглядає наступним чином (табл. 8)

**Таблиця 8**  
**Кращі університети країн BRICS та економік, що розвиваються, – у 2014<sup>158</sup> та 2015<sup>159</sup> роках за версією THE**

Місце	Університет	Країна	Загальний бал 2015	Загальний бал 2014
1	Peking University	Китай	67,7	65,0
2	Tsinghua University	Китай	67,2	63,5
3	Middle East Technical University	Туреччина	52,5	41,5
4	University of Cape Town	ПАР	52,4	50,5

<sup>156</sup> 100 Under 50 Rankings 2014. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2014/one-hundred-under-fifty#!/page/0/length/25>

<sup>157</sup> BRICS & Emerging Economies Rankings 2014. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2014/brics-and-emerging-economies#!/page/0/length/25>

<sup>158</sup> BRICS & Emerging Economies Rankings 2014. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2014/brics-and-emerging-economies#!/page/0/length/25>

<sup>159</sup> BRICS & Emerging Economies Rankings 2015. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/brics-and-emerging-economies#!/page/0/length/25>



5	Lomonosov Moscow State University	Росія	50,0	41,4
6	National Taiwan University	Тайвань	48,5	49,2
7	Bogazici University	Туреччина	46,3	44,3
8	Istanbul Technical University	Туреччина	44,9	42,7
9	Fudan University	Китай	44,8	42,3
10	University of San Paulo	Бразилія	44,0	41,1

Згідно з цим рейтингом академічними лідерами країн BRICS є Китай та Туреччина, які мають у першій десятці рейтингу по три університети. Росія, ПАР, Тайвань та Бразилія мають по одному університету. У порівнянні з 2014 роком, у 2015 році помітний «ривок» у цьому рейтингу зробили Middle East Technical University (+11 балів) та Московський державний університет імені Ломоносова (+8,6 балів). Негативну тенденцію з університетів першої десятки продемонстрував лише National Taiwan University (-0,7 бали). Взагалі ж, у першій сотні цього рейтингу в 2015 році представлені 27 університетів Китаю, 19 університетів з Тайваню, 11 університетів з Індії, 8 університетів з Туреччини, сім університетів з Росії, п'ять – з ПАР, чотири – з Бразилії та три – з Таїланду. Чехія, Чилі, Польща, Угорщина, Мексика та Об'єднані Арабські Емірати мають по два університети, а Колумбія, Марокко, Малайзія та Пакистан – по одному<sup>160</sup>.

Починаючи з 2012-2013 року THE оприлюднює рейтинг університетів Азії: «Упродовж 2001-2011 років частка американських інвестицій у світову університетську освіту скоротилася з 37% до 30%, а частка інвестицій країн Європейського Союзу – з 26% до 22%. У той же час, інвестиції країн Азії збільшилися з 25% до 34%» – зазначає Phil Baty, аргументуючи важливість рейтингу саме азійських університетів<sup>161</sup>. Відповідний рейтинг спирається та ті ж самі 13 індикаторів, що використовуються в основному рейтингу та оцінюють університет за наступними напрямками:

- навчання;
- дослідження;
- індекс цитування та дослідницький вплив;
- співробітництва з промисловістю та інновації;
- інтернаціоналізація.

Перша десятка цього рейтингу виглядає наступним чином (табл. 9)

**Таблиця 9**  
**Кращі університети країн Азії в 2013<sup>162</sup> та 2014<sup>163</sup> роках за версією THE**

<b>Місце</b>	<b>Університет</b>	<b>Країна</b>	<b>Загальний бал 2013-2014</b>	<b>Загальний бал 2012-2013</b>
1	University of Tokyo	Японія	76,4	78,3
2	National University of Singapore	Сінгапур	72,4	77,5
3	University of Hong Kong	Гонконг	65,3	75,6
4	Seoul National University	Південна	65,2	65,9

<sup>160</sup> BRICS & Emerging Economies Rankings 2015. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/brics-and-emerging-economies#!/page/0/length/25>

<sup>161</sup> Baty Phil. Growth strategies URL : <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/regional-ranking/region/asia/analysis/growth-strategies>.

<sup>162</sup> Asia University Rankings 2013. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2013/regional-ranking#!/page/0/length/25>

<sup>163</sup> Asia University Rankings 2013. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2014/regional-ranking#!/page/0/length/25>

		Корея		
5	Peking University	Китай	65,0	70,7
6	Tsinghua University	Китай	63,5	67,1
7	Kyoto University	Японія	63,2	66,8
8	Korea Advanced Institute of Science and Technology	Південна Корея	62,9	64,0
9	Hong Kong University of Science and Technology	Гонконг	62,5	64,4
10	Pohang University of Science and Technology	Південна Корея	61,7	69,4

Як бачимо, укладачі рейтингу THE, на відміну від своїх китайських колег, спираються у своїх розрахунках як на об'єктивні, так і на суб'єктивні дані, причому фактор академічної репутації та успішної економічної діяльності відіграє у цьому рейтингу значну роль. Тож можна вести мову про статусно-маркетингову модель університету, яку імпліцитно пропагує цей рейтинг. «Рейтинг THE по формі схожий на рейтинг QS та оцінює подібні до нього виміри діяльності. Хоча THE демонструє більш високий рівень компетентності, ніж QS. Наприклад, результати опитування та його географічне покриття тут виглядають більш переконливими. Головна перевага рейтингу THE – його комплексний характер. THE використовує 13 індикаторів, які «зважені», відформатовані та узгоджені у єдиному фінальному балі», вважає Simon Marginson<sup>164</sup>.

### Рейтинг QS (QS World University Rankings)

Третім авторитетним міжнародним університетським рейтингом є рейтинг світових університетів QS (QS World University Rankings)<sup>165</sup>. Уперше рейтинг світових університетів компанія QS розробила ще у 2004 році разом із THES. Але, після шести років спільної праці, партнери вирішили далі працювати окремо. На відміну від THES, QS, у цілому, продовжила використовувати у своїй діяльності попередню методологію.

Продовжуючи відповідні традиції THES-QS, при укладанні рейтингу британські дослідники спираються на такі критерії:

- імідж у академічному середовищі, тобто, оцінка університету з боку науковців, викладачів та представників адміністрації інших закладів освіти – 40%;
- оцінка якості освіти випускників роботодавцями – 10%;
- індекс цитування наукових праць співробітників – 20%;
- частка іноземних студентів – 5%;
- частка іноземних викладачів – 5%;
- співвідношення кількості студентів і кількості викладачів – 20%.

Andrejs Rauhvargers характеризує зміни у методології рейтингу станом на 2012 рік таким чином: «Фактично, ми маємо три головні зміни. По-перше, в 2011 році з індикатору, що фіксує індекс цитування, було вилучено самоцитування. По-друге, академічних респондентів, які оцінювали власний університет, теж було вилучено. І, нарешті, було внесено зміни у вагові категорії компонентів опитування»<sup>166</sup>.

Рейтинг включає у себе 5 предметних категорій: мистецтво та гуманітарні дисципліни; інженерні дисципліни та технології; медичні науки та науки про життя; природничі науки; соціальні науки. Ці категорії, у свою чергу, поділено на тридцять індивідуальних дисциплін.

У версії рейтингу QS 2014 оцінюються більше 3 тис. університетів, а до самого рейтингу входять більше 800 університетів. Університети, які займають місця з 1 по 400 мають індивідуальну позицію, а починаючи з 401 об'єднані у групи.

<sup>164</sup> Marginson Simon University Rankings and Social Science / Simon Marginson // European Journal of Education. - 2014. - Vol. 49. - № 1. – P. 55.

<sup>165</sup> QS Top Universities. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings>

<sup>166</sup> Rauhvargers A. Global university rankings and their impact. Report II / A. Rauhvargers. – EUA, 2013. – P. 40.

За рішенням International Ranking Expert Group (IREG) від 15 травня 2013 р. рейтинг QS отримав сертифікат відповідності Берлінським принципам, тобто він став першим із авторитетних міжнародних рейтингів, який успішно пройшов аудит IREG.

Перша десятка цього рейтингу впродовж 2012-2014 років виглядала наступним чином (табл. 10).

**Таблиця 10**  
**Кращі світові університети за версією QS 2012-2014<sup>167</sup>**

Місце	Університет	Країна	Загальний бал 2014	Загальний бал 2013	Загальний бал 2012
1	Massachusetts Institute of Technology	США	100	100	100
2-3	University of Cambridge	Сполучене Королівство	99,4	99	99,8
2-3	Imperial College London	Сполучене Королівство	99,4	98,8	98,3
4	Harvard University	США	99,3	99,2	99,2
5-6	University of Oxford	Сполучене Королівство	99,2	98,7	98,6
5-6	University College London	Сполучене Королівство	99,2	98,9	98,7
7	Stanford University	США	98,3	96,8	91,7
8	California Institute of Technology	США	97,1	96,1	95
9	Princeton University	США	96,6	96,1	95,4
10	Yale University	США	96,5	96,5	97,5

Укладачі рейтингу визнають, що університетське життя не зводиться до зазначених критеріїв і пропонують перелік індикаторів, які варто залучити до процесу рейтингування у майбутньому. Найбільш виправдані серед цих потенційних індикаторів, на нашу думку, такі:

- середній рівень цін навчання;
- річний обсяг поповнення бібліотечних фондів;
- якість університетського веб-сайту;
- базові вимоги до абітурієнтів, які вступають до університету;
- відсоток працевлаштування за фахом серед випускників;
- перелік запропонованих навчальних курсів (за даними упорядників рейтингу, сучасні університети в цілому пропонують студентам близько 65 тис. курсів);
- наявність програм отримання стипендій для навчання.

У 2011 році у рейтингу QS вперше з'явилися українські університети: у категорії 601+ (тобто університетів, які знаходяться у сьомій сотні провідних світових університетів) наявні Донецький національний університет та Національний технічний університет України «КПІ».

У 2012 році в категорії 501-550 до них додався Київський національний університет імені Тараса Шевченка.

У 2013 році:

- Київський національний університет імені Тараса Шевченка увійшов до 500 кращих світових університетів (401-450);
- Національний технічний університет України «КПІ» опинився у сьомій сотні (601-650);
- Донецький національний університет та Національний технічний університет «ХПІ» – у восьмій сотні (701+).

У 2014 році:

<sup>167</sup> QS World University Rankings - 2012. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2012>

- до п'ятої сотні рейтингу, окрім Київського національного університету імені Тараса Шевченка (421-430), увійшов Харківський національний університет імені Василя Каразіна (481-490);
- Національний технічний університет України «КПІ» залишився у шостій сотні (551-600);
- а до сьомої сотні увійшов Сумський державний університет (651-700);
- Донецький національний університет та Національний технічний університет «ХПІ» залишилися у восьмій сотні (701+).

Тож можна константувати тенденцію до збільшення кількості українських університетів у рейтингу QS та покращення їх позицій.

Упродовж останніх років укладачі рейтингу QS запровадили декілька перспективних новацій. Це, у першу чергу, можливість оцінити результати кращих 200 університетів у 30 предметних категоріях<sup>168</sup>. На думку Andrejs Rauhvargers, «порівняння конкретних предметних галузей може бути значно більш корисним, ніж презентація загального результату університету»<sup>169</sup>.

Про тенденцію до комерціалізації процесу оцінювання свідчить започаткування проекту «QS Star»<sup>170</sup>. У рамках цього проекту кожен університет може пройти аудит та отримати від однієї до п'яти зірок у кожній з восьми категорій, які визначають головні напрямки університетської діяльності:

- якість наукових досліджень;
- якість навчання;
- рівень працевлаштування випускників;
- рівень інфраструктури;
- рівень інтернаціоналізації;
- інноваційна діяльність та трансфер знань;
- здійснення «третьої місії»;
- досягнення у спеціальних галузях.

Максимально університет може отримати 1000 балів. Зірки розподіляються таким чином:

- 1 зірка – набрано більше 100 балів і університет має офіційне право присуджувати академічні ступені;
- 2 зірки – більше 250 балів;
- 3 зірки – більше 400 балів.

Для того, щоб отримати 4 зірки потрібно не лише набрати більше 550 балів, а і:

- мати не менше 75 відгуків у академічному опитуванні та не менше двох посилань на кожного співробітника в індексі цитування;
- мати не менше 20 відгуків від роботодавців;
- мати щонайменше 1% іноземних студентів.

Для отримання 5 зірок потрібно набрати не менше 700 балів, та:

- мати не менше 150 відгуків у академічному опитуванні та не менше трьох посилань на кожного співробітника в індексі цитування;
- мати не менше 20 відгуків від роботодавців;
- мати щонайменше 5% іноземних викладачів та 5% іноземних студентів;
- отримати щонайменше 80 балів у категорії «рівень інфраструктури».

5+ зірок отримує університет, який набрав більше 900 балів та отримав 5 зірок за усіма напрямками діяльності<sup>171</sup>.

<sup>168</sup> QS World University Rankings by Subjects. URL: <http://www.topuniversities.com/subject-rankings>

<sup>169</sup> Rauhvargers A. Global University Rankings: More Diverse and More Transparent but Old Flaws are Still Alive / Andrejs Rauhvargers // Higher Education Evaluation and Development. Vol. 7., April, 2013. – P. 13.

<sup>170</sup> QS Stars. URL: <http://www.topuniversities.com/qs-stars/home>

<sup>171</sup> Rauhvargers A. Global university rankings and their impact. Report II / A. Rauhvargers. - EUA, 2013. – P. 42-43.

Зірки QS є платною послугою, що відображає тенденцію до поступової комерціалізації цієї сфери. Подібний аудит має силу 3 роки і його вартість складає \$9850. Крім того, щорічна ліцензія на користування зірками QS коштує \$6850. Тобто університет, який бажає взяти участь у цьому проекті, повинен у перший рік заплатити \$16700 (аудит та ліцензія), у другий рік – \$6850 (ліцензія) і у третій рік теж \$6850<sup>172</sup>. Із українських університетів лише Сумський державний університет заплатив за аудит і ліцензію та отримав 3 зірки QS. Слід відзначити, що ряд елітних університетів (3 у Сполученому Королівстві, 16 у США та 12 у Австралії) отримали зірки без плати за проходження аудиту<sup>173</sup>.

Починаючи з 2013 з'являється рейтинг QS, який оцінює університети, вік яких не перевищує 50 років. Рейтинг базується на інформації, що використовується при складанні основного рейтингу. Ось так виглядає його перша десятка в 2013 та 2014 роках (табл. 11).

**Таблиця 11**

**ТОП 10 університетів QS, вік яких не перевищує 50 років, у 2013<sup>174</sup> та 2014<sup>175</sup> роках**

Місце	Університет	Країна	Загальний бал 2014	Загальний бал 2013
1	Nanyang Technological University	Сінгапур	84,0	81,1
2	Hong Kong University of Science and Technology	Гонконг	83,3	84,1
3	Korea Advanced Institute of Science and Technology	Південна Корея	79,9	75,8
4	Pohang University of Science and Technology	Південна Корея	72,9	67,5
5	City University of Hong Kong	Гонконг	68,2	67,7
6	Maastricht University	Нідерланди	65,8	63,8
7	University of California, Irvine	США	60,8	59,6
8	The Hong Kong Polytechnic University	Гонконг	59,3	57,5
9	University of Calgary	Канада	57,6	52,2
10	Universitat Autònoma de Barcelona	Іспанія	57,5	55,6

Серед лідерів першої десятки цього рейтингу – Гонконг, представлений трьома університетами та Південна Корея, представлена двома. США представлені лише одним університетом. Європейські країни представлені університетами Нідерландів та Іспанії. Суттєві зміни загального балу впродовж навіть одного року свідчать про динамізм розвитку цього сегменту університетської освіти та високій рівень конкуренції між «молодими» університетами.

Також у 2013 році з'являється розроблений QS рейтинг університетів країн BRICS (Бразилія, Росія, Індія, Китай та ПАР). Рейтинг включає наступні індикатори<sup>176</sup>:

- академічна репутація – 30%;
- репутація серед роботодавців – 20%;
- співвідношення викладачів та студентів – 20%;
- відсоток співробітників зі ступенем PhD – 10%;
- кількість публікацій у SCOPUS на одного співробітника – 10%;
- цитування публікація у SCOPUS – 5%;
- відсоток іноземних викладачів – 2,5%;
- відсоток іноземних студентів – 2,5%.

Перша десятка цього рейтингу виглядає наступним чином (табл. 12).

**Таблиця 12**

<sup>172</sup> QS Stars Rating System. URL: <http://www.iu.qs.com/wp-content/uploads/2012/05/QS-Stars-Universitys-brochure-online.pdf>

<sup>173</sup> Rauhvargers A Ibid. – p. 14.

<sup>174</sup> QS University Rankings: Top 50 Under 50 2013. URL: [http://www.topuniversities.com/top-50-under-50/2013#sorting=rank+region="+country="+faculty="+stars=false+search="](http://www.topuniversities.com/top-50-under-50/2013#sorting=rank+region=)

<sup>175</sup> QS University Rankings: Top 50 Under 50 2014. URL: [http://www.topuniversities.com/top-50-under-50/2014#sorting=rank+region="+country="+faculty="+stars=false+search="](http://www.topuniversities.com/top-50-under-50/2014#sorting=rank+region=)

<sup>176</sup> QS University Rankings: BRICS – Methodology. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/brics-rankings/qs-university-rankings-bricsmethodology>

**ТОП 10 університетів QS BRICS в 2013<sup>177</sup> та 2014<sup>178</sup> роках**

<b>Місце</b>	<b>Університет</b>	<b>Країна</b>	<b>Загальний бал 2014</b>	<b>Загальний бал 2013</b>
1	Tsinghua University	Китай	100,0	100,0
2	Peking University	Китай	97,2	99,6
3	Lomonosov Moscow State University	Росія	92,6	93,4
4	University of Science and Technology of China	Китай	89,7	89,8
5	Fudan University	Китай	89,5	91,4
6	Nanjing University	Китай	87,1	91,3
7	University of San Paulo	Бразилія	86,4	88,6
8	Shanghai Jiao Tong University	Китай	85,8	89,8
9-10	Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	Бразилія	84,9	86,9
9-10	University of Cape Town	ПАР	84,9	86,6

З 2013 року QS розраховує також рейтинг університетів Азії. Його індикатори такі<sup>179</sup>:

- імідж в академічному середовищі – 30%;
- оцінка якості освіти випускників роботодавцями – 10%;
- індекс цитування наукових праць співробітників – 15%;
- кількість публікацій у SCOPUS у перерахунку на одного співробітника – 15%;
- частка іноземних студентів – 2,5%;
- частка іноземних викладачів – 2,5%;
- співвідношення кількості студентів і кількості викладачів – 20%;
- пропорція студентів, що прибули за програмами обміну з інших університетів – 2,5%;
- пропорція власних студентів, що перебувають за програмами обміну в інших університетах - 2,5%.

Як бачимо, у порівнянні з традиційним рейтингом QS тут додані індикатори: кількість публікацій у SCOPUS у перерахунку на одного співробітника; пропорція студентів, що прибули за програмами обміну з інших університетів; пропорція власних студентів, що перебувають за програмами обміну в інших університетах.

Перша десятка університетів цього рейтингу виглядає наступним чином (табл. 13)

**Таблиця 13**  
**ТОП 10 університетів QS Азія в 2013<sup>180</sup> та 2014<sup>181</sup> роках**

<b>Місце</b>	<b>Університет</b>	<b>Країна</b>	<b>Загальний бал 2014</b>	<b>Загальний бал 2013</b>
1	National University of Singapore	Сінгапур	100,0	99,6
2	Korea Advanced Institute of Science & Technology KAIST	Південна Корея	99,5	98,1
3	The University of Hong Kong	Гонконг	99,3	99,6
4	Seoul National University	Південна Корея	98,7	99,2

<sup>177</sup> QS University Rankings: BRICS 2013. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/brics-rankings/2013#sorting=rank+country=+stars=false+search=>

<sup>178</sup> QS University Rankings: BRICS 2013. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/brics-rankings/2014#sorting=rank+country=+stars=false+search=>

<sup>179</sup> QS University Rankings: Asia – Methodology. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/asian-university-rankings/qs-university-rankings-asiamethodology>

<sup>180</sup> QS University Rankings: Asia 2013. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/asian-university-rankings/2013#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=>

<sup>181</sup> QS University Rankings: Asia 2014. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/asian-university-rankings/2014#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=>

5	The Hong Kong University of Science and Technology	Гонконг	98,4	100,0
6	The Chinese University of Hong Kong	Гонконг	97,4	96,3
7	Nanyang Technological University	Сінгапур	97,3	95,1
8	Peking University	Китай	96,3	98,5
9	Pohang University of Science and Technology	Південна Корея	96,1	96,3
10	The University of Tokyo	Японія	95,9	95,9

Ще одним регіональним напрямком діяльності QS став рейтинг університетів країн Латинської Америки. Його індикатори<sup>182</sup>:

- імідж у академічному середовищі – 30%;
- оцінка якості освіти випускників роботодавцями – 20%;
- індекс цитування наукових праць співробітників – 10%;
- кількість публікацій у SCOPUS у перерахунку на одного співробітника – 10%;
- співвідношення кількості студентів і кількості викладачів – 20%;
- пропорція співробітників зі ступенем PhD – 10%;
- присутність в Інтернеті – 10%.

Тут, у порівнянні з традиційним рейтингом QS, з'являються індикатори: кількість публікацій у SCOPUS у перерахунку на одного співробітника; пропорція співробітників зі ступенем PhD; присутність в Інтернеті. Перша десятка рейтингу має наступний вигляд (табл. 14).

**Таблиця 14**  
**ТОП 10 університетів QS Латинська Америка в 2013<sup>183</sup> та 2014<sup>184</sup> роках**

Місце	Університет	Країна	Загальний бал 2014	Загальний бал 2013
1	Pontificia Universidad Catolica de Chile	Чилі	100,0	99,2
2	Universidade de San Paulo	Бразилія	98,9	100,0
3	Universidade Estadual de Campinas	Бразилія	97,1	97,4
4	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Бразилія	95,5	89,2
5	Universidad de Los Andes	Колумбія	94,7	94,5
6	Universidad de Chile	Чилі	94,1	93,5
7	Instituto Tecnologico de Monterrey	Мексика	91,4	89,8
8	Universidad Nacional Autonoma de Mexico	Мексика	91,0	93,1
9	Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho"	Бразилія	90,3	82,6
10	Universidade Federal de Minas Gerais	Бразилія	87,3	83,1
10	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Бразилія	87,3	80,8

Як бачимо, академічним лідером Латинської Америки є Федеративна Республіка Бразилія, представлена у першій десятці шістьма університетами. Далі ідуть Чилі та Мексика, які мають по два університети.

Не важко помітити, що укладачі рейтингу QS впродовж останніх років помітно розширили поле власної діяльності та змогли охопити рейтингом нові аудиторії потенційних споживачів. Можна констатувати, що глобальний рейтинг світових

<sup>182</sup> QS University Rankings: Latin America – Methodology. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/latin-american-university-rankings/qs-university-rankings-latin-america-methodology>

<sup>183</sup> QS University Rankings: Latin America 2013. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2013#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=>

<sup>184</sup> Top 10 Universities in Latin America 2014. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/latin-american-university-rankings/top-10-universities-latin-america-2014>

університетів QS, половину «ваги» якого складають суб'єктивні дані, та афілійовані з ним рейтинги, є дуже сенситивним до комерційних аспектів університетської діяльності, тому ідеальну модель університету, репрезентовану цим рейтингом, можна назвати статусно-комерційною, що цілком відповідає головним тенденціям розвитку сучасної цивілізації. Цю тенденцію наочно відображає така комерційна послуга з боку укладачів рейтингу, як аудит з метою отримання зірок QS.

### **Рейтинг веб-сторінок світових університетів Webometrics (Ranking Web of World Universities)**

Четвертий рейтинг світових університетів, який досить часто згадується у науковій літературі, – рейтинг веб-сторінок світових університетів Webometrics (Ranking Web of World Universities)<sup>185</sup>, що розраховується спеціальною лабораторією Spanish National Research Council (CSIC)<sup>186</sup>. Цей рейтинг уперше було надруковано у 2004 році, хоча робота над проектом розпочалася ще у 90-ті роки XX сторіччя, а перший індикатор було презентовано 10-13 жовтня 1996 року на конференції European Association for the Study of Science and Technology<sup>187</sup> у Більфельді (Німеччина)<sup>188</sup>. Починаючи з 2006 року рейтинг Webometrics друкується двічі на рік.

На відміну від попередніх, даний рейтинг має дещо специфічний характер, адже базується на ступені присутності того чи іншого закладу освіти в глобальній мережі Інтернет та відповідній можливості впливати на цільові аудиторії по всьому світу. Аргументуючи виправданість саме такого підходу для оцінки університетської діяльності, іспанські вчені Isidro Aguillo, Jose Luis Ortega та Mario Fernandez зазначають: «Дедалі більше студентів і дослідників звертаються до Інтернету, щоб отримати наукову інформацію, і академічні установи докладають чимраз більших зусиль, щоб бути представленими в Інтернеті. І якщо тепер Інтернет для більшості закладів освіти – це засіб саморепрезентації, то можна прогнозувати, що вже у найближчому майбутньому віртуальні заклади освіти стануть не менш важливими та впливовими, ніж реальні. У світі, що стає все тісніше взаємопов'язаним, реальна присутність академічної установи у глобальному просторі залежить від її репрезентації у мережі Інтернет»<sup>189</sup>.

Рейтинг Webometrics поділяється на два компоненти: присутність та активність, кожен з яких має вагу по 50%, та обчислюється відповідно до наступних індикаторів<sup>190</sup>:

1) *Загальна кількість зовнішніх посилань*, до якої, на думку розробників, повністю зводиться компонент присутності – 50 %. Цей індикатор фіксує своєрідний «віртуальний референдум» стосовно престижу університету, цінності інформації, розміщеної на його сайті та корисність відповідних віртуальних послуг. Розраховується, спираючись на інформацію від головних світових сервісів, які займаються подібною роботою: Majestic SEO та Ahrefs.

2) *Присутність* – загальна кількість статичних і динамічних інтернет-сторінок веб-сайту згідно з даними найбільшої пошукової системи Google – 20%.

3) *Відкритість* – загальна кількість виставлених файлів у форматі .pdf, .doc, .docx та .ppt у відповідності з даними академічної пошукової системи Google Scholar<sup>191</sup>. Цей показник «важить» 15%.

4) *Якість* – фіксує кількість статей, надрукованих у найбільш авторитетних наукових журналах з високим рівнем цитування, наприклад ті, які входять до 10% найбільш

<sup>185</sup> Ranking Web of Universities. URL: <http://www.webometrics.info/en>

<sup>186</sup> CSIC Presentation. URL: <http://www.csic.es/presentacion>

<sup>187</sup> EASST. URL: <http://web.archive.org/web/19990203141035/http://chem.uva.nl/easst/>

<sup>188</sup> University of Bielefeld, EAASST/ 4S Conference 1996. URL: <http://web.archive.org/web/19981201070940/http://www.uni-bielefeld.de/iwt/easst/>

<sup>189</sup> Aguillo Isidro F., Ortega Jose Luis and Fernandez Mario Webometric Ranking of World Universities: Introduction, Methodology, and Future Developments / Isidro F. Aguillo, Jose Luis Ortega and Mario Fernandez // Higher Education in Europe. – 2008. - Vol. 33. - № 2-3. – P. 233.

<sup>190</sup> Ranking Web of Universities: Methodology. URL: <http://www.webometrics.info/en/Methodology>

<sup>191</sup> Google Scholar. URL: <https://scholar.google.com/>



цитованих статей у певній галузі. Тут укладачі рейтингу спираються на результати SCImago<sup>192</sup>. Вага цього індикатора – 15%.

Останні три індикатори оцінюють активність університету у віртуальному середовищі, та їх загальна вага складає 50%.

Репрезентація університету в Інтернеті та наявність відповідних віртуальних ресурсів і сервісів – усе це теж констатує ієрархію глобального освітнього простору та безпосередньо впливає на якість університетської освіти, а отже, є фактором легітимації елітності у ньому. У зв'язку з цим, підхід, запропонований авторами рейтингу Webometrics, може розглядатись як табель про ранги віртуального простору, експансія якого визначає реальність сьогодення.

Результати рейтингу Webometrics від однієї версії до іншої змінюються досить суттєво. Наприклад, станом на липень 2013, укладачі проаналізували дані 21451 університету з усього світу. У порівнянні з попередньою версією від січня 2013 року значні зміни відбулися навіть у першій десятці рейтингу. Так, Massachusetts Institute of Technology обійшов Stanford University та вийшов на друге місце, University of California, Berkeley піднявся з сьомої на четверту сходинку, а University of Michigan, навпаки, перемістився в четвертої на сьому. Також у першій десятці опинився University of Washington, а вибув з неї Columbia University. Концентрація змін університетських позицій дозволяє ідентифікувати рейтинг Webometrics як найбільш динамічний серед міжнародних університетських рейтингів (табл. 15).

**Таблиця 15**  
**Кращі світові університети за версією рейтингу Webometrics станом на липень 2013 року та липень 2014 року<sup>193</sup>**

Університет	Країна	Місце 07.2014	Місце 07.2013
Harvard University	США	1	1
Massachusetts Institute of Technology	США	2	2
Stanford University	США	3	3
Cornell University	США	4	8
University of Michigan	США	5	7
University of California, Berkeley	США	6	4
University of Washington	США	7-8	6
Columbia University	США	7-8	8*
University of Minnesota	США	9	9
University of Pennsylvania	США	10	10

\* дані на січень 2013 року, оскільки у липні 2013 не входив до першої десятки

Нижче ми наводимо таблицю з десяткою кращих українських університетів за версією рейтингу Webometrics у липні 2013 року (табл. 16).

**Таблиця 16**  
**Кращі українські університети за версією рейтингу Webometrics станом на липень 2013 року<sup>194</sup>**

Місце в Україні	Місце у світі	Університет
1	838	Київський національний університет імені Тараса Шевченка
2	1006	Національний технічний університет України «КПІ»
3	1876	Харківський національний університет імені Василя Каразіна
4	2019	Національний педагогічний університет імені Михайла Драгоманова
5	2180	Національний університет біоресурсів і природокористування
6	2447	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
7	2485	Львівський національний університет ім. Івана Франка

<sup>192</sup> SCImago Journal & Country Rank. URL: <http://www.scimagojr.com/journalrank.php>

<sup>193</sup> Ranking Web of Universities: Previous Editions URL: [http://www.webometrics.info/en/Previous\\_editions](http://www.webometrics.info/en/Previous_editions)

<sup>194</sup> Ranking Web of Universities: Previous Editions URL: [http://www.webometrics.info/en/Previous\\_editions](http://www.webometrics.info/en/Previous_editions)

8	2532	Донецький національний технічний університет
9	2560	Таврійський національний університет імені Володимира Вернадського
10	2743	Національний технічний університет «ХПІ»

У версії рейтингу від липня 2014 року присутні 11997 університетів, у тому числі 173 заклади вищої освіти України.

**Таблиця 17**  
**Кращі українські університети за версією рейтингу Webometrics станом на липень 2014 року<sup>195</sup>**

<b>Місце в Україні</b>	<b>Місце в світі</b>	<b>Університет</b>
1	885	Київський національний університет імені Тараса Шевченка
2	1271	Національний технічний університет України «КПІ»
3	1318	Національний технічний університет «ХПІ»
4	1371	Таврійський національний університет імені Володимира Вернадського
5	1378	Харківський національний університет імені Василя Каразіна
6	1445	Сумський державний університет
7	1762	Національний авіаційний університет
8	1870	Одеський національний університет імені Іллі Мечникова
9	1932	Національний університет «Львівська політехніка»
10	2422	Національний педагогічний університет імені Михайла Драгоманова

Порівнюючи результати липня 2014 року з липнем 2013 року можемо констатувати досить суперечливі результати:

- Лідери рейтингу погіршили власні показники у глобальному вимірі – Київський національний університет імені Тараса Шевченка перемістився з 838 на 885 сходинку, а Національний технічний університет України «КПІ» – з 1006 на 1271.

- У той же час, Національний технічний університет «ХПІ» покращив власну позицію, перемістившись із 2747 на 1318 позицію.

У рамках проекту Webometrics, так само як у рейтингах THE та QS, розраховується також рейтинг університетів країн BRICS<sup>196</sup>. Загальний перелік включає у себе 5639 університетів, а серед п'яти найкращих в 2014 році – Universidade de San Paulo (Бразилія), Peking University (Китай), Tsinghua University (Китай), Zhejiang University (Китай) та Shanghai Jiao Tong University (Китай).

«Родзинкою» проекту є рейтинг університетів країн CIVETS<sup>197</sup> – «групи країн з молодим, швидкозростаючим населенням та диверсифікованою і динамічною економікою»<sup>198</sup>, до якої входять Колумбія, Індонезія, В'єтнам, Єгипет, Туреччина та Південноафриканська республіка. Серед п'ятірки найкращих тут – Istanbul Technical University (Туреччина), University of Cape Town (ПАР), Cairo University (Єгипет), Universidad Nacional de Colombia та Universitas Gadjah Mada (Індонезія).

Таким чином, рейтинг Webometrics повністю зосереджений на оцінці присутності університету у мережі Інтернет, тому представлена цим рейтингом ідеальна модель закладу вищої освіти може бути охарактеризована як модель віртуальної присутності

<sup>195</sup> Ranking Web of Universities: Previous Editions URL: [http://www.webometrics.info/en/Previous\\_editions](http://www.webometrics.info/en/Previous_editions)

<sup>196</sup> Ranking Web of Universities: BRICS. URL: <http://www.webometrics.info/en/World/Brics>

<sup>197</sup> Ranking Web of Universities: CIVETS. URL: <http://www.webometrics.info/en/World/Civets>

<sup>198</sup> CIVETS. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/CIVETS>

університету в глобальній мережі. Це – найбільш динамічний серед міжнародних університетських рейтингів. Випереджає він інші університетські рейтинги і за частотою появи нових версій, які виходять двічі на рік (у січні та липні). «Покриття» Webometrics, яке складає більше 20 тис. університетів, дозволяє практично всім закладам вищої освіти світу порівняти себе з іншими. У той же час, крім індикатора «якість», який базується на бібліометричних даних SCImago, всі інші індикатори базуються на аналізі присутності в Інтернеті, і є менш переконливими, ніж індикатори, що використовуються в академічних університетських рейтингах. Тому порівняння крізь призму цього рейтингу не є надто переконливим», - вважає Andrejs Rauhvargers<sup>199</sup>.

---

<sup>199</sup> Rauhvargers A. Global university rankings and their impact. Report II / A. Rauhvargers. - EUA, 2013. – P. 53.

## Теоретико-методологічні перспективи розробки міжнародних університетських рейтингів

Упродовж останніх десятиліть університетські рейтинги довели, що вони є впливовим інструментом освітньої політики та трансформацій університету з метою його більшої адекватності вимогам сьогодення. Звичайно, цей інструмент є далеким від досконалості, але динамізм розвитку методології університетських рейтингів та приєднання до цього процесу все більшої кількості дослідників дає можливість стверджувати важливість та практично повну легітимність цього інструменту в контексті вищої освіти. У цьому зв'язку чи не найактуальнішим зараз стає питання, як вдосконалити існуючу на сьогоднішній день теоретико-методологічну базу для розробки університетських рейтингів?

Відповідь на це запитання у рамках максимального зближення методології розробки університетських рейтингів з актуальними методологічними підходами соціальних наук спробував віднайти один із провідних сучасних експертів у галузі університетської освіти Simon Marginson<sup>200</sup>. Для оцінки існуючих глобальних систем рейтингування він пропонує використовувати 8 критеріїв, які включають<sup>201</sup>:

1) *матеріальність*, тобто чіткість та точність параметрів, що вимірюються та мінімальну можливість їх довільної інтерпретації;

2) *об'єктивність* – мінімізацію суб'єктивного компоненту оцінки університетської діяльності, уникнення суб'єктивних спостережень у формі, наприклад, шкали Лайкерта (Likert Scale), елімінація популізму та підвищення рівня науковості;

3) *зовнішній характер даних*, тобто дані повинні бути отриманими не від університетів, а із незалежних джерел, в ідеальному варіанті – з глобальних баз даних;

4) *комплексний характер* – університетські рейтинги повинні оцінювати максимальну кількість університетських функцій, причому спираючись на валідні, об'єктивні дані;

5) *специфічність* – тобто, вимірювання певних параметрів університетської діяльності повинне співпадати з їх вимірюванням у реальному житті і не підмінятися принципами вимірювання інших якостей – сюди входить, наприклад, оцінка ставлення співробітників як підстава для оцінки якості навчання, комплексні індикатори з довільною вагою і подібні практики;

6) *порядок пропорційності* – порядковий номер не повинен ігнорувати різницю між університетами, які оцінюються, не варто об'єднувати в одну групу університети з суттєвими відмінностями;

7) *вирівнювання продуктивності* – будь-яка система рейтингування повинна сприяти виявленню загальної продуктивності університету і відповідної динаміки покращення;

8) *прозорість* – індикатори, а також система їх обрахунку повинна бути відкритою для всіх сторін, чим більш проста та відкрита система розрахунків рейтингу, тим краще.

Зроблена Simon Marginson оцінка провідних глобальних систем рейтингування з точки зору цих критеріїв наведена у табл. 18.

<sup>200</sup> Marginson Simon University Rankings and Social Science / Simon Marginson // European Journal of Education. - 2014. - Vol. 49. - № 1. – P. 45-59.

<sup>201</sup> Marginson Simon University Rankings and Social Science / Simon Marginson // European Journal of Education. - 2014. - Vol. 49. - № 1. – P. 45-59.

**Таблиця 18**  
**Оцінка шести систем рейтингування університетів з точки зору критеріїв, ідентифікованих Simon Marginson<sup>202</sup>**

<b>Критерій</b>	<b>ARWU</b>	<b>Leiden</b>	<b>QS</b>	<b>SCImago</b>	<b>THE-TR</b>	<b>U-Multirank</b>
1	середньо-сильний	сильний	слабкий	сильний	слабкий	середній
2	сильний	сильний	слабкий	сильний	слабкий	слабкий
3	середньо-сильний	сильний	середньо-слабкий	сильний	слабкий	сильний
4	середньо-слабкий	слабкий	середній	слабкий	середньо-сильний	сильний
5	середній	сильний	слабкий	сильний	слабкий	сильний
6	середній	сильний	слабкий	сильний	слабкий	сильний
7	середньо-слабкий	середній	середньо-слабкий	середній	середньо-слабкий	сильний
8	середній	середньо-сильний	слабкий	середньо-сильний	слабкий	середній

Ulrich Teichler описує 7 можливих сценаріїв подальшого розвитку ситуації у цій галузі<sup>203</sup>:

- 1) інерційний сценарій, при якому зберігається нинішня роль і відношення до рейтингів;
- 2) подальше поширення практики складання рейтингів, поглиблення їх впливу на освітню політику; за цих умов рейтинги стають у сучасному світі четвертим найбільш впливовим фактором поруч із масовим характером університетської освіти, посиленням конкуренції у освітній галузі та інтернаціоналізацією;
- 3) рейтинги змінюють характер закладів вищої освіти (наприклад, різноманітність закладів зникне та буде замінена більш менш гомогенним середовищем, суб'єкти якого конкурують за можливість піднятися на більш високий рівень);
- 4) рейтинги деформують систему університетської освіти; так, оскільки вони оцінюють переважно дослідницький потенціал, можна прогнозувати серйозні проблеми з якістю викладання та навчання;
- 5) рейтинги змінять систему освіти на краще, провокуючи внутрішню диверсифікацію закладів, яка постає фактором підвищення конкурентоспроможності;
- 6) рейтинги стануть адекватним і достовірним інструментом оцінки закладів вищої освіти;
- 7) рейтинги сприятимуть створенню «прозорих» інформаційних систем і зникнуть, оскільки за цих умов в них не буде потреби.

### **Університетські рейтинги в Україні**

«В Україні нема еліти, але є еліти. В Україні нема еліт, але є елітарні явища. В Україні нема елітарних явищ, але є їх творці. В Україні нема творців елітарних явищ, але є велика готовність такими їх визнати. В Україні є велика туга за елітою. Вона така велика, що елітою називається все. Наша еліта самоназвана, самозванська» – ці гіркі слова Юрія

<sup>202</sup> Marginson Simon University Rankings and Social Science / Simon Marginson // European Journal of Education. - 2014. - Vol. 49. - № 1. – P. 51.

<sup>203</sup> Jung Cheol Shin, Toutkoushian, Robert and Teichler, Ulrich University Rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impact on Global Higher Education. – Springer, 2011. – P. 264 -265.

Прохаська<sup>204</sup> можна екстраполювати і на вітчизняну систему університетської освіти, зокрема на її елітний сегмент. Тож, взявши за основу позитивістський підхід, ми будемо вважати елітними ті університети, які займають перші місця у численних національних рейтингах.

У 2013-2014 навчальному році загальна кількість вищих навчальних закладів (ВНЗ) I-II рівня акредитації склала 478, а загальна кількість студентів у них – 329 тис. осіб. Загальна кількість ВНЗ III-IV четвертого рівня акредитації – 325, а кількість студентів у них – 1723,7 тис. осіб<sup>205</sup>. Як свідчать дослідження Світлани Оксамитної, стрімке збільшення чисельності закладів вищої освіти та студентів відбувається впродовж останніх 20 років<sup>206</sup>.

У цілому, тенденція до стрімкого зростання кількості студентів і перетворення університетської освіти з елітної на масову, характерна для провідних західних країн починаючи з середини ХХ сторіччя, після закінчення Другої світової війни. Так, за даними Uwe Schimank та Markus Winnes<sup>207</sup>, якщо в 50-х роках ХХ сторіччя до університетів вступали лише 5% представників відповідної вікової когорти, то в 90-х роках їх чисельність перевищила 20%, а у Франції, Німеччині, Італії та Скандинавських країнах навіть 30%, і продовжує зростати. Впродовж 60-х та 70-х років ХХ сторіччя чисельність співробітників і фінансова підтримка існуючих університетів суттєво зросли, а також було засновано багато нових університетів. Тож Україна, хоча і з запізненням, приєдналася до цієї тенденції.

На фоні набуття вітчизняною університетською освітою масового характеру приходиться ідея їх упорядкування відповідно до якості освіти. Так, перший рейтинг українських університетів «Софія Київська»<sup>208</sup> було започатковано у 2000 році Міжнародною кадровою академією, Академією наук вищої школи України, Інститутом вищої освіти АПН України, Конфедерацією недержавних вищих закладів освіти України та Українським інститутом соціальних досліджень. Він реалізовувався методами опитування молоді та інтерв'ю з експертами, тобто спирався на суб'єктивні дані. Зокрема, оцінювалися привабливість університету, рівень викладання та матеріально-технічної бази закладу вищої освіти, престижність диплому з точки зору роботодавців, популярність університету у соціальному оточенні та бажання навчатися в конкретному університеті.

Через кілька років до процесу складання університетських рейтингів приєднуються вітчизняні мас-медіа. Так у 2005 році аналітична служба рекрутингового агентства Addforce на замовлення журналу «Кореспондент» провела опитування роботодавців, у якому взяли участь представники 75 українських та міжнародних компаній, у тому числі UMC, Samsung, Schwarzkopf, Henkel, Electrolux та інших<sup>209</sup>. Респондентам пропонували дати відповіді на два запитання:

- Якби ви вирішили знайти або шукаєте кандидатів на вакантні посади серед випускників університетів, у які університети ви б звернулися в першу чергу?

- Які якості у випускниках університетів, що залучаються на роботу у вашу компанію, ви цінуєте в першу чергу?

З того часу це видання регулярно друкує університетські рейтинги, остання версія якого вийшла у квітні 2013 року<sup>210</sup>. Цього року було опитано представників 29 компаній, які вважаються найкращими та найбільш успішними. Роботодавцям пропонували дати відповідь на запитання, випускників яких університетів вони прагнуть приймати на роботу. При цьому пропонувалося назвати від одного до п'яти університетів у шести професійних

<sup>204</sup> Прохасько Ю. Неповнолітні еліти // Незалежний культурологічний часопис «І», № 45, 2006. – С. 2.

<sup>205</sup> Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика / Освіта. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

<sup>206</sup> Оксамитна, Світлана Міжгенераційна класова та освітня мобільність. Київ: НАУКМА, 2011. – С. 156.

<sup>207</sup> Schimank, Uwe and Winnes, Markus Beyond Humboldt? The Relationship between Teaching and Research in European University System // Science and Public Policy, Vol. 27 № 6, 2000. – P. 398.

<sup>208</sup> Головатий М., Дробноход М., Падун А. Рейтинг «Софія Київська – 2005». URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=3>

<sup>209</sup> Рейтинг «Кореспондента»: кращі ВНЗ очима роботодавців. URL: <http://www.osvita.org.ua/abitur/entrance/ratings/5.html>

<sup>210</sup> Кореспондент назвав лучшие вузы страны. URL: <http://korrespondent.net/business/career/1538064-korrespondent-nazval-luchshie-vuzy-strany>

сферах: юриспруденція; економіка та фінанси; маркетинг; PR та реклама; IT; гуманітарні спеціальності.

Розробляють власні рейтинги вітчизняних університетів і інші мас-медіа. Так у 2013 році тижневик «Коментарі» під провокаційною назвою «Інкубатори для правлячого класу» надрукував рейтинг університетів за кількістю випускників, які працюють у центральних органах влади (президентської, законодавчої, виконавчої та судової), уряді та парламенті АРК, обласних державних адміністраціях, обласних радах, крупних державних банках і компаніях<sup>211</sup>. Загалом, до рейтингу було включено інформацію про 1250 осіб, у тому числі про всіх 437 народних депутатів, які мають вищу освіту. Лідером цього рейтингу стала Національна академія державного управління при Президентові України<sup>212</sup>.

А ось журнал «Фокус» у 2013 році оприлюднив список найбільш ефективних освітніх програм, що створені внаслідок співпраці з роботодавцями та іноземними університетами<sup>213</sup>. Спираючись на результати рейтингу «Фокусу» «Найбільш перспективні галузі та професії», а також дані проекту СКМ «Дискусійний клуб», виконавці проекту відібрали 60 ВНЗ III-IV рівня акредитації, які здійснюють підготовку фахівців у галузі АПК, економіки, фінансів і банківської діяльності, інформаційних технологій, юриспруденції, металургії, будівництва та архітектури. Для відбору програм співпраці з роботодавцями ключову роль відігравала практика або стажування у компанії-партнері, а також кількість випускників, які працевлаштувалися у компанію за обраною спеціальністю. При відборі програм міжнародного співробітництва акцент робився на можливості пройти практику або стажування за кордоном, а також отримати диплом іноземного університету.

У 2006 році рейтинг закладів вищої освіти нашої країни починає розробляти Міністерство освіти і науки України. У 2013 році МОН України була оприлюднена Національна система рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів<sup>214</sup>. Глобальний критерій рейтингу є інтегральний рейтинговий індекс, який визначається як сума індексів критеріїв. Чим більший вимір інтегрального рейтингового індексу, тим краща позиція закладу на рейтинговій шкалі. Змістовні складові критеріїв формуються на основі результатів діяльності закладу вищої освіти та його потенціалу. Далі подано опис основних критеріїв цього рейтингу.

*Критерій «Міжнародна активність»* оцінює позицію університету у процесах інтернаціоналізації вищої освіти через систему 20 рейтингових індикаторів. Змістова складова включає результати діяльності в міжнародних проектах та програмах, отриманні грантів; участь викладачів, студентів, аспірантів, докторантів у міжнародних заходах (наукові конференції, симпозиуми та семінари, викладання, стажування, наукові дослідження, виробнича практика та навчання за кордоном); публікації у провідних зарубіжних виданнях та цитування; навчання іноземних громадян; досягнення студентів та викладачів у міжнародних виставках, фестивалях, творчих конкурсах та спорту.

*Критерій «Якість контингенту студентів»* визначає мотивацію, здібності та здатність студентів здобувати якісну вищу освіту та забезпечити власну конкурентоспроможність на ринку праці. Структура критерію включає 21 рейтинговий індикатор, що характеризують організаційну структуру підготовки за формами навчання та джерелами фінансування, прохідні параметри доступу (ЗНО, середній бал атестата), географічні аспекти доступу, наукові досягнення студентів на міжнародних та національних наукових олімпіадах, участь студентів у міжнародних мистецьких та творчих конкурсах.

<sup>211</sup> Инкубаторы для правящего класса: где нужно учиться, чтобы стать президентом. URL: <http://gazeta.comments.ua/?spec=1374736932>

<sup>212</sup> Національна академія державного управління при Президентові України. URL: <http://www.academy.gov.ua/>

<sup>213</sup> Карьерный старт. Самые эффективные образовательные программы украинских вузов. URL: <http://focus.ua/charts/270876/>

<sup>214</sup> Рейтинг МОН 2013. URL: [http://www.mon.gov.ua/img/zstored/files/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3\\_%D0%9C%D0%9E%D0%9D\\_2013\(1\).doc](http://www.mon.gov.ua/img/zstored/files/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%9C%D0%9E%D0%9D_2013(1).doc)

*Критерій «Якість науково-педагогічного потенціалу»* оцінює кадрові ресурси університету, що забезпечують якість освітнього процесу у поєднанні вищої освіти з наукою та технологіями у наданні студентам якісних освітніх послуг. Критерій оцінюється 19 рейтинговими індикаторами. Престиж сучасного університету визначається інтеграцією з наукою через механізм залучення до освітнього процесу та наукової діяльності провідних учених НАН України та державних галузевих академій наук України. Низка рейтингових індикаторів визначають якість науково-педагогічного складу через наявність штатних викладачів, що мають наукові ступені (доктор наук, кандидат наук) або вчені звання (професор, доцент) і працюють на повну ставку та результативність їх науково-методичної роботи (написання підручників та навчальних посібників).

*Критерій «Якість наукової та науково-технічної діяльності»* оцінює результативність реалізації стратегії запровадження принципово нових наукових досліджень, обґрунтованого та послідовного запровадження сучасних науково-педагогічних технологій, раціональних та ефективних підходів до організації наукової та інноваційної діяльності. Структура включає 20 рейтингових індикаторів, які характеризують диверсифікацію джерел фінансування науки та творчості, патентно-ліцензійну діяльність (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, авторські свідоцтва), публікації монографій та наукових праць, публікації студентів, Низка рейтингових індикаторів окреслює ефективність діяльності аспірантури та докторантури у площині підготовки науково-педагогічних кадрів для потреб вищої освіти та інших галузей.

*Критерій «Ресурсне забезпечення»* визначає потенціал закладу вищої освіти та його відповідність вимогам забезпечення якості вищої освіти. У структуру критерію входить 21 рейтинговий індикатор у контексті фінансової підтримки вищої освіти та академічної підтримки студентів (ефективність організаційної структури; штатні викладачі з науковими ступенями доктора або кандидата наук, вченими званнями професора, доцента з розрахунку на 100 студентів денної форми навчання; інформатизація навчального процесу, бібліотечно-інформаційне забезпечення учасників навчально-виховного процесу, наявність критичних спортивних споруд для фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи). Неакадемічна підтримка студентів визначається загальною площею навчально-лабораторних будинків, рівнем забезпечення іногородніх студентів місцем проживання в гуртожитку, наявністю підприємств громадського харчування при вищому навчальному закладі та гуртожитках, санаторіїв-профілакторіїв.

Ранжування ВНЗ III-IV рівнів акредитації здійснювалося за результатами їх діяльності та потенціалом 2011/2012 навчального та 2012 календарного років. Укладачі рейтингу констатують, що суттєво зросла мотивація закладів щодо участі в рейтингу 2013 року у порівнянні з рейтингом 2012 року. Кількість закладів вищої освіти системи рейтингового оцінювання збільшилася з 229 до 304 суб'єктів ранжування. Серед них сектор державної та комунальної форм власності включав 207, приватної – 76 закладів. Окрім того, 21 відокремлений структурний підрозділ виявив бажання самостійно брати участь у рейтингу.

Переможців цього рейтингу було визначено серед 11 категорій<sup>215</sup>:

- серед класичних університетів перше місце посів Київський національний університет імені Тараса Шевченка;
- серед технічних університетів – Харківський національний університет радіоелектроніки;
- серед університетів, що здійснюють підготовку у галузі технології, будівництва та транспорту – Національний авіаційний університет;
- серед ВНЗ педагогічного та гуманітарного профілю, а також тих, хто здійснює підготовку кадрів у галузі фізичного виховання та спорту – Національний педагогічний університет імені Михайла Драгоманова;



- серед ВНЗ у галузі культури, мистецтва та дизайну – Київський інститут музики імені Р. Глієра;
- серед медичних університетів – Національний медичний університет імені Олександра Богомольця;
- серед ВНЗ аграрного профілю – Харківська державна зооветеринарна академія;
- серед ВНЗ у галузі економіки, фінансів, управління та підприємництва – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;
- серед ВНЗ у галузі права, правоохоронної діяльності, цивільного захисту та безпеки життєдіяльності – Національний університет «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»;
- серед приватних ВНЗ – Міжнародний університет бізнесу і права;
- серед відокремлених підрозділів – Ніжинський агротехнічний інститут.

Найбільш серйозними недержавними проектами в галузі розробки університетських рейтингів, що спираються на світові підходи та стандарти, є рейтинг «ТОП 200 Україна», який виходить з 2007 року<sup>216</sup>, та рейтинг «Компас», який виходить з 2008 по 2013 роки<sup>217</sup>.

Рейтинг «ТОП 200 Україна» був ініційований кафедрою UNESCO «Вища технічна освіта, прикладний системний аналіз та інформатика» Національного технічного університету України «КПІ», а його результати друкуються тижневиком «Дзеркало тижня». Чергову, восьму версію цього рейтингу в 2014 році було представлено Центром міжнародних проектів «Євроосвіта» за погодженням із Міжнародною наглядовою радою<sup>218</sup>. Рейтинг «ТОП 200 Україна» спирається на інтегральний показник діяльності університету, який, у свою чергу, складається із 3 груп індикаторів:

- якість науково-педагогічного потенціалу (10 індикаторів);
- якість навчання (4 індикатори);
- міжнародне визнання (6 індикаторів).

Крім того, враховується експертне оцінювання якості підготовки та інформаційне забезпечення<sup>219</sup>. При цьому, 80% інтегрального показника складають індикатори прямого вимірювання; 15% – результати експертного оцінювання якості випускників представниками роботодавців та академічного співтовариства; 5% – результати, отримані з міжнародних науково-метричних та веб-метричних даних.

У 2013 та 2014 роках десятка кращих університетів за версією «ТОП 200 Україна» виглядала наступним чином (табл. 19):

**Таблиця 19**  
**Кращі університети за версією «ТОП 200 Україна» в 2013 та 2014 роках<sup>220</sup>**

Місце	Університет	Показник 2014	Показник 2013
1	Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	80,95986145	75,15573684
2	Національний технічний університет України «КПІ»	80,90292789	77, 6228644
3	Харківський національний університет імені Василя Каразіна	49,47535709	48,32755828
4	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	45,69652181	43,97096957
5	Національний технічний університет «ХПІ»	45,66503784	43,77894936
6	Національний університет «Львівська політехніка»	45,25132442	39,41028706
7	Національний гірничий університет	44,00573377	39,64788799
8	Національний медичний університет імені Олександра Богомольця	43,11553201	43,84303675

<sup>216</sup> 200 найкращих вищих навчальних закладів України. URL:

[https://uk.wikipedia.org/wiki/200\\_найкращих\\_вищих\\_навчальних\\_закладів\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/200_найкращих_вищих_навчальних_закладів_України)

<sup>217</sup> Рейтинг українських університетів «Компас»: о проекте. URL: <http://bestuniversities.com.ua/ru/rejting-vuzov-kompas/o-proekte>

<sup>218</sup> Євроосвіта. URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=49&id=3282>

<sup>219</sup> Леновицкая О. «ТОП 200 Украина» в 2009 году. URL: [http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/top\\_200\\_ukraina\\_v\\_2009\\_godu.html](http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/top_200_ukraina_v_2009_godu.html)

<sup>220</sup> Рейтинг вищих навчальних закладів України в 2013 році – «ТОП 200 Україна». URL: [http://zn.ua/static/file/top200\\_table\\_ukr.pdf](http://zn.ua/static/file/top200_table_ukr.pdf)

9	Львівський національний університет імені Івана Франка	42,40181518	32,92327434
10	Дніпропетровський національний університет	42,3251932	37,32899276

У 2015 році перша десятка українських університетів у рейтингу «ТОП 200 Україна» виглядала наступним чином (табл. 20)

**Таблиця 20**  
**Кращі університети за версією «ТОП 200 Україна» в 2015 році<sup>221</sup>**

Місце	Університет	Показник 2015
1-2	Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	81,39175595
1-2	Національний технічний університет України «КПІ»	81,3908906
3	Харківський національний університет ім. Василя Каразіна	49,65268998
4	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	45,7826742
5	Національний технічний університет «ХПІ»	45,57637429
6	Національний університет «Львівська політехніка»	45,4957165
7	Національний гірничий університет	44,20409814
8	Національний медичний університет імені Олександра Богомольця	43,90960858
9	Львівський національний університет імені Івана Франка	43,0855798
10	Дніпропетровський національний університет	42,3133222

Рейтинг «Компас»<sup>222</sup>, ініційований і профінансований компанією СКМ при сприянні Фонду «Розвиток України», розраховується фахівцями Київського міжнародного інституту соціології. Рейтинг публікувався щорічно, починаючи з 2008 року по 2013 рік та оцінював лише університети, які ведуть підготовку за наступними напрямками: бізнес та економіка; юриспруденція; інженерно-технічні спеціальності; інформаційні технології; архітектура та будівництво.

Рейтинг диференціювався у залежності від географічного розташування університету – тобто, існували його спеціальні версії для західного, центрального, південного і східного регіонів. Оцінка закладу вищої освіти відбувалась, виходячи з наступних критеріїв<sup>223</sup>:

- задоволеність випускників ВНЗ отриманою ними освітою і можливістю застосувати її в трудовій діяльності (ваговий коефіцієнт 0,10);
- сприйняття роботодавцями якості освіти в українських ВНЗ (ваговий коефіцієнт 0,31);
- сприйняття експертами якості освіти в українських ВНЗ (ваговий коефіцієнт 0,29);
- співпраця між ВНЗ і компаніями-роботодавцями (ваговий коефіцієнт 0,30).

У 2012 році у дослідженні взяли участь керівники та начальники відділів кадрів 845 компаній-роботодавців з усієї України, представники 344 провідних компаній, які постійно залучають фахівців певних напрямків спеціалізації та 1156 випускників з 232 закладів вищої освіти. Десятка кращих українських університетів за версією рейтингу «Компас» у 2012-2013 роках виглядала наступним чином (табл. 21).

**Таблиця 21**  
**Кращі українські університети за версією рейтингу «Компас» в 2012 та 2013 році<sup>224</sup>**

Місце	Університет	Бал 2013	Бал 2012
1	Національний технічний університет України «КПІ»	98	90
2	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	65	83
3	Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	50	42

<sup>221</sup> Рейтинг університетів України Топ 200 Україна у 2015 році. URL: <http://www.eurosvita.net/index.php/?category=1&id=4068>

<sup>222</sup> Рейтинг українських університетів «Компас»: о проекте. URL: <http://bestuniversities.com.ua/ru/rejting-vuzov-kompas/o-proekte>

<sup>223</sup> Компас: думка роботодавців та випускників. URL: <http://bestuniversities.com.ua/sites/default/files/compas2013.pdf>

<sup>224</sup> Рейтинг українських університетів «Компас». URL: <http://bestuniversities.com.ua/ru/compas>

4	Національний університет «Львівська політехніка»	38	36
5	Донецький національний технічний університет	36	26
6	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	35	43
7	Київський національний університет будівництва і архітектури	33	30
8	Національний авіаційний університет	32	23
9	Національний транспортний університет	27	13
10	Національний університет харчових технологій	27	20

3 січня 2009 року оприлюднюється рейтинг українських університетів за показниками науково-метричної бази даних SCOPUS<sup>225</sup>. SCOPUS – це реферативна база даних та науково-метрична платформа, видавничої корпорації Elsevier<sup>226</sup>. Для отримання даних для цього рейтингу використовується пошуковий інтерфейс Scopus Affiliation Search.

Станом на 26 червня 2013 року десятка кращих українських університетів мала у цьому рейтингу наступний вигляд (табл. 22).

**Таблиця 22**  
**Кращі українські університети за версією рейтингу SCOPUS у 2013 році**<sup>227</sup>

Місце	Університет	К-ть публікацій	К-ть цитувань	H-index
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	10947	40807	64
2	Харківський національний університет імені Василя Каразіна	6072	22974	47
3	Львівський національний університет імені Івана Франка	4304	16277	39
4	Одеський національний університет імені Іллі Мечникова	2252	7800	37
5	Національний технічний університет України «КПІ»	3961	6597	32
6	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	1685	4645	31
7	Донецький національний медичний університет імені Максима Горького	857	3492	30
8	Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара	2424	5524	28
9	Національний технічний університет «ХПІ»	1697	4235	28
10	Ужгородський національний університет	1357	4184	25

За даними рейтингу закладів Scopus станом на 27 серпня 2014 року ситуація виглядала наступним чином (табл. 23).

**Таблиця 23**  
**Кращі українські університети за версією рейтингу SCOPUS станом у 2014 році**<sup>228</sup>

Місце	Університет	К-ть публікацій	К-ть цитувань	H-index
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	11644	43198	72
2	Харківський національний університет імені Василя Каразіна	6715	27673	51
3	Одеський національний університет імені Іллі Мечникова	2430	9401	42
4	Львівський національний університет імені Івана Франка	4780	19534	41
5	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	1991	6151	38
6	Національний технічний університет України «КПІ»	4516	8164	35
7	Донецький національний медичний університет імені Максима Горького	890	4326	34

<sup>225</sup> Scopus. URL: <http://www.scopus.com/>

<sup>226</sup> Elsevier Home. URL: <https://www.elsevier.com/>

<sup>227</sup> Наукова періодика України у SciVerse Scopus. URL: [http://www.jsi.net.ua/scopus/ratings\\_uni/index.html](http://www.jsi.net.ua/scopus/ratings_uni/index.html)

<sup>228</sup> Рейтинг вишів за показниками Scopus 2014. URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/39314/>

8	Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара	2623	6555	29
9	Національний технічний університет «ХПІ»	1903	5168	29
10	Національний університет «Львівська політехніка»	2989	5126	27

Можемо констатувати серйозну конкуренцію українських університетів у цьому рейтингу. Суттєво збільшилася кількість публікацій співробітників університету, індексованих у даній науково-метричній базі даних.

У 2015 році десятка кращих вітчизняних університетів за даними рейтингу закладів Scopus виглядала наступним чином (табл. 24).

**Таблиця 24**  
**Кращі українські університети за версією рейтингу SCOPUS станом на 16 липня 2015 року<sup>229</sup>**

Місце	Університет	К-ть публікацій	К-ть цитувань	H-index
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	12416	49991	70
2	Харківський національний університет імені Василя Каразіна	7117	31308	54
3	Львівський національний університет імені Івана Франка	4976	21899	44
4	Одеський національний університет імені Іллі Мечникова	2508	10490	44
5	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	2186	7336	42
6	Національний технічний університет України «КПІ»	4817	9369	37
7	Донецький національний медичний університет імені Максима Горького	906	4780	35
8	Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара	2728	7337	32
9	Національний технічний університет «ХПІ»	2021	5932	31
10	Національний університет «Львівська політехніка»	3142	5931	29

Як бачимо, у 2015 році Львівський національний університет імені Івана Франка випередив Одеський національний університет імені Іллі Мечникова та увійшов до трійки лідерів вітчизняної системи освіти. Також зберігається тенденція до збільшення кількості публікацій та цитувань представників елітного сегменту вітчизняної системи університетської освіти у даній науково-метричній базі.

Ключовим показником для розрахунку цього рейтингу є індекс Гірша (H-index), який був запропонований американським фізиком аргентинського походження Jorge Hirsch у 2005 році<sup>230</sup>. За період 1983-2002 роки найбільший H-index мали: американський невролог Solomon Snyder – 191; американський біолог, Нобелівський лауреат David Baltimore – 160; американський дослідник у галузі біомедицини Robert Gallo – 154. Середнє значення H-index для середньостатистичного професора у галузі соціальних наук коливається: від 2,8 у галузі юриспруденції до 7,6 в економіці<sup>231</sup>.

Слід відзначити, що формування елітного сегменту системи вітчизняної університетської освіти стало протягом останніх років одним із орієнтирів державної освітньої політики. Вхідження кращих українських університетів до світових університетських рейтингів проголошено одним із пріоритетів та індикаторів успіху. І цей

<sup>229</sup> Рейтинг вищих навчальних закладів України за показниками науково-метричної бази даних Scopus станом на 16.07.2015 р. URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=4262>

<sup>230</sup> Індекс Гірша (H-index) дорівнює X, якщо надруковано щонайменше X статей, кожна з яких процитована не менше X разів. Інші ж статті (X+) процитовані менше, ніж X разів. Тобто загальна кількість статей для цього індексу не має значення.

<sup>231</sup> H-Index. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/H-index>

факт дає Україні шанс мати хоча б один університет світового класу, який, у свою чергу, став би орієнтиром для формування елітного сегменту вітчизняної вищої освіти.

## Висновки

У запропонованих аналітичних матеріалах здійснено аналіз історичного становлення та сучасного стану механізмів оцінки якості та ефективності університетської діяльності, зокрема національних та міжнародних університетських рейтингів.

Розглянуто передумови формування систем рейтингової оцінки університетської діяльності. Їх виникнення обумовлене потребою знаходження певної міри оцінки університетської діяльності, яка могла би бути емпірично визначеною, прозорою та такою, що відображає дійсно важливі та суттєві аспекти університетської освіти. В якості важливої передумови становлення національних університетських рейтингів розглянута перша (1973 рік) та друга (1976 рік) редакції Класифікації Carnegie (Carnegie Classification of Institutions of Higher Education), які надали можливості для адекватного порівнювання досить різноманітних закладів вищої освіти у контексті системи вищої освіти США. Проаналізовано перший національний рейтинг американських університетів, який з'явився у 1983 році у журналі «US News and World Report» та продовжує щорічно виходити у наш час, трансформацію його індикаторів та оцінку впливу на академічну та освітню політику як у США, так і в інших країнах.

Детально розглянута поява та поширення університетських рейтингів у контексті активного формування глобального освітнього простору. Пропонується поділ міжнародних університетських рейтингів на рейтинги *першої хвилі* (ARWU (2003), THES-QS (2004-2009), Leiden (2007), SCImago (2009)), для яких характерний акцент на оцінці науково-дослідницької діяльності університетів та їх інтегрованості у глобальний академічний простір, що веде до певної темпоральної та просторової асиметрії у розумінні місії сучасного університету, та рейтинги *другої хвилі* (THE (2010), U-Multirank (2014)), в яких робиться спробу подолати відповідну асиметрію та гармонійно оцінювати всі ключові складові університетської місії.

Увагу приділено також процесу формування міжнародної співпраці у галузі оцінки університетських рейтингів завдяки діяльності таких інституцій, як створена в 2002 році International Ranking Expert Group (IREG), фахівцями якої були розроблені та затверджені Berlin Principles on Ranking of Higher Educational Institutions (2006), які до нашого часу залишаються головним документом, що містить загальновизнані міжнародні стандарти у цій галузі. Проаналізовано також практики аудиту регіональних, національних і міжнародних університетських рейтингів, які на добровільних засадах проводяться IREG починаючи з 2011 року, і до проведення яких автор безпосередньо залучений у якості експерта.

Проаналізовано основні новації у міжнародних університетських рейтингах упродовж останніх п'яти років (нові напрямки рейтингової оцінки, підвищення інтерактивності, створення регіональних міжнародних рейтингів, що враховують відповідну специфіку, тощо), а також реалізацію тенденції до зближення методології міжнародних університетських рейтингів та методології соціальних наук. Рейтинги тлумачаться як могутній каталізатор змін в елітному сегменті університетської освіти та інноваційний інструмент впливу на освітню політику.

Розглянуто процес становлення та розвитку рейтингової оцінки закладів вищої освіти в Україні, починаючи з рейтингу «Софія Київська», який було започатковано у 2000 році. Ідентифікований значний інтерес вітчизняних ЗМІ до процесу складання рейтингів, що відповідає світовим тенденціям у цій галузі. Зокрема, проаналізовано роботу з розробки університетських рейтингів співробітниками та експертами журналу «Кореспондент», «Фокус», тижневика «Коментарі». Відзначена спроба розробки університетського рейтингу структурами Міністерства освіти та науки України.

Обґрунтовано, що з наукової точки зору, найбільш серйозними проектами в Україні є рейтинг «ТОП 200 Україна», який виходить з 2007 року та складається з трьох груп

індикаторів: якість науково-педагогічного потенціалу, якість навчання, міжнародне визнання.

До зазначених проектів слід віднести і рейтинг «Компас», який виходив у 2008-2013 роках та оцінював діяльність університетів за такими критеріями: задоволеність випускників отриманою освітою та можливістю застосувати її в трудовій діяльності; сприйняття роботодавцями якості освіти в українських університетах; сприйняття якості освіти експертами; співпраця університетів та компаній-роботодавців.

Відзначено необхідність подальшої роботи щодо вдосконалення теоретико-методологічної бази вітчизняних університетських рейтингів, враховуючи відповідний міжнародний досвід.

# Інструменти для психологічної діагностики лідерського потенціалу університетів: індивідуальні та командні виміри

**Олена БОДНАРУК,**

к.психол.н., старший науковий співробітник

Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти

Інституту вищої освіти НАПН України

**Ольга ПАЛАМАРЧУК**

к.п.н., старший науковий співробітник

Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти

Інституту вищої освіти НАПН України

## **Актуальність проблеми використання психологічної діагностики для розвитку лідерського потенціалу університету**

Успіх функціонування та розвитку закладу вищої освіти (далі – ЗВО) у значній мірі визначається якістю взаємовідносин між співробітниками, рівнем поваги та довіри у колективі, спроможністю ефективно вирішувати суперечливі ситуації тощо. Психологічний портрет колективу формується на основі індивідуально-психологічних профілів кожного члена колективу та через фільтр системи цінностей, домінуючих у даному корпоративному середовищі.

Серед інструментів, які сьогодні широко використовуються (зокрема, у бізнес-секторі) при вибудові психологічного портрету колективу та для формування позитивного психологічного клімату, психологічна діагностика (індивідуальна та командна) є однією з найпопулярніших.

Психологічна діагностика використовується для вирішення низки завдань управління персоналом організації, зокрема таких:

- Визначити індивідуально-психологічні характеристики членів колективу, особливості їх морального стану, ступінь конфліктності та комунікабельності допомагає професійна психодіагностика.
- Підбір персоналу, який відповідає за своїми психологічними та професійними якостями вимогам конкретної посади.
- Підбір команди, яка за своїми характеристиками буде найбільш оптимальною для реалізації конкретного проекту.

Адаптація та застосування цього інструменту для розвитку інституційного потенціалу університету дозволить:

- правильно підібрати персонал, з урахуванням специфіки виконуваної діяльності, рівня навантаження та умов праці;
- оптимально провести розстановку та розподілити обов'язки між працівниками;
- знизити плінність персоналу;
- створити команду, здатну ефективно діяти у динамічних умовах;
- знизити частоту виникнення конфліктних ситуацій всередині колективу тощо.

Психологічна діагностика може застосовуватися на різних етапах функціонування та розвитку університету.

**Початкова психодіагностика (на вході)** проводиться з метою виявлення особистісних властивостей, професійних здібностей і потенційних можливостей співробітників. Крім того, у процесі психодіагностики виявляються небажані риси, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності. За результатами психодіагностики складається психологічна характеристика респондента, надаються супроводжувальні пояснення та рекомендації.

**Періодична психодіагностика** співробітників організації здійснюється з метою збереження психологічного здоров'я колективу, виявлення внутрішнього потенціалу і

перспектив його розвитку.

На етапах трансформації, модернізації, реформування організації такі процеси як удосконалення технологій, введення інновацій часто створюють дискомфорт у колективі, є особливо критичними для співробітників, які пропрацювали багато років в одному режимі. У таких ситуаціях психологічна діагностика допомагає діагностувати актуальні проблеми розвитку персоналу, зони для професійного розвитку тощо. Нерідко саме подібні діагностичні процедури стають першою етапом на шляху серйозних позитивних перетворень в організації.

### **Вибір системи для психологічної діагностики персоналу закладу вищої освіти**

У сучасній практиці управління персоналом використовується широкий набір систем для реалізації завдання психологічної діагностики. У результаті аналізу для подальшого використання було обрано системи: GeneSys<sup>232</sup> та Thomas International<sup>233</sup>.

Для пілотного тестування за даними системами було сформовано 2 пілотні групи, кожна у кількості 23 осіб з представників 7 університетів та 1 наукової установи (наукові співробітники, завідувачі та викладачі кафедр, керівники середньої та вищої ланки управління).

Далі запропоновано детальний аналіз вище зазначених систем із наведенням реальних прикладів з групи респондентів.

### **Система тестування GeneSys**

Компанія HRT (HR Technologies Ltd)<sup>234</sup> працює в Україні з 2003 року, будучи ексклюзивним представником найвідоміших у світі консалтингових компаній – розробників методів та інструментів об'єктивної оцінки персоналу. На сьогоднішній день в Україні представлені компанії A&DC<sup>235</sup> і Psytech International<sup>236</sup>.

Компанія A&DC (Assessment and Development Consultants Ltd) – провідна міжнародна консалтингова компанія в області HR-консалтингу, яка закріпила свої лідерські позиції у сфері оцінки і розвитку співробітників, управління талантами. A&DC активно розробляє нові підходи до оцінки компетенцій, сучасних вправ, які враховують тенденції та зміни у сфері світової економіки. На даний момент компанія володіє більш, ніж 200 видами вправ різних категорій, що дозволяє використовувати в рамках «Assessment and Development Center» саме ті інструменти, за допомогою яких можлива максимально точна оцінка компетенцій (якостей).

Psytech International – британська компанія, яка є одним із провідних світових виробників психометричних інструментів оцінки персоналу. Psytech розробила систему online оцінки GeneSys, в якій представлений ряд опитувальників, що дозволяють вимірювати особистісні якості, інтереси і ціннісні орієнтації, а також тести здібностей, що використовуються у процедурах профорієнтації, відбору та розвитку персоналу.

Компанія HRT (HR Technologies Ltd) зарекомендувала себе як високопрофесійний і надійний партнер. Використання новітніх інструментів у галузі оцінки в поєднанні з багаторічним досвідом консультантів, дозволяє Компанії надавати замовнику високоякісні послуги та продукти в області оцінки та розвитку персоналу<sup>237</sup>.

GeneSys – це експертна система для проведення оцінки та розвитку персоналу організації за допомогою професійних тестів здібностей і професійних особистісних опитувальників, розроблених компанією Psytech International, офіційним дистриб'ютором якої в Україні є компанія HRT<sup>238</sup>.

<sup>232</sup> GeneSys. – URL: <http://hrt.com.ua/internet-sistema-testirovaniya-genesys-effektivnost-otbora/>

<sup>233</sup> Thomas International. – URL: <https://www.thomasinternational.net>

<sup>234</sup> HRT (HR Technologies Ltd). – URL: <http://hrt.com.ua/about-company/>

<sup>235</sup> A&DC. – URL: <https://www.adc.uk.com>

<sup>236</sup> Psytech International. – URL: <http://www.psytech.com>

<sup>237</sup> HRT (HR Technologies Ltd). – URL: <http://hrt.com.ua/about-company/>

<sup>238</sup> HRT (HR Technologies Ltd). – URL: <http://hrt.com.ua/otsenka-predpochtitelnogo-stilya-povedeniya/>



Система GeneSys надає широкий спектр інструментів, які розроблені для всіх рівнів управління персоналом (від менеджерів вищого рівня до працівників нижчої ланки), серед яких основне місце займають «Тести здібностей» та «Особистісні опитувальники».

Основні переваги Системи полягають у тому, що вона <sup>239</sup>:

- призначена для оцінювання та інтерпретації широкого діапазону професійних характеристик;
- дозволяє інкорпорувати інструменти оцінки третьої сторони, які відповідають стандартам даної системи;
- має можливість об'єднати потенціал Системи GeneSys з можливостями широкого спектру інших пакетів програмного забезпечення для HR;
- проста у використанні;
- дозволяє проводити тести в дистанційному режимі без присутності адміністратора і контролювати процес у режимі он-лайн;
- надає доступ до персональних даних і звітів.

Система GeneSys пропонує широке розмаїття способів адміністрування у залежності від потреб. Також існує можливість надсилання інструменту оцінки по електронній пошті для дистанційного виконання тесту без присутності адміністратора, або можливість використання програми iSupervise для адміністрування будь-якого тесту в дистанційному режимі. Програма iSupervise забезпечує повну конфіденційність при проведенні як індивідуального, так і групового тестування в дистанційному режимі.

Система GeneSys забезпечує можливість миттєвого підрахунку результатів і формування звітів для всіх інструментів оцінки. У системі є широкий вибір звітів російською та англійською мовами, які генеруються автоматично за лічені секунди.

#### **Діагностика індивідуального лідерського потенціалу – опитувальник 15FQ+**

Опитувальник 15FQ+ (Fifteen Factor Questionnaire Plus) – це професійно-особистісний опитувальник, в основу якого покладено модель 16-ти особистісних чинників, розроблену R. Cattell. Опитувальник 15FQ+ – це оцінка особистості та її індивідуальних відмінностей.

Опитувальник використовується для виконання таких завдань <sup>240</sup>:

- визначити, з яким типом людей співробітник буде найбільш ефективно працювати, а з якими типами людей у нього можуть виникати складнощі (бажані стилі надання впливу);
- отримати необхідну інформацію про потенційну успішність кандидата в ролі керівника (стилі управління людьми);
- зрозуміти стиль поведінки співробітника в команді, що дасть можливість більш ефективно використовувати його потенціал при необхідності вирішення робочих проблем у групі (бажаний стиль поведінки в команді);
- зробити прогноз про найбільш прийнятний спосіб управління співробітником (бажаний стиль поведінки у якості підлеглого);
- визначити схильність людини проявляти певний тип поведінки у робочих ситуаціях;
- дізнатися про переваги співробітника щодо напрямків розвитку його кар'єри;
- визначити рівень емоційного інтелекту і загальне ставлення співробітника до роботи.

**Структура розширеного звіту опитувальника 15FQ+** містить опис особистісного профілю респондента за такими розділами:

1. Керівництво щодо використання даного звіту: Вступ; Повний звіт; Використовувана нормативна група; Розуміння діаграм і таблиць.

<sup>239</sup> GeneSys. – URL: <http://hrt.com.ua/internet-sistema-testirovaniya-genesys-effektivnost-otbora/>

<sup>240</sup> Опитувальник 15FQ+. – URL: <http://hrt.com.ua/otsenka-predpochtitelnogo-stilya-povedeniya/>

2. Особистісна оцінка: Підхід до заповнення опитувальника; Взаємодія з іншими; Рішення проблем; Емоційна сфера.

3. Похідні шкали: Командні ролі; Стиль керівництва; Стиль підпорядкування; Стиль надання впливу; Кар'єрна орієнтація.

4. Коротке резюме: Потенційні сильні сторони; Передбачувані потреби в розвитку.

5. Шкали 15FQ+: Профіль 15FQ+; Фактори другого порядку; Підхід до заповнення опитувальника; Похідні шкали; Взаємодія з іншими; Рішення проблем; Емоційна сфера.

Результати використання даного інструменту розглянемо на прикладі Респондента 1.

**1. Керівництво щодо використання даного звіту: Вступ; Повний звіт; Використовувана нормативна група; Розуміння діаграм і таблиць.**

*Вступ*

Особистісний опитувальник 15FQ+ базується на одній з найбільш досліджених і визнаних моделей особистості, яка визначає поведінкові переваги по 16-факторному особистісному опитувальнику R. Cattell і п'яти-факторному особистісному опитувальнику R. McCrae і P. Costa (табл. 1).

**Таблиця 1**  
**Особистісні риси людини**

Відкритість	Самоконтроль	Екстраверсія	Згода	Збентеженість
Інтуїтивність	Слідування нормам	Добросердечний	Скромність	Низька емоційна стійкість
Радикальна настроєність (налаштованість)	Дипломатичність	Життєрадісність	Поступливий	Невпевненість у собі
Сентиментальний	Добросовісність	Соціальна впевненість	Довірливий	Підозрілий
		Орієнтація на групу	Конформний	Напружений

Особистісні риси відіграють значну роль у визначенні поведінки особистості на роботі. Нижче представлена модель ефективності роботи, яка ілюструє зв'язок між поведінковими уподобаннями і ефективністю на роботі (рис. 1).



**Рис. 1 . Модель ефективності роботи**

*Повний звіт*

Повний звіт – це найбільш всебічний з усіх експертних звітів 15FQ+. Основний матеріал ділиться на три головних поведінкових групи: міжособистісний стиль відносин; стиль мислення; стиль вирішення проблем.

Респонденту надається більш детальна інформація за поведінковим стилем (командні ролі, стиль керівництва, стиль підпорядкування, стиль впливу і кар'єрна

орієнтація та їх ймовірний вплив на продуктивність праці). Додатково дається коротке резюме потенційних сильних сторін і передбачуваних сфер розвитку. Звіт також містить додаток у вигляді діаграм профілю, які висвітлюють первинні та вторинні фактори, похідні шкали і шкали підходу до заповнення опитувальника.

#### *Використовувана нормативна група*

Для оцінки отриманих результатів використовується нормативна група. У нашому прикладі при тестуванні Респондента 1 була використана нормативна група «Професійний керівник», яка на момент тестування включала 1186 респондентів.

#### *Розуміння діаграм і таблиць*

Велика частина інформації, отримана у звіті, подається у формі діаграм або таблиць, тому дуже важливо вміти точно їх прочитати і вірно використовувати інформацію, яка міститься в них. Для представлення даних у таких діаграмах або таблицях використовуються наступні елементи (табл. 2).

**Таблиця 2**  
**Розуміння діаграм і таблиць**

<b>Поняття</b>	<b>Опис</b>
Сирий бал	Та середня сума балів, отриманих респондентом з питань опитувальника, які належать до однієї з основних шкал
Бали за STEN (Стен)	Бали за системою STEN – це стандартизована шкала, яка використовується для порівняння результатів респондента. У цій системі середнє арифметичне число балів дорівнює 5,5, а стандартна похибка дорівнює 2. Ці бали представлені в діаграмах з результатами у вигляді десятибальної шкали
Стандартна помилка вимірювання (SEm)	Стандартна помилка вимірювання – статистичний показник ступеня точності кожного конкретного результату. Вона представлена на діаграмах результатів у вигляді блакитної смужки помилки, яка оточує отримані респондентом бали STEN
Процентиль (%)	Значення, яке відображає відсоток людей, які показали результати нижче даного діапазону балів. Це значення представлено у діаграмі з результатами у вигляді цифрового значення від 0 до 100

## **2. Особистісна оцінка: Підхід до заповнення опитувальника; Взаємодія з іншими; Рішення проблем; Емоційна сфера.**

#### *Підхід до заповнення опитувальника*

У нашому прикладі (рис. 2) результати показують, що Респондент 1 відповідав на запитання у відкритий і чесний спосіб.

<b>Шкала спотворення балів</b>											
<b>Шкала</b>	<b>Бал</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Соціальна бажаність	10							x			
Приховані недоліки	5				x						
Приписувані недоліки	6					x					
<b>Бали за шкалою ризиків</b>											
Середні відповіді	3	x									
Нечасті відповіді	3			x							

**Рис. 2. Підхід до заповнення опитувальника**

#### *Взаємодія з іншими*

Результати (рис. 3), які показав Респондент 1, дають підстави припустити, що він відкритий іншим не більше і не менше, ніж більшість людей. У той же час поняття

«особистий час» і «особистий простір» для нього – не порожній звук. Він радий запропонувати іншим свою підтримку і підбадьорення, проте йому необхідний час, щоб вибудувати відносини з новими людьми.

Респондент 1 підходить до роботи у соціальних ситуаціях із тим же ступенем наснаги, що і більшість інших людей. Він знає, що бувають моменти, коли необхідно діяти спонтанно, і розуміє необхідність швидкого реагування на нові обставини і виникаючі можливості. У той же час, Респондент 1, очевидно, розуміє, як важливо правильно оцінювати можливі наслідки тієї чи іншої дії і бути обережним.

Так як Респондент 1 демонструє більшу впевненість у спілкуванні, ніж більшість інших, і, ймовірно, повинен відчувати себе спокійно і вільно в незвичній соціальній ситуації, йому повинно легко вдаватися встановити контакт з іншими людьми. Він охоче бере участь у групових дискусіях і суперечках. Респондент 1 демонструє достатній ступінь впевненості у спілкуванні, щоб перше враження про нього було позитивним.

Респондент 1 відчуває себе комфортно, як виступаючи в ролі одного з членів команди, так і працюючи самостійно. Зазвичай люди з такими особистісними рисами цінують можливість поділитися своїми ідеями з іншими, зберігаючи при цьому здатність при необхідності працювати автономно.

Респондент 1 значно більш довірливий, ніж більшість людей, і схильний оцінювати людей за їхніми вчинками, не задаючись питанням, які мотиви лежать за словами і діями інших. Для нього характерні позитивний погляд на людину, віра в те, що люди в більшості своїй щирі і чесні за своєю природою. Люди з таким профілем, як правило, відчують себе ошуканим, якщо інші отримують вигоду з їх довіри і доброї волі.

Респондент 1 демонструє вельми високий рівень домінантності і відчуває себе цілком комфортно, координуючи діяльність інших людей. Він, швидше за все, любить контролювати інших, володіє чіткими поглядами на методи виконання роботи і готовий підштовхувати інших до того, щоб погодитися зі своєю точкою зору. Іноді люди з такими рисами надмірно швидко відкидають ідеї інших, хоча їм час від часу доводиться свідомо відмовлятися від лідерських функцій, щоб менш упевнені в собі члени групи мали можливість висловити свою думку.

Респондент 1 воліє бути відкритим у спілкуванні і говорити по суті; навряд чи він буде намагатися маніпулювати іншими в міжособистісних взаєминах. Хоча деякі люди цінують його безпосередність і відвертість у висловлюваннях, інші можуть сприймати його як занадто різкого і безцеремонного, і віддалитися від нього. Часом він спочатку говорить, а потім думає, і може здаватися людиною з недостатнім почуттям такту.

<i>Низький результат</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Високий результат</i>
Інтроверсія						x					Екстраверсія
Низька емпатія						x					Висока емпатія
Холоднокровність (байдужість)					x						Життєрадісність
Низька соціальна впевненість							x				Висока соціальна впевненість
Самодостатність						x					Орієнтація на групу

<i>Низький результат</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Високий результат</i>
Незалежність			x								Згода
Високий інтерес до інтелектуальних задач	x										Низький інтерес до інтелектуальних задач
Висока домінантність		x									Низька домінантність
Критичність										x	Довірливість
Новаторство			x								Консервативність

**Рис. 3. Взаємодія з іншими**

### *Вирішення проблем*

Респондент 1 не сприймає потрібний, на його погляд, бюрократичний елемент у діяльності (рис. 4). Найвдаліше, як правило, такі люди виконують роботу, що вимагає широти поглядів і застосування власних методів. Якщо запитати його думку, він надасть перевагу новим, радикальним варіантам вирішення проблем; з іншого боку, іноді він занадто поспішно відкидає наявні знання і методи, не оцінивши повністю їх можливу користь. Область потенційного ризику в командній роботі в даному випадку пов'язана з тим, що Респондент 1 може забігати вперед, залишаючи далеко позаду більш консервативних колег, які не поділяють його потреб в різноманітності і змінах.

Респондент 1 – це людина, в якій поєднуються розважливості і емоційність, що робить його здатним при прийнятті рішень враховувати як надійні дані і точні факти, так і людський фактор. Хоча йому навряд чи властива сильна творча орієнтація, він, ймовірно, цінує мистецтво.

Респондент 1 отримує задоволення від роботи над конкретними аспектами завдання і має здатність думати над проблемами у практичному і приземленому ключі. У той же час він не схильний вважати абстрактні, концептуальні суперечки втратою часу і цінує певну свободу дій, що дозволяє підходити до завдань творчо. У команді Респондент 1 може бути ефективним в якості людини, яка стимулює появу нових ідей та їх прийняття групою, не забуваючи при цьому про практичну реальність.

Респондент 1 дотримується принципу «приймайте мене таким, який я є» і, ймовірно, є людиною широких поглядів і вільнодумцем. Він готовий ставити під сумнів авторитети і вірить, що повагу потрібно заслужити, так як вона не може бути просто наслідком посади чи статусу. Він схильний проявляти конформність у меншій мірі, ніж інші; проте деякі можуть вважати, що йому не вистачає досвідченості у соціальних ситуаціях.

Респондент 1 – надзвичайно захоплива, націлена на активність людина, яка, ймовірно, виконуватиме роботу краще на початковій стадії проекту. Він може закинути не цікаву для нього роботу, може зазнавати труднощів з виконанням повторюваних і рутинних завдань і, можливо, не настільки чітко стежить за деталями. Його схильність дивитися на речі в широкій перспективі робить його роботу найбільш ефективною у співпраці з будь-ким, хто приділяє велику увагу деталям.

<i>Низький результат</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Високий результат</i>
Прагматизм						x					Відкритість
Реалістичність					x						Інтуїтивність
Конкретне мислення					x						Абстрактне мислення
Консервативність								x			Новаторство

<i>Низький результат</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Високий результат</i>
Імпульсивність		x									Самоконтроль
Спонтанність			x								Методичність
Прямота			x								Дипломатичність
Безпосередність			x								Слідування нормам

**Рис. 4. Вирішення проблем**

### *Емоційна сфера*

Респондент 1 частіше, ніж більшість інших людей, знаходиться під впливом почуттів і іноді приймає рішення на основі емоцій (рис. 5). Буває, що людям із такими рисами важко адекватно сприйняти критику, і зворотний зв'язок від інших вони приймають занадто близько до серця. Коли Респондент 1 працює в умовах постійного тиску або стикається з невдачами, то легко зрозуміти, що він відчуває, звернувши увагу на мову його тіла.

При зіткненні з життєвими труднощами Респондент 1 демонструє більшу впевненість, ніж більшість людей. Він володіє спокоєм і вірою в себе, рідко хвилюється при виникненні потенційних проблем, і, ймовірно, задоволений своїми досягненнями. Іншими Респондент 1 може сприйматися як людина, що володіє дещо більшою, ніж необхідно, упевненістю в собі, проте не самовпевнений.

У своїх відповідях на опитувальник Респондент 1 представив себе як людину досить емоційного, нетерплячого і вимогливого характеру. Рівень його толерантності до тих, хто встає на його шляху, ймовірно, невисокий. Він прагне до успіху, схильний брати на себе багато особистої відповідальності, проте відпочити і розслабитися після напруженого робочого дня йому буває складно.

<i>Низький результат</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Високий результат</i>
Низька тривожність						x					Висока тривожність
Висока емоційна стійкість							x				Низька емоційна стійкість
Впевненість у собі				x							Невпевненість у собі
Безпристрасність (байдужість)							x				Темпераментність
Довірливість	x										Критичність

**Рис. 5. Емоційна сфера**

### **3. Похідні шкали: Командні ролі; Стиль керівництва; Стиль підпорядкування; Стиль надання впливу; Кар'єрна орієнтація.**

#### *Похідні шкали*

Даний розділ містить бали і короткі описи різних похідних шкал. Сюди входять шкали за командними ролями, стилю керівництва, стилю підпорядкування і кар'єрної орієнтації. Похідні шкали розроблені для того, щоб додати ще більше корисної для роботодавця інформації про характер кандидата і його найбільш ймовірну поведінку на робочому місці. Необхідно брати до уваги ці шкали, щоб мати можливість висунути свої припущення щодо найбільш ймовірної поведінки респондента на робочому місці.

Рис. 6 засвідчує, що у Респондента 1 середній рівень емоційного інтелекту, який відповідає стему 5 по похідній шкалі. Даний працівник емоційно стабільний та у стресовій ситуації буде поводити себе адекватно без зайвих емоцій. Однак, враховуючи низький рівень на похідній шкалі, який показує стем 3 щодо систематичності роботи, Респондент 1 буде породжувати багато ідей, стратегічно мислити і надаватиме перевагу загальним речам, не вдаючись у подробиці. Тому роботодавцю краще не доручати Респонденту 1 клопітку роботу з документами.

<b>Шкала</b>	<b>Бал</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Емоційний інтелект	18					x					
Систематичність у роботі	10			x							

**Рис. 6. Похідні шкали**

#### *Командні ролі*

Шкали командних ролей описують, яким чином Респондент 1 найчастіше взаємодіє з колегами при роботі у команді (рис. 7).

<b>Шкала</b>	<b>Бал</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Координатор	8								x		
Мотиватор	5					x					
Аналітик	8								x		
Реалізатор	6						x				

Мотиватор команди	6						x				
Дослідник ресурсів	9									x	
Контролер	4				x						
Генератор ідей	7							x			

**Рис. 7. Командні ролі**

Отримані результати демонструють, які ролі Респондент 1 воліє використовувати. Слід врахувати, що конкретний спосіб виконання цих ролей змінюється у залежності від особливостей ситуації. Крім того, ці стилі поведінки не враховують те, як Респондент 1 вирішує проблеми і наскільки добре він це робить.

Поєднання командних ролей – аналітик/дослідник ресурсів

Респондент 1 демонструє, з одного боку, певний ступінь захоплення новими ідеями, а, з іншого боку, – критичний погляд щодо виконання багатьох із них. У команді його роль буде полягати в оцінці та відборі реально здійснених нових ідей у відповідності з цілями команди. Він, швидше за все, той член команди, який передбачає прорахунки у планах і вміє висловити колегам позитивну критику. Він прагне до того, щоб команда була добре поінформована про чужі розробки, і пропонує різні підходи до прийняття рішень для подолання суперечностей. Часом він може виходити за межі стандартних підходів, однак через його індивідуальності інші можуть думати, що він не так відданий команді. Можливо, йому варто прийняти на себе роль «посередника», підтримуючого зв'язку між командою та іншими структурами, доводячи до команди тільки найбільш корисні ініціативи та зв'язки.

*Стиль керівництва*

Шкали стилів лідерства, засновані на роботах Bass, демонструють, які стилі людина воліє застосовувати найбільше (рис. 8). Це може бути цікаво при наявності ситуацій, коли необхідно управляти іншими.

Шкала	Бал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Директивний лідер	6						x				
Делегуючий лідер	9									x	
Залучаючий лідер	7							x			
Консультуючий лідер	9									x	
Лідер, який домовляється	6						x				

**Рис. 8. Стиль керівництва**

Як і інші особистісні характеристики, дані стилі описують тільки найбільш бажану поведінку при керівництві, але не найбільш ефективну. Ефективність роботи буде залежати від багатьох факторів, включаючи, наприклад, організаційну культуру, в якій перебуває індивід.

Бажаний стиль керівництва: консультуючий лідер

Консультуючий лідер поєднує у собі риси демократичного і директивного лідера. Він високо цінує групове обговорення і заохочує внесок кожного з учасників команди. Тим не менш, хоча групові дискусії самі по собі досить демократичні, зазвичай прийняття остаточного рішення, у відповідності з тими цілями, які повинні бути досягнуті, залишається за консультуючим лідером. Ефективність цього стилю лідерства у великій мірі залежить від індивідуальних здібностей зважити всі «за» і «проти» кожної із запропонованих членами групи ідей. Остаточне рішення може виявитися зовсім не таке, яке підтримує більшість членів групи.

Другорядний стиль керівництва: делегуючий лідер

Як припускає назва, такий лідер характеризується тим, що доручає роботу своїм підлеглим. Так як у цілому такі лідери дотримуються не занадто демократичного підходу, при розподілі роботи вони мало консультуються з іншими, і робота зазвичай просто

розподіляється між підлеглими без активної участі в управлінні проектом з їхнього боку. Як правило, передбачається, що після розподілу обов'язків підлеглі працюють в умовах мінімального контролю. Хоча не всі воліють подібний стиль лідерства, з такими керівниками зручно працювати тим, хто за природою своєю незалежний і любить свободу.

### Стиль підпорядкування

Шкали стилів підпорядкування (рис. 9), засновані на роботах Bass, демонструють, які стилі людина воліє застосовувати найбільше. Це може бути цікаво при наявності ситуацій, коли необхідно управляти іншими.

Шкала	Бал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виконавчий підлеглий	6						x				
Самостійний підлеглий	9									x	
Співпрацюючий підлеглий	7							x			
Інформуючий підлеглий	9									x	
Незалежний підлеглий	6						x				

Рис. 9. Стиль підпорядкування

Як і інші особистісні характеристики, ці описують тільки найбільш бажані стилі, але не найбільш ефективні. Ефективність роботи буде залежати від багатьох факторів, включаючи, наприклад, організаційну культуру, в якій перебуває індивід.

#### Бажаний стиль підпорядкування: самостійний підлеглий

Самостійний підлеглий найбільш ефективний у ситуаціях, коли може працювати, вільно висловлюючи свої власні ідеї. Так як такі люди володіють високою креативністю і націленістю на результат, вони часто висловлюють інноваційні ідеї, спрямовані на вирішення тієї чи іншої конкретної проблеми.

Труднощі виникають, коли подібні люди змушені працювати в ситуації, де слід точно дотримуватися певних процедур. У такій ситуації самостійний підлеглий приходиться до думки, що його індивідуальність придушується, і це робить його дратівливим і незадоволеним.

Отже, такий тип підпорядкування неефективний у взаємодії з керівником, який дотримується директивного стилю, тому що між ними будуть часто виникати розбіжності.

#### Другорядний стиль підпорядкування: співпрацюючий підлеглий

Співпрацюючий підлеглий упевнений, що здатність вирішувати проблеми команди вище, ніж у кожного складового її індивіда. Таким чином, вони схильні мінімізувати важливість і статус кожного окремого члена команди. Такі люди високо цінують групові дискусії як спосіб пропонувати інноваційні ідеї і обговорювати ідеї інших. Вони вірять в ефективність конструктивної критики і будуть шукати слабкі сторони в припущеннях і ідеях інших людей.

У той же час вони адекватно сприймають критику на свою адресу, оскільки розуміють, що головне завдання команди – досягти спільної мети. Найбільш ефективним керівником для них є той, хто поділяє їхні погляди на командну роботу. Таким чином, найкращим керівником для підлеглих такого типу є лідер, що заохочує співпрацю, а не керівник з більш директивним стилем управління.

### Стиль впливу

Шкали стилів впливу (рис. 10) демонструють, які стилі Респондент 1 воліє застосовувати найбільше у тих ситуаціях, коли необхідно вплинути на іншу людину (наприклад, продати продукт, послугу або ідею).

Шкала	Бал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Упевнений комунікатор	6						x				
Вибудовує відносини	8								x		



Підлаштовується під іншого	1	x										
Руйнує стереотипи	10											x
Ентузіаст	6						x					
Наполегливий	4				x							
Орієнтований на прибуток	9											x
Експерт	9											x
Забезпечує підтримку	3			x								
Керівник команди	8										x	

**Рис. 10. Стиль впливу**

Як і інші особистісні характеристики, дані стилі описують тільки найбільш бажані стилі, але не найбільш ефективні. Ефективність діяльності буде залежати від багатьох факторів – покупця, виду продукції, конкретної ситуації і організаційної культури, в якій діє індивід. Крім того, людина може застосовувати різні стилі в залежності від потреб конкретної ситуації.

Бажаний стиль впливу: руйнує стереотипи

Такий стиль дуже ефективний у тих випадках, коли маєш справу з клієнтом, сприйнятливим до нових віянь і можливостей. І, звичайно ж, тоді, коли сам клієнт звернувся з проханням про щось принципово нове, про необхідність проведення більш радикальних реформ. Такі респонденти про все мають свої власні судження і погляди, воліють свіжі підходи і рішення і справляють враження завдяки своєму запереченню переважаючою в організації культури, нерідко оскаржуючи існуючі істини і уявлення. Вони домагаються певного успіху в продажах, наданні впливу на інших людей і здаються іншим якимось свіжим подихом в задушливій атмосфері. Саме вони здатні кинути виклик сформованому порядку речей. Люди такого типу потребують того, щоб в них бачили людей знаючих, тонких професіоналів своєї справи, технічно компетентних фахівців. Це допомагає їм домагатися взаємної довіри і отримувати підтримку у проведених радикальних змінах.

Другорядний стиль впливу: експерт

Такий стиль найбільш ефективний у тих випадках, коли клієнта турбують технічні переваги продукту, коли йому хочеться поспілкуватися з тим, хто, на його думку, має необхідні знання; досить імовірно, що клієнт сам є експертом в даному питанні. Люди такого типу вибирають для себе логічний, раціональний і аналітично обґрунтований метод організації продажів і роботи з клієнтом. Шляхом аналітичних міркувань вони визначають потреби клієнта, і після цього представляють добре організовану і технічно вивірену пропозицію. Такі люди вміють давати зважені відповіді на висловлювані заперечення по всіх фактичних і технічних аспектах. З іншого боку, вони часом, захоплюються теорією, що не завжди адекватно рівню розуміння з боку клієнта. У якійсь мірі вони більше покладаються на силу фактів, ніж на власні можливості.

*Кар'єрна орієнтація*

Школи кар'єрної орієнтації засновані на роботах J.Holland. Типологія Holland включає у себе 6 кар'єрних орієнтацій, що описують людей, які воліють не тільки ту чи іншу роботу, але й те чи інше робоче середовище:

- Реалістична орієнтація. Робота з механічними пристроями з урахуванням принципів механіки і фізики. Високі показники за цією шкалою припускають технічний склад розуму, любов до ремонту механічних пристроїв і роботи з автомобілями. Крім того, високі показники можуть говорити про те, що Респондент 1 воліє роботу на відкритому повітрі.
- Пізнавальна орієнтація. Діяльність, що включає в себе взаємодію з ідеями та науковими принципами.
- Художня орієнтація. Діяльність, спрямована на вираження художніх і творчих ідей. Людям з високими показниками за цією шкалою цікаве мистецтво в його

широкому розумінні: музика, танці, дизайн, проектування, письменницька діяльність.

- **Соціальна орієнтація.** Діяльність, спрямована на допомогу іншим. Високі показники за цією шкалою свідчать про інтерес до благодійної діяльності, турботи про дітей і пенсіонерів, а також до консультування, навчання та допомоги іншим людям в розкритті їх потенціалу.
- **Управлінська орієнтація.** Діяльність, спрямована на досягнення цілей за допомогою інших людей. Високі значення за цією шкалою свідчать про інтерес до управління іншими людьми, лідерстві, прагненні взяти на себе відповідальність за ситуацію. Такі люди часто зустрічаються в ділових колах, так як там вони здатні проявити свої лідерські якості, управлінські навички та отримати публічне визнання.
- **Організаторська орієнтація.** Робота, яка передбачає організаційну та адміністраторську діяльність, а також дотримання встановлених методів. Люди з високими значеннями за цією шкалою отримують задоволення від розробки і підтримки різних систем, роботи з комп'ютерами, бухгалтерської та паперової роботи.

Респондент 1 (рис. 11), швидше за все, буде отримувати задоволення від застосування логічних і наукових законів для вирішення експериментальних проблем. Бажаною для нього є робота в лабораторіях.

Шкала	Бал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Реалістична	6						x				
Пізнавальна	8								x		
Художня	6						x				
Соціальна	7							x			
Управлінська	8								x		
Організаційна	3			x							

**Рис. 11. Кар'єрна орієнтація**

Ці шкали не враховують інші важливі для кар'єри чинники – такі, як інтереси, здібності, кваліфікація та досвід роботи.

#### **4. Коротке резюме: Потенційні сильні сторони; Передбачувані потреби в розвитку.**

Наступний розділ містить коротке резюме потенційних сильних сторін (рис. 12) і передбачуваних потреб у розвитку (рис. 13). Респондент може використовувати їх під час співбесіди або консультацій.

<b>Потенційно сильні сторони:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Намагається відстоювати свої права і зробити свою точку зору зрозумілою іншим.</li> <li>- Може ставити під сумнів усталені переконання і застарілі методи.</li> <li>- Не відчуває себе скутою рамками протоколу і загальноприйнятими цінностями.</li> <li>- Може ефективно працювати відразу над декількома завданнями. Добре справляється з завданнями, які вимагають стратегічного мислення.</li> <li>- Позитивно ставиться до людей і не схильна сумніватися в них.</li> <li>- Зосереджує свої зусилля на загальних аспектах ситуації, надмірно не заглиблюючись у деталі</li> </ul>

**Рис. 12. Потенційно сильні сторони**

<b>Передбачувані потреби у розвитку</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Може здаватися іншим надмірно напористою людиною, яка не звертає уваги на потреби інших.</li> <li>- Може бути схильна до жорсткої критики усталеного стану речей.</li> <li>- Можливо, його не надто турбують норми поведінки і загальноприйняті цінності.</li> <li>- Може відчувати труднощі при виконанні жорстко регламентованих робочих процедур і бути</li> </ul>

неуважною до детальних вимог завдання.

- Може надто довіряти людям і приймати їх слова і вчинки за чисту монету.
- Може не проявляти наполегливості при виконанні нудних, втомлюючих завдань

**Рис. 13. Передбачувані потреби в розвитку**

**5. Шкали 15FQ+: Профіль 15FQ+; Фактори другого порядку; Підхід до заповнення опитувальника; Похідні шкали; Взаємодія з іншими; Рішення проблем; Емоційна сфера.**

На рис. 14 зображено загальний профіль Респондента 1, отриманий у результаті тестування. Його аналіз дає підстави стверджувати, що у Респондента 1 проявляється високий інтерес до інтелектуальних задач, висока домінантність, яка характеризує його як людину владну, наполегливу, агресивну, конкурентну. Також спостерігається велика схильність до новаторства, відкритість до змін та експериментів. Низький стем 1 біля довірливості показує високу критичність Респондента 1, яка проявляється у скептичному ставленні до інших людей та підозрливості до поведінки інших.

Бал	Низький результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Високий результат	%
19	Низька емпатія						x					Висока емпатія	56
24	Низький інтерес до інтелектуальних задач										x	Високий інтерес до інтелектуальних задач	93
9	Низька емоційна стійкість				x							Висока емоційна стійкість	16
22	Низька домінантність									x		Висока домінантність	91
14	Холоднокровність					x						Життєрадісність	37
8	Спонтанність			3								Методичність	12
18	Низька соціальна впевненість							7				Висока соціальна впевненість	72
14	Реалістичність					x						Інтуїтивність	33
0	Довірливість	x										Критичність	0
11	Конкретне мислення					x						Абстрактне мислення	44
10	Прямота			x								Дипломатичність	11
8	Впевненість у собі				x							Невпевненість у собі	15
18	Консервативність								x			Новаторство	91
6	Орієнтація на групу					x						Самодостатність	30
10	Безпосередність			x								Дотримання норм	13
16	Безпристрасність							x				Темпераментність	71

**Рис. 14. Профіль Респондента 15FQ**

На рис. 15 зображено фактори другого порядку. Його аналіз дає підстави стверджувати, що Респонденту 1 притаманні незалежність та імпульсивність, які проявляються такими рисами характеру як наполегливість, критичність до думки інших, незалежність у прийнятті рішень та впевненість у соціумі. Середній показник стему 6 показує гармонійне поєднання інтроверсії та екстраверсії, прагматизму та відкритості, і середньої ступені тривожності.

Бал	Низький результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Високий результат
6	Інтроверсія											Екстраверсія
6	Низька тривожність											Висока тривожність
6	Прагматизм											Відкритість
3	Незалежність											Згода
2	Імпульсивність											Самоконтроль

**Рис. 15. Фактори другого порядку**

## Висновки

Отже, використання «Професійно-особистісного опитувальника 15 FQ + Системи GeneSys» є актуальним інструментом для здійснення діагностики індивідуального лідерського потенціалу персоналу ЗВО, у першу чергу, членів управлінської команди (керівників різного рівня).

Профіль Респондента 1 допоможе керівникам університетів у процесі відбору співробітників на певну посаду, для підвищення продуктивності закладу з використанням потенціалу співробітників, для оцінки та розвитку команди, для мотивації та виявлення прихованого потенціалу співробітників.

Адаптація та застосування цього інструменту для розвитку інституційного потенціалу університету дозволить:

- правильно підібрати персонал, з урахуванням специфіки виконуваної діяльності, рівня навантаження та умов праці;
- оптимально провести розстановку та розподілити обов'язки між працівниками;
- знизити плінність персоналу;
- створити команду, здатну ефективно діяти у динамічних умовах;
- знизити частоту виникнення конфліктних ситуацій всередині колективу тощо.

Психодіагностика допоможе керівнику закладу вищої освіти оцінювати потенціал співробітників, їх чинники мотивації, ключові сили та обмеження. Це, у свою чергу, допоможе керівнику знайти спільну мову з підлеглими, розуміти, які завдання краще доручати працівнику і найголовніше зберегти і дотримувати позитивну атмосферу колективу.

## Система Thomas International

### Інформація про компанію та теорію, покладену в основу Системи

Thomas International є провідною компанією у галузі інновацій оцінювання персоналу вже 30 років. Компанія пропонує дослідження 56 мовами, її консультанти працюють у більш ніж 60 країнах світу. На сьогодні Thomas International співпрацює з 32 тис. компаній і 250 тис. сертифікованими користувачами по всьому світу<sup>241</sup>.

Дослідження Thomas International базуються на теоріях, які отримали наукове визнання, що підтверджує їх надійність і достовірність. Всі вони пройшли валідацію у British Psychological Society<sup>242</sup> (Британське товариство психологів) та інших провідних психологічних організаціях світу, що дозволяє переконатися в точності та об'єктивності їх результатів. Проте головною перевагою інструментів Thomas International порівняно з іншими аналогами є те, що вони прості для розуміння і зручні у використанні.

Теорія, покладена в основу Thomas International, є теорія William Moulton Marston<sup>243</sup>, який у 1928 році опублікував книгу «The Emotions of Normal People» («Емоції нормальних людей»), в якій описав теорію DISC<sup>244</sup>. William Moulton Marston висунув теорію, відповідно до якої людська поведінка залежить від оточення людини. В умовах навколишнього середовища, де поведінка людини маркується на шкалі реакції від пасивної до активної, даний принцип отримав своє відображення у матриці відносин: від антагоністичних відносин (негативні, ворожі) до приємних відносин (позитивні, дружні). При цьому, William Moulton Marston припускав, що індивід володіє чотирма основними якостями:

- Домінування D (Dominance) – активна позитивна поведінка в антагоністичному середовищі.
- Вплив I (Influence) – активна позитивна поведінка у сприятливому середовищі.

<sup>241</sup> Thomas International. - URL <https://www.thomasinternational.net/ru-ru/Домашнястраница.aspx>

<sup>242</sup> The British Psychological Society. - URL <http://ptc.bps.org.uk/>

<sup>243</sup> Wikipedia. - URL [https://ru.wikipedia.org/wiki/Марстон,\\_Уильям](https://ru.wikipedia.org/wiki/Марстон,_Уильям)

<sup>244</sup> The Emotions of Normal People. - URL <http://www.archive.org/stream/emotionsofnormal032195mbp#page/n7/mode/2up;http://insunrise.ru/model/>

- Стабільність S (Steadiness) – пасивна розуміюча поведінка у сприятливому середовищі.
- Адаптивність C (Compliance) – обережна нерішуча реакція на недружнє середовище з метою знизити ступінь антагонізму.

William Moulton Marston стверджував, що у професійних ситуаціях індивід виявляє одне або декілька з цих якостей. При цьому, зазначається, що всі люди в певні моменти життя проявляють всі згадані чотири якості, а також те, що кожен індивід розвиває свій власний спосіб життя, демонструючи певні форми поведінки і надаючи меншу увагу іншим формам.

Нижче наведено більш детальний опис факторів D (Домінування), I (Впливання), S (Стабільність), C (Адаптивність).

#### *Домінування D (Dominance)*

Такі люди люблять складні завдання. Вони прагнуть контролювати ситуації та події. Тому іноді вони можуть сприйматися оточуючими як зухвалі, грубуваті або безрозсудні люди. У них спостерігається постійна готовність до конкуренції. Найкращий результат буде досягнутий ними, якщо щось «поставлено на карту». Вони поважають владу і відповідальність. Ставлять високі цілі і очікують, щоб їх авторитет був визнаний. Якщо відсутня складна задача (проблема, яку треба вирішити, чи необхідність змін), можуть відчувати певне занепокоєння або незадоволеність. Можуть працювати до знемоги. У відношенні з іншими домінують люди, як правило, прямолінійні, позитивні, чесні, відкрито висловлюють свою думку. Кажуть те, що думають, різкі і навіть саркастичні, але не злопам'ятні. Можуть «вибухнути» і не погоджуватися з колегами, керівниками і підлеглими. Сприймають як належне те, що інші про них високої думки. Люблять перебувати на передньому плані. Якщо вони не знаходяться в центрі події, то можуть бути в поганому настрої. Можуть не усвідомлено образити інших. Відгукуються на лестощі – внутрішньо егоцентричні. Як правило, є сильними за характером і самодостатніми людьми. Для досягнення своїх власних цілей вони здатні пригнічувати інших. У тих випадках, коли якісь явища або люди не збігаються з їхніми уявленнями, можуть бути дуже критичними і прискіпливими. Висловивши те, що хотіли, забувають про це. Цікавляться всім незвичайним і ризикованим. Як правило, мають безліч захоплень, і готові пробувати себе в різних областях. Виступають як ініціатори. Множинність інтересів визначає їх любов до мінливого середовища. Можуть швидко втратити інтерес до завдання після того, як проблема або складна задача вирішена, і воліють, щоб, в цьому випадку, роботу за них завершували інші. Розпорюються, щоб бути активними в якомога більшій кількості областей. Будучи невтомними, постійно шукають нові можливості. Легко дратуються і відчувають нетерпіння, але, тим не менш, здатні виконувати роботу, що вимагає уваги до деталей, якщо виконання даної роботи необхідно для досягнення поставленої мети, і за умови, що така робота не постійна. Володіють значними внутрішніми ресурсами і здатні адаптуватися до різних ситуацій. На початку кар'єри через нетерпимість і войовничість настрою можуть часто міняти місце роботи. Для вирішення поставленого завдання готові перевищити свої повноваження. Для них необхідно, щоб мета була визначена, і щоб їх зусилля були оцінені. Позитивна поведінка в конкурентних, ворожих ситуаціях. Прагнення до досягнення результату, незважаючи на опір.

#### *Вплив I (Influence)*

Люди з високим ступенем впливу спрямовані в зовнішнє середовище, здатні переконувати інших, комунікабельні. Як правило, оптимісти, здатні знайти позитивні моменти в будь-якій ситуації. У першу чергу цікавляться людьми, їхніми проблемами і їх діяльністю. Готові допомагати іншим у здійсненні їх проектів так само, як і своїх власних, але можуть через це випустити з уваги власну мету. З такими людьми спілкуватися легко і природно. В організації демонструють інтенсивну соціальну активність. Легко спілкуються з людьми завдяки своїй відкритості. Можуть близько сходитися з людьми після першої

зустрічі, з усім теплом тривалих дружніх відносин. Підтримують знайомство з широким колом людей, часто згадують імена своїх знайомих. Значне коло спілкування приводить їх до поверхневих і неглибоких відносин. Можуть перейти на протилежну сторону в процесі дискусії, іноді не усвідомлюючи своїх протиріч. Воліють добре виглядати як у своїх власних, так і в очах інших. Орієнтовані на символи успіху, але більш як свідчення своїх досягнень, а не як засіб завоювання домінуючого положення. Легко роблять швидкі і поверхневі висновки і можуть діяти виходячи зі своїх емоцій. Можуть прийняти рішення виходячи з приблизного аналізу фактів. Їхня довіра до людей може призвести до того, що вони неправильно оцінюють здібності і характер оточуючих. Відчувають, що вони здатні переконати і мотивувати людей при необхідності. Зазвичай працюють добре, особливо якщо в роботі важливі фактори балансу та злагодженості в групі. Зв'язки з громадськістю та просування товарів і послуг – природні області діяльності таких людей. Так як вони не бажають порушувати сприятливе соціальне середовище, можна стверджувати, що дані індивіди можуть зазнавати труднощів із тим, щоб застосовувати непопулярні заходи у ставленні до підлеглих. Віддають перевагу переконанню, а не адміністративному впливу. Позитивна поведінка у сприятливих і дружніх ситуаціях. Вплив на інших людей для досягнення позитивної і дружньої робочої атмосфери.

### *Стабільність S (Steadiness)*

Як правило, люди з високою стабільністю в роботі. Це один з основних пріоритетів. Як правило, досить люб'язні, демонструють безтурботність і розслабленість. Вони не демонстративні і не прагнуть виходити з-під контролю. Для них буває важко почати абсолютно нову справу. Стримані, і тому можуть затаїти скарги і образи, замість того, щоб відверто висловитися. Зав'язують тісні дружні стосунки з відносно невеликою групою вірних колег/приятелів. Зовні виглядають задоволеними життям. Повсякденна поведінка характеризується терпінням і обережністю. Хороші сусіди, і завжди готові допомогти тим, кого вважають своїми друзями. Прагнуть підтримки існуючого положення, так як обережно ставляться до змін, особливо якщо зміни настають несподівано. Як тільки їм вдається знайти спокійну форму роботи, вони починають працювати з найвищим терпінням. Якщо стабільності щось загрожує, вони активно реагують і готові аргументовано захищати реальний стан речей. Володіють відчуттям господаря, власника. Міцно прив'язані до своєї робочої групи, яка сформована професійними умовам і звичкам. Не прагнуть укладати угоди, які можуть загрозувати прийнятим ними стандартам роботи. Добре працюють в команді і можуть координувати свої зусилля з зусиллями інших в плані темпу і розподілу робіт. Розвивають хороші виробничі традиції і звички, можуть виконувати роботу, яка повторюється (зовсім не обов'язково на низькому рівні). Стабільна поведінка в сприятливих ситуаціях. Надійність при виконанні традиційних завдань і підтримці стабільних контактів з оточуючими.

### *Адаптивність C (Compliance)*

Адаптуються люди, як правило, миролюбні і пристосовуються до ситуацій для того, щоб уникнути конфліктів. Їх легко можуть поранити інші, так як вони чутливі і шукають схвалення. У глибині душі вони скромні, лояльні, неагресивні, докладають усіх зусиль для виконання того, що від них чекають. Так як вони обережні і консервативні, то не приймають рішень, не вивчивши всю існуючу з даного питання інформацію. Їхні колеги можуть відчувати певне невдоволення і роздратування через те, що ці люди діють повільніше їх і перестраховуються. Через небажання приймати рішення, перш ніж діяти, вони вважають за краще почекати, щоб зрозуміти «звідки вітер дме». Тим не менш, вони демонструють гарне почуття часу і прагматизм при виборі правильного рішення в потрібний момент. Хороші аналітики. У стані самі себе «ліпити» відповідно до того іміджу, якого від них чекають. Роблять все можливе, щоб уникнути конфліктів, дуже рідко свідомо наступають комусь на «болючу мозоль». Прагнуть стабільності і впорядкованості, схильні

слідувати процедурам, як в особистому, так і в професійному житті. Діють докладно і продумано. З ретельністю і увагою ставляться до деталей. Як правило, вибирають методи, які продемонстрували свою ефективність. Люди, які адаптуються, намагаються уникати неприємних ситуацій, і можуть не показувати свого ставлення до неприємностей, не будучи залученим в антагоністичну ситуацію. Пасивне поводження в антагоністичних ситуаціях. Добре адаптуються до високих професійних стандартів з метою зниження неспокою і помилок.

### **Інструменти системи Thomas International**

Thomas International пропонує інструменти оцінки, які дозволяють керівникам підвищити ефективність роботи команд та індивідів, що значно впливає на роботу організації у цілому. Система допомагає краще зрозуміти співробітників: що їх мотивує, ключові сильні сторони і обмеження, а також визначити їх потенціал. Це дозволяє зробити рішення в області персоналу більш точними і обґрунтованими.

Інструменти системи Thomas International охоплюють весь життєвий цикл співробітника в організації: від підбору, управління якістю роботи, навчання і розвитку до виявлення талантів і збереженню лояльності.

Thomas International допомагає вирішувати такі ситуації:

- Підбирати людей, які відповідають направленню роботи. Визначення ступеня відповідності кандидата дозволить зрозуміти чи зможе він досягти успіху і підвищити якість виконання роботи. Інструменти системи Thomas International допомагають точно визначити, наскільки кандидат підходить для організації. Інструменти Системи допомагають виявити поведінкові вимоги посади і підібрати відповідного їм кандидата, що підвищить ефективність процесу підбору персоналу.

- Наймати співробітників, які працюють продуктивно. У постійно змінюються економічних умовах від того, наскільки швидко працівник освоює нове і реагує на зміни, може залежати його успіх або невдача. Інструменти системи Thomas International допомагають виявити кандидатів, які швидко освоюють нове і докладають всіх можливих зусиль, щоб робота була зроблена.

- Люди йдуть від керівників, а не з компанії. Половина всіх працівників йде з компаній через поганий менеджмент. Поліпшення навичок керівників щодо роботи з людьми – це один з найбільш ефективних способів скоротити плинність кадрів. Інструменти системи Thomas International допомагають покращити навички управління людьми менеджерів таким чином, щоб вони змогли мотивувати свої команди найефективніше; інструменти допомагають керівникам краще зрозуміти своїх підлеглих і змінити свій стиль керівництва, щоб максимізувати продуктивність їх роботи.

- Мотивування персоналу. Інструменти системи Thomas International допомагають менеджерам мотивувати і управляти персоналом більш ефективно, дозволяють визначити сильні сторони працівників, їх страхи і чинники мотивації, підвищити їх лояльність і продуктивність їх роботи.

- Професійний розвиток. Ефективне навчання і розвиток значно підвищує якість роботи і дає людям можливість досягти саме тих результатів, які необхідні компанії. Особистісний розвиток допомагає співробітникам усвідомити свою цінність для компанії, що підвищує їх лояльність і скорочує плинність кадрів. Інструменти системи Thomas International допомагають визначити, хто із співробітників отримає найбільші переваги від навчання та розвитку, і виявити їх персональні потреби в навчанні, також допомагають зрозуміти кращий стиль навчання та швидкість сприйняття працівників, що дозволить змінювати тренінги таким чином, щоб досягти максимальних результатів.

- Стиль керівництва для досягнення необхідних результатів. Правильний стиль керівництва направить компанію до досягнення її цілей, що допоможе досягти успіху. Інструменти системи Thomas International допомагають створити модель ідеальної команди лідерів, визначити сильні сторони і обмеження існуючої команди, а також індивідуальний потенціал розвитку її членів. Вони допомагають керівникам краще

зрозуміти своїх підлеглих і поліпшити свій стиль керівництва таким чином, щоб максимізувати ефективність їх роботи.

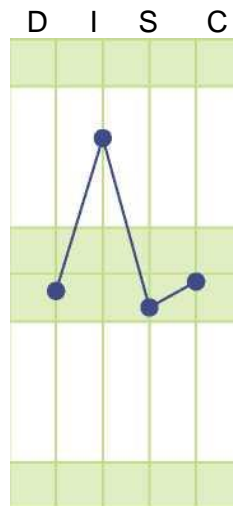
**Thomas Personal Profile Analysis (PPA)** (Профільний Аналіз Особистості) допомагає визначити кращий стиль поведінки на робочому місці, дозволяючи приймати більш точні рішення при підборі персоналу, а також освоєнні коштів на навчання і розвиток, підтримувати високий рівень лояльності співробітників і уникати плинності кадрів. Він також дає можливість витратити менше часу на співробітників, які недостатньо добре справляються зі своїми обов'язками, приділяючи його тим, хто дійсно ефективно працює на благо компанії.

Заповнення Профільного Аналізу Особистості займає всього 8 хвилин. Потім співробітник отримує основний профіль, що описує його сильні сторони і обмеження, кращий стиль спілкування, його цінність для компанії, фактори мотивації, основні страхи і як він поводить себе, коли на нього чиниться тиск. Після заповнення анкети PPA керівник отримує доступ до 18 додаткових звітів, за допомогою яких зможе визначати ступінь відповідності співробітник посаді, аналізувати резюме і відсівати невідповідних кандидатів, управляти, розвивати і навчати персонал.

Звіт PPA має такий зміст:

- автопортрет особистості;
- фактори внутрішньої мотивації;
- основне призначення посади;
- характерні особливості;
- поведінка в робочому середовищі;
- поведінка під тиском обставин;
- загальні коментарі;
- фактори мотивації;
- прийміть до уваги.

Розглянемо можливий зміст звіту на прикладі Респондента А. Приклад звіту PPA для Респондента А «Автопортрет особистості» подано на рис. 1.



**Рис. 1. Автопортрет особистості.**

Респондент А, як чуйна і компанійська людина, впевнено себе почуває у спілкуванні з незнайомими людьми. Володіє власною манерою поведінки і комунікабельністю, легко будує дружбу і рідко йде на навмисний конфлікт. Людина здатна надихати оточуючих до досягнення спільної мети. Всеохоплююча і діюча, мережа особистих зв'язків забезпечує її впливовою підставою для ведення власної справи. Зазвичай оптимістична і, в цілому, намагається бачити позитивні моменти в більшості ситуацій, і, як правило, готова



допомогти людям в просуванні їх проектів. Вміє добре себе представити. Респондент А може шукати хороші взаємини ціною досягнення результатів. Володіє відмінною здатністю рекламувати свою компанію і бажає бути вільною від необхідності вести контроль і працювати з деталями. Не завжди охоче приймає рішення, особливо, якщо вони можуть зіпсувати її популярність. Бажає бути в центрі уваги і отримує задоволення від суспільного і публічного визнання. Респондент А бажає працювати з людьми в сприятливій, товариській обстановці. «Духовні» винагороди, такі як ототожнення з компанією, відіграють важливу роль нарівні з матеріальними, грошовими винагородами, а також сприятливі робочі умови і свобода від контролю або деталей. Їй може знадобитися навчитися бути більш об'єктивною і побільше звертати уваги на досягнення результатів або прибутку. Їй потрібен дипломатичний спостерігач і забезпечення точними даними, на основі яких можна працювати. Респондент А потребує таких завдань, де є можливість контролю процесу з боку, інакше цілі можуть бути так і не досягнуто. Крім того, їй ще потрібен демократичний спостерігач, який може висловити своє схвалення і позитивні відгуки.

#### *Фактори внутрішньої мотивації*

Важливу роль відіграє ототожнення з компанією. Респондент А також вимагає грошових винагород, сприятливих робочих умов і свободу від необхідності здійснювати контроль і працювати з деталями.

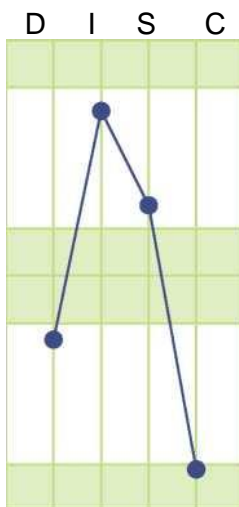
#### *Основне призначення посади*

Рекламування, просування ідей і продукції в суспільстві. В ідеалі, посада вимагатиме розвиток зв'язків з оточуючими з метою створення та/або підтримання сприятливих, дружніх відносин. Робота повинна припускати розваги людей або участь у громадських справах, де основний акцент ставитиметься на розвиток довгострокових взаємин, ніж на негайні, вимірні результати. Її необхідно забезпечити значною свободою незалежних дій. Необхідність приділяти увагу деталям повинна бути мінімальною, проте, від неї дозволено вимагати роботу з широким колом абсолютно різних людей.

#### *Характерні особливості*

Чуйна, компанійська, яка переконує, дружелюбна, мобільна, активна, невтомна, уперта, іноді зухвала і саркастична, вольова, внутрішньо скромна і миролюбна; задається питанням «хто».

На рис. 2 зображено поведінку Респондента А у робочому середовищі.



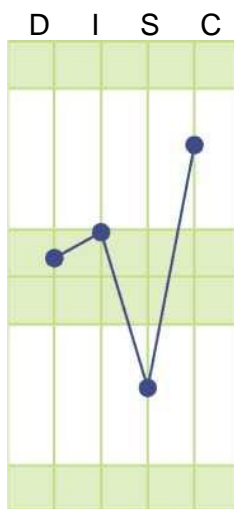
**Рис. 2. Поведінка у робочому середовищі.**

У той час як, зазвичай, від особи можна чекати прояву сили волі і самостійності, деякі показники говорять про те, що часом Респондент А ще сильніше підкреслює ці якості до такої міри, що може сприйматися непокірною і зухвалою. У разі тривалого сильного тиску в робочій обстановці у неї може виникнути часта і несподівана зміна стилю поведінки. Якщо такі радикальні зміни виникнуть, то будуть носити тимчасовий характер, проте, вони можуть призвести до того, що Респондент А стане приділяти більше уваги точності, деталей і дотриманню правил. Якщо невід'ємною вимогою роботи є незалежний характер людини, то слід врахувати наслідки виникнення зайвої сприйнятливості і обережності в її поведінці.

Крім того, Респондент А трохи змінює свою поведінку за рахунок підвищення фактору стабільності: наприклад, свідомо сповільнюючи темп роботи у порівнянні зі звичайним стилем поведінки. Вона також більше часу проводить у підготовці до деталізованої роботи і, можливо, стає менш податливою, особливо, в задоволенні графіком роботи.

Окремі показники говорять про те, що особа, на відміну від показників автопортрета особистості, може бути не такою мобільною, коли справа стосується відряджень. Крім того, Респондент А, будучи людиною невимогливим і неагресивним, ще більше акцентує ці якості в поточній робочій ситуації. Вона може сприйматися оточуючими надзвичайно обережною, невибагливою і нерішучою у прийнятті рішень, особливо, коли вони не входять в область її компетенції.

На рис. 3 зображено поведінку Респондента А під тиском обставин.



**Рис. 3. Поведінка під тиском обставин.**

Під тиском обставин Респондент А коригує свою поведінку і, як свідчать показники, в результаті підвищення фактору адаптивності одне або декілька з нижченаведених положень можуть мати місце:

- Особа може прийти до кращому усвідомленню правил і бути більш обережною, щоб або уникнути неприємностей, або пересвідчитися в неухильному дотриманні всіх подробиць, специфіки і стандартів.

- У ситуації тиску вона може дотримуватися правил, незважаючи на свою незгоду з ними.

- Під тиском обставин вона не зможе нікому відмовити.

Необхідно уважно оцінити можливі наслідки вищевказаних положень.

Додаткові показники говорять про те, що під тиском робочих обставин Респондент А дещо втрачає свою здатність до впливу.

Незважаючи на збереження своєї товариськості і достатньої переконливості, вона схильна сприйматися не такою позитивно налаштованою або впливовою, як це відображено в автопортреті особистості. Це може статися з причини втрати внутрішньої впевненості в здатності до переконання оточуючих у своїй точці зору.

На додаток, ми можемо відзначити, що Респондент А може проявляти деяку напругу і тривожність, якщо справи йдуть недостатньо швидко або пішли не по запланованому шляху. Причиною тому є підвищене занепокоєння і нагальна потреба у досягненні успіху. Якщо робота з людьми є невід'ємною умовою даної позиції, то Респондент А може іноді виявляти нетерпіння або незадоволеність по відношенню до колег, які не бажають змінити напрямок або встигати за нею. На даний аспект необхідно звернути увагу.

### *Загальні коментарі*

Деякі показники даного профілю говорять про наявність у даний момент незадоволеності, проблем або стресового стану, пов'язаних з роботою. Щоб виявити їх справжню причину, важливо провести тренінг, консультування або співбесіду, інакше може постраждати якість виконання роботи. Якщо Респондент А розглядається як кандидат на нову посаду, ці проблеми повинні зникнути, однак, слід подбати про те, щоб подібні ситуації не повторювалися. Як наслідок, вона може бути повільною в освоєнні нової посади, у зв'язку з чим необхідно спрогнозувати і оцінити можливі наслідки цих проблем.

### *Фактори мотивації*

Цю людину мотивує популярність, суспільне визнання та грошові винагороди, що забезпечують хороший рівень життя і свободу слова. Не менш важливим мотивуючим фактором для неї є демократичні відносини, пов'язані з можливістю зустрічей з новими та цікавими людьми. Ідеальним підходом в керівництві такою людиною є людина, яка бере на себе функції лідера та активно взаємодіє з іншими людьми.

Начальнику слід брати до уваги, що для того, щоб Респондент А успішно виконала свою роботу, в деяких випадках може виникнути необхідність контролювати терміни виконання, підкреслюючи цілеспрямованість і успішність справи. Будь ласка, прийміть до уваги.

Вищевикладений звіт – це керівництво до дії. Аналіз Профілю Особистості (РРА) є орієнтованим на роботу описом. Звіт складений для надання допомоги у процесі відбору, схвалення, розвитку, або керівництва і консультування. Цей звіт призначений не для самостійного використання, а для використання у співбесіді з фахівцем, який також оцінює досвід, освіту, кваліфікацію, компетенції та схильності людини до навчання.

Система Thomas International може надати також і інші звіти, які можуть представити іншу корисну інформацію про цю людину. Томас Інтернешнл рекомендує розглянути можливість використання цих звітів при необхідності.

**Thomas JOBS (Профіль Посади)** дозволяє визначити поведінкові вимоги до роботи, що допоможе підбирати людей з відповідними даними на відповідні посади, визначати їх потреби у розвитку, перерозподіляти посадові обов'язки і задіяти таланти на повну силу.

Знання того, які саме якості є необхідними для даної роботи, – це ключ до успішного управління людьми та ефективністю праці. Визначивши поведінкові характеристики посад в організації, можливо зрозуміти, чи підходить кандидат на посаду, на яку його наймають.

Наймаючи підходящих людей на відповідні їм посади, можливо підвищити їх рівень задоволеності роботою і добитися максимальних результатів. Це дозволить уникнути плінності кадрів, розвивати і навчати людей для конкретних посад і знизити ризики помилок у підборі персоналу.

Профіль Посади дозволяє визначити поведінкові вимоги тієї роботи, на яку потрібен співробітник. Використовуючи його спільно з Профільним Аналізом Особистості, можливо зіставити поведінкові характеристики кандидата з вимогами посади, використовуючи шкалу відповідності. Зробити процес співбесіди більш цілеспрямованим допоможе приблизний список питань для співбесіди.

### **Приклад звіту для Профільного аналізу посади**

#### **Опис посади**

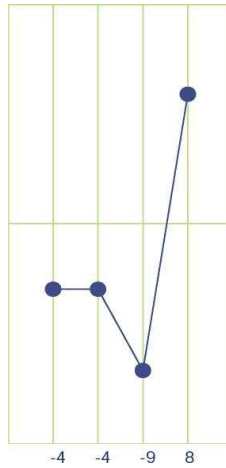
Результати обробленого профілю посади вказують на те, що компетенція, необхідна відносно даного співробітника, включає в себе вміння:

- Розвивати і дотримуватися системи, процедури, правила, цілі і тимчасових графіків, встановлених організацією, і дотримуватися дисциплінарного підходу при виконанні завдання.
- Розробляти системи, що дозволяють відслідковувати і визначати досягнення цілей і розбіжності, які можуть виникати щодо цілей і часових графіків. Переконатися в тому, що план коригувальних дій сформульований і виконаний.
- Розглядати проблему як можливість, збирати інформацію, що має відношення до проблеми, послідовно з'ясовувати основні причини, визначати і розвивати практичне вирішення, доводити отримані результати і вживати заходів для вирішення проблеми.
- Працювати в технічній або спеціальній галузі знань для постійного поліпшення якості послуг та/або пропонованого продукту.
- Дотримуватися товариського і уважного підходу, обговорювати, домовлятися і, якщо необхідно, погоджуватися з цілями, поставленими оточуючими і працювати в рамках узгоджених параметрів для виконання завдань.
- Дотримуватися серйозного і допитливого підходу для оцінки ситуації та вилучення висновків, таким чином, ґрунтуючись на фактах та інформації, ретельно зібраної від оточуючих.
- Залишатися активним і енергійним в робочому середовищі, завершувати справи і в той же час справлятися з різноманітними завданнями.

Показники Аналізу профілю посади припускають, що від людини, виконуючого дану роль, буде потрібно володіти спеціальними або технічними знаннями і працювати в сферах, сполучених з дослідженням, плануванням та/або контролем якості. Людина, що займає цю посаду буде володіти податливим характером, завжди добиватися у всьому досконалості і бути чутливим і прозорливим у своєму підході до справи. Одними з важливих аспектів посади, ймовірно, є облік наслідків зроблених дій, пильність в дотриманні якості і увага до деталей. Даною позиції відповідатиме аналітична, дисциплінована, консервативна, невибаглива, стримана, схильна до роздумів, що володіє здоровим скептицизмом і, на додаток, здатністю зосередитися на фактах, цифрах і інформації людина. Необхідність укладатися в нереалістичні терміни або приймати імпульсивні рішення повинна бути відсутнім на даній посаді.

На рис. 4 зображено профіль посади Респондента А.

D I S C



**Рис. 4. Профіль посади.**

При порівнянні Профілю особистості з Аналізом профілю посади необхідно враховувати як повний аналіз з пунктами короткого огляду, так і всі біографічні дані. Використовуючи Профільний аналіз посади, можна знайти, зберегти, розвивати і керувати співробітниками.

#### *Знайти співробітників*

Правильне рішення при підборі персоналу може мати значний вплив на роботу команди і організації в цілому. У випадку помилки можна втратити в 2,5 раза більше, ніж заробітна плата кандидата. Воно також може викликати збої в роботі команди. Система Thomas International допоможе приймати більш точні рішення в області персоналу. З її допомогою зможете визначити успішну модель поведінки співробітників. Система Thomas International надає інструменти, що дозволяють виявити кандидатів з ідеальним ступенем відповідності цієї моделі. Їх застосування дозволить прискорити процес підбору і знизити ймовірність помилок. Система надає два основні інструменти, за допомогою яких можна досягти даних цілей:

- Створення профілів посади (JOB);
- Визначення кращого стилю поведінки на робочому місці (PPA).

#### *Зберегти співробітників*

Згідно зі статистикою, один з кожних чотирьох співробітників планує змінити місце роботи в найближчі 12 місяців, тому збереження персоналу стає критично важливим фактором у досягненні успіху будь-якою організацією. Якщо зробите правильний вибір, то з'явиться можливість послідовно рухатися до досягнення цілей організації разом з щасливими і лояльними співробітниками. Однак, у разі помилки доведеться знов інвестувати кошти в підбір нового співробітника, а також усунути наслідки роботи невідповідної людини. Thomas International пропонує інструменти, що дозволяють ефективно мотивувати співробітників і підтримувати високий рівень лояльності. Це дозволить оптимізувати роботу компанії і скоротити плінність кадрів. Система надає три основні інструменти, за допомогою яких можна досягти даних цілей:

- Розвиток самосвідомості за допомогою оцінки оточуючими (Оцінка 360);
- Визначення сильних і слабких сторін команди (TEAMS);
- Визначення кращого стилю поведінки на робочому місці (PPA).

#### *Розвивати співробітників*

Лідерство і мистецтво управління – вміння, які роботодавці позначають як необхідні для досягнення довгострокових бізнес-цілей. Але при розподілі бюджету організації витрати на навчання та розвиток як правило вкрай обмежені, тому необхідно інвестувати

ці кошти максимально ефективно. Інструменти Системи Thomas International допоможуть вибрати співробітників, навчання яких буде найбільш плідним. Визначивши необхідні галузі розвитку кожного індивіда, можливо бути впевненим, що навчання досягне своєї мети. Система Thomas International дозволить стати більш ефективним керівником, цілеспрямовано трансформуючи роботу співробітників і команди.

Система надає три основні інструменти, за допомогою яких можна досягти даних цілей:

- Визначення кращого стилю поведінки на робочому місці (PPA);
- Розвиток самосвідомості за допомогою оцінки оточуючими (Оцінка 360);
- Створення профілів посади (JOB).

#### *Управляти співробітниками*

У середньому, до 80% часу керівника витрачається на тих, хто працює погано. Але, якщо кращим працівникам приділяється мало уваги, чи може керівник бути впевнений, що правильно розподіляє зусилля для досягнення максимальних результатів? Система Thomas International допоможе швидко отримати повне уявлення про співробітників організації. Використовуючи систему, можливо дізнатися чому одні співробітники працюють добре і що заважає іншим досягти аналогічних результатів. Інструменти Системи Thomas International також допоможуть ефективно управляти якістю роботи співробітників, звільнив свій час для розвитку організації.

Система надає три основні інструменти, за допомогою яких можна досягти даних цілей:

- Визначення сильних і слабких сторін команди (TEAMS);
- Створення профілів посади (JOB);
- Визначення кращого стилю поведінки на робочому місці (PPA).

**Thomas 360 (Оцінка 360)** дозволяє об'єктивно визначити недоліки в роботі, розвиває самосвідомість, впевненість і мотивацію, а також допомагає зрозуміти, як підвищити персональну ефективність. Інструмент допомагає відповісти на такі запитання:

- Як можна переконатися, що керівники організації можуть швидко виявляти проблеми, що впливають на якість роботи, і концентрувати зусилля персоналу на розв'язанні задач?
- Чи можуть вони одночасно приділяти достатньо уваги управлінню найбільш ефективним співробітникам?

Отримання зворотного зв'язку від колег і керівників – це один із найбільш ефективних способів виявити недоліки в роботі. Він також дозволяє дізнатися, наскільки розвиненою самосвідомістю володіють співробітники, і зрозуміти, який вплив вони мають на інших людей. Це дозволяє бути більш вимогливим до тих, хто не справляється зі своїми обов'язками, звільнивши час для того, щоб управляти їх більш успішними колегами. Також можна точно виділити області, в яких слід найбільш інтенсивно розвивати персонал. За допомогою Оцінки 360 співробітники зможуть краще зрозуміти, який внесок вони вносять в організацію. Оцінка 360 створює відповідне середовище для чесного і конструктивного зворотного зв'язку, допомагаючи співробітникам оцінити свою важливість для організації, визначити галузі розвитку і підвищити свою ефективність. Ця оцінка дозволяє людям легко і швидко отримати зворотній зв'язок щодо якості роботи від тих, з ким вони працюють, і порівняти результат з власним сприйняттям.

#### **Приклад звіту Оцінки 360**

Зміст

- Вступ
- Зворотній зв'язок методом 360 градусів
- Середні показники компетенцій
- Твердження з 5 найбільш високими і 5 найбільш низькими показниками

- Значення рівня важливості кожної компетенції для даної посади
- Зони розвитку, які допоможуть Вам стати більш ефективним на посаді
- Сильні сторони і їх прояв в робочому середовищі
- План особистісного розвитку нотатки доповнення
- Рейтинги по кожній категорії компетенцій
- Додаткова інформація

#### *Вступ*

Конфіденційний звіт зворотного зв'язку за методом 360 градусів створений для проведення детального аналізу інформації, отриманої з різних джерел і оброблених за допомогою Системи Thomas International.

У табл. 1 зазначено кількість опитаних людей, щодо надання оцінки респонденту.

**Таблиця 1.**  
**Кількість опитаних людей.**

<i>Респонденти</i>	<i>Визначено</i>	<i>Завершено</i>
Респондент А	1	1
Керівник	1	1
Колега	2	2
Підлеглий	0	0
Клієнт	0	0

Якщо кількість отриманих анкет менше очікуваного мінімуму, точність відліку знижується. Рекомендується провести опитування ще раз. Даний звіт надає набір оцінок лідерських компетенцій від осіб, які заповнювали опитувальник Thomas 360 градусів. Ці оцінки розділені на наступні 9 категорій: Стратегія; Драйв; Рішення проблем; Вплив; Комунікативність; Робота в команді; Вплив; - Бачення; Організованість.

За допомогою аналізу 45 тверджень, пов'язаних з описом цих компетенцій, визначається середній показник компетенцій кожної категорії (охоплюючи і виключаючи власні), після чого отримані результати ранжуються. Інформація надається в графічному вигляді. Крім того, відображається по п'ять тверджень, які набрали найбільшу і найменшу оцінки, щоб визначити сильні сторони і зони розвитку оцінюваного. Також можна порівняти ступінь зміни ранжирування важливості компетенцій зазначену Респондентом А і його колегами.

### **Зворотній зв'язок методом 360 градусів**

#### *Основні зауваження щодо звіту*

Звіт, отриманий з одного джерела, рідко є достатнім, щоб можна було говорити про його надійність та якість. Якщо у звітах підлеглих зазвичай посилаються на їх самостійність і ефективну взаємодію з колективом, то управлінці зазвичай описуються як «коучі», які допомагають персоналу досягти високої ефективності в роботі. Звіт за методом 360 градусів стає все більш популярним і вважається високоякісним, що підтримує і поліпшує ефективність роботи, що є невід'ємною частиною особистого розвитку. Звіт спрямований на отримання структурованого колективного відгуку про компетенції співробітника в тих областях, які є ключовими для успішної роботи, порівнюючи їх з самооцінкою.

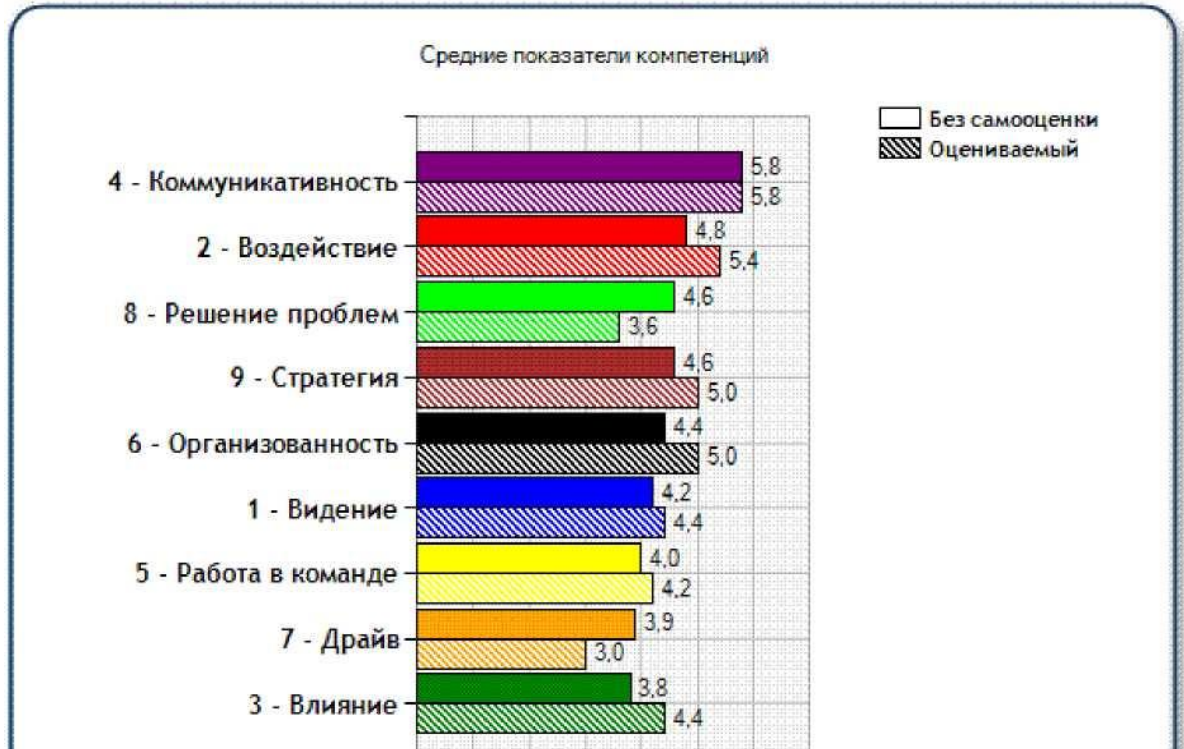
#### *Завдання звіту:*

- усвідомити, як сприймається оточуючими поведінка в роботі;
- сфокусуватися на змінах, які необхідні для розвитку;
- забезпечити інформацією про те, в чому респондент найбільш ефективний;
- відстежити причини отриманих оцінок;
- визначити подальші дії;

- надати можливість взяти відповідальність за свій розвиток.

Даний звіт є узагальненням всіх анкет, які були заповнені респондентами. Середні показники компетенцій.

Нижче наведений рис. 5, який підсумовує оцінки за звітот Thomas 360 градусів по кожній з 9 категорій компетенцій. Чим вищий бал, тим яскравіше проявляється дана компетенція. Компетенції розташовані таким чином, що ті з них, які набрали більшу кількість балів (за винятком власних оцінок) займають більш високе місце в списку.



**Рис. 5. Середні показники компетенцій**

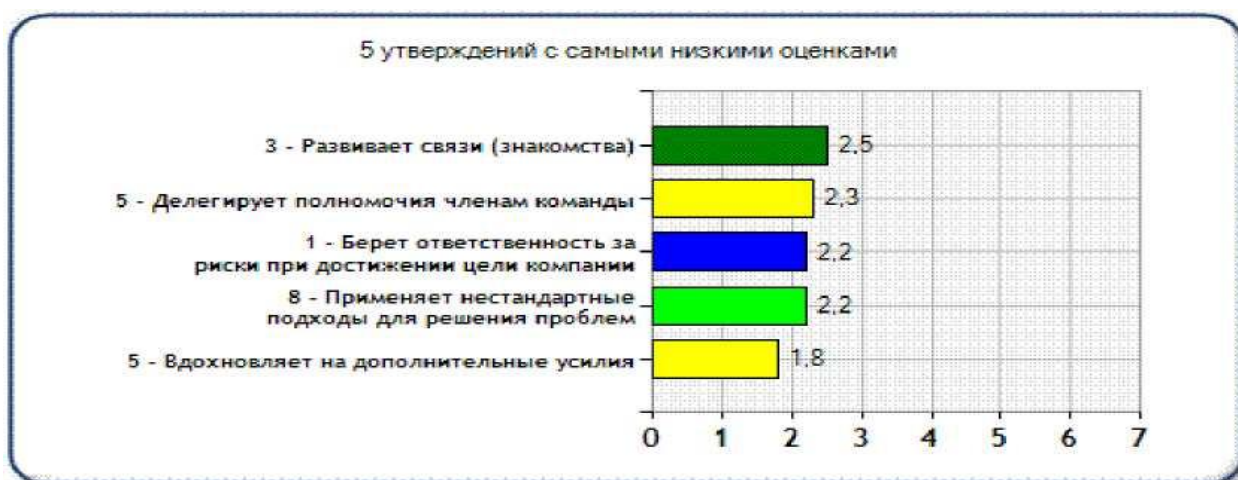
Твердження із найбільш високими показниками зображені на наступному рис. 6.





**Рис. 6. 5 твердженъ із найвищими показниками.**

На рис. 7 зображено 5 твердженъ із найнижчими показниками.



**Рис. 7. 5 твердженъ із найнижчими показниками.**

*Значення рівня важливості кожної компетенції для даної посади. Табл. 2 відображає, як Респондент А оцінює важливість кожної компетенції для роботи на даній*

посаді. За допомогою даної таблиці можливо порівняти думку Респондента А з думкою інших респондентів.

**Таблиця 2.  
Ранжування компетенцій.**

<b>Компетенція</b>	<b>Ранжування</b>			
	1 = Найбільш значимо   9 = Найменш значимо			
	<b>Респондент</b>	<b>Керівник</b>	<b>Колега</b>	<b>Середній показник</b>
Організованість	1	1	1	1,3
Бачення	2	2	5	3,0
Вплив	3	3	4	3,5
Комунікативність	5	4	3	4,2
Робота в команді	6	6	1	4,7
Вплив	4	5	7	5,2
Рішення проблем	8	7	5	6,7
Драйв	7	8	8	7,5
Стратегія	9	9	9	9,0

Середні бали по кожній із компетенцій представлені у правому стовпчику. Високий рейтинг компетенції разом з її високим середнім балом означає, що ключові здатності Респондента А повністю відповідають вимогам посади. Високий рейтинг і низький середній бал визначає потенційні зони розвитку. Зони з великим відмінностями в оцінках часто показують необхідність обговорення пріоритетів посади з людьми, з якими безпосередньо працює Респондент А. Серйозні відмінності зазвичай визначають потенційні зони напруженості або нерозуміння.

Кожна з компетенцій складається з п'яти тверджень, по яких Респондент А отримав відгуки. По кожному твердженню були отримані і підсумовані оцінки від Респондента А, керівника, колег, підлеглих, клієнтів та інших осіб, що беруть участь в опитуванні. Респонденти давали оцінку, спираючись на власну думку за наступним принципом:

- 7 – Максимально – вважається, що Респондент А може служити зразком для наслідування.
- 4 – Задовільно – Респондент А в достатній мірі відповідає даній ролі.
- 1 – Мінімально – Респонденту А потрібна суттєва підтримка або розвиток у цій галузі.
- Не Спостерігається/не застосовується – Респондент А не володіє подібними характеристиками, або вони не потрібні для його роботи.

Кожному твердженню присвоюється середня оцінка, на основі якої кожна компетенція отримує рейтинговий бал.

1. Якщо був обраний параметр «Не спостерігається/Не застосовується», то він виключається при підрахунку середньої оцінки.

2. Середня оцінка по кожній групі респондентів округляється з точністю до одного знака після коми.

3. Середнє значення розраховується як середньозважена оцінка по кожній групі респондентів.

4. Середнє значення компетенцій підраховується на основі середньозважених оцінок тверджень. Якщо всі респонденти присвоїли одному з тверджень значення «не спостерігається», то дане твердження не включається до середню оцінку компетенції.

Використовуючи Оцінку 360, можна зберегти, розвивати і керувати співробітниками.

**Thomas TEAMS (Опція Команди)** дозволяє переконатися, що команди докладають максимум зусиль і демонструють високу вмотивованість і лояльність.

Команди є найважливішою складовою будь-якої організації. Але показники роботи більшості команд значно нижче, ніж дозволяють їхні можливості. При цьому величина втрат для організації величезна.

Опція Команди використовується спільно з Профільним Аналізом Особистості, що дозволяє і керівнику, і командам зрозуміти їх сильні сторони і обмеження, а також їх цінність для компанії. За допомогою цих інструментів можливо підвищити якість роботи команд, керуючи ними більш ефективно.

У результаті керівник може отримати Профіль Команди, який дасть відповіді на наступні запитання:

- Які ролі виконує кожен з учасників команди?
- У яких областях ця команда проявляє слабкість?
- Як можна впливати на ці обмеження?
- Чи враховуються сильні сторони кожного члена команди?
- Який стиль керівництва надихне команду і призведе до зростання ефективності роботи?

Опція Команди також використовується, щоб надихнути свою команду на досягнення більшого, виявити потреби в навчанні і недостатньо представлені навички, дефіцит яких можна заповнити при подальшому підборі персоналу.

### **Ролі у команді**

#### Якір:

- є однією з рушійних сил в організації;
- готовий до інтенсивної роботи;
- підходить до проблем систематично;
- добре визначає чого можна досягти, що можливо здійснити в дійсності і що представляє цінність для організації;
- не прагне викликати інтерес до своєї персони в оточуючих;
- готовий робити те, що необхідно, найбільш ефективним способом.

#### Піонер:

- володіє яскраво вираженою мотивацією, енергійністю і потребою до досягнення мети;
- завжди готовий кинути виклик дійсності, квапить оточуючих діяти і приймати рішення;
- процвітаючий в суперечках і у випадках, коли на нього тиснуть, завжди спонукає інших до дії;
- ставить під сумнів статус-кво, готовий приймати непопулярні рішення, включаючи рішучі дії в негативних ситуаціях.

#### Спеціаліст:

- якість, високі стандарти, технічна експертиза і напружена робота;
- проявляє одноосібне ставлення до роботи;
- прагне стати експертом в певній вузькій сфері знань або умінь.

#### Мотиватор:

- здатність переконувати інших;
- досягає максимального результату при роботі в команді;
- розкриває в людях таланти;
- рідко демонструє упередження.

#### Аналітик:

- допитлива, індивідуалістично-налаштована і серйозна людина;
- ретельно аналізує, що відбувається, часто приймає оптимальні рішення;

- спирається на факти;
- відмінно працює в тих областях, які мають на увазі стратегічне планування.

#### Інноватор:

- починає нові проекти і може допомогти команді, якій не вдається досягти своїх цілей;
- генерує інноваційні та креативні ідеї щодо нових продуктів або послуг, однак ці ідеї часто бувають важко досяжні і не занадто конкретні.

#### Завершувач:

- напружена робота, увага до деталей, виконання обіцянок;
- хороший слухач, володіє високим рівнем концентрації і прагненням до безпомилкової роботи;
- прагне до високих стандартів, рідко починає роботу, якщо знає, що не зможе її завершити;
- добре працює в структурованій середовищі, прагне виконати одну задачу, перш ніж братися за наступну;
- дотримується встановлених термінів.

#### Помічник:

- надихає команду, здатний знизити напругу;
- готовий допомагати членам команди вирішувати особисті проблеми;
- створює всередині команди прагнення до єдності;
- зазвичай ставить команду і результати її праці понад усе;
- готовий слухати оточуючих, його/її зазвичай цінують у команді.

#### Мережевик:

- організовує взаємодію команди із зовнішніми джерелами, пошук необхідного і розподіл ресурсів;
- володіє хорошими комунікативними навичками як усередині команди, так і поза її межами;
- підвищує цінність і шукає можливості.

### ***Приклад звіту TEAMS***

У результаті тестування кожного члена команди, яка складалася з 5 осіб, був отриманий опис ідеальної і реальної команди, з урахуванням розподілу ролей, сильних й слабих сторін і можливостей її членів.

#### *Культура ідеальною команди*

Профіль Культури Ідеальною Команди, створений організацією, визначає вимоги до стилю команди, в якому присутні ролі мотиватора, інноватора і мережевик.

Ця команда: Надихає інших своїм ентузіазмом. Шукає складні завдання. Прагне до різноманітності і змін. Ставить під сумнів статус-кво. Приймає швидкі рішення і негайно переходить до дій. Прагне до перемоги. Чітко розставляє пріоритети.

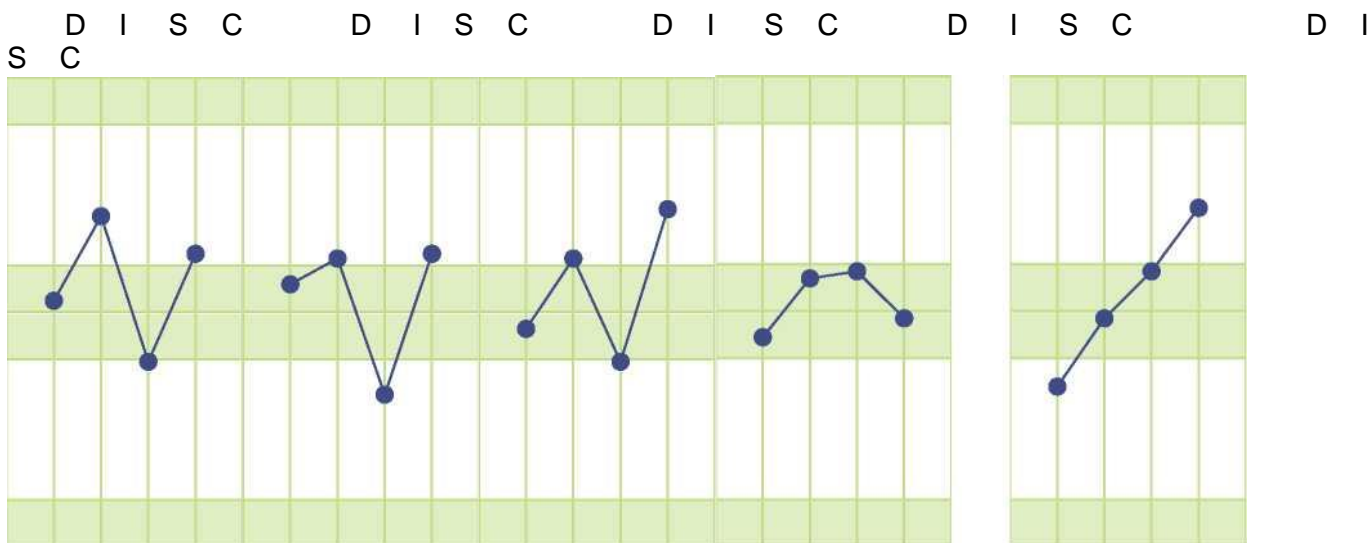
#### *Ролі ідеальною команди*

Для того, щоб Ідеальна Команда могла успішно працювати, необхідна наявність хоча б однієї з наступних командних ролей.

- Мотиватор. Мотиватори створюють командний дух, одночасно надихаючи людей працювати разом ефективно, максимізуючи цінність для команди кожного співробітника.
- Інноватор. Інноватор здатний справлятися зі складними завданнями і пропонувати оригінальні рішення проблем, розвиваючи і просуваючи нові та інноваційні ідеї.
- Мережевик. Мережевик створює широку мережу контактів і ресурсів. Вміє переконувати, щоб побудувати відносини.
- Ідеальний тип керівника

Результатом відмінностей між Ідеальною і Реальною командами, по всій вірогідності, стане процес змін. Ідеальна людина, яка зможе керувати командою в процесі змін, буде та, чий Профіль Особистості відповідає Культурі Ідеальної Команди, або цей менеджер повинен бути достатньо компетентний, щоб змінювати свою поведінку у відповідність з цим профілем.

На рис. 5 зображено профілі членів даної команди.



**Рис. 5. Члени команди.**

#### *Культура Реальної Команди*

Сильні сторони команди. Команда готова передавати факти та інформацію як усно, так і в письмовій формі. Вона добре рекламує себе, може впливати і переконувати інших, справляє сприятливе враження. Група надає першочергового значення акуратності і точності і постійно працює над підтриманням високого рівня якості та стандартів. Будучи неагресивною, група створює навколо себе неконфліктну середовище. Вона використовує знання і досвід, щоб переконати інших у своїй правоті, заохочує оточуючих працювати відповідно до стандартів. Ця доброзичлива команда прагне залучати оточуючих в діяльність, щоб створити культуру якості і точності.

Реакція команди на зміни. Команда, ймовірно, сприйме зміни з обережністю. Однак, оскільки вона постійно прагне підвищити стандарти, вона з готовністю прийме зміни, коли переконається в їх позитивному ефекті для організації. Після узгодження змін необхідно скласти план дій з реалістичними термінами їх виконання. Мало ймовірно, що команда піде на ризик, але у випадку впевненості в правильності того що відбувається і дотримання всіх процедур, вона з ентузіазмом візьметься за справу.

Пріоритетний тип керівника. Ідеальний керівник цієї команди повинен бути уважним до людей і мотивувати їх особистими знаннями та досвідом. Такій людині необхідна обачність у прийнятті рішень, а також прагнення не використовувати скоростиглі методи. Команді потрібно доброзичлива робоча середовище, по можливості вільна від конфронтації.

Цінність команди. Середовище, в якому працює команда, рівень, на якому вона діє, і цінність, яку вона становить для організації, є суттєвими факторами її успіху або невдачі. Команда вносить наступний внесок у роботу організації:

- Залучення людей і застосування логіки, щоб досягти результатів.
- Робота з людьми в адміністративній та спеціалізованій сферах.
- Забезпечення технічної та спеціальної підтримки.
- Створення сприятливого враження і спонукання оточуючих до участі.
- Ефективно передають інформацію як усередині команди, так і поза нею.
- Підтримання хороших взаємин і оптимістичність.

Обмеження команди. Всі команди мають сильні сторони, які підвищують цінність організації, але вони також володіють обмеженнями. Обмеження цієї команди:

- Занадто оптимістичні в постановці цілей.
- Говорять про те, що необхідно зробити.
- Складно працювати з авторитарним керівником.

*Примітки:* Освіта, досвід і знання є суттєвими факторами у роботі команди і повинні розглядатися в сукупності з вищеозначеними спостереженнями.

### *Порівняння Ідеальної та Реальної Команди*

Реальна Команда не агресивна і їй може не вистачати енергії та наполегливості, необхідність в яких визначається стандартами організації. Тому вона, з високою часткою ймовірності, не робитиме зайвих зусиль, щоб досягти відчутних результатів і спонукати до цього інших. Вона також може зазнавати труднощів у ситуаціях, коли на неї чиниться тиск, і при необхідності працювати в рамках чітко визначених термінів. У результаті, якщо зіставляти існуючу команду до потреб організації, можна відзначити, що вона більш повільна в своїх діях і рішеннях, тому може досягати поставлених цілей не так швидко, як потрібно. На закінчення слід зазначити, що ця обачна і логічно мисляча команда воліє пристосовуватися до процедур, а не проявляти незалежний і вольовий підхід до ситуацій. Вона може проводити занадто багато часу, аналізуючи інформацію, і відкладати прийняття рішень. Тому, замість того щоб спонукати людей діяти незалежно, вона, по всій видимості, буде нагадувати їм про необхідність проявляти обережність.

Обмеження. Дані коментарі відносяться до потенційних обмежень команди. Їм необхідно приділити особливу увагу, оскільки вони можуть впливати на здатність команди працювати разом і досягати оптимальних результатів, особливо якщо наявність цих рис є важливим для Ідеальною Команди. Однак, якщо вони не позначені як вкрай важливі, то існує ймовірність, що їх відсутність не матиме значного впливу.

### Важливі ролі в команді.

**Піонер.** Недолік членів, що виконують роль Піонера, показує, що команда може зазнавати труднощів у постановці та досягненні довгострокових цілей і результатів. Їй може не вистачати мужності, щоб рухатися вперед в обстановці невідомості.

**Завершувач.** Ймовірно, в команді недостатньо членів, які виконують роль Завершувача. В результаті, процедури та системи, необхідні для моніторингу виконання завдань по кожній окремій деталі, можуть не функціонувати належним чином.

**Помічник.** Вочевидь, у команді недостатньо людей, що належать до типу Помічника. Тому її члени можуть недостатньо прагнути до співпраці і надавати підтримку один одному. Цій команді може не вистачати людини, яка запропонує допомогу у важкій ситуації.

### Боротьба за владу.

Наступні члени команди є набагато більш наполегливими, енергійними та схильними до конкуренції, ніж інші. Важливо враховувати можливий вплив цих людей всередині команди.

Респондент А та Респондент Б, які є напористими індивідами можуть активно боротися за владу, володіють зверхністю і операційним контролем. Вони також прагнуть завоювати підтримку керівництва і підлеглих і визнання їх особистого вкладу в досягнення команди. Вони будуть прагнути переграти один одного в досягненні цілей, що може призвести до сильного суперництва і навіть неприязні один до одного. У деяких ситуаціях, їхні особисті досягнення можуть піти на шкоду оточуючим або організації в цілому. Вищезазначені члени команди хоч і володіють однаково сильним прагненням діяти і досягати поставлених цілей, можуть робити це абсолютно різними способами. Необхідно зрозуміти можливу різницю цих стилів. Вони можуть не завжди володіти рівною мірою розвиненими міжособистісними навичками, увагою до деталей, технічними здібностями, однакоvim темпом роботи і енергійністю. Як їх подібності, так і їх відмінності можуть послужити причиною жорсткої, можливо навіть агресивної, конкуренції один з одним.

Деякі можуть формулювати свої плани в наказовому ключі, інші віддати перевагу більш терплячий, методичний і структурний підхід. Ці розбіжності в стилі можуть викликати фрустрацію у одного або декількох залучених індивідів, що може призвести до загострення конфлікту. Вплив цих членів групи як на команду в цілому, так і на окремих індивідів може негативно позначитися на продуктивності роботи.

#### Ступінь відповідності.

Характеристики Профілю Реальною Команди дещо відрізняються від вимог Культури Ідеальною Команди, але, в цілому, ступінь відповідності може бути визнана задовільною. Украй важливо чітко розуміти значущі відмінності в поведінкових характеристиках, а також їх можливий вплив на роботу команди. Необхідно ретельно вивчити розділ «Боротьба за владу» в цьому звіті, а також наведені рекомендації. Освіта, знання та досвід членів команди також повинні відповідати вимогам даної робочої групи. Існує ряд відмінностей між вимогами Культури Ідеальною Команди цінностями і якостями, описаними в профілі реальної команди. Незважаючи на присутні відмінності, ступінь відповідності профілів Ідеальною і Реальною команд можна визнати задовільною, однак необхідно звернути особливу увагу на якості, які відрізняються. Рекомендується звернути особливу увагу на невідповідні характеристики. У той час, як профіль культури Ідеальної команди визначає необхідність в наполегливості і незалежності, реальна команда, ймовірно, віддає перевагу більш обачному, обережному і невимогливому підходу і прагне слідувати правилам. По-перше, вкрай важливо, щоб вимоги Культури Ідеальною Команди розумілися і приймалися як точне і достовірне відображення бачення команди. У випадках, коли не вдається досягти згоди, необхідно переглянути вимоги і, по можливості, залучити двох або більш інформованих людей, які знайомі з робочим середовищем і представляють, яких результатів планується досягти. По-друге, необхідно пам'ятати про можливість зміни поточного складу команди, оскільки це дозволить підвищити її життєздатність. По-третє, при неможливості застосувати вище перелічені опції, або у випадку, коли бажані результати раніше не досягнуті, необхідно розглянути можливість детального моніторингу, планів індивідуального розвитку та інших ідентичних заходів підтримки.

#### **Рекомендації для кожного члена команди**

За розподілом ролей у команді далі надаються рекомендації для кожного члена команди, з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей.

#### *Респондент А*

##### Внесок у команду.

Інноватор. Ця людина любить застосовувати нові інноваційні ідеї, схеми та проекти. Будучи в деякій мірі мрійником, він/вона має здатність пропонувати нестандартне вирішення складних проблем. Його/її цінність для команди полягає в схильності до експериментів і мисленні, вільному від умовностей. Щоб робота не набридла цій людині, йому потрібно дати можливість починати нові проекти, в тому числі ті, в яких присутній ризик. Він/вона здатний/на змінити напрямок руху команди, щоб дозволити їй досягти своїх цілей. Він/вона може бути не занадто практичний/на у своїх планах, оскільки вірить, що краще спробувати зробити щось і потерпіти невдачу, ніж не пробувати зовсім. Проте, в цілому він/вона буде прагнути до скорочення витрат і максимальної вигоди організації.

Мережевик. Ця людина інстинктивно створює велику мережу контактів з абсолютно різними людьми. Він/вона використовує свої комунікативні навички та вміння переконувати для побудови взаємин з кожним, кого зустрічає на своєму шляху. Він/вона вносить в команду жвавість, з ентузіазмом підтримуючи як внутрішні, так і зовнішні контакти. Він/вона здатний/на адаптувати і доповнювати ідеї інших людей для інноваційного використання. Він/вона зауважує можливості команди для впровадження нових проектів і здатний/на мотивувати команду найбільш ефективно, хоча іноді надто багатослівно.

Робота у реальній команді і з нею. При зіставленні з культурою команди можна зробити висновок, що ця вольова і незалежна людина може не володіти необхідною адаптивністю. Тому він/вона може не завжди діяти з належною обачністю і аналізувати ймовірні наслідки перед прийняттям рішень.

Порівняння з культурою ідеальною команди. Культура Ідеальної Команди визначає необхідність наполегливості. Однак, будучи невимогливою, ця людина може зазнавати труднощів у ситуаціях, коли на неї чиниться тиск, а також не завжди вкладається в рамки заданих термінів. Він/вона може працювати недостатньо швидко, і, отже, не завжди досягати відчутних результатів. Він/вона може проявляти велику повільність і методичність у досягненні своїх цілей.

Зверніть увагу. Профіль особистості цієї людини не цілком відповідає Культурі Ідеальною і Реальною Команди. Однак, він/вона може внести свій внесок у загальну справу завдяки сильним сторонам своєї командної ролі, освіті, досвіду, здібностям і знанням. Хоча в цілому він/вона не відповідає вимогам, інші фактори можуть дати йому/їй змогу успішно виконувати свою роботу. Крім того, якщо ця людина може змінювати свою поведінку, щоб відповідати команді, він/вона зможе виконувати свої функції, не відчуваючи невдоволення або тиску з боку інших членів команди.

#### *Респондент Б*

##### Внесок у команду.

Як Спеціаліст ця людина прагне до такої роботи, де головною вимогою є дотримання високих стандартів і підтримання рівня якості. Його/її сильні сторони перебувають у спеціалізованих і технічних галузях. Він/вона вирішує проблеми за допомогою аналізу і використовує свою систематичність, точність і увагу до деталей, щоб зважити всі можливі варіанти, перш ніж діяти. Його/її мотивує безпека робочого середовища, особливо при наявності чітко визначених цілей, розписаних процедур і поділу повноважень.

Аналітик. Ця людина, як Аналітик, зазвичай приділяє максимальну увагу якості та оцінці необхідності ризику, докладаючи всіх зусиль до дотримання всіх операційних процедур. Він/вона успішно вирішує технічні завдання, а також часто домагається успіху у стратегічному плануванні. Будучи систематичним, критично мислячим і вдумливим, ця людина буде вимагати детальних пояснень, щоб точно зрозуміти ситуацію, перш ніж взяти на себе відповідальність за певні завдання. Аналітика цінують за увагу до деталей, прихильність політиці, правилам і процедурам.

Робота в реальній команді і з нею. При зіставленні Профілю Особистості цієї людини з культурою даної команди виявляються незначні відмінності. В цілому, він/вона досить добре відповідає команді по сильним сторонам, тому можна зробити висновок, що він/вона вписується в культуру даної команди. Відмінності в інших факторах невеликі, і, хоча в характеристиках поведінки відсутня повна схожість з Культурою Команди, цій людині повинно бути комфортно працювати в рамках стандартів групи.

Порівняння з Культурою Ідеальною Команди. Культура Ідеальної Команди визначає необхідність наполегливості. Однак, будучи невимогливим, ця людина може зазнавати труднощів у ситуаціях, коли на неї чиниться тиск, а також не завжди вкладається в рамки заданих термінів. Він/вона може працювати недостатньо швидко, і, отже, не завжди досягати відчутних результатів. Він/вона може проявляти велику повільність і методичність у досягненні своїх цілей. На закінчення, цей обережний і логічно мислячий індивід може відчувати труднощі в середовищі, яка вимагає незалежних дій. Ця людина пристосовується до правил і процедур, тому може бути незадоволений тими членами команди, котрі проявляють упертість і сильну волю. Він/вона воліє проводити час аналізуючи факти та інформацію, тому замість того, щоб спонукати людей до самостійних дій, він/вона буде очікувати, що вони будуть робити те ж саме. Таким чином, він/вона може уповільнювати процес прийняття рішень.



Зверніть увагу. Профіль Особистості цієї людини не відповідає Культурі Реальною Команди. Однак, він/вона може внести свій внесок у загальну справу завдяки сильним сторонам своєї командної ролі, факторам середньої зони, освіті, досвіду, здібностям і знанням. Хоча в цілому він/вона не відповідає вимогам, інші фактори можуть дати йому/їй змогу успішно виконувати свою роботу. Крім того, якщо ця людина може змінювати свою поведінку, щоб відповідати команді, він/вона зможе виконувати свої функції, не відчуваючи невдоволення або тиску з боку інших членів команди.

#### *Респондент В*

##### Внесок у команду.

Мережевик. Встановлення і підтримка контактів і побудова взаємин є сенсом життя для цієї людини, що типово для мережевика. Він/вона вміє добре просувати і рекламувати як себе особисто, так і продукти або послуги. Ця людина підходить до справи з ентузіазмом і впевненістю і зазвичай завойовує довіру людей за допомогою свого природного шарму. Цій людині подобається працювати з існуючими концепціями та ідеями, підвищуючи їх цінність і знаходячи нові шляхи їх застосування. Ймовірно, він/вона буде будувати і підтримувати добрі позитивні взаємини як усередині команди, так і за її межами.

Робота в Реальній Команді і з нею. Ця людина енергійна і прагне до конкуренції, тому йому/їй може бути складно проявити необхідні невимогливість і поступливість. Він/вона може бути надмірно вимогливим/ой до оточуючих, що буде викликати невдоволення і дискомфорт у інших членів команди.

Порівняння з Культурою Ідеальною Команди. Культура Ідеальною Команди визначає необхідність сильної волі і незалежності, тоді як ця людина воліє працювати в рамках встановлених процедур. Він/Вона уважний/на до деталей і може приділяти занадто багато часу дослідженню аналітичних даних. Через його/її обережний підхід до вирішення проблем він/вона може коливатися і емоційно висловлювати свою непопулярну думку, а не проявляти тверду позицію і зберігати незалежність. При наявності вище перелічених якостей він/вона може відчувати себе некомфортно в середовищі, де сильна воля і незалежний стиль роботи мають першорядну важливість.

Зверніть увагу. Профіль Особистості цієї людини не повністю відповідає Культурі Ідеальною і Реальною Команди. Однак, він/вона може внести свій внесок у загальну справу завдяки сильним сторонам своєї командної ролі, факторам середньої зони, освіті, досвіду, здібностям і знанням. Хоча в цілому він/вона не відповідає вимогам, інші фактори можуть дати йому/їй змогу успішно виконувати свою роботу. Крім того, якщо ця людина може змінювати свою поведінку, щоб відповідати команді, він/вона зможе виконувати свої функції, не відчуваючи невдоволення або тиску з боку інших членів команди.

#### *Респондент Г*

##### Внесок у команду.

Помічник. Ця людина надихає, співпрацює і забезпечує підтримку іншим. Він/вона піклується і намагається допомогти як клієнтам, так і членам команди. Внесок Помічника в команду проявляється в його/її здатності знижувати напругу, а також готовності допомагати її членам в усуненні міжособистісних розбіжностей. Ця людина створює у команди бажання взаємодіяти, і зазвичай ставить як команду, так і її результати вище своїх інтересів. Він/вона готовий/а слухати інших і, в цілому, є хорошим і лояльним командним гравцем.

Робота в реальній команді і з нею. При зіставленні з культурою команди можна зробити висновок, що ця вольова і незалежна людина може не володіти необхідною адаптивністю. Тому він/вона може не завжди діяти з належною обачністю і аналізувати ймовірні наслідки перед прийняттям рішень. Нарешті, ця терпляча, обачлива і стримана

людина, може не завжди виявляти необхідну активність і працювати в більш повільному темпі, ніж потрібно. Будучи і дисциплінованим/ою і послідовним/ою у виконанні завдань, він/вона воліє працювати в структурованому середовищі, ніж стикатися з різноманітними ситуаціями, які змінюються. Цій людині може не вистачати вміння розставляти пріоритети, а також він/вона може не прагнути змінити існуючий стан речей.

Порівняння з Культурою Ідеальної Команди. Культура Ідеальної Команди визначає необхідність наполегливості. Однак, будучи невимогливою, ця людина може зазнавати труднощів у ситуаціях, коли на неї чиниться тиск, а також не завжди вкладається в рамки заданих термінів. Він/вона може працювати недостатньо швидко, і, отже, не завжди досягати відчутних результатів. Він/вона може проявляти велику повільність і методичність у досягненні своїх цілей. На закінчення, слід зазначити, що ця добра, надійна і схильна до стабільності людина може зазнавати труднощів з високим темпом роботи, якого вимагають стандарти. Ця людина воліє працювати в безпечному структурованому середовищі, а не в тому, яке має на увазі прояв гнучкості. Він/вона може відчувати занепокоєння, намагаючись впоратися з ситуацією, яка постійно змінюється, воліючи доводити справи до кінця. Він/вона звичайно цілком задоволений/на існуючим станом речей.

Зверніть увагу. Профіль Особистості цієї людини не повністю відповідає Культурі Ідеальної і Реальної Команди. Однак, він/вона може внести свій внесок у загальну справу завдяки сильним сторонам своєї командної ролі, факторам середньої зони, освіті, досвіду, здібностям і знанням. Хоча в цілому він/вона не відповідає вимогам, інші фактори можуть дати йому/їй змогу успішно виконувати свою роботу.

#### *Респондент Д*

##### Внесок у команду.

Якір. Ця людина є лояльним членом команди, вона працює, особливо якщо робота включає в себе елементи планування та організації в рамках стандартних процедур. Він/вона приділяє особливу увагу ритму і координації у виконанні процедур, демонструє стабільність і терпіння. Будучи Якорем, ця людина має здатність концентрувати всі зусилля на поточній роботі, доводячи кожну справу до завершення. Він/вона не надто балакучий/а, тому воліє систематичний, стабільний і надійний підхід до роботи.

Спеціаліст. Ця людина – перфекціоніст, який прагне аналізувати і досліджувати інформацію для команди. Він/вона часто спеціалізується у своїй сфері інтересу і забезпечує технічну підтримку тим членам команди, які неготові або незацікавлені в ретельному вивченні деталей. Він/вона прагне підтримувати високі стандарти і прикладає до цього всіх можливих зусиль. Він/вона має здатність розробляти і впроваджувати нові системи і процедури для кожного моменту робочого процесу. Через свою внутрішню потребу в точності, він/вона може бути не толерантним/ою до тих, хто не намагається виконувати ретельний аналіз і чітко організувати свою роботу. Він/вона неохоче делегує свої повноваження, оскільки не вірить, що інші зможуть виконати роботу також добре, як і він/вона. Таким чином, бувають випадки, коли він/вона може страждати від надлишкового робочого навантаження. Незважаючи на свою нетерпимість до стандартів роботи, він/вона буде намагатися виправити цю роботу в дипломатичній манері, краще покладатися на письмову комунікацію, щоб уникнути конфліктів при усному спілкуванні.

Аналітик. Ця людина виконує дослідні та аналітичні функції в команді. Він/вона проявляє обачність у прийнятті рішень, уникаючи поспіху. Він/вона воліє працювати без чітко визначених термінів, щоб знайти досконалий варіант. Він/вона серйозний/на, володіє критичним мисленням, любить проекти, що потребують ретельного вивчення та оцінки думок, ідей і пропозицій. На цю людину можна покладатися в питанні дотримання високих стандартів. Він/вона найкраще знаходить спільну мову з людьми, які розуміють його/її сферу інтересів в технічній або вузькій області, тому любить працювати в команді людей з схожим мисленням.

Завершувач. Ця людина втілює в життя ідеї інших. Він/вона практичний/на і трудолюбивий/а, а також здатний/на завершувати завдання, щоб залишити про себе гарне враження. Він/вона уважний/на до деталей і завжди слідує системам і процедурам. Ця людина воліє завершувати одну справу, перш ніж братися за наступну. Завдяки своїй здатності уважно слухати, він/вона вміє розуміти точки зору оточуючих. Ця людина воліє покладатися на перевірені правила і процедури, а його/її робота зазвичай відповідає високим стандартам і непомильна.

Робота в Реальній Команді і з нею. Будучи стриманою і серйозною, ця людина може не проявляти достатньою комунікабельності і позитивності, необхідність яких визначає культура команди. Малоімовірно, що він/вона будуть мотивувати і надихати інших, підтримувати високий моральний дух, впевненість у собі і самооцінку оточуючих. В результаті, він/вона може відчувати себе некомфортно в команді, де заохочується загальна участь. Нарешті, ця терпляча, обачлива і стримана людина, може не завжди виявляти необхідну активність і працювати в більш повільному темпі, ніж потрібно. Будучи дисциплінованим/ою і послідовним/ою у виконанні завдань, він/вона воліє працювати в структурованій середовищі, ніж стикатися з різноманітними ситуаціями, які змінюються. Цій людині може не вистачати вміння розставляти пріоритети, а також він/вона може не прагнути змінити існуючий стан речей.

Порівняння з Культурою Ідеальною Команди. Культура Ідеальною Команди визначає необхідність вміння впливати на оточуючих. Однак, володіючи стриманим і серйозним характером, ця людина може відчувати складнощі з мотивуванням і натхненням інших людей. Його/її стиль спілкування може не відповідати стандартам, тому він/вона може почувати себе некомфортно в команді, яка заохочує загальну участь, усну комунікацію та особистий внесок кожного в загальну справу. Більше того, ця неагресивна людина може не відчувати себе комфортно, стикаючись з тиском і конфліктами. Йому/їй може не вистачати енергії та наполегливості, в результаті він/вона не зможе докласти всіх необхідних зусиль для досягнення результату і не буде спонукати оточуючих слідувати своєму прикладу. Крім того, ця в розумних межах схильна до роздумів людина може відчувати себе некомфортно в команді, яка заохочує своїх членів приймати швидкі рішення, навіть якщо вони не входять в область їх компетенції. Ця поступлива людина може зазнавати труднощів при необхідності проявити твердий і вольовий підхід. Він/вона воліє вивчати всю наявну інформацію і може проявляти зайву обережність у прийнятті рішень. Замість того, щоб діяти незалежно, він/вона схильний/на здавати свої позиції, якщо зустрине опір. Він/вона може бути незадоволений/на тими членами команди, які діють імпульсивно, а не зважають всі наслідки. На закінчення, слід зазначити, що ця добра, надійна і схильна до стабільності людина може зазнавати труднощів з високим темпом роботи, якого вимагають стандарти. Ця людина воліє працювати в безпечному структурованому середовищі, а не в тому, яке має на увазі прояв гнучкості. Він/вона може відчувати занепокоєння, намагаючись впоратися з ситуацією, яка постійно змінюється, воліючи доводити справи до кінця. Він/вона звичайно цілком задоволений/на існуючим станом речей.

Зверніть увагу. Профіль Особистості цієї людини не повністю відповідає Культурі Ідеальною і Реальною Команди. Однак, він/вона може внести свій внесок у загальну справу завдяки сильним сторонам своєї командної ролі, факторам середньої зони, освіті, досвіду, здібностям і знанням. Хоча в цілому він/вона не відповідає вимогам, інші фактори можуть дати йому/їй змогу успішно виконувати свою роботу. Крім того, якщо ця людина може змінювати свою поведінку, щоб відповідати команді, він/вона зможе виконувати свої функції, не відчуваючи невдоволення або тиску з боку інших членів команди.

## **Висновки**

Використання особистісних опитувальників у психодіагностиці має давню історію. За своєю популярністю вони вже не одне десятиліття займають перше місце серед інструментів оцінки особистості. Розмаїтість цих методик настільки велика, що, напевно,

важко знайти ту якість або тип особистості, для виміру яких не було б розроблено відповідних опитувальників. Надання переваги особистісним опитувальникам цілком зрозуміло. Простота застосування, порівняльна легкість в обробці даних були і залишаються досить привабливою стороною особистісних опитувальників. При цьому нерідко залишаються в тіні проблеми, пов'язані з вірогідністю отриманих результатів.

Розглянуті вище Інструменти дозволяють подивитися на процес формування відповідей на питання (твердження), що ми пропонуємо нашим респондентам, виявити в цьому процесі найслабкіші, з погляду вірогідності результатів, ланки. Важливо, такий підхід дозволяє зрозуміти те, що відповіді респондентів формуються під впливом досить значної кількості факторів, одним із яких може бути, наприклад, та властивість особистості, які ми прагнемо виміряти.

Безпосереднє відношення до вірогідності одержуваного, за допомогою вище зазначених Інструментів, знання про особистість мають теоретичні погляди їхніх розробників. Дуже важко уявити опитувальник, в основі якого не було б тих чи інших уявлень про особистість, її структуру. Ці уявлення можуть бути неявні та досить прості, як у так званих емпіричних опитувальниках. За кожним інструментом стоять теорії особистості, розроблювані протягом тривалого часу, теорії, що нерідко претендують на універсальність. Саме тому нами було приділено досить багато уваги аналізу індивідуальних рис особистості.

Підсумовуючи, ще раз підкреслимо, що дані, отримані за допомогою психодіагностики, мають імовірно-орієнтуюче значення, це – не «вирок» чи заключення про суб'єкта, а лише основа для подальшого вивчення особистості. Тому діагностична робота не має бути самоціллю, а покликана бути основою для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації психічного розвитку особистості з урахуванням конкретної теоретичної концепції і положень особистості, в межах якої розроблено відповідні опитувальники. Виходячи із цих положень, будується передбачувана модель досліджуваного феномена, відбирається низка діагностичних ознак, формується набір питань про поведінку чи переваги обстежуваного, які дозволяють оцінити ступінь вираженості вказаних ознак.

## Розділ 3. Шляхи розвитку лідерського потенціалу університетів

### Аналіз провідного досвіду розвитку потенціалу командного лідерства в університетах Сполученого Королівства

Ірина ПРОХОР

к.п.н., старший науковий співробітник

Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти

Інституту вищої освіти НАПН України

#### Актуальність проблеми

Світові тенденції та трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в суспільстві, вимагають упровадження нових підходів до процесу управління закладами вищої освіти (далі – ЗВО). Ефективність діяльності сучасних ЗВО значною мірою залежить від діяльності керівників (реktorів, проректорів, деканів, завідувачів кафедрами тощо), використання ними інноваційних підходів в управлінні. Одним із таких підходів є підхід, який базується на розумінні керівника вищої освіти як лідера.

Розвиток лідерського потенціалу ЗВО відбувається в контексті гуманістичної парадигми, тобто зосередження уваги на послідовниках, що обумовлено, насамперед, гуманістичною спрямованістю їх діяльності (орієнтація на професійне навчання, виховання та розвиток особистості, сприяння професійному вдосконаленню та самореалізації майбутніх фахівців тощо), яка має бути характерною для діяльності закладів освіти в цілому.

Лідерство проявляється через утвердження нових принципів і цінностей, моделей поведінки та організаційних структур<sup>245</sup>. Такі ознаки лідерства як делегування влади та співробітництво в управлінні ЗВО зумовлюють його розгляд у взаємозв'язку з принципом командності, орієнтації не на ієрархічне підкорення, а на розвиток командної роботи, не посилення контролю, а на розвиток довіри.

Основна цінність та головна передумова лідерства — розвиток довіри та команди, спільності поглядів на ключові питання, взаємної відповідальності, взаємопідтримки, прагнення не зосередити у своїх руках усю повноту влади, а наділяти нею підлеглих, створюючи умови для розвитку персоналу й залучення всіх співробітників до вирішення організаційних проблем. Відтак, лідери мають створювати середовище, сприятливе для співробітників і взаємної підтримки. Особливого значення в лідерстві набувають етичні норми у відносинах між лідером і його послідовниками на основі цінностей<sup>246</sup>.

#### Дистрибутивне лідерство як основа розвитку командного лідерства (лідерства команди)

Відповідно до засад теорії дистрибутивного лідерства<sup>247</sup>, яка розвинулась у результаті усвідомлення, що ідеального лідера не буває, передбачається лідерство усіх співробітників ЗВО незалежно від посади, яку вони обіймають, рівня відповідальності, та здійснення впливу на загальний напрям розвитку ЗВО. Концепція дистрибутивного лідерства, яка ґрунтується на понятті колегіальності, завоювала популярність в останні

<sup>245</sup> Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / Авторський колектив: О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с. – С. 23.

<sup>246</sup> Кови, С. Р. Лідерство, основанное на принципах / С. Р. Кови. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.

<sup>247</sup> Spillane J., Halverson R., Diamond J. Distributed leadership // The Educational Forum. – 2005. – N 69. – Pp. 143-150; Bolden, R., Petrov, G., Gosling, J. (2008/9) Distributed Leadership in Higher Education: Rhetoric and Reality / Richard Bolden, Georgy Petrov, Jonathan Gosling // Educational Management, Administration and Leadership. – UK: University of Exeter, Centre for Leadership Studies. – 27 p.

десятиліття в університетській освіті як альтернатива традиційним моделям лідерства. J. Spillane та R. Halverson описують її як “взаємодію між людьми та ситуаціями”<sup>248</sup>.

Застосування дистрибутивного лідерства в освіті має низку недоліків (фрагментація, відсутність чіткості у визначенні ролі працівника, повільне прийняття рішень, варіативність в індивідуальному потенціалі) та переваг (швидке реагування, прозорість, зручність, робота в команді)<sup>249</sup>. Такий підхід підтверджують процесуальні теорії лідерства, а також системний підхід до організації, які пропонують більш інклюзивний погляд на організаційну життєдіяльність ЗВО, у якому індивіди, групи та команди на всіх рівнях ЗВО колективно впливають на стратегічний напрям його розвитку за допомогою лідерства.

Необхідність розробки та впровадження командного принципу в управлінні (командного лідерства) ЗВО зумовлена такими обставинами:

- складністю завдань, що стоять перед ЗВО сьогодні та потребують об'єднання інтелектуальних і емоційних зусиль працівників ЗВО;
- динамічністю та оперативністю завдань, що зумовлює необхідність створення різноманітних цільових (проектних) груп;
- підвищенням ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їх потребою бути причетними до визначення стратегічних і тактичних основ діяльності ЗВО.

На сьогодні феномен “команда” (team) є дуже широкоживаним і разом з тим це поняття не має однозначного трактування, часто використовується в різних смислах і в різних контекстах, потребує глибокого аналізу змісту. В широкому розумінні команда – це характеристика організаційної культури, характер стосунків усіх тих, хто працює в організації тощо; у вузькому розумінні – конкретна група осіб, до якої входить керівник та безпосередньо підпорядковані йому працівники.

### **Стан дослідження проблеми**

Про актуальність дослідження проблеми формування, динаміки розвитку управлінської команди зазначається також у працях зарубіжних фахівців. Так, зокрема, у публікаціях співробітників<sup>250</sup> Leadership Foundation for Higher Education<sup>251</sup> та консалтингового агентства<sup>252</sup> Ranmore Consulting Group<sup>253</sup> підкреслюється, що в сучасних умовах структура та функції органів управління ЗВО Сполученого Королівства зазнали значних перетворень, що зумовило появу інноваційних підходів до управління освітою. У контексті таких перетворень виникла необхідність розвитку нових технологій управління ЗВО, які відповідали б потребам системи вищої освіти в умовах реформування. Командне лідерство повинно стати відповіддю на актуалізацію проблеми забезпечення ефективного управління ЗВО під вимогами структурних та культурних змін як освітньої системи в цілому, так і конкретного закладу освіти зокрема.

На нашу думку, європейський досвід управління ЗВО, зокрема розвитку лідерського потенціалу управлінських команд, може стати дуже корисним для покращення української

<sup>248</sup> Spillane J., Halverson R., Diamond J. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective // Journal of Curriculum Studies. – 2004. – N 36 (1). – P. 3.

<sup>249</sup> Гаврилюк М.В. Феномен лідерства в університетській освіті Англії та Уельсу: автореф. дис. канд. пед. наук / М. В. Гаврилюк. – Хмельницький : Б.В., 2012. – С. 8.

<sup>250</sup> Bryman, A. (2009) Effective Leadership in Higher Education / Alan Bryman // Final Report, Research & Development Series. – London: Leadership Foundation for Higher Education, 80 p. – URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>;  
Lumby, J. (2012) What do we know about leadership in higher education? / Jacky Lumby // Review paper, The Leadership Foundation for Higher Education's research. – London: Leadership Foundation for Higher Education, 80 p. – URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>.

<sup>251</sup> Leadership Foundation for Higher Education. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/>.

<sup>252</sup> Kennie T. (2008) Management and Higher Education: Is it Really that Necessary [Electronic resource] / Tom Kennie // Managing the University Community: Exploring Good Practice. – European Association of Universities. – URL: <http://leadership.ranmore.co.uk/downloads/default.aspx>; Kennie T., Woodfield S. (2008) The Fact and Fiction of Top Team Leadership / Tom Kennie, Steve Woodfield // Ranmore Consulting Group. – URL: <http://leadership.ranmore.co.uk/downloads/default.aspx>;

<sup>253</sup> Ranmore Consulting Group. – URL: <http://www.ranmore.co.uk/>.

системи вищої освіти в Україні. Хоча б тому, що він є вдалим прикладом успішного вирішення складних освітніх проблем в аспекті розвитку лідерського потенціалу ЗВО, забезпечення якості освітніх послуг та диверсифікації підходів до формування та розвитку командного лідерства у ЗВО. Тим не менше, для застосування європейського досвіду важливо усвідомлювати історичний контекст, який пояснює, чому просте перенесення європейських практик може не принести національній системі вищої освіти швидких очікуваних результатів, адже багато історичних рушійних процесів в Європі та Україні відбуваються в протилежних напрямках. Так, Європейський Союз рухається шляхом об'єднання та уніфікації – від самостійності кожного ЗВО до побудови міжнародних механізмів спільного розвитку освіти. А для України важливо відійти від єдиного на національному рівні формального підходу до ЗВО різних форм власності та надати можливість самостійного розвитку ЗВО, використовуючи потенціал лідерських команд, що очолюють заклади.

Науковий пошук показав, що у вітчизняній науковій літературі практично відсутні спеціальні теоретичні та емпіричні розробки з проблеми формування, діагностики та динаміки розвитку управлінських команд у ЗВО України. Аналіз підходів до трактування ключових понять щодо командного лідерства у публікаціях зарубіжних фахівців з вищої освіти Сполученого Королівства допоможе використати цей досвід у розробленні стратегії розвитку лідерського потенціалу ЗВО з використання командного підходу до управління ЗВО.

### **Управління вищою освітою у Сполученому Королівстві**

Протягом останніх чотирьох років вища освіта у Сполученому Королівстві зазнає ледь не найрадикальніших змін в управлінському контексті. Кожна з чотирьох націй (Англія, Північна Ірландія, Шотландія та Уельс) Сполученого Королівства переживає суттєві реформи вищої освіти та стикається з перепонами на шляху, у тому числі світовою фінансовою кризою, заходами жорсткої економії, і постійно змінними нормативними вимогами.

Актуальність інноваційних підходів до управлінської діяльності системи вищої освіти Сполученого Королівства зумовлюється низкою трансформаційних перетворень<sup>254</sup>:

- умовами фінансування, що постійно змінюються;
- розробкою технологічних інновацій;
- появою нових провайдерів освітніх послуг та міжнародної конкуренції;
- підвищеними вимогами студентів щодо вибору програми/ЗВО;
- вимогами щодо більшої прозорості та контролю над освітніми послугами ЗВО;
- зростаючими очікуваннями щодо викладання та досвіду навчання;
- ініційованими урядом реорганізаційними процесами у сфері вищої освіти;
- диверсифікованими організаційними формами й механізмами управління;
- зростаючою експансією рейтингових підходів;
- необхідністю додержання балансу між конкурентоспроможністю в глобальному масштабі та дотримання актуальних позицій на національному рівні освітнього простору.

Все це спричиняє безпрецедентні виклики для лідерства, врядування та управління у вищій освіті.

У той же час, лідери ЗВО Сполученого Королівства повинні усвідомити роль університетів як центрів, де формуються особистості та необхідність виконання ролі зразкових моделей для забезпечення більшої рівності і різноманітності в суспільстві. Всі ці фактори стають справжніми викликами для ЗВО, які, як водночас очікується, стануть рушійною силою економічного зростання і відновлення, творцями нових знань й інновацій, тими, хто буде вирішувати проблеми суспільства.

<sup>254</sup> Catalysing Change. Strategy 2015-2020. (2015). London: Leadership Foundation for Higher Education, 14 p. – URL: [http://www.lfhe.ac.uk/en/about\\_us/strategy/lf\\_strategic\\_plan\\_4web\\_final.pdf](http://www.lfhe.ac.uk/en/about_us/strategy/lf_strategic_plan_4web_final.pdf).

ЗВО також повинні прагнути до досягнення більшої ефективності у своїй діяльності, інвестувати у власну інфраструктуру та персонал, у той же час, зберігаючи репутацію Сполученого Королівства як країни з системою вищої освіти світового класу – безпечною для студентів, інвесторів та державної скарбниці. Окрім того, сучасні дослідження<sup>255</sup> показують, що лідерство, врядування та управління у вищій освіті Сполученого Королівства має безперечну історію успіху. Це засвідчують, зокрема, показники від дослідницького успіху, результати National Student Survey<sup>256</sup>, вклад вищої освіти в економіку близько 73 мільярдів брит. фунтів, вибір іноземних студентів для навчання та фінансовий стан галузі.

### **Аналіз британських джерел з проблеми дослідження**

Дослідження проблематики командного лідерства топ-менеджменту у сфері освіти започатковано та перспективно проводяться дослідниками Leadership Foundation for Higher Education<sup>257</sup> (далі – LFHE) – провідною неурядовою освітньою благодійною організацією у Сполученому Королівстві, діяльність якої спрямована на розвиток та вдосконалення лідерства, врядування та управління у вищій освіті. У стратегії LFHE «Catalysing Change. Strategy 2015-2020»<sup>258</sup>, затвердженої у листопаді 2014 р., визначено, що вища освіта переживає напружені часи щодо фінансування та політики, наслідки яких вплинуть не лише на саму систему освіти, але й на такі ж самі фахові організації як LFHE, які працюватимуть у майбутньому. Основним елементом Catalysing Change. Strategy 2015-2020 є робота у партнерстві та співробітництві для ефективного та дієвого задоволення потреб в секторі вищої освіти, з метою розширення переліку послуг організації, спектру можливостей та досвіду як для членів, так і для користувачів послугами фундації. LFHE є членською організацією (близько 90 % британських ЗВО є її членами), а також працює з іншими зацікавленими стейкхолдерами щодо розвитку потенціалу керівників і менеджерів ЗВО, які готові розповсюджувати досвід не лише власних освітніх інституцій, а також усієї системи вищої освіти у Сполученому Королівстві у міжнародному освітньому просторі. Якість, актуальність і досконалість знаходяться в центрі діяльності LFHE<sup>259</sup>.

Одним із провідних напрямів дослідження співробітників LFHE є формування та розвиток командного лідерства (управлінського, дослідницького, викладацького) у ЗВО. Результати досліджень використовуються в програмах з розвитку індивідуального лідерського потенціалу керівників університетів: Top Management Programme<sup>260</sup>, Executive Leaders<sup>261</sup> тощо, а також у програмах з розвитку лідерського потенціалу університетів: In-house Change Academies<sup>262</sup>, Team Building for Academic Leaders<sup>263</sup>, Research Team Leadership<sup>264</sup>, Leading Teaching Teams<sup>265</sup> тощо. Окрім того, Top Management Programme є флагманом та найбільш популярною в широкому діапазоні програм з розвитку лідерства,

<sup>255</sup> Чистякова І.А. Коопероване лідерство як управлінська технологія: досвід Великої Британії / І.А. Чистякова // Витоки педагогічної майстерності. Сер. : Педагогічні науки. - 2011. - Вип. 8(1). - С. 306-312. - URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vpm\\_2011\\_8\(1\)\\_64.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vpm_2011_8(1)_64.pdf); Catalysing Change. Strategy 2015-2020. (2015). London: Leadership Foundation for Higher Education, 14 p. – URL: [http://www.lfhe.ac.uk/en/about\\_us/strategy/lf\\_strategic\\_plan\\_4web\\_final.pdf](http://www.lfhe.ac.uk/en/about_us/strategy/lf_strategic_plan_4web_final.pdf)

<sup>256</sup> National Student. – URL: <http://www.thestudentsurvey.com/>.

<sup>257</sup> Leadership Foundation for Higher Education. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/>.

<sup>258</sup> Catalysing Change. Strategy 2015-2020. (2015). London: Leadership Foundation for Higher Education, 14 p. – URL: [http://www.lfhe.ac.uk/en/about\\_us/strategy/lf\\_strategic\\_plan\\_4web\\_final.pdf](http://www.lfhe.ac.uk/en/about_us/strategy/lf_strategic_plan_4web_final.pdf).

<sup>259</sup> Catalysing Change. Strategy 2015-2020 (2015), p. 4.

<sup>260</sup> Top Management Programme // LFHE Programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/programmes/top-management-programme/index.cfm>

<sup>261</sup> Executive Leaders // LFHE Programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/programmes/executive-leaders.cfm>.

<sup>262</sup> Change Academy // LFHE In-House programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/In-House/change-academy-new/index.cfm>.

<sup>263</sup> Bespoke programmes // LFHE In-House programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/In-House/index.cfm>.

<sup>264</sup> Research Team Leadership // LFHE In-House programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/In-House/research-team-leadership.cfm>.

<sup>265</sup> Leading Teaching Teams // LFHE In-House programmes. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/In-House/leading-teaching-teams.cfm>.



які постійно розроблюються і оновлюються LFHE для задоволення потреб різних стейкхолдерів у сфері вищої освіти.

Отже, аналіз досвіду університетів Сполученого Королівства у сфері командного лідерства у ЗВО допоможе обґрунтувати теоретичні основи формування управлінської команди як інструменту з розвитку лідерського потенціалу університету.

Аналіз публікацій LFHE та Ranmore Consulting Group показав, що питаннями розвитку управлінських команд займалися Т. Kennie, директор Ranmore Consulting Group, професор Nottingham Business School, та S. Woodfield, старший дослідник з питань політики та управління вищою освітою Kingston University. З метою встановлення структури та змін, які впливають на управлінські команди вищої ланки у ЗВО Сполученого Королівства дослідниками було виконано дослідницький проект, профінансований LFHE на початку ХХ ст. У 2009 р. за результатами емпіричних даних зазначеного дослідження та значного досвіду консалтингової роботи з топ командами ЗВО протягом 5 років було опубліковано перше аналітичне дослідження із зазначеної тематики – Звіт про розвиток «Склад, виклики та зміни у структурах команд топ-менеджменту у закладах вищої освіти Сполученого Королівства» (The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions, Development Report)<sup>266</sup>. Методологічну базу дослідження склали емпіричні дані тематичних досліджень (через глибинні інтерв'ю з членами топ-команд та огляд інституційних документів) у 17 ЗВО (включаючи ЗВО фінансовані державою, незалежні приватні ЗВО, а також прибуткові приватні ЗВО); огляди літературних джерел; результати обговорень під час круглих столів з представниками команд топ-менеджменту; інформація, отримана від консалтингової роботи з ЗВО. Протягом виконання проекту було розроблено діагностичний опитувальник, який було апробовано у невеликій кількості ЗВО.

### Аналіз ключових понять

Потрібно зазначити, що у більшості проаналізованих джерел британські дослідники вказують на необхідність аналізу змісту основного поняття «управлінська команда у ЗВО», яке у британському контексті вищої освіти представлено термінами «команда вищого керівництва» (Senior Management Team, SMT) або «команда топ-менеджменту» (Top Management Team, TMT) у ЗВО. Так, Т. Kennie та S. Woodfield<sup>267</sup> у своїх дослідженнях, зокрема, і в звітах наукових досліджень для LFHE, підкреслюють неоднозначність та певну проблематичність у трактуванні терміну «управлінська команда у ЗВО» академічною спільнотою досліджуваних університетів. Так, до команди топ-менеджменту респонденти відносили:

□ групу управлінців вищої ланки, які зустрічаються з *керівником ЗВО (Head of Institution, HOI)* на регулярній основі. Така команда може мати формальну назву (наприклад, *Рада Правління (the Executive Board)*, *Директорат/Правління (the Directorate)*, *Рада Проректорів (the Vice Chancellors Group)*, *Група Виконавчих Директорів (the Chief Executives Group)* тощо);

□ неформальну групу керівників, які зустрічаються з метою визначення плану дій на майбутнє для ЗВО. В цьому випадку команда може/не може мати формальної назви (найчастіше зустрічається назва «*Вранішнє Зібрання по Понеділкам*» (*Monday Morning Meeting, MMM*), які не завжди проводяться по понеділках та тлумачаться як звичайні зібрання, де обговорюються управлінські питання команди вищої управлінської ланки);

□ команду вищої управлінської ланки, що зазвичай представляє дуже велику групу представників найвищих керівних посад як з академічної, так і з професійної

<sup>266</sup> Kennie T., Woodfield, S. (2009) The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions / Tom Kennie // Development Report, Research & Development Series. – London: Leadership Foundation for Higher Education, 74 p. – URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>.

<sup>267</sup> Kennie T., Woodfield S. (2008) The Fact and Fiction of Top Team Leadership / Tom Kennie, Steve Woodfield // Ranmore Consulting Group. – URL: <http://leadership.ranmore.co.uk/downloads/default.aspx>.

спільноти, які зустрічаються відносно рідко (раз на місяць, квартал чи навіть два рази на рік).

При проведенні Т. Kennie та S. Woodfield власних емпіричних досліджень<sup>268</sup> було доведено, що трактуючи поняття «команда вищого керівництва» (SMT) / «команда топ-менеджменту» (TMT) у ЗВО як неформальну групу керівників, не слід применшувати важливість такої команди для управління університетом. Суттєвим у розкритті сутності означеного поняття є тлумачення його складових елементів:

- «топ» (Top) для позначення найвищого управлінського органу в освітній інституції;

- «менеджмент» (Management) для позначення групи керівників вищої ланки, яким було надано відповідні повноваження *Наглядовою Радою* (the governing body), або його еквівалентом в освітньому закладі, для керівництва (управління) ЗВО;

- «команда» (Team) для позначення спільної позитивно налаштованої групової робочої поведінки таких управлінців, коли вони працюють разом.

У той же час, Т. Kennie та S. Woodfield<sup>269</sup> підкреслюють особливості використання кожного з складових елементів термінів «команда вищого керівництва» (SMT) / «команда топ-менеджменту» (TMT) в контексті вищої освіти.

Так, зміст структурного елементу «топ» (Top) передбачає переважну і можливо винятково консолідовану можливість для прийняття управлінського рішення. У певних ЗВО це визнається і цінується, але в інших, це може стати достатньо суперечливим питанням. В останньому випадку, втрата можливості приймати рішення колегіально та концентрація влади в руках невеликої кількості людей може стримувати формування окремої «топ» групи управлінців, яка б визнавалась на інших рівнях управління (навіть у тих випадках, коли це угруповання формально визнано)<sup>270</sup>.

Неоднозначність може виникнути під час інтерпретації змісту структурного елементу «менеджмент» (Management). Залежно від контексту це може сприйматись як позитивний процес для прийняття рішень щодо визначення стратегії, розподілу існуючих (обмежених) ресурсів, імплементації плану дій, і, в кінцевому рахунку, контролю підзвітності співробітників щодо виконання погоджених стратегічних кроків. Аргумент на підтримку використання зазначеного концепту стосується дуже потрібного і важливого набору специфічних процесів, які дозволяють складним організаціям оперативно й ефективно здійснювати свою діяльність. Без чітких рівнів підзвітності та повноважень лінійного менеджменту буде дуже важко задовольняти потреби усіх стейкхолдерів, управляти ризиками і послідовно досягати відповідних результатів навчання для студентів та іншими здобувачів вищої освіти. В інших протилежних випадках поняття «менеджмент» (Management) отримує менше «корпоративних» ознак. Стратегія формуватиметься більш спонтанно, розподіл ресурсів більше обговорюватиметься, ніж розподіляться, імплементація та моніторинг досягнень здійснюватимуться колективно. Тобто, «ментальні моделі», пов'язані з використанням терміну «менеджмент» (Management) дещо відрізняються в кожному окремому випадку. А іноді використання терміну «менеджмент» (Management) може мати більш косметичний, а ніж змістовний характер. Наприклад, перейменування назви управлінської команди з «Корпоративна команда менеджменту» (Corporate Management Team) на «Команда менеджменту університету» (University Management Team)<sup>271</sup>.

У випадку трактування концепту «команда» (team) наступні обмеження можуть виникнути щодо його використання. Так, у справжньої команди наявні наступні характеристики:

<sup>268</sup> Kennie T., Woodfield S. (2008) The Fact and Fiction of Top Team Leadership. / Tom Kennie, Steve Woodfield. – London: Ranmore Consulting Group. – P. 2. – URL: <http://leadership.ranmore.co.uk/downloads/default.aspx>.

<sup>269</sup> Kennie T., Woodfield, S. (2009) The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions. / Tom Kennie // Development Report, Research & Development Series. – London: Leadership Foundation for Higher Education. – P. 10-11. - URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>.

<sup>270</sup> Kennie T., Woodfield, S. (2009), p. 10.

<sup>271</sup> Kennie T., Woodfield, S. (2009), p. 11.

- спільне завдання, виконання якого вимагає високого рівня взаємозалежності членів команди, може бути досягнуто лише разом;
- чіткі та стабільні обмеження щодо командних ролей, членства у команді, які постійно не змінюються;
- взаємодоповнюваність членів команди;
- зосередженість на спільній меті;
- колегіально узгоджені цілі та підхід, відповідно до якого члени команди взаємовідповідальні за досягнення поставлених цілей<sup>272</sup>.

У деяких контекстах це також відображає певні робочі рамки, в межах яких працює команда топ-менеджменту. Але у переважній більшості випадків у ЗВО ці характеристики не відображають, яким чином здійснює свою діяльність «топ-команда» (top team)<sup>273</sup>. Зазвичай колективна, спільна мета для «команди топ-менеджменту» (ТМТ) у ЗВО (на відміну від інституції) не так чітко прописана, взаємодоповнюваність ролей та моделей поведінки можуть з'явитись (але часто у дуже обмеженій мірі), члени в команді достатньо часто змінюються, цілі діяльності можуть існувати, але зазвичай не виражені прямо, відповідальність за виконання рішень частіше стосується окремих членів команди, в той час як взаємовідповідальність між членами не достатньо розповсюджена.

### Структура команди

Заслуговують на увагу запропоновані Т. Kennie та S. Woodfield критерії для обрання на посаду стратегічного лідера - члена «команди топ-менеджменту» (ТМТ). Наступні критерії значно відрізняються від бізнес контексту та характерні переважно для сфери вищої освіти<sup>274</sup>:

- оголошення про вакантну посаду навряд чи буде розміщено поза межами ЗВО;
- можливо, але рідко, проведення співбесіди з потенційними претендентами на посаду;
- кандидат обирається на основі потреби мати представника в команді з певного підрозділу (наприклад, факультету, кафедри, відділення);
- від претендента ймовірно очікуватиметься наявність великого досвіду у певній галузі, не пов'язаної безпосередньо з його діяльністю у топ-команді (наприклад, наявність серйозного наукового доробку);
- від претендента вимагатиметься виконання обов'язків на неповний робочий день (наприклад, 2-3 дні на тиждень);
- навряд чи претенденту буде офіційно запропоновано виконувати певну роль у команді чи проведено відповідну підготовку;
- навряд чи призначеній особі буде запропоновано додаткове фінансування з будь-яких бюджетних коштів закладу або особистий асистент;
- можливо сума заробітної плати буде меншою ніж у більшості управлінців середньої ланки;
- існує усвідомлення, що новобраний член команди залише свою позицію як тільки він отримає достатній досвід (зазвичай за 2-3 роки від моменту обрання на посаду).

Аналіз наукових публікацій Т. Kennie та S. Woodfield також показав взаємозалежність формування структури команди топ-менеджменту (ТМТ) від особистості керівника ЗВО (НОІ)<sup>275</sup>. Потреба або різка вимога внести кадрові зміни до структури команди топ-менеджменту (ТМТ) може з'явитись у різні періоди перебування керівника ЗВО (НОІ) на посаді: під час виборів керівника ЗВО (НОІ); в перший рік його перебування на посаді в процесі формування стратегії розвитку ЗВО; як частина постійного процесу

<sup>272</sup> Kennie T., Woodfield, S. (2009), p. 11.

<sup>273</sup> Kennie T., Woodfield, S. (2009), p. 12.

<sup>274</sup> Kennie T., Woodfield S. (2008) The Fact and Fiction of Top Team Leadership. / Tom Kennie, Steve Woodfield. – London: Ranmore Consulting Group. – P.3. – URL: <http://leadership.ranmore.co.uk/downloads/default.aspx>.

<sup>275</sup> Kennie T., Woodfield S. (2008), p. 4.; Kennie T., Woodfield, S. (2009), p. 12-13.

еволюційної адаптації у подальшій роботі. Окрім того, така потреба щодо зміни структури команди топ-менеджменту (ТМТ) може виникнути:

- а) на інституційному рівні
  - внаслідок появи нових стратегічних пріоритетів у ЗВО;
- б) на рівні команди
  - внаслідок власної ініціативи окремого члена або усієї команди внести зміни до розподілу ролей у команді у швидші терміни, ніж це очікується керівником ЗВО (НОІ);
  - як відповідь на невиконання одним або декількома членами команди своїх ролей та відсутністю відповідної реакції зі сторони керівника ЗВО (НОІ);
  - бажання продемонструвати Наглядовій Раді або власнику(-ам) активну діяльність керівника ЗВО (НОІ);
  - маніфестація бажання розглянути одного з членів команди як наявного претендента на пост керівника ЗВО (НОІ);
- в) на індивідуальному рівні
  - внаслідок виходу одного з членів команди на пенсію;
  - отримання підвищення, переходу до іншої команди або підрозділу, зміни посади;
  - закінчення строку дії контракту;
  - у найрадикальніших випадках – звільнення з посади за невиконання обов'язків окремого члена(-нів) команди, або навіть розпуск усієї команди топ-менеджменту (ТМТ), що може прискорити зміни у структурі усього ЗВО.

Вимога або ситуативна необхідність внесення кадрових змін до структури команди топ-менеджменту (ТМТ) може постати справжнім викликом перед керівником ЗВО (НОІ). В такому випадку вбачається потенційно можливим співпраця керівника ЗВО (НОІ) та колективу команди з метою реформування, оновлення та раціоналізації структури команди топ-менеджменту (ТМТ). Іноді така співпраця може здійснюватися завчасно до приходу на посаду нового керівника ЗВО (НОІ), особливо за умови існування дуже злагодженої та зрілої команди топ-менеджменту (ТМТ).

### **Тенденції розвитку управлінських команд**

Аналіз наукових публікацій J. Katzenbach<sup>276</sup>, T. Kennie та S. Woodfield<sup>277</sup>, R. Posthuma та S. Al-Riyami<sup>278</sup> дозволили обґрунтувати наступні шість особливостей у динаміці розвитку сучасних управлінських команд у ЗВО Сполученого Королівства:

- 1) *Робота в команді (teamwork)* не може бути ототожнена з *продуктивністю команди (team performance)*, а часто взагалі обмежує можливості для реальної продуктивності команди.
- 2) Лідери в управлінських командах мають дуже мало часу, а багато рішень найкраще приймаються індивідуально; члени реальних управлінських команд не завжди намагаються досягти консенсусу або скорочення масштабу конфліктів.
- 3) Продуктивність управлінської команди залежить від поглядів лідера команди, його переконань та ролей у команді, але не від індивідуального стилю поведінки.
- 4) Спілкування вищого керівництва здійснюється зазвичай поза межами команди та не гарантує застосування принципів командної взаємодії (the application of team discipline).

<sup>276</sup> Katzenbach, J.R. (1998). Teams at the Top. / J.R. Katzenbach // Harvard Business School Press. – 288 p.

<sup>277</sup> Kennie T., Woodfield S. (2008) The Fact and Fiction of Top Team Leadership. / Tom Kennie, Steve Woodfield. – London: Ranmore Consulting Group. – P.4-7. – URL: <http://leadership.ranmore.co.uk/downloads/default.aspx>; Kennie T., Woodfield, S. (2009) The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions. / Tom Kennie // Development Report, Research & Development Series. – London: Leadership Foundation for Higher Education. – P. 13-16. - URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>.

<sup>278</sup> Posthuma R., Al-Riyami S. (2012) Leading Teams of Higher Education Administrators: Integrating Goal Setting, Team Role, and Team Life Cycle Theories / Richard Posthuma, Said Al-Riyami // Higher Education Studies; Vol. 2, No. 3. – URL: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/hes/article/view/19954>; Woodfield S. and Kennie T. (2007), p. 331-348.

5) Поведінка управлінської команди вищої ланки (senior leadership group) не є зразковою для більшості управлінських команд нижчої ланки (teams at lower levels), так як ця команда підтримує команди нижчої ланки.

6) Працівники вищої управлінської ланки, які безпосередньо підзвітні керівнику ЗВО рідко функціонують як справжні команди у повсякденній діяльності.

Намагаючись пояснити відсутність командного ефекту та домінування поведінки зорієнтованої на індивідуальність у діяльності управлінської команди ЗВО J. Katzenbach, T. Kenzie та S. Woodfield<sup>279</sup> виокремлюють наступні чинники:

- головна мета управлінської команди є більш абстрактною та невиразною у порівнянні з метою діяльності кожного окремого члена команди;

- цілі досягнення в управлінській команді зазвичай не такі осяжні та конкретні як індивідуальні цілі кожного члена, цілі команди відображають варіативний комплекс опцій (в контексті вищої освіти багаточисельні параметри, за якими оцінюється успіх інституції, ускладнюють завдання встановлення чітких цілей для управлінської команди);

- додаткові навички поступаються посадам – передбачається, що вище керівництво має усі необхідні навички для вирішення будь-якого обраного завдання (хоча насправді це не завжди так);

- під час роботи в команді іноді доводиться залучати додаткових членів, які працюють за сумісництвом, а також узгоджувати їхні робочі графіки, які іноді повністю відрізняються;

- взаємна підзвітність попадає під загрозу, так як індивідуальна підзвітність є більш прозорою так чіткою, в той час як більшість вищого керівництва має менше досвіду щодо колективної взаємопідзвітності;

- некомандна взаємодія краще відповідає структурі влади – некомандна поведінка захищає «природний порядок речей» в ієрархії управління;

- співробітники, орієнтовані на некомандний стиль взаємодії є швидшими та більш продуктивними у своїй діяльності – у більшості випадків команда з єдиним лідером на чолі може виконати завдання набагато скоріше, так як лідер насправді знає, що є найкращим в контексті досягнення цілей або застосування відповідних підходів у роботі;

- фрагментація виключає колективну діяльність – зазвичай управлінські команди мало залучені до колективної діяльності.

Аналізуючи причини відсутності командної взаємодії серед вищого керівництва P. Lencioni<sup>280</sup> виокремлює наступні п'ять причин для дисфункції лідерської команди:

1) Відсутність довіри – це виникає внаслідок небажання бути уразливим в команді; члени команди, які не готові щиро та відкрито визнавати перед іншими свої помилки та слабкості, не здатні побудувати основу для довіри.

2) Страх конфлікту – командам, де бракує довіри, зазвичай не вистачає здатності долучатись до неконтрольованої та пристрасної дискусії; такий страх конфлікту призводить до завуальованої дискусії і обережних коментарів.

3) Відсутність зобов'язань – не маючи можливості висловити свою думку під час палких та відкритих дебатів, члени команди рідко відчувають зобов'язання щодо прийнятих рішень, хоча і вдають згоду з рішеннями, прийнятими під обговорень.

4) Уникнення підзвітності – без зобов'язання щодо виконання чіткого плану колективних дій навіть найбільш зосереджені та керовані члени команди часто не наважуються нести відповідальність перед колегами за дії та поведінку, які можуть нашкодити команді;

<sup>279</sup> Katzenbach, J.R.(1998). Teams at the Top. / J.R. Katzenbach // Harvard Business School Press. – P. 56; Kenzie T., Woodfield S. (2008) The Fact and Fiction of Top Team Leadership. / Tom Kenzie, Steve Woodfield. – London: Ranmore Consulting Group. – P. 4-7. – URL: <http://leadership.ranmore.co.uk/downloads/default.aspx>; Kenzie T., Kenzie T., Woodfield, S. (2009) The Composition, Challenges and Changes in the Top Team Structures of UK Higher Education Institutions. / Tom Kenzie // Development Report, Research & Development Series. – London: Leadership Foundation for Higher Education. – P. 13-16. - URL: <https://www.lfhe.ac.uk/en/utilities/document-summary.cfm>.

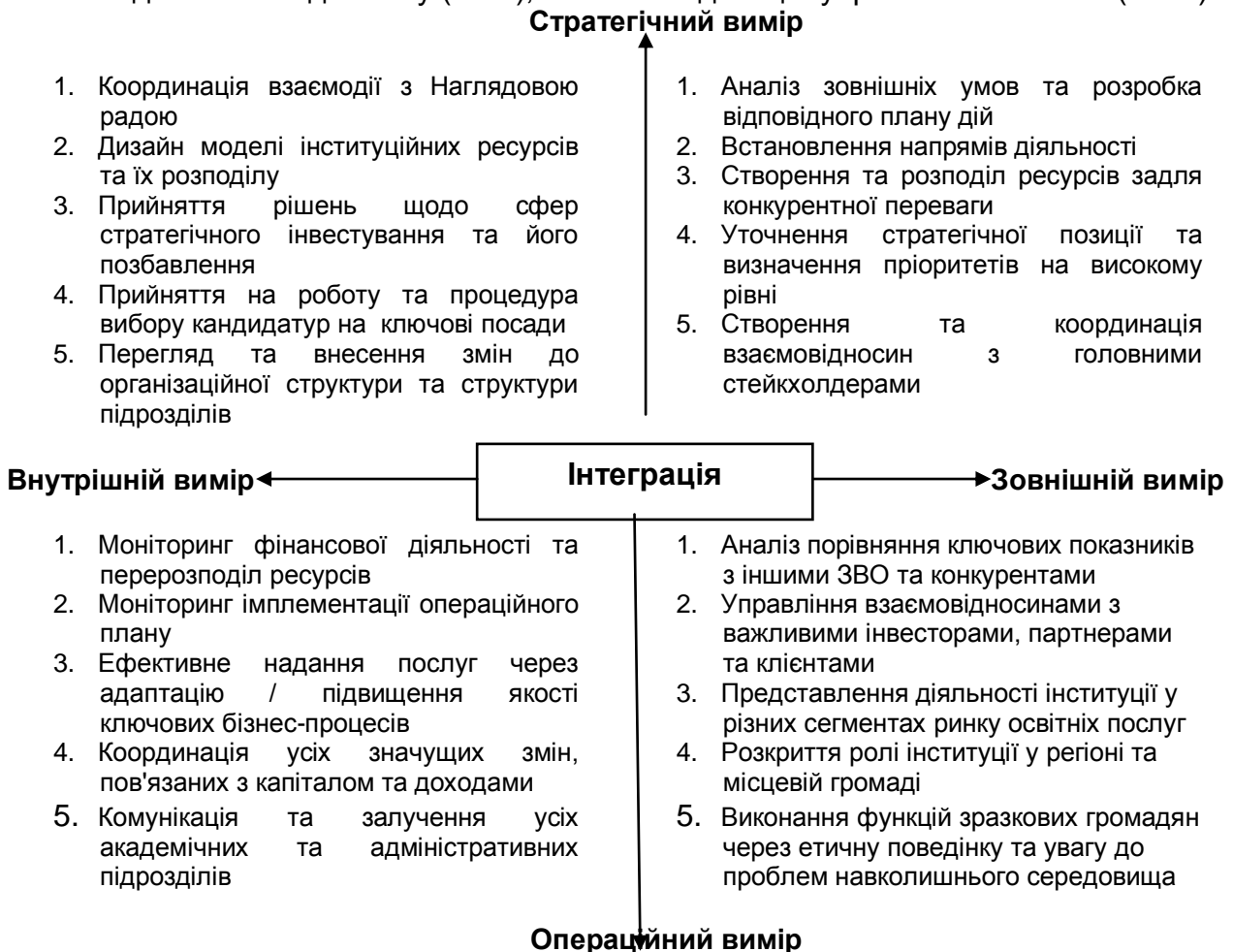
<sup>280</sup> Lencioni, P., (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable / P. Lencioni. – San Francisco, CA: Jossey-Bass. – URL: [https://ncpl.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-The\\_Five\\_Dysfunctions\\_of\\_a\\_Team-Boyle-2011.pdf](https://ncpl.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-The_Five_Dysfunctions_of_a_Team-Boyle-2011.pdf)

5) Неуважність до результатів – виникає внаслідок того, що члени команди протиставляють особисті потреби (его, розвиток кар'єри, потреби власного підрозділу) колективним цілям управлінської команди.

Зрозуміло, що хоча більшість часу члени управлінської команди у ЗВО присвячують обміну інформації про окремі сфери експертизи та досвіду членів команди (іноді супроводжуються двох- чи трьохсторонніми переговорами чи дискусіями «за межами команди» або зі співробітниками інших підрозділів), є певне коло питань та проблем, коли усі члени управлінської команди повинні згуртуватися і діяти за командним принципом взаємодії. Наприклад, управлінській команді у ЗВО краще зосереджувати увагу на прийнятті рішень щодо стратегічних та більш оперативних питань в управлінні ЗВО, залишаючи інші справи на розсуд інших відповідних структурних підрозділів освітньої інституції (факультетів, відділень, кафедр тощо), які в де-яких випадках зможуть швидше і ефективніше прийняти відповідне рішення.

### Функції управлінської команди

З метою встановлення типової структури та функцій команди топ-менеджменту (ТМТ) в університетах Т. Kennie та S. Woodfield<sup>281</sup> на основі аналізу літературних джерел і безпосередніх інтерв'ю з представниками управлінського складу 17 ЗВО у Сполученому Королівстві було розроблено матрицю типових функцій команди топ-менеджменту (ТМТ) на основі двох вимірів: стратегічного-операційного та внутрішнього-зовнішнього (рис. 1). Хоча на практиці можливе певне зміщення функцій до меж іншого виміру, зазначена матриця допомогла дослідникам під час інтерв'ю краще зрозуміти функціональні обов'язки як команди топ-менеджменту (ТМТ), так і команд вищої управлінської ланки (SMG).



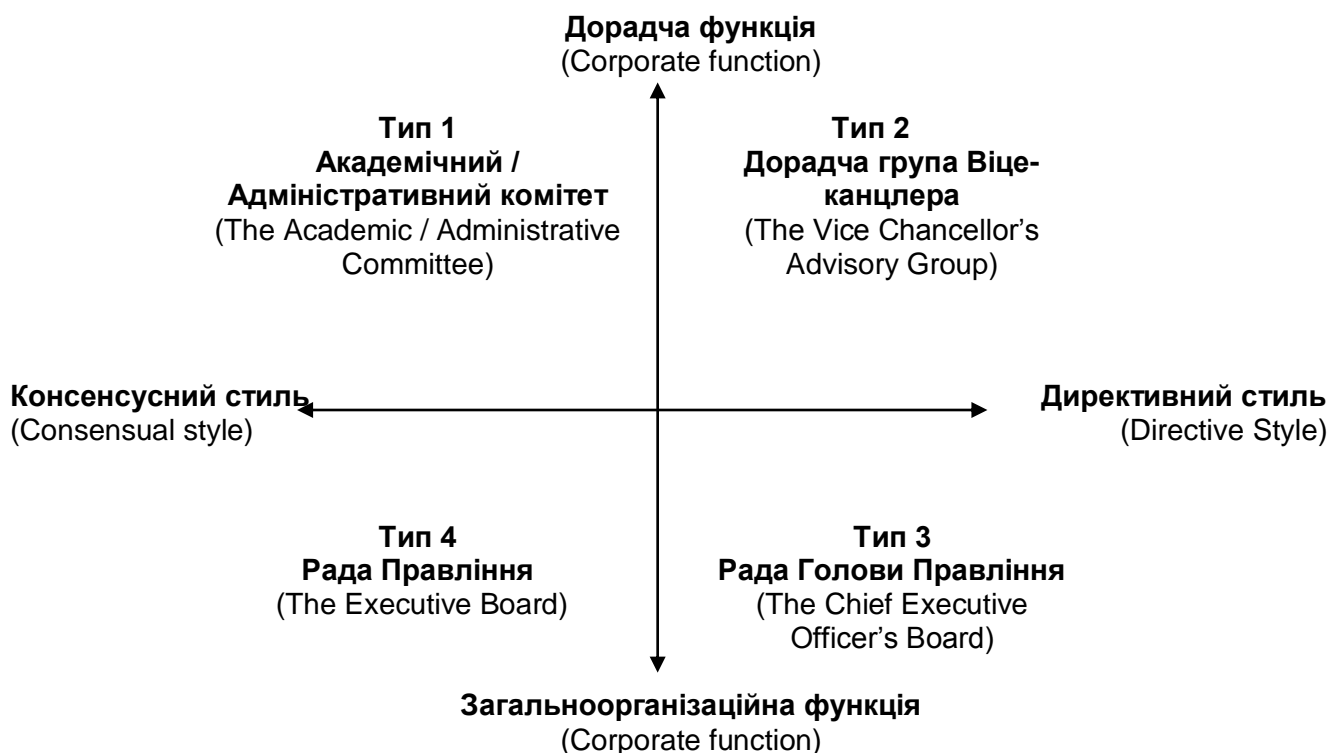
<sup>281</sup> Woodfield S. and Kennie T. (2007), p. 338-339;

**Рис. 1. Функції команди топ-менеджменту (ТМТ) в університетах** <sup>282</sup>.

Більшість опитаних засвідчили виконання функцій власних команд у межах окремих секторів матриці, в той час як деякі команди підкреслили власну інтегративну діяльність та виконання функцій в усіх чотирьох секторах матриці.

#### **Типи управлінських команд**

Для визначення форми існування команди топ-менеджменту (ТМТ) у ЗВО Т. Kennie та S. Woodfield розробили також другу модель для опису чотирьох типів команд топ-менеджменту (ТМТ) у формі матриці (рис. 2). Зазначену матрицю розроблено на основі моделі університетів та організацій І. McNay<sup>283</sup> та представляє чотири типи команд топ-менеджменту (ТМТ) у ЗВО відповідно до стилей взаємодії та функцій діяльності.



**Рис. 2. Типи команд топ менеджменту (ТМТ) в університетах Сполученого Королівства** <sup>284</sup>.

Слід зауважити, що іноді дослідникам було важко чітко встановити форму команди топ-менеджменту (ТМТ) у певних ЗВО, так як не у всіх ЗВО працювали команди топ-менеджменту (ТМТ) або групи управлінців за формальними ознаками команди. Більше того, де-які інституції засвідчили, що взагалі не мають команди топ-менеджменту (ТМТ) у структурі університету, а функції зазначеної команди виконує вище керівництво закладу.

<sup>282</sup> Опрацьовано за Woodfield S. and Kennie T. (2007), p. 338.

<sup>283</sup> McNay, I. (1995). From the collegial academy to corporate enterprise: The changing cultures of universities. In T. Schuller (Ed.), *The changing university?* Buckingham: SRHE and Open University Press, pp. 105–115.

<sup>284</sup> Опрацьовано за Woodfield S. and Kennie T. (2007), p. 339.

Загальні характеристики вище означених команд топ-менеджменту у ЗВО Сполученого Королівства та умови, в яких вони такі команди найкращу можуть розкрити свій потенціал подано у Таблиці 1.

**Таблиця 1.**  
**Типи та умови функціонування команд топ-менеджменту (ТМТ)**  
**у ЗВО Сполученого Королівства<sup>285</sup>**

Тип команди	Позитивні риси	Негативні риси	Умови функціонування
<b>Тип 1</b> <b>Академічний /</b> <b>Адміністративний</b> <b>комітет</b> (виконання дорадчої функції та консенсусний стиль взаємодії)	Високий рівень залучення до прийняття групових рішень Підходить до культури академічної спільноти Збалансована репрезентація членів команди з інших підрозділів	Низька швидкість прийняття рішень «Групове мислення» може виникнути лише за умови наявності спільного досвіду у членів команди Відсутність чітких розмежувань у підзвітності щодо прийняття основних рішень	Умови стабільності у зовнішньому та/або внутрішньому середовищі, де Віце-канцлер має достатній попередній досвід та високу довіру серед академічної спільноти
<b>Тип 2</b> <b>Дорадча група Віце-канцлера</b> (виконання дорадчої функції та директивний стиль взаємодії)	Високий рівень залучення до прийняття групових рішень Підходить до культури академічної спільноти Збалансована репрезентація членів команди з інших підрозділів Підвищена швидкість у прийнятті рішень в умовах безвихідної ситуації	Надмірне покладання на лідера у прийнятті ключових стратегічних рішень Повільна імплементація рішень за умов обмеженого часу на консультації	Умови, де швидкість прийняття рішень має вирішальне значення Віце-канцлер нещодавно зайняв пост та потребує швидкого встановлення довіри
<b>Тип 3</b> <b>Рада Голови Правління</b> (виконання загальноорганізаційної функції та директивний стиль взаємодії)	Швидкість прийняття рішень Підвищений рівень відповідальності команди за прийняття та виконання рішень	Надмірне покладання на лідера у прийнятті ключових стратегічних рішень Повільна імплементація рішень за умов обмеженого часу на консультації Небезпека виникнення «білих плям» у політиці прийняття рішень, якщо Голова Правління демонструє занадто домінуючу поведінку	Умови, де швидкість та колегіальність у прийнятті рішень мають вирішальне значення (наприклад, важливі рішення, які вимагають серйозної взаємозалежності для успішної імплементації) Новий Голова Правління / Виконавчий директор з суттєвим попереднім досвідом
<b>Тип 4</b> <b>Рада Правління</b> (виконання загальноорганізаційної функції та консенсусний стиль взаємодії)	Швидкість прийняття рішень Підвищений рівень відповідальності команди за прийняття та виконання рішень Підвищена готовність та бажання виконувати рішення Підвищення якості прийняття рішень (якщо правильні умови)	Низька швидкість прийняття рішень «Групове мислення» може виникнути лише за умови наявності спільного досвіду у членів команди Відсутність чітких розмежувань у підзвітності щодо прийняття основних рішень	Умови, де зважений аналіз основних стратегічних рішень мають вирішальне значення Досвідчений Віце-канцлер розвиває зовнішню діяльність та потребує уповноваження Ради Правління

<sup>285</sup> Опрацьовано за Woodfield S. and Kennie T. (2007), p. 340-341; Kennie T., Woodfield S. (2008), p. 9-12; Kennie T., Woodfield, S. (2009), p. 18-20;



	забезпечені)	Розмивання меж між функціями врядування та менеджменту	
--	--------------	--------------------------------------------------------	--

Отже, враховуючи широке різноманіття типів ЗВО у Сполученому Королівстві, їх структури, стилів управління та типів управлінських команд на чолі закладів достатньо важко визначити «ідеальну» структуру управлінської команди. У той же час, вбачається за доцільне вироблення певних принципів та підходів до формування структури та розвитку управлінської команди, яка б допомогла підвищити лідерський потенціал ЗВО:

- першим принципом може слугувати розмір команди, який повинен максимально відповідати функціям команди та ефективності їх виконання. Оптимальний розмір команди топ-менеджменту (ТМТ) у британському ЗВО – від чотирьох до шести менеджерів<sup>286</sup>;

- другий принцип стосується членства в управлінській команді. Особливість формування управлінської команди у ЗВО – члени команди обираються за принципом розподілу виконання функцій та відповідних ролей у команді, а не за принципом розподіленого представництва з кожного підрозділу ЗВО. Так, у британських університетах останнім часом набуває популярності та важливості функція фандрайзингу та посада Директора з розвитку<sup>287</sup>.

І хоча для керівника ЗВО завжди буде виникати необхідність розширити управлінську команду та включити додаткових членів відповідно до потреби, увага, в першу чергу, повинна зосереджуватись на оптимальному розмірі команди.

За результатами дослідження Т. Kennie та S. Woodfield<sup>288</sup> було встановлено 5 типів (за кількістю членів) команд топ-менеджменту (ТМТ) у ЗВО Сполученого Королівства:

1) «Ядро» (Core) команди топ-менеджменту (ТМТ) – 4-6 членів, дуже сфокусовані та існують як за формальними ознаками (наприклад, Рада Правління) або найчастіше умовно сформовані (наприклад, «Вранішнє Зібрання по Понеділкам» (МММ)).

2) «Ядро (+) команди топ-менеджменту» (Core (+) ТМТ) – 8-12 членів, включає представників ширшого кола академічної спільноти та адміністративного персоналу; зазвичай додаткові члени команди «запрошені», а не входять до постійного складу.

3) «Двохступенева команда топ-менеджменту» (Two-Tier ТМТ) – достатньо неформальне «ядро» команди (як у першому типі), яке зустрічається на регулярній основі та розширена група вищого керівництва (SMG), чисельність якої може сягати 25-30 чоловік; взаємодія таких структур відбувається раз на 3-6 місяців під час нарад, обговорень стратегічних рішень.

4) «Представницька команда топ-менеджменту» (Representational ТМТ) – створюється за необхідності наявності представників з певних підрозділів у наступних формах:

- «географічна репрезентація» (Geographical representation) – представники від різних відокремлених структурних підрозділів, які географічно знаходяться в різних містах/країнах;

- «федеральна репрезентація» (Federal representation) – представники від інших моно- або багатоетнічних структурних підрозділів, або представники від інших закладів після об'єднання інституцій;

- «бізнес мікс репрезентаційна модель» (Business mix representational model) - представники від інших структурних підрозділів, які здійснюють підготовку за іншими освітніми рівнями (наприклад, від університетських коледжів);

- «рольова репрезентація» (Role based representation) – функціональна роль члена команди є головним критерієм для членства (наприклад, Директор з маркетингу або Директор з персоналу).

<sup>286</sup> Woodfield S. and Kennie T. (2007), p. 341.

<sup>287</sup> Kennie T., Woodfield, S. (2009), p. 41.

<sup>288</sup> Kennie T., Woodfield, S. (2009), p. 24-27.

5) «Особистісно зорієнтована команда топ-менеджменту» (*the personality-based TMT*) – дизайн команди направлено на індивідуальність, а не команду; особистість в команді відіграє більшу роль ніж взаємодоповнюваність членів команди; достатньо гнучка модель команди, де Віце-канцлер відіграє вирішальну роль у формуванні команди.

Звичайно, неминуче існування гібридних типів та моделей команд, що потребує подальшого вивчення щодо їх продуктивності та можливості існування в різних контекстах.

Окремої уваги заслуговує проблема формування управлінської команди у ЗВО за гендерним принципом. Дослідження LFHE Gender and higher education leadership: researching the careers of Top Management Programme alumni<sup>289</sup> показали підтвердили твердження, що жінкам складніше отримати підвищення до високих керівних посад в університетах і коледжах Сполученого Королівства. Хоча це правда, що деякі з учасників дослідження - як чоловіки, так і жінки - не хочуть підвищення до топових позицій у керівництві університету, а жінки рідше намагаються реалізувати свої амбіції та потенціал. Дослідники вважають, що рівність і диверсифікований підхід до формування управлінської команди лідерів, а також розробка формалізованих правил поведінки для управлінських команд в академічному середовищі є життєво важливими компонентами змін, необхідних для досягнення по-справжньому мерітократичних форм відбору та найму управлінського персоналу.

---

<sup>289</sup> Manfredi, S., Grisoni, L., Handley K., Nestor, R. Cooke, F. (2014) Gender and higher education leadership: researching the careers of Top Management Programme Alumni / Simonetta Manfredi, Louise Grisoni, Karen Handley, Rebecca Nestor, Felicity Cooke // Summary Report, Research and Development Series. – London: Leadership Foundation for Higher Education, 32 p. – URL: [http://www.lfhe.ac.uk/en/research\\_resources/research/series\\_4/gender\\_and\\_he\\_leadership\\_22751.pdf](http://www.lfhe.ac.uk/en/research_resources/research/series_4/gender_and_he_leadership_22751.pdf).

## **Висновки**

Отже, на основі проведеного аналітичного дослідження можна зробити такі основні висновки:

1. Аналіз основних підходів до трактування поняття «управлінська команда» у ЗВО в літературних джерелах дослідників Сполученого Королівства дозволили дійти висновку, що трактування зазначеного поняття має свої особливості в освітньому контексті на відміну від корпоративного сектору.

2. Відсутність затверджених нормативних вимог до складу, структури та динаміки розвитку управлінської команди призвели до існування багатоваріантності та неоднозначності як у підходах до розуміння поняття «управлінська команда» академічною спільнотою ЗВО, так і реалізації різних моделей командного лідерства на практиці.

3. Встановлено, що історично відповідальність за формування складу нової управлінської команди, внесення змін до її структури за умови наявності члена команди, який не виконує свої обов'язки відповідно до поставлених цілей, знаходиться у лідера команди – керівника ЗВО. В інших випадках, коли управлінська команда вже має досвід спільної колективної діяльності, коли виникає потреба у прийнятті спільного рішення, коли думки і погляди усієї команди важливі, тоді рішення щодо структури команди, зміни та розподілу ролей повинні прийматися безпосередньо членами команди.

4. Встановлено широке різноманіття типів ЗВО у Сполученому Королівстві (5 типів), їх структури, стилів управління та типів управлінських команд на чолі закладів достатньо важко визначити «ідеальну» структуру управлінської команди.

# Риторико-комунікативна культура сучасного університету як інтегративний фактор формування академічної еліти: аналіз новітньої джерельної бази

**Олена ЩЕРБАКОВА**

к.філол.н., доцент, старший науковий співробітник,  
провідний науковий співробітник Відділу лідерства та інституційного розвитку  
вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України

## Міждисциплінарні риторикознавчі заходи

Із-поміж низки виявлених перспективних напрямів розвитку риторико-комунікативної культури сучасного університету як інтегративного фактора формування академічної еліти були й такі (характерні для етапу започаткування досліджуваної тематики), що пов'язані з аналізом теоретичних підходів до вивчення стану проблеми, з окресленням завдань щодо стимулюючих чинників і складників формування риторико-комунікативної культури представників академічної еліти у різних сферах їхньої життєдіяльності, з визначенням пріоритетних напрямів риторикознавчих досліджень в оновленні лідерського потенціалу університетів та ефективності публічної комунікації учасників цього процесу тощо. Тож, актуального значення набуває виявлення міжнародних риторикознавчих заходів і наукових шкіл, аналіз змісту їхньої діяльності тощо.

Уперше подамо аналіз деяких узагальнених фактографічних відомостей щодо діяльності сучасних риторикознавчих інституцій (товариств, асоціацій чи інших організацій), котрі активно запроваджують дискурс з актуальних освітніх проблем вищої школи в Україні, Європі і світі.

До різновидів риторикознавчих заходів у системі вищої освіти й науки відносимо наступні: конференції, симпозиуми, форуми, колоквиуми, читання, презентації, семінари, школи, курси, відкриті лекції, публічні виступи, засідання, дні відкритих дверей, майстер-класи, обговорення, бесіди, зустрічі, дебати, дебатні турніри, практикуми, чемпіонати, конкурси, марафони, тренінги тощо. Їх розглядаємо як: міцні платформи для інтеграції вищої освіти і науки та їх інтернаціоналізації; ефективні засоби багатогранного вивчення досліджуваних питань й фахового обміну думок в обраній галузі знань і старань людства; надійні джерела професійної інформації і соціальної комунікації; дієві форми навчання і викладання своїх предметів та апробації результатів проведених досліджень; результативні інструменти демонстрації риторико-комунікативної культури публічного мовця тощо. Зауважимо, що не усі перераховані види наукових, навчально-методичних та культурно-освітніх міждисциплінарних заходів проілюстровані у подальшому викладі.

Актуальність досліджуваної проблеми засвідчує велика кількість цьогорічних риторикознавчих заходів міжнародного рівня із розвитку риторико-комунікативної культури сучасного університету. Із них зауважимо на таких (далі – за хронологією подій):

– Росія: XIX Міжнародна наукова конференція «*Риторика у контексті освіти й культури*» (Рязань, 29–31 січня 2015 р.) організована з ініціативи Російської асоціації викладачів, дослідників і вчителів риторики на базі ФДБОЗ ВПО «Рязанський державний університет ім. С. О. Єсеніна» (Росія); приділено увагу таким питанням: традиції класичної риторики і сучасність; комунікація у політичній, соціальній та культурній царинах; нові тенденції у викладанні риторики та інших дисциплін у вищих закладах освіти; комунікативні та риторичні тренінги; риторизації як процес риторичної просвіти тощо; голова організаційного комітету конференції – професор Володимир Аннушкін, співголова – професор Йосиф Стернін.

– Україна: Міжнародна наукова конференція «*Риторика як пропедевтика й теорія комунікації*» (Суми, 18–19 березня 2015 р.) об'єднала зацікавлених у вивченні ролі і змісту риторики у соціально-політичних, філософських і медійних науках, теорії і практики конфліктології та сучасних маніпулятивних засобах переконання, впливу медіа на

формування морально-етичних цінностей у студентському середовищі; проведена за співпраці: Сумського національного аграрного університету (кафедра філософії і соціології, на базі якої й проходила; завідувач – професор Валентин Вандишев); Uniwersytet Jagielloński w Krakowie (Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej), Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка (кафедри ЮНЕСКО «Філософія людського спілкування» та соціально-гуманітарних дисциплін), Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie (Wydział Nauk Humanistycznych), Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (філософський факультет).

– Греція: міжнародний семінар «Способи переконання: міждисциплінарні підходи та дидактичні пропозиції» [гр.: «Ο Λόγος της Πειθούς: Διεπιστημονικές προσεγγίσεις και διδακτικές προτάσεις»] (Афіни, 14–15 лютого 2015 р.)<sup>290</sup> ініційовано Лабораторією прикладного мовознавства, дослідження літератури і риторики Університету Афін, науковою некомерційною Грецькою асоціацією з просування риторики в освіті; захід проведено під егідою Міністерства освіти й релігій за співпраці з бюро з культурних питань та Всегрецькою організацією «Театр і освіта»; також відбулася друга Всегрецька зустріч риторики асоціацій та презентація нового наукового журналу «Риторичне навчання»; завідувач Лабораторією – професор Афанасій Накас [гр.: θανάσιος Νάκας].

– Франція: 1) конференція «Риторика видимого: клінічні спостереження у підручниках першої половини XIX століття» [фр.: Conférence «Rhétorique du visible: Les observations cliniques dans les manuels de la première moitié du XIXe siècle»] (Париж, 5 березня 2015 р.)<sup>291</sup> організована науковим проектом «CAMELIA», що об'єднує науково-дослідницькі групи з університетів Paris-Descartes і Sorbonne Nouvelle-Paris 3, є багатопрофільним і трансісторичним проектом з вивчення концепції медичної етики з XVIII ст. до сьогодні; пройшла в Університеті Париж 3 Нова Сорбонна у форматі лекції професора Рурського університету (Бохум, Німеччина) Рудольфа Беренса [Rudolf Behrens]; і 2) третій конкурс красномовства на факультеті права у Ніцці [фр.: 3ème édition du Concours d'éloquence Nikaïa à la faculté de droit de Nice] (Ніцца, 19 квітня ц. р.)<sup>292</sup>, проведений в Університеті Ніцци Софія-Антиполіс.

– Італія: II Міжнародна конференція «Досягнення консенсусу. Риторика між демократією та конфліктом» [англ.: «Building consensus. Rhetoric between democracy and conflict»] (Палермо, 15–18 квітня 2015 р.)<sup>293</sup> мала на меті підтримку міждисциплінарного дослідження ролі риторики і дискурсивних процесів у реалізації демократії та її можливих дегенерацій; організована Міжнародною дослідницькою групою з риторики «EIKOS» і відділом гуманітарних наук в Університеті Палермо, спільно з Міжнародним центром із вивчення філософії (SPR); пройшла в університеті Палермо; серед головних доповідачів: Лучано Канфора [Luciano Canfora] (Університет Барі), Еммануель Данблон [Emmanuelle Danblon] (Вільний університет Брюсселя) та Франко Ло Піпаро [Franco Lo Piparo] (Університет Палермо).

– Аргентина: 1) II Міжнародний конгрес із міждисциплінарної риторики «Культура та її риторики» [ісп.: II Congreso Internacional de retórica e interdisciplina «La cultura y sus retóricas»], у рамках якого пройшли засідання 2) III Національного симпозиуму з риторики [ісп.: III Coloquio Nacional de Retórica] і 3) III Латиноамериканської конференції з риторики досліджень [ісп.: III Jornadas Latinoamericanas de Investigación en Estudios Retóricos] (усі три – Кордова, 22–26 червня 2015 р.)<sup>294</sup>; заходи проведено на базі

<sup>290</sup> Οι εγγραφές έχουν ολοκληρωθεί. Σας ευχαριστούμε θερμά για το ενδιαφέρον! Η εκδήλωση θα μαγνητοσκοπηθεί και θα προβληθεί από το Ίδρυμα Μποδοσάκη. – URL : // <http://diimerida-gia-tin-peitho.webnode.gr/>.

<sup>291</sup> Conférence «Rhétorique du visible: Les observations cliniques dans les manuels de la première moitié du XIXe siècle. – URL : // <http://camelia.hypotheses.org/66>.

<sup>292</sup> Elliot Doucy vainqueur de la 3ème édition du Concours d'éloquence Nikaïa à la faculté de droit de Nice. – URL : // <http://unice.fr/fil/service-communication/actualites/elliott-doucy-vainqueur-de-la-3eme-edition-du-concours-deloquence-nikaia>.

<sup>293</sup> Eikos. International research group on rhetoric. – URL : // <http://ricercafilosofica.it/home/eikos/>. – Title from the screen.

<sup>294</sup> II Congreso internacional de retórica e interdisciplina «La cultura y sus retóricas». III Coloquio Nacional de Retórica. III Jornadas Latinoamericanas de Investigación en Estudios Retóricos. Presentación. – URL : // [www.retoricaycultura.com](http://www.retoricaycultura.com).

факультету гуманітарних наук Національного університету Вілья Марія; запроваджено Аргентинською риторичною асоціацією, створеною з метою сприяння академічного обміну аргентинських фахівців у різних галузях риторики, запровадження нових знань через підтримку таких досліджень й тісніших зв'язків із міжнародним науковим співтовариством.

– Польща: 1) конференція «*Риторика у суспільстві знань*» [англ.: «Rhetoric in the Knowledge Society»]<sup>295</sup>, 2) XIV Конференція «*Риторика графічних засобів масової інформації*» [пол.: XIV Konferencję «Retoryka wizerunku medialnego»] (обидві – Варшава, 24–27 червня та 5–6 листопада 2015 р.)<sup>296</sup> і 3) міждисциплінарна наукова конференція «*Риторичні традиції в культурі Просвітництва і Романтизму*» [пол.: «Tradycje retoryczne w kulturze oświecenia i romantyzmu»] (Люблін, 26–27 листопада п. р.)<sup>297</sup>; усі три запроваджено Польським риторичним товариством (за участі інших інституцій) з метою поглиблення знань про риторику, заохочення викладання риторики та інтеграції людей і установ, котрі її вивчають.

– Німеччина: 20-та конференція «*Риторика в різних країнах*» [англ.: Twentieth Biennial Conference «Rhetoric across Cultures»] (Тюбінген, 28–31 липня 2015 р.)<sup>298</sup> проведена Міжнародним товариством з історії риторики на базі філософського факультету Тюбінгенського університету.

– Велика Британія: Третій щорічний інтерактивний симпозіум «*Риторика з Аристотелем*» [англ.: Third Annual Interactive Rhetoric Symposium «Rhetoric with Aristotle»] (Оксфорд, 20–25 липня 2015 р.)<sup>299</sup> організовано Мідлбері Центром із досліджень Середньовіччя і Відродження (CMRS); співголови: Prof. James J. Murphy, Dr. Nicholas Crowe й ін.

– Кіпр: I Міжнародна конференція «*Вирішення питань у контексті: мистецтво переконання за жанрами і часом*» [англ.: I International conference «Addressing Matters in Context: The Art of Persuasion across Genres and Time»] (Нікосія, 27–29 серпня 2015 р.)<sup>300</sup> організована відділом соціально-політичних наук Університету Кіпр за співучасті Афінського національного університету імені Каподистрії та факультету класичних мов і філософії Університету Кіпру; проведена на базі останнього.

– Словенія: 16-тигодинний семінар «*Обговорення у класі та розмови у клубі*» [словен.: 16-urni seminar «Debata pri pouku in v debatnem klubu»] (Гозд Мартулек, 21–22 листопада 2015 р.)<sup>301</sup> та 13-ті Міжнародні академічні дебати [англ.: 13th International Debate Academy Slovenia (IDAS)] (Гозд Мартулек / Кранська Гора та Любляна, 21–29 листопада п. р.)<sup>302</sup>, заплановані як інтенсивний тиждень Усесвітніх університетських дебатів із серією тренінгів від фахівців міжнародного рівня; тощо.

На наступний рік заплановано такі міждисциплінарні заходи у риторикознавчій галузі вищої освіти України, Європи та світу:

– 36-ий Усесвітній університетський конкурс-чемпіонат у Греції [гр.: Το 36ο Παγκόσμιο Πανεπιστημιακό Πρωτάθλημα Debate έρχεται στην Ελλάδα] (Салоніки, до 4 січня 2016 р.; започатковано 27 грудня ц. р.)<sup>303</sup>; у заході, призначеному для розширення духовних горизонтів завдяки обміну думками, подальшому розвитку критичного

<sup>295</sup> Call for Papers. Rhetoric Society of Europe. Polish Rhetorical Society and Italian Language Department of the University of Warsaw look forward to welcoming you to the Fifth «Rhetoric in Society» Conference (RiS 5) entitled «Rhetoric in the Knowledge Society» University of Warsaw, Poland 24-27 June, 2015. – URL : [http://www.retoryka.edu.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63&Itemid=67&lang=pl](http://www.retoryka.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=67&lang=pl).

<sup>296</sup> XIV Konferencja PTR – Retoryka wizerunku medialnego. – URL : <http://www.retoryka.edu.pl/>.

<sup>297</sup> Tradycje retoryczne w kulturze oświecenia i romantyzmu – konferencja. – URL : <http://www.retoryka.edu.pl/>.

<sup>298</sup> Twentieth Biennial Conference. Tübingen Germany 28-31 July 2015. – URL : <http://www.ishr-conference.org/>.

<sup>299</sup> Complete Atory. Third Annual Interactive Rhetoric Symposium. Oxford, England July 20–25, 2015. Rhetoric with Aristotle. – URL : [http://rhetoricsociety.org/aws/RSA/asset\\_manager/get\\_file/85075?ver=1026](http://rhetoricsociety.org/aws/RSA/asset_manager/get_file/85075?ver=1026).

<sup>300</sup> International conference «Addressing Matters in Context». – URL : <http://persuasionconferenceucy.weebly.com>.

<sup>301</sup> Seminar «Debata pri pouku in v debatnem klubu». – URL : <http://www.zainproti.com/web/index.php/domov/351-seminarspik2015.html>.

<sup>302</sup> International Debate Academy Slovenia. – URL : [http://debateacademy.net/Debate\\_Academy/IDA\\_Slovenia.html](http://debateacademy.net/Debate_Academy/IDA_Slovenia.html).

<sup>303</sup> Το 36ο Παγκόσμιο Πανεπιστημιακό Πρωτάθλημα Debate έρχεται στην Ελλάδα. – URL : <http://www.kathimerini.gr/835584/article/politismos/atzenta/to-36o-pagkosmio-panepisthmiako-prwta8lhma-debate-erxetai-sthn-ellada>.

мислення тощо, братимуть участь 1300 студентів із понад 350 університетів із 70 країн світу; за задумом організаторів чемпіонат спрямовано на поширення риторики у грецькому суспільстві й освіті;

– XX Міжнародна науково-практична конференція «*Риторика та риторикознавчі дисципліни за умов освітньої реформи*» (Москва, 4–6 лютого 2016 р.; Росія), до участі у якій (на базі кафедри риторики і культури мовлення Московського педагогічного державного університету) запрошуються науковці, викладачі, спеціалісти з риторики, культури мовлення та інших риторикознавчих дисциплін у вишах, школах, організаціях додаткової освіти й усі, хто професійно зацікавлений у вирішенні проблем ефективного і доречного мовлення у сучасному суспільстві та освіті;

– Міжнародна конференція «*Святі герої (героїні). Літературні побудови героїзму у Пізньоантичній і Ранньосередньовічній агіографії*» [англ.: International conference «Holy Hero(in)es. Literary Constructions of Heroism in Late Antique and Early Medieval Hagiography»] (Гент, 18–20 лютого 2016 р.; Бельгія)<sup>304</sup>, уперше ініційована дослідницькою групою Novel Saints, котра ґрунтується на традиції досліджень літературних персонажів IV–XII століть як героїв і героїнь у різних типах християнських оповідань; захід заплановано провести у Гентському університеті;

– Міжнародний дебатний турнір «*Під каштанами*» [англ.: International Debate Tournament «Under Chestnut Trees»] (Київ, триватиме до 24 квітня 2016 р. (стартував 22 квітня ц. р.); Україна)<sup>305</sup>;

– 17-та конференція Риторичного товариства Америки «*Риторика та зміни*» [англ.: 17th Biennial Rhetoric Society of America Conference «Rhetoric and Change»] (Атланта, штат Джорджія, 27–29 травня 2016 р.; США)<sup>306</sup>;

– колоквіум «*Викладання риторики крізь призму часу і культури*» («Риторична педагогіка крізь призму часу і культури») [англ.: «Teaching Rhetoric across Time and Cultures» («Rhetorical Pedagogy across Time and Cultures»); фр.: «Enseigner la rhétorique à travers le temps et le monde»] (Калгарі, 31 травня – 2 червня 2016 р.; Канада)<sup>307</sup>, ініційоване Канадським товариством з вивчення риторики і відбудеться в Університеті Калгарі;

– 6-та конференція «*Риторика для ефективного управління в Африці*» [англ.: 6th Conference «Rhetoric for good governance in Africa»] (Намібія, 4–6 липня 2016 р.; Південна Африка)<sup>308</sup> Африканської риторичної асоціації.

Серед інших риторикознавчих заходів наступного року є і зустріч «*Дисципліна риторики*» [англ.: «The Discipline of Rhetoric»] (Бостон, 31 березня – 2 квітня 2016 р.; США) Американського товариства Ренесансу, конференція «*Коли виступаєш (виступаючи) у Парламенті: історія, політика, риторика*» [англ.: «Speaking in Parliament: history, politics, rhetoric»] (Лондон, 6–7 квітня 2016 р.; Великобританія), XXII Всесвітній конгрес з риторики [ісп.: XXII Congreso Mundial de la retórica] (Буенос-Айрес, квітень 2016; Аргентина) тощо.

Подамо деякі результати пошуку риторикознавчих інституцій та організацій, що спеціалізуються на проблемах розвитку риторико-комунікативної культури сучасного університету, із короткою інформацією про їхню діяльність – активне запровадження дискурсу з актуальних освітніх проблем в Україні, Європі та світі:

---

<sup>304</sup> Call for Papers. Holy Hero(in)es. Literary Constructions of Heroism in Late Antique and Early Medieval Hagiography. International conference at Ghent University (Belgium). – URL : // <http://users.ugent.be/~kdtemmer/Call%20for%20Papers%20Heroism.pdf>.

<sup>305</sup> International Debate Tournament «Under Chestnut Trees». – URL : // <http://idebate.org/events/international-debate-tournament-under-chestnut-trees-0>.

<sup>306</sup> Rhetoric and Change. 17th Biennial Rhetoric Society of America Conference. – URL : // <http://rhetoricsociety.org/aws/RSA/pt/sp/conferences>.

<sup>307</sup> CSSR/SCÉR – Canadien Society for the Study of Rhetoric. 2016 Conference. – URL : // <http://cssr-scer.ca/conference/2016-conference/>.

<sup>308</sup> 2016. Rhetoric Conference in Namibia. – URL : <https://aarsouthafrica.wordpress.com/2015/05/08/2016-rhetoric-conference-in-namibia/>.

– *Європейський Інститут риторики* (Саарбрюккен, Німеччина) [нім.: Europäisches Institut für Rhetorik (EIR); фр.: Institut Européen de Rhétorique (IER)]<sup>309</sup> на базі університету землі Саар як міжфакультетський міждисциплінарний заклад; [нами набуто безпосередній досвід участі у Міжнародній конференції «Риторика в Європі» (Саарбрюккен, 9–13 жовтня 2013 р.)<sup>310</sup>, організованій за участі трьох освітніх і наукових закладів Німеччини й Люксембургу та присвячений інтернаціональній і міждисциплінарній риторичній]

– *Канадське товариство з вивчення риторики* [англ.: Canadian Society for the Study of Rhetoric (CSSR); чи фр.: La Société Canadienne pour l'Étude de la Rhétorique (SCÉR)] – міжнародна двомовна установа дослідників і викладачів, які присвячують свою роботу вивченню риторики – її теорії, практиці, критиці, історії та педагогіці;

– *Міжнародна асоціація з освітніх дебатів* [англ.: The International Debate Education Association (IDEA)] – глобальна мережа асоціацій, що поціновує дебати як спосіб надання молоді права голосу; серед засновників – особи з Бельгії, Великої Британії, Киргизстану, Македонія, Нідерландів, США і Тунісу;

– *Міжнародна дослідницька група з риторики* («Ейкос») [англ.: The Eikos. International Research Group on Rhetoric] (Палермо, Італія), котра сприяє проведенню досліджень з риторики й аргументації з огляду на міждисциплінарний підхід, проте з превалюючим філософським інтересом, й упроваджує філософсько-антропологічний підхід до вивчення риторики;

– *Міжнародне товариство з вивчення біблійної та семітської риторики* [іт.: «Società internazionale per lo studio della Retorica Biblica e Semitica» (RBS)] (Рим, Італія) – некомерційна організація, покликана виключно до вивчення семітської літератури, особливо у біблійній царині – більша частина Нового Завіту й інші семітські тексти;

– *Міжнародне товариство з історії риторики* [англ.: The International Society for the History of Rhetoric (ISHR)] сприяє вивченню як теорії і практики риторики за усі періоди й в усіх куточках світу, так і взаємозв'язку риторики з поетикою, теорією літератури і критикою, філософією, політикою, релігією, правом й іншими аспектами культурного контексту; проведено 20 міжнародних конференцій (1977–2015);

– *Наукова некомерційна грецька асоціація сприяння риторичній освіті* (Афіни, Греція) [гр.: Πανεπιστημίου Αθηνών και η επιστημονική μη κερδοσκοπική Ελληνική Ένωση για την Προώθηση της Ρητορικής; дослівно: Грецький союз із просування (введення) риторики в освіті (до навчання); інші переклади назви: Грецьке об'єднання підтримки риторики в освіті чи Грецька асоціація з підвищення становища риторичної освіти];

– *Риторичне товариство Америки* (США) [англ.: The Rhetoric Society of America (RSA)], що є організацією для науковців, вчителів і студентів будь-якої спеціальності, котрі зацікавлені у вивченні риторики, мистецтві ефективного спілкування; охоплює дослідження широкого спектру текстів (розмовних і писемних, візуальних і матеріальних в історичних, соціальних і культурних контекстах) тощо;

– *Риторичне товариство Греції* (Афіни, Греція) [гр.: Ρητορική Εταιρεία Ελλάδος] – некомерційна організація, покликана сприяти дискусії в освіті тощо; проводить уже згадуваний 36-ий Усесвітній університетський чемпіонат під егідою муніципалітету міста Салоніки та регіону Центральної Македонії;

– *Риторичне товариство Європи* (Ольборг, Північна Ютландія, Данія) [англ.: The Rhetoric Society of Europe (RSE); дан.: Aalborg, Aalborg University, Denmark] – організація для європейських дослідників і викладачів, які працюють у галузі риторичного мистецтва; покликана сприяти просуванню наукових досліджень, вивчаючи і викладаючи риторичну

---

<sup>309</sup> Sherbakova Olena (Ukraine). L'étude est menée dans le cadre de la préparation à la Conférence internationale « La Rhétorique en Europe » (Saarbrücken, 9–13 octobre 2013) / Olena Sherbakova. – Mode of access : [uni-saarland.de/fileadmin.../Shcherbakova\\_Olena.pdf](http://www.uni-saarland.de/fileadmin.../Shcherbakova_Olena.pdf)

<sup>310</sup> Internationale Tagung 2013: Oktober 2013. Campus der Universität des Saarlandes. Rhetorik in Europa: Konvergenz und Divergenz in der Entwicklung. – URL : <http://www.uni-saarland.de/institut/eir/internationale-tagung-2013-rhetorik-in-europa.html>.



Європі, та полегшити професійне співробітництво між членами товариства; запрошуються й колеги з усього світу;

– *Російська риторична асоціація дослідників, викладачів і вчителів риторики* (Москва, Росія) [рос.: Российская риторическая ассоциация исследователей, преподавателей и учителей риторики; скорочено – Российская риторическая ассоциация (РРА)], заснована на Всеросійській конференції з риторики з ініціативи науковців і педагогів, які упродовж багатьох років досліджують наукові проблеми риторики і викладання риторики у школах та вищих освітніх закладах; готується до проведення своєї 20-ої конференції;

– *Скандинавська мережа з історії риторики* (Копенгаген, Данія (офіційно – Королівство Данія; дат.: Kongeriget Danmark)) [дат.: Nordisk Netværk for Retorikkens Historie; англ.: The Nordic Network for the History of Rhetoric (NNRH)] склалася за ініціативи Pernille Harsting, тодішнього наукового співробітника університету Копенгагена.

Відома інформація щодо діяльності *Усесвітнього інституту дебатів* (США), *Інституту риторики ім. Д. Кеннеді* (Київ, Україна; Таллінн, Естонія), *Центру вивчення риторики у суспільстві* (Вірджинія, США), *Центру аналізу релігійної риторики античності* та *Центру досліджень у галузі риторики, філософії й історії ідей* (обидва – Париж, Франція), а також низки інших дослідницьких, навчальних і культурно-освітніх інституцій у риторичній галузі знань і старань людства – асоціацій, організацій, установ чи товариств, наукових центрів, груп і шкіл, університетських факультетів та інститутських кафедр, департаментів чи управлінь.

*Висновки.* Здійснений аналіз провідного міжнародного досвіду з вивчення засад розвитку риторико-комунікативної культури сучасного університету як інтегративного фактора формування академічної еліти дозволив не тільки виявити низку міждисциплінарних риторикознавчих заходів світових фахових об'єднань (передусім цьогорічних конференцій із риторики у системі вищої освіти й науки), а й відобразити новаторську спробу їх синтезу. А їхня кількість і стрімка поширеність на різних континентах свідчить не тільки про актуальність, а й новизну започаткованого дослідження.

В аналізі також подано деякі узагальнені фактографічні відомості щодо діяльності близько двадцяти риторикознавчих інституцій і організацій (товариств, асоціацій чи інших установ), котрі активно запроваджують дискурс з актуальних проблем вищої освіти. Це дає можливість визначити головні напрями і завдання новітніх риторикознавчих ініціювань, що також свідчить на користь і перспективи досліджуваної проблематики. До того ж, проведений аналіз дозволяє значно розширити бібліографічну джерельну базу (насамперед – уперше відкрити доступ до систематизованих у викладі електронних джерел із новітніх риторикознавчих досліджень) та детальніше ознайомитися зі спектром тематичного кола наукових уподобань сучасних риторів – представників університетської й академічної еліти початку XXI століття з понад двадцяти країн світу.

### **Зарубіжні фахівці з риторики кінця XX – початку XXI століття**

Вивчення зарубіжного досвіду сучасних риторикознавчих досліджень потребує широкого залучення до опрацювання новітніх матеріалів науковців і викладачів риторики (загальної та професійно зорієнтованої) у системі вищої освіти. Із-поміж провідних фахівців світу у риторикознавчій галузі життєдіяльності кінця XX століття назовемо (далі усі наведені переліки – прізвищ дослідників, назв країн тощо – подано за абетковим принципом; назви творів – мовами оригіналів (для російськомовних видань) чи перекладів (російсько- та українськомовних); дати – за першістю виходу у світ. – О. Щ.):

– *Сергія Аверенцева* (СРСР-Росія) «Риторика и истоки европейской литературной традиции» (М., 1996) та «Риторика как подход к обобщению действительности» (М., 1981);

– *Ролана Барта* (Франція) «Введение в структурный анализ повествовательных текстов» (Париж, 1966; пер. – М., 1987) та «Избранные работы: Семиотика: Поэтика» (М., 1989);

- *Михайла Бахтіна* (СРСР) «Эстетика словесного творчества» (М., 1979) та «К философии поступка» (К., 1994);
  - *Тьона Адриануса ван Дейка* (Нідерланди) «Язык. Познание. Коммуникация» (пер. – М., 1989);
  - *Жака Дюбуа* (Бельгія) разом із колегами-викладачами Льєзького університету – *Франсіс Еделін, Жаном-Марі Клінкенбергом, Філіпом Менге, Франсуа Піром і Адленом Триноном* – засновниками «Групи Мю» [франц. – «Groupe μ»] «Общая риторика» (Париж, 1970 і 1982; пер. – М., 1986 і 1998);
  - *Умберто Еко* (Італія) «Отсутствующая структура. Введение в семиологию» (пер. – СПб., 2006);
  - *Франса Х. ван Ємерена і Роба Гроотендорста* (Нідерланди) – викладачів Амстердамського університету «Аргументация, коммуникация и ошибки» (пер. – СПб., 1992);
  - *Жерара Женнета* (Франція) «Фигуры» (М., 1998);
  - *Юлії Кристевой* (Болгарія-Франція) «Избранные труды. Разрушение поэтики» (М., 2004);
  - *Юрія Лотмана* (СРСР-Естонія) «Избранные статьи» (Таллінн, 1994);
  - *Хаїма Перельмана* (Бельгія) – одного з засновників неориторики «Философия и риторика» та «Новая риторика. Трактат по аргументации» (Париж, 1952 і 1958; пер. – М., 1987) у співавторстві з *Люсі Ольбрехт-Титекою*;
  - *Юрія Рождественського* (Росія) «Теория риторики» та «Принципы современном риторики» (обидві – М., 1997 і 1999);
  - *Цветана Тодорова* (Франція) «Разновидности дискурса» (Париж, 1978) й ін.
- Перші роки ХХІ століття знаменуються виходом у світ чималої кількості російсько- та українськомовних перекладів зарубіжних риторикознавчих праць загального й локального характеру. До кола дослідників, приміром, належать такі:
- *Джон Адаір* (Сполучене Королівство) «Эффективная коммуникация. Как стать ферзем» (М., 2006);
  - *Роман Браун* (Німеччина) «Власть риторики. Лучше говоришь – больше достигаешь» (М., 2005);
  - *Карстен Бредемайер* (Швейцарія) «Искусство словесной атаки: Практическое руководство» та «Черная риторика: Власть и магия слова» (обидва – М., 2005 і 2006);
  - *Джері Вайсман* (США) «Мастерство презентаций» (М., 2004), «Блестящая презентация. Как завоевать аудиторию» (СПб., 2011) та «Искусство делать эффектные презентации. Техника, стиль и стратегии от самого известного в Америке преподавателя ораторского искусства» (М., 2012);
  - *Річард Доуіз* (США) «Утерянное искусство красноречия» (М., 2014);
  - *Ларрі Кінг* (США) «Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно» (М., 2006);
  - *Джесі Ламертон* «Учитесь говорить» та «Говори как Цицерон» (обидва – М., 2003 і 2005);
  - *Дороті Лідс* (США) «Убедительная речь. Как привлечь, заинтересовать и воодушевить аудиторию» (М., 2007);
  - *Нік Морган* (США) «Ораторское искусство» (М., 2005);
  - *Аллан Піз* й *Алан Гарнер* (Австралія) «Говорите точно... Как соединить радость общения и пользу убеждения» (М., 2005), а також *Аллан Піз* і *Пол Данн* «Как писать так, чтобы было понятно всем! Эффективные приемы деловой и личной переписки» та «Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их телодвижениям» (обидві – М., 2004 і 2003);
  - *Хосе Луїс Рамірес* (Швеція) «Поновлення Риторики як основи громадянства і освіти» (Л.-К., 2008) й інші теоретики і практики риторики.

Широко популярними й досі залишаються переклади українською й російською мовами перевидань авторів, яких уже у другій половині ХХ сторіччя вважали класиками жанру. До їхнього числа зараховують:

– *Дейла Карнегі* (США) – американського письменника, що стояв біля витоків теорії спілкування й став засновником Інституту ефективного ораторського мистецтва і людських стосунків, з українськомовним виданням популярної трилогії «Як завойовувати друзів та впливати на людей», «Як виробити в собі впевненість і впливати на людей, виступаючи прилюдно» та «Як перестати хвилюватись і почати жити» (Х., 2001) [найбільш повний російськомовний переклад цих робіт – «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», «Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично» та «Как перестать беспокоиться и начать жить» (Ленінград, 1991)];

– *Хайнца Леммермана* (Німеччина) – професора Бременського університету з двома російськомовними науково-популярними перевиданнями: «Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями» та «Уроки риторики и дебатов» (обидва – М., 1999 і 2002);

– *Поля Л. Сопера* (США) – викладача із 35-річним досвідом роботи в університеті штату Теннесі, який, до того ж, певний час очолював факультет риторики і театру, «Основы искусства речи. Книга о науке убеждать» (Ростов на/Д., 1999);

– *Іржі Томана* (Чехія-Швейцарія) – чеського письменника і соціолога з актуальним до сьогодні «Мистецтвом говорити» (К., 1986);

та деяких інших авторів, чиї твори, здебільшого з практичними рекомендаціями, були розраховані на достатньо широку аудиторію читачів: як професіоналів різних сфер людської діяльності, які прагнуть навчитися виступати публічно, так і студентів усіх спеціальностей і форм навчання та усіх охочих до вдосконалення своєї ораторської майстерності.

Принагідно розширимо перелік ще мало відомими іменами зарубіжних представників університетської й академічної еліти початку ХХ століття із зазначенням їхніх ключових риторикизнавчих досліджень. Скажімо, серед англо- й німецькомовних університетських видань, які ще не перекладено українською чи російською мовами, уперше назвемо (прізвища авторів – за абеткою):

– праця *Штефані Аренда* [Stefanie Arend] «Введення до риторики й поетики» (Дармштадт, 2012);

– університетський довідник *Альбрехта Бемеля* [Albrecht Behmel] «Академічна риторика» (Штуттгарт, 2012);

– декілька видань «Саарбрюккенського збірника праць із риторики» (Саарбрюккен, 2011 й ін.) *Норберта Гутенберга* [Norbert Gutenberg] у співавторстві з колегами;

– четверте перевидання посібника *Роберта Коннора* [Robert J. Connors] й *Едварда Корбета* [Edward P. J. Corbett] «Класична риторика для сучасного студента» (Нью-Йорк–Оксфорд, 1999);

– наукове дослідження *Джеймса Кроссвайта* [James Crosswhite] «Глибока риторика. Філософія, переконання (або пояснення), насильство, справедливість, мудрість» (Чикаго–Лондон, 2013);

– навчально-популярну книгу *Сема Лейта* [Sam Leith] «Ви зі мною розмовляєте? Риторика від Аристотеля до Обама» (б/м. [ймовірноше – Лондон], 2012);

– одинадцятье перевидання книги *Стівена Лукаса* [Stephen E. Lucas] «Мистецтво публічних виступів» (Бостон, 2011);

– історичну працю *Джозефа С. Мейзела* [Joseph S. Meisel] «Публічна промова та культура суспільного життя за доби Гладстона» (Нью-Йорк, 2002);

– декілька перевидань літературно-критичної роботи *Дженніфер Річардс* [Jennifer Richards] «Риторика» (Лондон і Нью-Йорк, 2006 і 2008);

– дослідження *Дж.-Майка Спроула* [J. Michael Sproule] «Публічний виступ. Уведення до риторичної компетенції» (б/м. (США), 2001);

– книгу *Ненсі С. Струвер* [Nancy S. Struever] «Риторика, модальність, сучасність» (Чикаго, 2009);

- роботу *Річарда Тойє* [Richard Toye] «Риторика: дуже короткий вступ» (Оксфорд, 2013);
- перевидання кишенькового довідника *Петера Флуме* [Peter Flume] та *Фольфганга Ментцеля* [Wolfgang Mentzel] «Риторика» (б/м. [ймовірноше – Фрайбург], 2013);
- працю Джеймса Ясінського [James Jasinski] «Довідник із риторики: ключові концепції у сучасних риторичних дослідженнях» (б/м. [Таузанд-Окс (Каліфорнія)], 2001) тощо.
- Привертають увагу й такі новітні італомовні видання, як:
  - методологічне дослідження *Агостіно Ля Белла й Алесандро Ля Белла* [A. La Bella i A. La Bella] «Переконувати й обґрунтовувати. Наука і техніка переконання» (Мілан, 2011);
  - лінгвістична розробка *Федеріки Веньє* [Federica Venier] «Сила слова. Риторика і лінгвістична прагматика» (б/м., 2008);
  - напрацювання *Андреа Гранеллі* [Andrea Granelli] у співавторстві з *Флавією Трупією* [Flavia Trupia] «Риторика і бізнес. Відчувати, осмислювати, зваблювати в електронний вік» (б/м., 2014);
  - історіографічне дослідження *Ренато Барілі* [Renato Barilli] «Риторика. Історія і теорія. Мистецтво переконання від Аристотеля до наших днів» (Болонья, 2011 і 2014);
  - соціологічна праця за співавторства і редакції *Фабріціо Баттістеллі* [Fabrizio Battistelli] «Культура влади між риторикою та інноваціями» (Мілан, 2002);
  - три монографії *Біче Мортари Гаравеллі* [Bice Mortara Garavelli] «Довідник із риторики» (Турин, 2011), «Перший урок у риториці» та «Образно говорячи. Довідник риторичних фігур» (обидва – Рим-Барі, 2011 і 2010);
  - літературознавча праця *Лаури Нері* [Laura Neri] «Площини [Поля] риторики. Література, аргумент, дискурс» (Рим, 2011);
  - історичне видання *П'єтро Ніко* [Pietro Nico] «Слова лідера. Досвід, моделі, методи й прийоми міжособистісного спілкування» (Мілан, 2005);
  - мовознавче дослідження *Франчески П'яци* [Francesca Piazza] «Мова, переконання та істина. Риторика ХХ століття» (б/м., 2004);
  - посібник *Флавії Трупії* [Flavia Trupia] «Потужні виступи. Техніки переконання, щоб залишити знак» (Мілан, 2010); тощо.

*Висновки.* Поданий перелік (понад 60) імен зарубіжних представників університетської й академічної еліти кінця ХХ – початку ХХІ століття (із зазначенням понад 65-ти їхніх ключових риторикознавчих праць) слугує широкою платформою для подальших теоретичних і практичних досліджень сучасних авторів «Риторик», виявляє тематичне коло їхніх напрацювань, збагачує досвідом колег-риторів тощо. Поява новітніх зарубіжних досліджень із риторики, ораторського мистецтва та культури мовленнєвої комунікації початку ХХІ століття дозволяє значно доповнити існуючі бібліотечні фонди. Однак, як виявилось, відібрати, перекласти й проаналізувати іншомовні (мовами оригіналів) бібліографічні джерела з аналізованого напрямку риторикознавчих досліджень останніх років потребує багатьох зусиль. Даються взнаки як рівень знань іноземних мов і час, відведений на виконання поставлених цілей, так і можливості та бажання долучати до роботи новітні праці зарубіжних колег. Тож, нагальною потребою постає завдання не тільки цілеспрямованого пошуку, а й методичного відбору, вибіркового перекладу та систематизованого аналізу отриманих даних, котрі не тільки посядуть належне місце у списку використаної літератури (іноземними мовами) наших подальших напрацювань, але й значно розширять діапазон науково-педагогічного дискурсу у визначеному векторі.

### **Аналіз декількох франкомовних видань із риторики, ораторського мистецтва і культури мовленнєвої комунікації**

Запропонований аналіз провідного міжнародного досвіду сучасних риторикознавчих досліджень потребує широкого залучення до опрацювання новітніх матеріалів науковців та викладачів риторики (загальної і професійно зорієнтованої) у системі вищої освіти й науки. Сьогодні у бібліотечних фондах багатьох освітніх і наукових закладів (чи у

відкритому інтернет доступі) зберігається великий масив оригінальної і перекладної літератури провідних теоретиків риторикознавчої галузі знань другої половини ХХ ст. Їхні праці були розраховані як на наукову спільноту, так і на достатньо широку аудиторію читачів із різних сфер людської життєдіяльності, які прагнуть навчитися виступати публічно, зокрема і на студентів усіх спеціальностей і форм навчання та усіх охочих до самовдосконалення своєї ораторської майстерності.

Окремих вітчизняних розробок з проєкцією на короткий чи розлогий (анотований чи систематизований, аналітичний чи реферативний) огляд новітніх зарубіжних риторикознавчих видань мовами оригіналів нами не виявлено. У нашій статті «Актуальність риторики та культури мовленнєвої комунікації у процесі формування елітарної особистості (концептуально-бібліографічний огляд)»<sup>311</sup>, окреслено це питання, але воно потребує детальнішого аналізу на конкретних текстах. Тому актуалізуємо завдання уперше оглянути новітні франкомовні наукові і навчально-методичні видання із риторики, ораторського мистецтва й культури мовленнєвої комунікації в якості важливого бібліографічного ресурсу джерельної бази з багатогранних – міждисциплінарних – риторикознавчих досліджень у системі вищої освіти й науки початку 2000-их років.

Важливим складником у вивченні новітнього зарубіжного досвіду з означеної проблематики є знайомство з досягненнями колег-риторів через огляд низки бібліографічних джерел із риторики, ораторського мистецтва та культури мовленнєвої комунікації. Залучимо до розгляду попередньо відібрані наукові і навчально-методичні видання таких авторів (прізвища, а далі огляд видань – за алфавітом), як:

– *Еммануель Данблон* [Emmanuelle Danblon] із філософським осмисленням «Людина риторики: культура, розум, дія» (Париж, 2013);

– *Шарлін Лісетт* [Charline Licette] із навчально-практичними рекомендаціями «Уміти говорити публічно. Навчіться оволодівати увагою вашої аудиторії! Протестувати свої ораторські здібності. Методи висловлювань. Вправи для самовдосконалення» (Левалуа-Пере, 2008 і 2014);

– *Жорж Моліньє* [Georges Molinié] з теоретичним обґрунтуванням «Словника з риторики» (Париж, 2014);

– *Крістін Нуаль-Кльозад* [Christine Noille-Clauzade] із філологічним аналізом класичної риторики «Всесвіт стилю. Аналіз класичної риторики» (Мец, 2003);

– *Філіпп-Жозеф Салазар* [Philippe-Joseph Salasar] з двома працями: антологією керівництва з красномовства «Мистецтво говорити» й публіцистичною розвідкою «Промови лідерів. Розшифрувати промови сильних світу цього» (обидві – Париж, 2011);

– *Жоель Гард Тамін* [Joëlle Gardes Tamine] із навчально-методичною «Риторикою» (Париж, 2011).

До уваги аналіз новітніх франкомовних наукових і навчально-методичних видань із риторики, ораторського мистецтва та культури мовленнєвої комунікації цих представників світової університетської й академічної еліти початку ХХІ століття, котрі презентують вищі освітні і наукові заклади Бельгії, Південної Африки та Франції.

«*L'Art de parler. Anthologie de manuels d'éloquence par Philippe-J. Salasar*» (Paris, 2003)<sup>312</sup>; укр. переклад: «Мистецтво говорити. Антологія керівництва з красномовства за редакцією Філіппа-Жозефа Салазара» (Париж, 2003); видавництво «Klincksieck», що спеціалізується на виданні книг із суспільної історії. У цьому дослідженні зауважено на ключових моментах у довгих перипетіях риторичного мистецтва з багатьма історичними паралелями – від демократичних джерел стародавніх Афін і Римської республіки до змін

<sup>311</sup> *Щербакова О. А.* Актуальність риторики та культури мовленнєвої комунікації у процесі формування елітарної особистості (концептуально-бібліографічний огляд) / О. А. Щербакова // Риторика: теоретичні та практичні аспекти комунікації : монографія / кол. : проф. В. М. Вандишев, проф. Я. З. Ліханський, проф. О. С. Перемолова ; відп. ред. проф. В. Н. Вандишев ; Сум. нац. аграрний ун-т, каф. філософії та соціології ; Варшав. ун-т, каф. риторики і комунікації. – Суми : Сумський держ. ун-т, 2015. – С. 101–105.

<sup>312</sup> *L'Art de parler. Anthologie de manuels d'éloquence par Philippe-J. Salasar.* – [Paris] : Klincksieck. – 2003. – 370 p.

періодів розквіту чи занепаду красномовства з опертям на його роль у становленні різних доль, країн і держав.

Для своєї антології «Мистецтво говорити» Філіпп-Жозеф Салазар «вибрав і презентував» світові (перш за все – франкомовному читачеві) 42 фрагменти промов (і діалогів) видатних людей чи не за усіх історичних епох, починаючи Платоновим «Менексеном» і завершуючи Постановою Національної асамблеї «Le Parlement de la V<sup>e</sup> République». У «Мистецтві говорити» наведено уривки з творів Аристотеля, Цицерона, Квінтіліана, Тацита, Еразма, Жана Кальвіна, Ніколя Ланселота, Рене Декарта, Олів'є Парту, Бернара Ламі, Мадам Дюфренуа, Генрі Моріса, Фернана Корко й ін. Наприкінці видання упорядник подає стислий, проте насичений фундаментальними поняттями риторики, глосарій, зауважуючи: стосовно риторичних фігур варто звернутися до «Риторичного словника» (Париж, 1992) Жоржа Моліньє (Georges Molinié) та «Літературних прийомів» Бернара Дюприє (Bernard Dupriez). Уміщено у роботі науковця й «Поради щодо читання» з переліком головних і другорядних праць тощо. При цьому (поза суперечними обговореннями й існуючими практиками, властивими для подібного роду історичним екскурсам), Філіпп-Жозеф Салазар центральне місце у політичній європейській культурі настійливо відводять саме майстерності мовлення – «métier de la parole» [rhetorikè technè].

Антологія керівництва з красномовства «Мистецтво говорити» пов'язана з іменем відомого французького філософа і філолога Філіппа-Жозефа Салазара<sup>313</sup> – почесного професора риторики і гуманітарних наук Університету Кейптауна [Université de Cape Town] (Південна Африка), де він заснував (1995) і досі очолює Центр риторичних досліджень, у рамках якого ініціював африканський щорічник із риторики – «Риторика Південної Америки» [«Rhetoric of South America»] та досі залишається його головним редактором. Деякий час Філіпп-Жозеф Салазар був членом Ради Міжнародного товариства з історії риторики [англ.: The International Society for the History of Rhetoric (ISHR)] (1996–1999), директором проекту «Риторика і демократія» (1998–2004) Міжнародного коледжу філософії у Парижі (Франція); обіймав низку престижних посад; був запрошеним учасником різноманітних заходів не тільки у згаданих країнах, а й у Бельгії, Іспанії, Італії, Канаді, Марокко, Німеччині, Росії, Словенії, Сполученому Королівстві, Швейцарії, Швеції; проводив міжнародні проекти з публічної риторики в Аргентині, Марокко, Канаді, Норвегії, Польщі, Румунії, Угорщині, Швеції; має декілька міжнародних премій і національних нагород. Тож, упорядник «Мистецтва говорити» й досі залишається активним діячем в обраній галузі університетських та академічних досліджень риторики.

На даний момент він – завідувач кафедри риторики згаданого Університету Кейптауна, пропагує цю дисципліну по всьому світові. [А така ідея надзвичайно співзвучна й нашим переконанням і прагненням донести до науково-освітянської спільноти недооцінене на сьогодні значення риторики (з її скарбами і можливостями у національній і світовій перспективі) задля вирішення багатьох життєво необхідних зрушень, зокрема й щодо реформувань у системі вищої освіти України.] До того ж він є керівником збірника праць «Влада переконання» («Pouvoirs de persuasion») у вищезазначеному видавництві «Klincksieck» і творцем хроніки «Ритор космополіт» («Rhéteur cosmopolite») на одному з міжнародних сайтів.

Із-поміж численних публікацій Філіппа-Жозефа Салазара (наукових, аналітичних і публіцистичних статей, оглядів, есе, хронік, заміток), котрі охоплюють широкий спектр риторикознавчих досліджень (додамо: і перекладів різними мовами світу – французькою, англійською, іспанською, португальською, китайською, арабською), є і його новітнє видання; цього разу – болгарською мовою: «Реториката на политическа. Теория и реториката на политическата» (Софія, 2014) видавництва Софійського університету імені Святого Климента Охридського [Софийски университет «Св. Климент Охридски»] (Болгарія).

<sup>313</sup> *Philippe-Joseph Salazar*. – URL : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Philippe-Joseph\\_Salazar](https://fr.wikipedia.org/wiki/Philippe-Joseph_Salazar).

Детальнішого вивчення потребує й інша актуальна на сьогодні книга Філіппа-Жозефа Салазара – «*Paroles de leaders: Décrypter le discours des puissants*» (Paris, 2011)<sup>314</sup>; укр. переклад – «Промови лідерів. Розшифрувати промови сильних світу цього» (Париж, 2011); видавництво «François Bourin Editeur», що спеціалізується на літературі з права, економіки, управління, тестувань, документів, гуманітарних наук, міжнародних і релігійних питань. «Промови лідерів (...)» присвячено своєрідному – публіцистичному – аналізу публічного дискурсу світових лідерів та людей, наділених владою. Автор цього видання, як філософ і фахівець із риторики, змальовує «живі портрети» (неочікувані й подеколи смішні) публічних ораторів та лідерів слова (дослівно: «des orateurs en vue et des leaders en bouche»).

Антологія керівництва з красномовства «Мистецтво говорити» та «Промови лідерів. Розшифрувати промови сильних світу цього» Філіппа-Жозефа Салазара (поряд з іншим його чисельним доробком) свідчать про вагомий внесок французького педагога і науковця до плідного розвитку новітніх досліджень теоретичних, історичних і прикладних аспектів риторики. Тож, за аналізованими виданнями стоїть унікальна особистість, яку можна назвати «Людиною риторики»; не випадково у довідковій літературі є означення науковця як «філософа і ратора» («le philosophe et rhétoricien»)<sup>315</sup>. Адже він, досвідчений історик риторики й аналітик риторики політичного переконання і політичної влади, є однією з ключових фігур так званого риторичного повороту у гуманітарних і соціальних науках Франції та США 1990–2000-их років [«Rhetorical turn» полягає у зміні акцентів у дискурсі цих наук на визнання того, що риторичні прийоми і засоби глибоко й невідворотно впливають на формування реальності].

До розгляду франкомовних наукових і навчально-методичних видань за зазначеною проблематикою залучаємо і дев'яте перевидання «Словника з риторики» Жоржа Моліньє [Georges Molinié] – «*Dictionnaire de rhétorique*» (Paris, 2014)<sup>316</sup>, що побачив світ у серії «Словники, енциклопедії й атлас» (№ 16007) завдяки видавництву «Le livre de Poche»; перше видання (1992) підготовлено «Librarie Générale Française». Риторичний словник має 400 рубрик із термінологічними визначеннями понять та коментарями до них і 14 таблиць-оглядів із цілями риторики, трьома її головними жанрами, рівнями і різновидами стилів, п'ятьма розділами ораторського мистецтва, частинами дискурсу, якостями стилю, доведенням тощо. У матеріалі систематизовано та пояснено чи не усі риторикознавчі аспекти.

«Словник із риторики» дає змогу згадати одного з найвідоміших французьких науковців, який ще донедавна був фахівцем із французької стилістики і семіотики. Довгий час (1988–2014) Жорж Моліньє був професором семіотики і риторики Університету Париж-Сорбонна (Париж-IV) [Université Paris-Sorbonne (Paris-IV)] (Франція), з тим уперше став президентом цього престижного освітнього закладу (1998–2003), за п'ять років – удруге (2008–2012); тобто увійшов до історії цього славетного Університету як шостий і восьмий його президент<sup>317</sup>. Він був науковим експертом для різних французьких і зарубіжних науково-дослідницьких інституцій та установ, віце-президентом Конференції президентів університетів (2000–2002); головував у декількох асоціаціях, був членом різних рад і комітетів, а також директором журналу «XVII-ème siècle» та автором сотні праць зі стилістики й семіотики. Відтак, автор «Словника з риторики» – Жорж Моліньє – став достатньо помітною фігурою у розвитку вищої освіти і науки своєї держави та одним із яскравих представників університетської й академічної еліти Франції.

<sup>314</sup> Salazar, Philippe-Joseph. *Paroles de leaders: Décrypter le discours des puissants* / Philippe-Joseph Salazar. – Paris : François Bourin Editeur, 2011. – 294 p

<sup>315</sup> Philippe-Joseph Salazar. – URL : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Philippe-Joseph\\_Salazar](https://fr.wikipedia.org/wiki/Philippe-Joseph_Salazar).

<sup>316</sup> Molinié, Georges. *Dictionnaire de rhétorique* / Georges Molinié. – 9<sup>e</sup> édition. – Paris : Le livre de Poche, 2014. – 351 p. (Coll. : « Dictionnaires, encyclopédies et atlas » [16007]).

<sup>317</sup> Georges Molinié. – URL : <http://www.letudiant.fr/educpros/personnalites/molinie-georges-545.html>.

«*L'homme rhétorique: culture, raison, action*» (Paris, 2013)<sup>318</sup>; укр. переклад – «*Людина риторика: культура, розум, дія*» (Париж, 2013). Філософське осмислення бельгійського філолога та лінгвіста Еммануель Данблон [Emmanuelle Danblon], професора риторики Вільного університету Брюсселя [Université Libre de Bruxelles] (Бельгія), вийшло під серією «Гуманітарні науки» («Humanités») французького видавництва «Les Éditions du Cerf», що спеціалізується на релігійній літературі. В анотації до видання зазначено: авторка відправляє на пошуки уявлення про людський розум, сформований риторикою; вона обґрунтовує складники техніки, призначеної для раціональної людини – людини-громадянина, яка з допомогою риторики зможе висловити свої почуття, емоції, інтуїтивні міркування. Головні функції риторики дослідниця розглядає як у спонтанному й універсальному проявах, так і у практичному застосуванні, що стоїть на варті суспільних інституцій. Зрештою, модель риторики, якою вона була задумана у класичному сенсі, перейшла до сучасного суспільства; вона дає можливість об'єднати товариство однією ідеєю, проте водночас може призвести і до зворотного. Еммануель Данблон показує, яким чином модель риторики та її застосування могли б стати цінним засобом задля нового виклику – набути впевненості у собі, не зважаючи на такий світовий порядок, де невпевненість є законом, де ніхто не може нас залишити, окрім нас самих.

За епіграф до книги «Людина риторика: культура, розум, дія» Еммануель Данблон послуговувалася відомою цитатою Аристотеля: «Задля того, щоб стати кваліфікованим у будь-якій професії, треба пройти природний відбір, навчання та практику» (мовою оригіналу: «Pour devenir habile en quelque profession que ce soit, il faut le concours de la nature, de l'étude et de l'exercice»). Зміст цього видання простий і лаконічний: «Як була написана історія» (як усе починалося, як риторика втратила душу і як організувалося протистояння), «Як використовується риторика практично» (як думати, перебуваючи в дії, як висловлювати свої емоції, розповідати історії, завершувати висловлювання, вирішувати й розмірковувати) та «Риторика чи мистецтво робити світ людянішим». Виклад твору доступний і зрозумілий для невибагливого, але вдумливого читача.

Еммануель Данблон є авторкою багатьох новітніх наукових праць, серед яких: «Демократична аргументація» [«Argumenter en démocratie»] і «Функція переконання. Антропологія риторичного дискурсу» [«Rhétorique et rationalité. Essai sur l'émergence de la critique et la persuasion»] (обидві – Брюссель, 2004 і 2002), «Риторика і раціональність. Начерк про становлення критики і переконання» [«La fonction persuasive. Anthropologie du discours rhétorique: origines et actualité»] (Париж, 2005) тощо. Бельгійська дослідниця – генеральний секретар Фонду Хаїма Перельмана; організаторка й активна учасниця різних міжнародних заходах (конференцій, симпозіумів, семінарів, читань, днів досліджень), що проходять на базі факультету філософії і філології Вільного університету Брюсселя та в інших наукових і навчальних установах. Вона увіходить до дослідницької групи GRAL [Groupe de recherche en Rhétorique et Argumentation Linguistique] Вільного університету Брюсселя, яка зацікавлена у встановленні зв'язків між переконанням і впровадженням аргументативної раціональності, виокремлюючи вивчення основних питань сучасної доби; GRAL – співтовариство, покликане сприяти вивченню риторики й аргументації у динамічних і міждисциплінарних вимірах, щорічно проводить десятки найрізноманітніших заходів не тільки у Бельгії, а і в Ізраїлі і Італії, у Канаді та Франції. Скажімо, торік Еммануель Данблон увіходила до складу оргкомітету Міжнародного симпозіуму з риторичного мистецтва «Хрупкість та розмитість. Приручити нестійкість: риторичне мистецтво» [«Le fragile et le flou. Apprivoiser la précarité: un art rhétorique»], що проходив у Вільному університеті Брюсселя (Брюссель, 3–5 квітня 2014 р.).

«*La rhétorique*» (Paris, 2011)<sup>319</sup> – друге видання (перше – 1996 р.) навчально-методичної «*Риторика*» Жоель Гард Тамін [Joëlle Gardes Tamine], французького

<sup>318</sup> Danblon, Emmanuelle. *L'homme rhétorique: culture, raison, action* / Emmanuelle Danblon. – Paris : Les Éditions du Cerf. – 2013. – 231 p. – (Humanités).

<sup>319</sup> Tamine, Joëlle Gardes. *La rhétorique* / Joëlle Gardes Tamine. – [2<sup>e</sup> éd.] – Paris : Armand Colin, 2011. – 232 c. – (Coll. : «Cursus. Série Littérature »).



професора лінгвістики і філології Університету Париж-Сорбонна (Université Paris-Sorbonne), одного з найстаріших вищих навчальних закладів з вивчення літератур, мов, культур, мистецтв, гуманітарних і соціальних наук. «Риторика» Жоель Гард Тамін випущено видавництвом «Armand Colin», що спеціалізоване на гуманітарних і соціальних науках із призначенням для широкої читацької аудиторії – студентів, викладачів та ентузіастів наук; її презентовано колекцією «Cursus. Série “Littérature”» («Програма. Серія “література”»), котра пропонує студентам вищих освітніх закладів краще засвоювати вивчення предметів і дисциплін у визначених галузях, зокрема з літератури. Характерні особливості цієї «Риторика»: оригінальність і почасти вишуканість думки автора, з огляду на змістову і структурну компоненти твору. Предмет досліджень Жоель Гард Тамін постає у співвіднесенні з такими характеристиками людської особистості, як тіло, серце, розум, дух, свобода, пристрасть тощо; представлено численні риторичні фігури й аргументації; можливо, не достатня для унаочнення ілюстративна складова (як на визначений вид її продукції – навчально-методичний посібник), проте наявна чимала кількість цитувань (щоправда дуже дрібним шрифтом).

Французька дослідниця у простий і доступний спосіб прагне розкрити такі частини свого доробку, як: «Принципи та еволюція» (загальні принципи та декілька історичних віх); «Тіло і серце» (пам'ять; дія; етос і пафос, а також характер пристрасті); «Дух» (винахідливість чи розум; доступність); «Між серцем і розумом: стиль і фігури»; на завершення – «Портрет», де приділено увагу місцю портрета в риторичній, характеру, презентації людини тощо. На сьогоднішній день Жоель Гард Тамін – авторка великої кількості статей і декількох книг з мови, зокрема з мови поезії [«La rhétorique profonde de Saint-John Perse»] (Париж, 2002; із Colette Camelin); вона – фахівець із граматики та поетичної риторики; член редакційних оглядів з літератури і поезії; має свій сайт, багато часу приділяє особистому листуванню з дописувачами; залишається почесним професором Університету Париж-Сорбонна, у якому пропрацювала багато років.

Привертає увагу і чергове перевидання навчально-прикладного характеру Шарлін Лісетт [Charline Licette] – «*Savoir parler en public. Apprendre à captiver votre auditoire! Tester ses capacités oratoires. Les méthodes de prise de parole. Des exercices pour s'améliorer*» ([Levallois-Perret], 2008)<sup>320</sup>; укр. переклад – «*Уміти говорити публічно. Навчіться оволодівати увагою вашої аудиторії! Протестувати свої ораторські здібності. Методи висловлювань. Вправи для самовдосконалення*» ([Левалуа-Пере], 2008). Шарлін Лісетт, викладачка з менеджменту, тренер з управління, зв'язків та особистісної ефективності, постійно розробляє нові курси і веде стажування (проводить семінари) з публічного мовлення. У цій розробці (як одному з прикладів реалізації такого курсу) авторка відповідає на низку питань, а саме: як тримати аудиторію, аби вона не заснула, що робити з голосом, як відповідати на заперечення тощо. Завдяки своїм багатьом рекомендаціям і вправам із розвитку ораторського дару його зорієнтовано на тих, хто бажає досягти успіху у публічних виступах. Посібник містить п'ять розділів: «Успішний виступ», «Підготовка розумова і фізична», «Підготовка до виступу», «Перед аудиторією» та «Методи для вдосконалення». Посилання на «Уміти говорити публічно (...)» даємо за його четвертим перевиданням (2008), оскільки у нашому Центрі риторичної культури маємо саме його у зазначеній «Бібліотеці»; знаємо: торік світ побачило восьме – доповнене – перевидання цієї праці (2014)<sup>321</sup>.

Зазначене видання й увесь доробок Шарлін Лісетт, – усе перевидано по декілька разів у рубриці «Професійна ефективність» того ж самого французького видавництва – «Studyrama» (засноване 2000 р.; знаходиться неподалік Парижа, у Левалуа-Пере), котре

---

<sup>320</sup> Licette, Charline. *Savoir parler en public. Apprendre à captiver votre auditoire! Tester ses capacités oratoires. Les méthodes de prise de parole. Des exercices pour s'améliorer* / Charline Licette. – 4<sup>e</sup> édition. – [Levallois-Perret] : Studyrama, 2008. – 181 p. – (Coll. : « Efficacité Professionnelle »).

<sup>321</sup> Licette, Charline. *Savoir parler en public. Apprendre à captiver votre auditoire! Tester ses capacités oratoires. Les méthodes de prise de parole. Des exercices pour s'améliorer* / Charline Licette. – 8<sup>e</sup> édition. – [Levallois-Perret] : Studyrama, 2014. – 250 p. – (Coll. : « Efficacité Professionnelle »).

розраховане на молодіжну аудиторію; є незалежною групою зв'язку зі студентами і молодими випускниками вищих освітніх закладів. Серед книжок Шарлін Лісетт у цьому видавництві назвемо: «Засвоєння публічних виступів» [«Maitriser la parole en public»] (2006), «Знання управління конфліктом» [«Savoir gérer un conflit»] (2005), «Керівництво зі швидкого й ефективного читання» [«Le guide de la lecture rapide et efficace»] (2005 і 2015), «Навчання управління часом» [«Apprendre a gérer son temps»] (2005) та «Уміння управління стресом» [«Savoir gérer son stress»] (2005).

Залучаємо до аналітичного огляду і філологічну працю з риторики Крістін Нуаль-Кльозад [Christine Noille-Clauzade] «*L'Univers du style. Analyses de la rhétorique classique*» (Metz, 2003)<sup>322</sup>; укр. переклад – «*Всесвіт стилю. Аналіз класичної риторики*» (Мец, 2003); видано у серії «Текстові дослідження» (№ 5) Центром лінгвістичного вивчення тексту і дискурсу філологічного факультету Університету Меца [Université de Metz] (Франція); видавець – Університет Лотарингії і Науково-дослідний центр із вивчення медіації [Université de Lorraine Centre de recherche sur les médiations (CREM)]. У цій ґрунтовній і методично структурованій роботі Крістін Нуаль-Кльозад, старший викладач Нантського університету [Université de Nantes] (Франція), у відповідь на запит «що є стиль?» проводить реконструкцію Аристотелевої системи – від історії риторики до її теорії, аналізує дисфункції класичної риторичної спадщини, зауважує на моральних інтерпретаціях мови, визначає складові самого поняття «стиль автора» тощо. Вона вибудовує свої обґрунтування за чотирма основними розділами: «Техніки мовлення» (або мовленнєві техніки), «Класичні конфігурації аналізу», «До герменевтики фігури» та «Для неформалістичної теоретизації стилю». У загальних висновках свого аналізу класичної риторики «Всесвіт стилю» французька дослідниця задається актуальним на сьогодні питанням «що таке стиль автора», а також іншими положеннями, на кшталт «естетика без патетики» тощо.

Дванадцять років потому, у науковому архіві Крістін Нуаль-Кльозад є ціла низка публікацій; тепер вона – професор риторики і літературної теорії Університету Стендаль-Гренобль 3 [Université Stendhal-Grenoble 3], де студенти вивчають іноземні мови і культури, давні і сучасні літератури, інформаційні та комунікаційні дисципліни тощо, – увесь спектр дисциплін, що охоплюють знання про людину та соціальні і гуманітарні науки. Активно проводиться у цьому освітньому закладі і науково-дослідницька діяльність під національним іменем одного з визначних класиків французької літератури XIX ст. та одного з засновників психологічного роману – Стендаля. Із-поміж галузей досліджень в Університеті є й наступні: «Риторика від античності до революції» [«Rhétorique de l'Antiquité à la Révolution»], «Лінгвістика і риторика» [«Linguistique et rhétorique»], «Сучасна французька мова: риторика і віршування» [«Langue française moderne: rhétorique et versification»], «Прагматика: риторика і дискурсивний аналіз» [«Pragmatique: rhétorique et analyse des discours»] (усі – Гренобль, 2014–2015). Проводиться в Університеті постійний семінар за темою «Сила слова: нові підходи до риторики» [«Le pouvoir des mots: nouvelles approches de la rhétorique»], під час якого відбуваються зустрічі й обміни думками між молодими дослідниками; виходить цифровий журнал «Exercices de rhétorique» (Гренобль, 2013–2015); у цьому виданні є і новітні публікації Крістін Нуаль-Кльозад.

Із-поміж авторів, чиї імена закарбовані до історії розвитку французького риторикознавства, назвемо імена ще декількох «людей риторики», а саме:

– *Лорана Перно* [Laurant Pernot], французький історик і фахівець із давньогрецької риторики; почесний член Інституту університетів Франції [Institut Universitaire de France (IUF)]; член Академії написів і белетристики (писемності і красного письменства / художньої літератури) [Académie des inscriptions et belles-lettres] (Франція), автор численних праць із риторики; почесний член Міжнародного товариства з вивчення біблійної та семітської риторики (Рим) [Société Internationale pour l'étude de la Rhétorique

<sup>322</sup> Noille-Clauzade, Christine. *L'Univers du style. Analyses de la rhétorique classique* / Christine Noille-Clauzade. – Metz : Université de Metz, 2003. – 388 p. – (Coll. « Recherches textuelles ». – № 5).

biblique et sémitique]; професор університету Страсбурга [Université de Strasbourg]; засновник і директор (із 1994 р.) Аналітичного центру релігійної риторики античності [Centre d'Analyse des Rhétoriques religieuses de l'Antiquité (C.A.R.R.A.)] тощо. Із-поміж його праць наведемо лише три назви (мовою оригіналу): «Epidictic Rhetoric. Questioning the Stakes of Ancient Praise» (University of Texas Press, Austin, 2015), «New Chapters in the History of Rhetoric» (Brill, Leiden-Boston, 2009), «La rhétorique dans l'Antiquité» (Paris, 2000)].

– *Андре Стефана* [André Stéphane], директор і педагог Школи ораторського мистецтва [l'École de l'Art Oratoire] та автор книги «Таїна ораторів» [«Le secret des orateurs»] (Париж, 2000).

– *Марка Фюмаролі* [Mark Fumaroli], дійсний член Французької академії.

Праці багатьох згаданих викладачів і науковців побачили світ на початку нинішнього століття не тільки у Бельгії, Південній Африці та Франції; вони також були апробовані на міжнародних заходах у Болгарії й Ізраїлі, в Іспанії й Італії, у Канаді і Китаї, Марокко і Німеччині, Росії і Словенії, Сполученому Королівстві та США, Швейцарії і Швеції й інших країнах світу.

*Висновки.* Поданий аналіз новітніх франкомовних наукових і навчально-методичних видань із риторики, ораторського мистецтва та культури мовленнєвої комунікації уперше розглянуто в якості важливого бібліографічного ресурсу джерельної бази з міждисциплінарних риторикознавчих досліджень у системі вищої освіти й науки початку 2000-их років. Залучено сім головних праць [усі знаходяться у фондї нашої власної бібліотеки риторичних знань від А до Я Авторського центру риторичної культури] шістьох сучасних представників університетської й академічної еліти – викладачів і дослідників риторики із Бельгії, Південної Африки та Франції. Зауважено на своєрідності і змістовому наповненні видань, котрі відображають широкий спектр багатогранних зв'язків класичної риторики з новітніми історичними, філософськими, філологічними, політичними, релігійними, соціологічними, педагогічними, освітянськими, лідерськими аспектами вивчення. Відмічено внесок кожного з авторів до становлення новітнього етапу розвитку зарубіжного риторикознавства початку XXI ст.

Доповнена новітніми зарубіжними виданнями риторикознавча бібліографія може бути послугована як ефективний засіб соціально-культурної комунікації, що сприяє поширенню професійно зорієнтованої інформації та її суспільному використанню; а загалом відіграє важливе значення у розширенні смислового і тематичного діапазону науково-педагогічного дискурсу щодо аналізу провідного міжнародного досвіду з вивчення засад розвитку риторико-комунікативної культури сучасного університету як інтегративного фактора формування сучасного університету.

## Висновки

Основні висновки, отримані у результаті виконання дослідження, сформульовано у формі виявлених тенденцій, закономірностей, концепцій, гіпотез, моделей і наукових принципів, що формують теоретичну основу розвитку інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства.

### **Тенденції:**

1. Тенденція до розвитку університетського лідерства на індивідуальному та інституційному рівнях (С. Калашнікова).
2. Тенденція до більш адекватного представлення всіх напрямків університетської діяльності у рейтингах другої хвилі та зближення їх методології з методологією соціальних наук (С. Курбатов).
3. Тенденція до зростання значення риторико-комунікативної культури сучасного університету як інтегративного фактора формування академічної еліти (О. Щербакова).

### **Закономірності:**

1. Специфіка сучасної цивілізації веде до темпоральної та просторової асиметрії у розумінні місії сучасного університету у порівнянні з його класичною моделлю (С. Курбатов)
2. Сучасний розвиток вищої освіти України є результатом дії двох основних чинників. Один із них – фактор суспільного поступу – відображає трансформації, притаманні сучасному українському суспільству. До них, у першу чергу, варто віднести процеси демократизації та розвитку громадянської відповідальності. Європейський вибір України, інтеграція нашої держави до Європейського простору визначають відповідно другий фактор впливу на розвиток вітчизняної вищої освіти – тенденції, які спрямовують поступ Європейського простору вищої освіти (European Higher Education Area, EHEA) та Європейського дослідницького простору (European Research Area, ERA). Сучасна реформа вищої освіти в Україні скеровується новим Законом України «Про вищу освіту» (вступив в дію у вересні 2014 року), який за своєю суттю та місією є відображенням вище зазначених процесів і тенденцій. Поряд із цим, результати імплементації Закону (отримані за рік його дії) засвідчують неможливість реалізації нової європейсько-орієнтованої парадигми розвитку вищої освіти на основі старої адміністративної культури управління. Іншими словами, Закон фактично актуалізував проблему та критичну потребу формування/творення нової моделі управління вищою освітою – нової за своєю світоглядною основою (принципи, цінності) та інституційно-організаційною формою (механізми) на всіх рівнях управління – від національного до інституційного. (С. Калашнікова)

### **Концепції:**

1. Трансформації у розумінні лідерського потенціалу університетів в умовах збільшення впливу університетських рейтингів та інших форм вимірювання результатів університетської діяльності на освітні політики (С.Курбатов)

### **Гіпотези:**

1. Професіоналізм лідера ідентифікується через успішну внутрішню та зовнішню діяльність у суб'єкт-об'єктному модусі, коли особистість та професійна діяльність гармонійно поєднані, а успішна особистість формується в якості показника повноцінної професійної діяльності. У процесі особистісного самовдосконалення лідера діяльність організації підноситься на новий рівень (О. Боднарук).
2. Використання методів студентоцентрованого викладання (метод візії майбутнього, Сократів діалог, метод побудови проблеми, метод мозкового штурму, метод зображення ідей) та методів побудови роботи у групі (метод академічного протиріччя, метод аналізу команди, інтерв'ю у три етапи, метод «подумай-розкажи другу-поділись з усіма», метод рольової гри, метод роботи в малих групах) на засадах лідерства сприяє управлінню професійним розвитком сучасного викладача-лідера та допомагає викладачу-лідеру імплементувати парадигму студентоцентрованого навчання у закладах вищої освіти, під час якого відбувається зміна ролі викладача від людини, яка передає знання до викладача-фасилітатора, який допомагає студентам досягти результату (О. Паламарчук).
3. Використання феномену команди з її можливостями ініціативно ставити амбіційні цілі і досягати безпрецедентних результатів, умінням отримувати максимум від ресурсів кожного члена команди і підтримувати найвищий рівень мотивації членів команди щодо сумісної роботи надасть вирішальної конкурентної переваги сучасним закладам вищої освіти (І. Прохор).
4. Риторико-комунікативна культура сучасного університету постає об'єктом міждисциплінарних досліджень вищої освіти й освітнього лідерства та передбачає комплексне вивчення ролі, завдань, компонент і чинників формування риторичної

культури елітарної особистості за умов вищої школи, а також шляхів постійного удосконалення риторика-освітянина як людини-громадянина і фахівця своєї справи, так і організатора та керівника багатограними процесами життєдіяльності сучасного університету. Це, з огляду на трансформаційні, мобілізаційні та глобалізаційні процеси в Україні і світі та нагальну назрілість системних реформувань в освітній галузі, спонукає до пошуків нових підходів до вивчення риторикознавчих засад комунікативної культури щонайменше трьох цільових університетських аудиторій – студентської, професорсько-викладацької й організаційно-управлінської (О. Щербакова)

5. Успішна імплементація у практику вищої освіти України моделі «розподіленого лідерства» є можливою за умови усвідомлення, визнання та дотримання ключових цінностей – довіра та партнерство (С. Калашнікова)

### **Моделі:**

Модель розподіленого лідерства у вищій освіті

В основі моделі розподіленого лідерства (shared leadership) – залучення та розподіл відповідальності за інституційне лідерство членів всієї академічної спільноти, а не тільки управлінської команди. Модель передбачає переосмислення потенціалу академічної спільноти з акцентом на колегіальність, громадянську активність та проактивність громади.

Аналіз ключових характеристик сучасного управління вищою освітою, яке реалізується у країнах ЄС, засвідчує їх принципову відмінність від характеристик, які сьогодні притаманні вітчизняній вищій освіті. Ця принципова різниця лежить не тільки у площині механізмів управління, а є значно глибшою, оскільки стосується принципів і цінностей (світоглядної основи). Значення принципів і цінностей є первинним по відношенню до механізмів. Іншими словами, «правильність» принципів і цінностей, на яких вибудовується управління вищою освітою, спричинює «дієвість» механізмів управління.

Подолання наявної прірви між наявним та бажаним, на наше переконання, потребує віднесення до цільових векторів сучасної реформи вищої освіти в Україні такі:

- ✓ розбудова довіри між різними учасниками процесу реформування вищої освіти – студенти, викладачі, дослідники, керівники ЗВО, держава, роботодавці, громадянське суспільство;
- ✓ зміщення акценту з протистояння та боротьби на партнерство і розподілену відповідальність за результат реформи, готовність ділитися владою та розділяти відповідальність;
- ✓ вибудовування горизонтальних експертних мереж для пошуку ефективних рішень та забезпечення професійного і конструктивного їх обговорення та презентування перед широкою академічною громадою;
- ✓ активізація, об'єднання, координація та спрямування зусиль партнерів (у т.ч. зарубіжних) на розбудову інституційної спроможності ЗВО, професійного розвитку їх персоналу та розвитку лідерського потенціалу.

Механізми, що дозволяють реалізувати зазначені вище цілі добре відомі, вони не є складними чи вартісними, а лише потребують волі до зміни системи цінностей. Без побудови такої платформи довіри та партнерства, нової корпоративної культури та системи взаємовідносин, ефективно відповісти на виклики реформи вищої освіти в Україні не є можливим. (С. Калашнікова)

### **Наукові принципи:**

1. Принцип довіри та горизонтального партнерства як основи для імплементації моделі «розподіленого лідерства» у вищій освіті (С. Калашнікова)
2. Принципи консолідованої спільноти; орієнтації на вирішення спільних задач; синергетичного чи командного ефекту; рольової доцільності; взаємно розподіленої

відповідальності; партнерства, взаємопідтримки та взаємозбагачення; індивідуальної самореалізації при здійсненні командної діяльності у закладі вищої освіти (І. Прохор).

3. Принципи відкритого доступу до інформації; прозорої методики розрахунку ваги критеріїв та індикаторів; відповідності критеріїв та індикаторів суттєвим напрямкам університетської діяльності; врахування очікувань від університетської діяльності від представників основних цільових аудиторій (студенти, абітурієнти, роботодавці, експертне співтовариство) забезпечують адекватність рейтингів та їх легітимацію в якості механізму визначення інституційного лідерства в освітній галузі (С. Курбатов).
4. Принцип використання технік самопізнання та саморозвитку при формуванні здатності особистісного самовдосконалення лідера (О. Боднарук).
5. Принципи навчання, орієнтованого на студента (студентоцентроване навчання); міждисциплінарності; використання активних методів викладання; результато-орієнтованості; навчання на основі досліджень є ключовими при викладанні на засадах лідерства (О. Паламарчук).

## Додатки

### Додаток 1

#### Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України

На підставі спільних домовленостей Інституту вищої освіти НАПН України, Британської Ради в Україні, Фондації лідерства для вищої освіти (Сполучене Королівство) та за підтримки Міністерства освіти і науки України **оголошується конкурс для участі вітчизняних закладів вищої освіти у першому циклі Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України.**

**Мета Програми** – сприяння реформуванню сектора вищої освіти шляхом розвитку лідерського потенціалу університетів України. Протягом трьох років (2015 – 2018 рр.) до участі у Програмі планується залучити 40 університетів України.

**У результаті реалізації Програми до 2018 року очікується досягнення таких результатів:**

- Створення національної мережі «агентів змін» – фахівців, готових упроваджувати інноваційні зміни у своїх закладах вищої освіти
- Здійснення 40 міжуніверситетських партнерських обмінів між університетами України та Сполученого Королівства
- Введення механізмів розповсюдження, співпраці та обміну ефективною практикою розвитку лідерського потенціалу університетів
- Ефективне застосування лідерського потенціалу агентів змін у системі вищої освіти або окремого закладу через визначення їх статусу та покращення індикаторів досягнень університету
- Чітке розуміння університетами своєї ролі та відповідальності в умовах розширеної автономії через оновлення університетських стратегій

**Детальна інформація щодо реалізації Програми розміщується на сайтах:**

- Інституту вищої освіти НАПН України
- (<http://ihed.org.ua/ua/diialnist/programa-z-rozvitku-liderstva.html>)
- та Британської Ради в Україні (<http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/ukraine-higher-education-leadership-development-programme>).

**Координатор Програми** – Інститут вищої освіти НАПН України.

**Контактна особа** – Світлана Калашнікова, директор Інституту вищої освіти НАПН України ([svit.ukr@ukr.net](mailto:svit.ukr@ukr.net)).

**До участі у Програмі запрошуються** університетські команди (у складі 5 основних і 2 резервних учасників), спрямовані на реалізацію інноваційних змін задля розвитку університету, які представляють управлінську, академічну та студентську спільноти.

**З метою консультування університетських команд щодо питань підготовки заявки для участі у конкурсі** Інститут вищої освіти НАПН України спільно з Британською Радою в Україні проведе у листопаді 2015 р. інформаційну зустріч у Києві та серію відеоконференцій. Про дату і час зазначених заходів буде повідомлено на Інтернет-сторінках Програми (див. вище).

### Графік реалізації першого циклу Програми:

- **Вересень 2015 р.** – Інформування академічної громади про Програму
- **15 жовтня 2015 р.** – Оголошення конкурсу для участі у першому циклі Програми
- **До 10 грудня 2015 р.** – Подача заявок від університетів України (форма заявки включає опис команди, опис проекту, перелік заходів із розповсюдження результатів участі у Програмі серед університетів України)
- **Грудень 2015 р.** – Аналіз отриманих заявок і відбір 10 університетських команд для участі у першому циклі Програми. Оголошення (оприлюднення) результатів конкурсу
- **Лютий 2016 р.** – Вступний тренінг для команд – Run Development Centre (3 дні, м. Київ)
  - **Лютий – березень 2016 р.** – Командна діяльність щодо підготовки проекту в університетах
  - **Березень 2016 р.** – Подача заявок від університетів на отримання гранту у межах компоненту Academic Partnership Awards. Кожен університет – учасник Програми зможе отримати грант на реалізацію мобільності до британського університету для підтримки роботи над проектом.
- **Березень 2016 р.** – Модуль 1 компоненту Future Leadership Development (2 дні, по 2 учасники від команди, м. Київ)
- **Квітень 2016 р.** – Тренінг для команд – Change Academy (4 дні, м. Київ)
- **Квітень – листопад 2016 р.** – Реалізація університетськими командами проектів (у своєму університеті та візит до Сполученого Королівства)
- **Червень 2016 р.** – Модуль 2 компоненту Future Leadership Development (2 дні, по 2 учасники від команди, м. Київ)
- **Вересень 2016 р.** – Семінар з моніторингу проектів (1 день, 2 учасника від команди, м. Київ)
- **Жовтень 2016 р.** – Модуль 3 компоненту Future Leadership Development (2 дні, по 2 учасники від команди, м. Київ)
- **Грудень 2016 р.** – Презентація результатів проекту лідерами команд – компонент Team Leaders Debrief (1 день, 1 учасник від команди, м. Київ)

Мова заходів Програми: в Україні – українська та англійська (забезпечується послідовний переклад); у Сполученому Королівстві – англійська.

Участь у заходах Проекту для університетських команд є безкоштовною. Всі витрати, пов'язані з приїздом до Києва і перебуванням у Києві для участі у вище зазначених заходах покриваються університетами за рахунок власних коштів.

Грант, отриманий університетом у межах компоненту Academic Partnership Awards, покриває витрати університетської команди на візит до партнерського університету Сполученого Королівства.

### Форма заявки:

Назва університету	
Адреса веб-сайту	
Рік заснування університету	
Кількість студентів	
Кількість персоналу	

Назва проекту, над яким буде працювати університетська команда у межах Програми	
---------------------------------------------------------------------------------	--



Команда університету

5 основних учасників

Ім'я та прізвище	
Посада, підрозділ	
Вік	
Рівень володіння англійською мовою (відповідно до Загальноєвропейської рамки володіння іноземною мовою)	<input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> B1 – intermediate <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> A 1 <input type="checkbox"/> Не володію
Роль у Проекті	
2-3 особисті ключові досягнення, важливі для успішної реалізації проекту	

Ім'я та прізвище		
Посада, підрозділ		
Вік, кількість років		
Рівень володіння англійською мовою	<input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> C1	<input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> B1
Роль у Проекті		
2-3 особисті ключові досягнення, важливі для успішної реалізації проекту		

Ім'я та прізвище		
Посада, підрозділ		
Вік, кількість років		
Рівень володіння англійською мовою	<input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> C1	<input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> B1
Роль у Проекті		
2-3 особисті ключові досягнення, важливі для успішної реалізації проекту		

Ім'я та прізвище		
Посада, підрозділ		
Вік, кількість років		
Рівень володіння англійською мовою	<input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> C1	<input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> B1
Роль у Проекті		
2-3 особисті ключові досягнення, важливі для успішної реалізації проекту		

Ім'я та прізвище		
Посада, підрозділ		
Вік, кількість років		
Рівень володіння англійською мовою	<input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> C1	<input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> B1
Роль у Проекті		
2-3 особисті ключові досягнення, важливі для успішної реалізації проекту		

2 резервні учасники

Ім'я та прізвище	
------------------	--

Посада, підрозділ		
Вік, кількість років		
Рівень володіння англійською мовою	<input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> C1	<input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> B1
Роль у Проекті		
2-3 особисті ключові досягнення, важливі для успішної реалізації проекту		

Ім'я та прізвище		
Посада, підрозділ		
Вік, кількість років		
Рівень володіння англійською мовою	<input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> C1	<input type="checkbox"/> B2 <input type="checkbox"/> B1
Роль у Проекті		
2-3 особисті ключові досягнення, важливі для успішної реалізації проекту		

### Інформація про проект

Мета проекту		
Відповідність проекту пріоритету (ам) (обрати 1 або кілька)	<input type="checkbox"/> Стратегічне управління <input type="checkbox"/> Розвиток внутрішньої системи забезпечення якості <input type="checkbox"/> Розвиток персоналу <input type="checkbox"/> Інтернаціоналізація вищої освіти	<input type="checkbox"/> Лідерство у викладанні та навчанні <input type="checkbox"/> Дослідницьке лідерство <input type="checkbox"/> Врядування в університеті <input type="checkbox"/> Університет і суспільство <input type="checkbox"/> Університет і бізнес <input type="checkbox"/> Модернізація освітніх програм (3 цикли)
Основні кроки (заходи), які планується здійснити в університеті		
Наявний досвід та ресурси університету, важливі для реалізації проекту		
Очікування університетської команди від співпраці з британським університетом		

### Заходи із розповсюдження результатів участі у Програмі серед університетів України

Назва заходу	Короткий опис змісту заходу	Очікуваний термін проведення та очікувані результати

### Список закладів вищої освіти, що подали заявку на участь у Програмі розвитку лідерського потенціалу університетів України – 2015 рік

№	ЗВО	Назва проекту	Місто розташування
1.	Національний університет біоресурсів і природокористування України (НУБіП України)	Посилення потенціалу вищої освіти у галузі землеустрою та територіального планування	Київ
2.	Херсонський державний аграрний університет	Механізми підвищення ефективності автономної діяльності вищого навчального закладу аграрної освіти України	Херсон
3.	Національний університет «Києво-Могилянська»	Розробка студентоцентрированої моделі викладання для міждисциплінарних	Київ

<sup>323</sup> Реалізація пріоритетів повинна здійснюватися у контексті університетської автономії

	академія»	навчальних програм на основі лідерства	
4.	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	Скіллз Плюс Портал для Лідерства (СППЛ)	Київ
5.	Національний лісотехнічний університет України	Лідерство у розвитку освітніх програм з поглибленою практичною підготовкою на робочих місцях (дуальних програм) в галузі технологій оброблювання деревини, орієнтованих на потреби європейського ринку праці, на основі співпраці університету і бізнесу	Львів
6.	Глухівський національний університет імені Олександра Довженка	Розробка системи управління інноваційно-педагогічною й науково-дослідницькою діяльністю у вищих навчальних закладах	Глухів
7.	Хмельницький національний університет	Синергія: українська вища освіта – британський досвід	Хмельницький
8.	Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	Розвиток лідерського потенціалу та формування системи управління змінами в діяльності переміщеного університету	Луганськ
9.	Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна	Електронний університет	Дніпропетровськ
10.	Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України	Як стати конкурентоздатним викладачем у системі підготовки публічних службовців: новітня практика	Львів
11.	Академія муніципального управління	Світоглядні пріоритети гуманізації вищої освіти	Київ
12.	Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського	Наукові інновації у навчальному процесі та трансфер технологій у бізнес	Кременчук
13.	Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Б.Хмельницького	Університет як індикатор міжкультурної інтенції українського суспільства	Мелітополь
14.	Українська інженерно-педагогічна академія	Співробітництво Європейських університетів з роботодавцями для забезпечення необхідних компетенцій випускників	Харків
15.	Національний аерокосмічний університет ім. М.Є.Жуковського «Харківський авіаційний інститут»	<i>Створення і впровадження інтегрованої системи управління якістю надання освітянських послуг</i>	Харків
16.	Одеський національний політехнічний університет	Удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освітніх процесів Одеського національного політехнічного університету на основі стандартів та керівних принципів забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)	Одеса

17.	Тернопільський національний економічний університет	Агенція університетських змін	Тернопіль
18.	Черкаський державний технологічний університет	Створення регіонального освітнього кластеру	Черкаси
19.	Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого	Підвищення конкурентоспроможності національної юридичної освіти через впровадження Європейських стандартів якості	Харків
20.	Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя	Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя	Ніжин
21.	Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини	Активізація академічної мобільності: лідерство, інновації та перспективи вищої освіти	Умань
22.	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	Відкритість суспільству і бізнесу	Харків
23.	Тернопільський державний медичний університет імені І. Горбачевського	<i>Створення Університету третього віку та умов для самореалізації літніх людей</i>	Тернопіль
24.	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	Стратегічне лідерство	Чернівці
25.	Сумський державний університет	Модернізація програми підготовки докторів філософії технічного, економічного та юридичного спрямування шляхом формування міждисциплінарних професійних компетенцій	Суми
26.	Луганський національний університет імені Тараса Шевченка	Побудова європейського університету – лідера регіонального розвитку та освіти на Сході України, активного учасника процесу сприяння зупиненню конфлікту	Луганськ
27.	Придніпровська державна академія будівництва та архітектури	Оновлення стратегії розвитку дистанційної освіти	Дніпропетровськ
28.	Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка	Розкрий в собі лідера	Глухів
29.	Одеська національна академія харчових технологій	Оптимізація розвитку академії та модернізація алгоритму дій із залучення на навчання іноземних громадян	Одеса
30.	Український Католицький Університет	Лідерство та інновації у підготовці студентів освітньо-кваліфікаційному рівні магістра спеціальності «Психологія» спеціалізації «Клінічна психологія з основами когнітивно-поведінкової терапії»	Львів
31.	Київський національний університет культури і мистецтв	Креативна культура в освіті – освіта в креативній культурі	Київ
32.	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	Створення відкритого молодіжного проектно-конструкторського бюро (ВМПКБ) мехатронних і робото технічних систем	Івано-Франківськ

33.	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	Вдосконалення системи оцінювання та забезпечення якості інженерної освіти в НТУУ «КПІ»	Київ
34.	Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя	Створення платформи для розвитку лідерства в молодіжному середовищі університету	Тернопіль
35.	Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	COMPASS	Тернопіль
36.	Одеська державна академія технічного регулювання та якості	Стандарти Європейського союзу - вимога до підготовки сучасних фахівців з технічного регулювання та якості	Одеса
37.	Київський національний торговельно-економічний університет	Імплементация міжнародного досвіду у підготовку фахівців у КНТЕУ	Київ
38.	Національний університет «Львівська політехніка»	Імплементация студентоцентрованого підходу в проектування та реалізацію освітніх програм	Львів
39.	Приазовський державний технічний університет	Школяр - потенціал університету і майбутнє суспільства	Маріуполь
40.	Київський національний університет технологій та дизайну	Створення проектного офісу для розвитку науково-інноваційного потенціалу	Київ
41.	Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	Забезпечення якості освітніх процесів на засадах студентоцентризму в економічному університеті	Київ
42.	Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету	Проект інтеграції освіти і бізнесу в ХТЕІ КНТЕУ «BEAT»	Харків
43.	Національна академія державного управління при Президентіві України	Модернізація навчальних програм підготовки докторів філософії (PhD) у контексті розвитку лідерських якостей публічних службовців	Київ
44.	Київський університет імені Бориса Грінченка	Формування готовності викладачів Університету до здійснення навчання, заснованого на дослідженнях	Київ
45.	Донецький національний технічний університет	Університет як рушій реформ місцевих громад та бізнесу	Донецьк
46.	Національна академія статистики, обліку та аудиту	Розвиток міжнародного співробітництва Національної академії статистики, обліку та аудиту задля інтернаціоналізації вищої освіти та академічної мобільності	Київ
47.	Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова	Модернізація сучасної освітньої організації на інноваційних засадах розвитку врядування, управління якістю, співпраці із сектором бізнесу та інтернаціоналізації вищої освіти	Одеса
48.	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Мережа експертів впровадження змін для забезпечення академічних свобод в умовах автономного університету	Харків
49.	Черкаський національний університет імені Богдана	Інтеграція дослідницького й освітнього складників у діяльності вищої школи	Черкаси

	Хмельницького		
50.	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	Забезпечення якості змісту та викладання загальноінженерних дисциплін	Івано-Франківськ
51.	Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара	Академічне лідерство задля інноваційних змін	Дніпропетровськ
52.	Тернопільський національний економічний університет	Університет як нова платформа малого інноваційного бізнесу майбутнього	Тернопіль
53.	Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана	Розумні зміни – запорука майбутнього	Київ
54.	Сумський державний університет	Створення інформаційно-комунікаційної платформи регіональної мережі трансферу технологій	Суми
55.	Національний університет «Острозька академія»	Університет як простір народження інновацій: університетське навчання через діяльність міждисциплінарних груп та реалізацію науково-практичних інноваційних проектів	Острог
56.	Сумський державний університет	E-learning: інструмент залучення широкого загалу до концепції неперервної освіти	Суми
57.	Чернігівський національний технологічний університет	МЕРЕЖА ЛІДЕРА (Лідерство в освітньо-науковому просторі на основі Чернігівського та Міжнародного партнерства)	Чернігів
58.	Ужгородський національний університет	Розробка внутрішньої системи моніторингу якості функціонування університету на основі процесного підходу до управління	Ужгород
59.	Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського	Кластеризація освітнього середовища підготовки фахівців у регіоні	Миколаїв
60.	Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України	Стратегія розвитку інституту на 2016-2030 рр. в аспекті концепції ефективного врядування (good governance)	Дніпропетровськ
61.	Національний медичний університет імені О.О. Богомольця	Управління якістю підготовки майбутніх фахівців як основа стратегічного лідерства університету у галузі медичної освіти України	Київ
62.	Полтавський університет економіки і торгівлі	Імплементация лідерської управлінської парадигми в діяльність університету	Полтава
63.	Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	Розробка та впровадження механізму оцінювання освітніх програм у внутрішній системі забезпечення якості освіти університету	Дрогобич
64.	Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка	Інтернаціоналізація та модернізація: два вектори інновацій	Чернігів
65.	Київський Інститут Бізнесу та Технологій	Академія бізнес талентів	Київ

66.	Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського	Комплексний підхід до системи забезпечення якості вищої освіти	Кременчук
67.	Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного	Впровадження дуальної системи освіти у вітчизняних вищих навчальних закладах	Київ
68.	Чорноморський Державний Університет ім. П. Могили	Non progredi est regredi	Миколаїв
69.	Харківська державна академія дизайну і мистецтв	Розробка нової ефективної моделі аспірантури для впровадження структурованих освітньо-наукових PhD програм в Харківській державній академії дизайну і мистецтв в контексті реформування вищої освіти України згідно нового Закону Про вищу освіту	Харків
70.	Маріупольський державний університет	Інтернаціоналізація як спосіб підвищення конкурентоспроможності сучасного університету	Маріуполь
71.	Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського	Освітній лідер нового покоління	Вінниця
72.	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	Центр академічних інновацій: підвищення професійного рівня викладачів і дослідників	Київ
73.	Херсонський національний технічний університет	Впровадження інноваційних змін латерального реагування на глобалізаційні виклики	Херсон
74.	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	Якісний інноваційний розвиток університету через активізацію лідерського потенціалу	
75.	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	Модернізація освітніх програм з втіленням сучасних інноваційних освітніх технологій у процес навчання	Харків
76.	Одеська національна академія харчових технологій	Школа розвитку лідерства і конфліктологічних компетенцій	Одеса
77.	Львівський державний університет фізичної культури	Формування академічної спроможності університету для підготовки фахівців до успішної діяльності з промоції здоров'я через освіту та фізичну культуру	Львів
78.	Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова	Розвиток компетентності випускників у контексті гармонізації системи підготовки фахівців в ЄС	Харків
79.	Донецький національний університет	Стратегія інтернаціоналізації для Донецького національного університету	Вінниця
80.	Криворізький педагогічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»	Формування соціального капіталу педагогічного ВНЗ задля створення іміджу університету в місцевій громаді. <i>Молодь. Університет. Школа. Випускник. Громада</i>	Кривий Ріг
81.	Національний університет	Дослідження передових прогресивних	Київ

	біоресурсів і природокористування України	напрямків розвитку у сфері лідерства з наукової, викладацької та організаційної діяльності ВНЗ Сполученого Королівства та впровадження їх досвіду в українську систему освіти аграрного ВНЗ	
82.	Національний гірничий університет	Розвиток менеджерських та лідерських якостей студентів та персоналу університету для застосування в навчанні, викладанні та управлінні	
83.	Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля	Запровадження системи моніторингу якості вищої освіти у Дніпропетровському університеті імені Альфреда Нобеля	Дніпропетровськ
84.	Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця	Впровадження системи внутрішнього забезпечення якості на базі співпраці університетів, бізнесу та суспільства	Харків
85.	Одеський національний медичний університет	Програма розвитку лідерського потенціалу Одеського національного медичного університету	Одеса
86.	Відкритий міжнародний університет розвитку людини Україна	Якість освіти через відкритість навчального процесу.	Київ
87.	Одеський національний економічний університет	Інтернаціоналізація університету – шлях до якості освіти	Одеса
88.	Запорізька державна інженерна академія	Сучасний ВНЗ: інновація, наука, бізнес	Запоріжжя
89.	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	Створення офісу інноваційних проектів як крок в розвитку лідерського потенціалу університету	Одеса
90.	Донецький державний університет управління	Забезпечення якості освіти: внутрішній вимір	Маріуполь
91.	Харківський інститут фінансів УДУФМТ	Тренінговий центр для молоді «Be smart»	Харків
92.	Державний університет телекомунікацій	Student`s Pulse – Інформаційно-освітня платформа	
93.	Таврійський державний агротехнологічний університет	Розробка стійкої моделі залучення роботодавців до модернізації змісту та якості освітніх програм	
94.	Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	Моніторингове дослідження якості університетської освіти на основі суб'єктивних оцінок викладачів і студентів	Київ
95.	Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка	Посилення стратегічного партнерства «Університет-бізнес» (на прикладі Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка)	Полтава
96.	Національний авіаційний університет	Наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених НАУ	Київ



**Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
(ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)**



**Education for Leadership,  
Intelligence  
and Talent Encouraging  
544343-TEMPUS-1-2013-1-LT-  
TEMPUS-SMHES**



<b>Коротка назва проекту: «ELITE»</b>	
<b>Український еквівалент назви:</b> Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту	
<b>Структурний проект. Пріоритет</b> – Вища освіта та суспільство	
<b>Тривалість проекту:</b> 1 грудня 2013 – 1 грудня 2016 (36 місяців)	
<b>Програма фінансування ЄС:</b> Міжрегіональна програма Європейського сусідства та партнерства	
<b>Сума гранту ЄС програми Темпус:</b> € 1 166 657, 38	
<b>Цільова група:</b> ВНЗ – студенти, викладачі, тренери; адміністративний персонал; клієнти. Державні інституції – лідери та персонал.	
<b>Отримувач гранту (P1):</b> Каунаський технологічний університет, Каунас, Литва	
<b>Координатор:</b> Проф. Данголія РУТКАУСКІНЕ, Керівник центру дистанційного навчання, Каунаський технологічний університет	<b>Головний менеджер проекту:</b> Проф. Петрас БАРСКАУСКАС, Ректор, Каунаський технологічний університет
<b>Контакти:</b> тел. : +370 37 300 612; факс : +370 37 300 614 e-mail: danguole.rutkauskiene@ktu.lt	<b>Контакти:</b> тел. : +370 37 300 000; факс: +370 37 300 614 e-mail: rastine@ktu.lt
<b>Партнери в країнах ЄС / Контактна особа / електронна пошта:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Університет Тампере, Фінляндія (P2) / Юлія ШУМІЛОВА / yulia.shumilova@uta.fi</li> <li>▪ Університет Грінвічу, Сполучене Королівство (P3) / Проф. Ян МАКНЕЙ / I.McNay@greenwich.ac.uk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ТОВ Ranmore Consulting, Сполучене Королівство (P4) / Проф. Том КЕННІ / tkennie@ranmore.co.uk</li> <li>▪ Естонська бізнес-школа, Естонія (P4) / Проф. Олав ААРНА / Olav.Aarna@ebs.ee</li> </ul>
<b>Координатор проекту в Україні:</b>	
Проф. Світлана КАЛАШНІКОВА, Перший заступник директора, Інститут вищої освіти, Національна академія педагогічних наук України	<b>Контакти:</b> тел. : +38 044 28 662 98; факс: +38 044 28 668 04 e-mail: svit.ukr@ukr.net
<b>Партнери в Україні / Контактна особа / електронна пошта:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Київський університет імені Бориса Грінченка (P6) / Доц. Валерія МІЛЯЄВА / valerija--milaeva@yandex.ru</li> <li>▪ Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка (P7) / Доц. Олена ГУЗАР / olena.huzar@gmail.com</li> <li>▪ Національна академія педагогічних наук України (P8) / Проф. Світлана КАЛАШНІКОВА / svit.ukr@ukr.net</li> <li>▪ Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» / Ірина</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Одеський національний університет (P11) / Доц. Тетяна СТЕПАНОВА / tanya.stepanova@onu.edu.ua</li> <li>▪ Донецький державний університет управління / Доц. Ірина СІКОРСЬКА / intdep@dsum.edu.ua</li> <li>▪ Національна академія державного управління при Президенті України (P13) / Віта ПОБЕРЕЖНА / v.poberezhna@gmail.com</li> <li>▪ HRFORUM – Асоціація з управління персоналом (P14) / Андрій НІКОЛОВ /</li> </ul>

<p>ПОРУНКОВА / consortium@kpi.kharkov.ua</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Національний авіаційний університет (P10) / Докт. Ірина ЗАРУБІНСЬКА / irenazar@nau.edu.ua</li> </ul>	<p>an@hrforum.ua</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Міністерство освіти і науки України / Анна Новосад / anja.novosad@gmail.com</li> </ul>
<p><b>Мета проекту:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Посилити роль українських ВНЗ як генераторів соціального прогресу в імплементації державної політики з розвитку людських ресурсів (HRD) шляхом реалізації послуг з розвитку лідерського та організаційного потенціалу (L&amp;OD)</li> </ul> <p><b>Завдання проекту:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1. Розробити концептуальне та інформаційне підґрунтя для посилення ролі університетів в імплементації державної політики з HRD (Указ Президента України № 45/2012 від 1 лютого 2012 р. «Стратегія розвитку державної кадрової політики на 2012-2020 роки») як генераторів соціального прогресу шляхом реалізації послуг з L&amp;OD.</li> <li>▪ 2. Створити інфраструктуру (персонал, обладнання, програмне забезпечення, інформаційні ресурси) для ефективної реалізації університетами послуг з L&amp;OD.</li> <li>▪ 3. Розробити методологічне та навчальне середовище (контент, методи, інструменти) для ефективної реалізації університетами послуг з L&amp;OD у 3 пілотних сферах (освіта (ED), державна служба (PS), підприємництво (EN)).</li> <li>▪ 4. Здійснити заходи щодо політичної, законодавчої, організаційної та громадської підтримки ролі університетів як генераторів соціального прогресу в імплементації державної політики з HRD шляхом реалізації послуг з L&amp;OD.</li> </ul>	
<p><b>Напрями діяльності:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ WP1. Розроблення концептуального та інформаційного підґрунтя для L&amp;OD</li> <li>▪ WP2. Створення інфраструктури для L&amp;OD</li> <li>▪ WP3. Розроблення методологічного та навчального середовища для L&amp;OD</li> <li>▪ WP4. Реалізація заходів щодо політичної, законодавчої, організаційної та громадської підтримки L&amp;OD</li> <li>▪ WP5. Забезпечення якості (QA) проекту</li> <li>▪ WP6. Інформування громадськості щодо проекту</li> <li>▪ WP7. Функціонування центрів лідерства</li> <li>▪ WP8. Управління проектом</li> </ul>	
<p><b>Очікувані результати:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.1. Концепція «Роль університетів у L&amp;OD»</li> <li>▪ 1.2. Електронний журнал з L&amp;OD у ВНЗ</li> <li>▪ 2.1. Центри лідерства (CLs)</li> <li>▪ 2.2. Сертифіковані експерти з L&amp;OD</li> <li>▪ 3.1. Методологія для LD</li> <li>▪ 3.2. Методологія для OD</li> <li>▪ 3.3. Веб-середовище з L&amp;OD</li> <li>▪ 3.4. Посібники з L&amp;OD</li> <li>▪ 4.1. Нормативні документи щодо HRD</li> <li>▪ 4.2. Міжнародні конференції з L&amp;OD</li> <li>▪ 4.3. Матеріали конференцій</li> <li>▪ 4.4. Круглі столи для ректорів університетів з L&amp;OD</li> <li>▪ 5.1. Стратегія QA</li> <li>▪ 5.2. Щорічні звіти щодо QA на основі внутрішнього та зовнішнього моніторингу</li> <li>▪ 6.1. Портал проекту</li> <li>▪ 6.2. Буклети проекту</li> <li>▪ 6.3. Статті про проект</li> <li>▪ 7.1. Послуги з оцінювання лідерського потенціалу</li> <li>▪ 7.2. Тренінги з L&amp;OD</li> <li>▪ 7.3. Послуги з інституційного аудиту</li> <li>▪ 7.4. Коучинг з L&amp;OD</li> <li>▪ 7.5. Консультування з L&amp;OD</li> <li>▪ 7.6. Літня академія лідерства</li> <li>▪ 8.1. Стратегія управління проектом (MPS)</li> <li>▪ 8.2. Координаційні зустрічі</li> <li>▪ 8.3. Фінансовий аудит</li> <li>▪ 8.4. Звіти з управління</li> </ul>	
<p><b>Сайт проекту:</b> elite-project.eu</p>	

### Список університетів-партнерів Проекту – Мережа «ELITE Plus»

1. Академія митної служби України
2. Бердянський державний педагогічний університет
3. Буковинський державний медичний університет
4. Вінницький національний аграрний університет
5. Дніпродзержинський державний технічний університет
6. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара
7. Дніпропетровський регіональний інститут НАДУ при Президентіві України

8. Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля
9. Донбаський державний педагогічний університет
10. Донбаський державний технічний університет
11. Донецький державний університет управління
12. Донецький національний технічний університет
13. Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
14. Запорізький національний технічний університет
15. Запорізький національний університет
16. Івано-Франківський національний медичний університет
17. Київська державна академія водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного
18. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
19. Київський національний торговельно-економічний університет
20. Київський національний університет будівництва і архітектури
21. Київський університет імені Бориса Грінченка
22. Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка
23. Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
24. Луцький національний технічний університет
25. Львівський інститут менеджменту
26. Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького
27. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України
28. Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького
29. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського
30. Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука
31. Національна академія внутрішніх справ України
32. Національна академія державного управління при Президентіві України
33. Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
34. Національна металургійна академія України
35. Національний авіаційний університет
36. Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ»
37. Національний гірничий університет Національний гірничий університет
38. Національний технічний університет «Харківський політехнічний університет»
39. Національний транспортний університет
40. Національний університет «Львівська політехніка»
41. Національний університет «Острозька академія»
42. Національний університет біоресурсів і природокористування України
43. Національний університет державної податкової служби України
44. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
45. Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова
46. Одеська національна академія харчових технологій
47. Одеський державний університет внутрішніх справ
48. Одеський національний економічний університет
49. Одеський національний морський університет
50. Одеський національний університет імені Іллі Мечникова
51. Одеський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України
52. Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди
53. Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського
54. Полтавська державна аграрна академія
55. Полтавський університет економіки і торгівлі

56. Приазовський державний технічний університет
57. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
58. Сумський державний університет
59. Сумський національний аграрний університет
60. Східноєвропейський університет економіки і менеджменту
61. Східноєвропейський університет імені Лесі Українки
62. Тернопільський державний медичний університет імені І.Я. Горбачевського
63. Тернопільський національний педагогічний університет ім. Володимира Гнатюка
64. Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
65. Українська інженерно-педагогічна академія
66. Українська медична стоматологічна академія
67. Український гуманітарний інститут
68. Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі
69. Український Католицький Університет
70. Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини
71. Уманський національний університет садівництва
72. Університет банківської справи Національного банку України
73. Університет економіки та права «КРОК»
74. Університет менеджменту освіти НАПН України
75. Харківська академія неперервної освіти
76. Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»
77. Харківський інститут фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі
78. Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва
79. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
80. Харківський національний медичний університет
81. Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди
82. Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка
83. Харківський національний університет внутрішніх справ
84. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
85. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
86. Харківський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України
87. Херсонський державний аграрний університет
88. Хмельницький національний університет
89. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
90. Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

**Розвиток інституційного потенціалу університетів Сполученого Королівства: діяльність Фондації лідерства для вищої освіти<sup>324</sup>**

УДК 378 (1-87) (477)

*У статті на основі аналізу діяльності Фондації лідерства для вищої освіти (Leadership Foundation for Higher Education, LFHE) висвітлено провідну практику розвитку лідерського потенціалу університетів Сполученого Королівства шляхом реалізації програм інституційного розвитку та професійного розвитку лідерів. Констатовано ключові фактори, що забезпечують успішність і ефективність такої діяльності. Визначено шляхи та особливості врахування провідного британського досвіду для розвитку інституційного потенціалу університетів України.*

**Ключові слова:** заклад вищої освіти (ЗВО), інституційний розвиток, лідер, лідерський потенціал, професійний розвиток, професіоналізація управління вищою освітою, університетське лідерство.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Розвиток інституційного потенціалу університетів – передумова та основа підвищення якості вищої освіти. Цей принцип є визначальним як у документах Європейського простору вищої освіти (European Higher Education Area, далі – EHEA) [1-3], так і у новій редакції Закону України «Про вищу освіту» [4].

Сучасна реформа/модернізація вищої освіти передбачає розширення автономії закладів вищої освіти (далі – ЗВО), яка, у свою чергу повинна бути збалансована відповідальністю та підзвітністю університетів перед широкою громадськістю. Передумовами ефективної імплементації на рівні університету принципу «автономія – відповідальність» є професіоналізація управління та імплементація моделі врядування, в основі якої партнерство і колегіальність: «Виклики, що постали перед вищою освітою, вимагають розбудови більш гнучкого врядування та систем фінансування, які збалансують більшу автономію освітніх інституцій з відповідальністю перед усіма стейкхолдерами. Інвестування у професійний менеджмент може забезпечити стратегічне бачення та лідерство одночасно надаючи викладачам і дослідникам необхідну академічну свободу ...» [2, с. 13].

Сучасна ситуація щодо імплементації в Україні положень нового Закону України «Про вищу освіту» засвідчує критичність проблеми професіоналізації управління як основи розбудови інституційного потенціалу ЗВО, а відтак спонукає до вивчення зарубіжних успішних практик відповідного спрямування.

У наших попередніх публікаціях [5-9], аналізуючи провідний міжнародний досвід професіоналізації управління вищою освітою, ми вже зверталися до висвітлення провідної практики Сполученого Королівства.

**Мета цієї статті** – на основі аналізу діяльності Фондації лідерства для вищої освіти (Leadership Foundation for Higher Education, далі – LFHE) ідентифікувати та описати особливості реалізації програм інституційного розвитку та професійного розвитку лідерів у Сполученому Королівстві, виявити ключові фактори, що забезпечують успішність і ефективність такої діяльності, а також визначити шляхи та особливості врахування провідного британського досвіду для розвитку інституційного потенціалу університетів України як ключової передумови імплементації нового Закону України «Про вищу освіту».

<sup>324</sup> Калашнікова С.А. // Вища освіта України. - № 2. – 2015. – Додаток 1: Наука і вища освіта. – 200 с. – С. 142-145

## Виклад основного матеріалу

**LFHE – ключові інституційні параметри.** У дослідженні європейських експертів Р. Maasen та А. Pausits «Mapping the Field: Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe» [10] Велика Британія зазначається як поки що єдина країна Європейського Союзу, в якій протягом тривалого періоду часу на основі результатів системних наукових досліджень успішно функціонує потужна національна система професійного розвитку керівників закладів вищої освіти. Значну роль у цьому належить діяльності Фундації лідерства для вищої освіти (Leadership Foundation for Higher Education) – експертної інституції національного рівня, яка у 2014 році відзначила своє десятиліття.

Історія створення LFHE тісно пов'язана із реформою та розвитком сектору вищої освіти у Сполученому Королівстві. Зокрема, масифікація вищої освіти (протягом 1960-1990-х років), зростання обсягів державного фінансування актуалізують потребу підвищення ефективності управління університетами, а відтак і проблему професіоналізації управління у вищій освіті. На початку 2000-х років у Сполученому Королівстві професійний розвиток лідерів ЗВО здійснювався несистемно за фінансової підтримки самих університетів Агенцією з розвитку персоналу університетів і коледжів (University and College Staff Development Agency, UCOSDA) [11]. Наступним кроком у напрямі розвитку лідерства у вищій освіті стало розроблення концепції національної Академії лідерства (2002 рік). У 2003 році був прийнятий Стратегічний план розвитку вищої освіти на 2003-2008 роки, в якому легітимізована нова галузь політики – «Лідерство, врядування та менеджмент у вищій освіті» [11]. На реалізацію цього завдання протягом 2004 року було проведено широкі громадські обговорення щодо організаційної форми та бізнес-моделі Фундації лідерства, які завершилися створенням LFHE у березні 2004 році. На початкових етапах свого існування (2004-2007 роки) Фундація на 100% фінансувалася з державного бюджету (наданий грант склав 10 млн. фунтів стерлінгів). Перед Фундацією було поставлене завдання – перейти до самофінансування. На кінець 2014 року частка державного фінансування у бюджеті LFHE становить менше 20% (1,1 млн. фунтів стерлінгів). Основними джерелами фінансування Фундації є: державні ради з фінансування. ЗВО, оплата за послуги, міжнародні гранти на освітні програми та дослідження, оплата та річну або трирічну підписку на послуги, членські внески тощо. Станом на 2015 рік членами LFHE є 92% університетів Великої Британії.

Аналіз діяльності LFHE дозволяє зробити висновок, що ключовим фактором успіху цієї організації є ефективна політика інституційного розвитку, що базується на:

- партнерстві з ключовими стейкхолдерами;
- залученні та розвитку експертного потенціалу;
- розбудові корпоративної культури лідерства-служіння.

Аргументами на користь вище зазначених положень може слугувати контекст основних інституційних параметрів Фундації, які відображені на сайті LFHE [12] та в інституційній стратегії на наступні 5 років «Catalysing Change. Strategy 2015-2020» [13].

**Основні види діяльності Фундації лідерства для вищої освіти щодо професійного розвитку керівників ЗВО.** Ознайомлення із матеріалами сайту Фундації лідерства для вищої освіти [10] дозволяє стверджувати, що її основними видами діяльності є: освітні програми, наукові дослідження, публікації, конференції, реалізація проектів організаційного розвитку, широкий спектр послуг із розвитку лідерських якостей (коучинг, наставництво та ін.), розбудова мережі членів Фундації. Звіт Фундації за 2013-2014 роки [14] засвідчує, що діяльність LFHE спрямована на досягнення 7 стратегічних цілей у розвитку вищої освіти:

1. Лідерство.

2. Врядування.
3. Зміни.
4. Інновації.
5. Мережі.
6. Інтернаціоналізація.
7. Партнерство.

Всі вони реалізуються задля виконання місії Фундації – «сприяння лідерству та організаційному розвитку ЗВО і таким чином формування можливостей для трансформаційних змін» [14, с. 5]. Діяльність LFHE здійснюється на принципах:

- Відповідальність перед споживачами послуг і стейкхолдерами.
- Повага до рівності та різноманітності.
- Професіоналізм, прозорість і підзвітність.
- Надання послуг високої якості.

Важливо зазначити, що сайт Фундації містить понад 160 наукових і інформаційно-аналітичних публікацій з проблем розвитку вищої освіти [15]. Результати потужної дослідницької діяльності широкого використовуються для реалізації освітніх програм LFHE.

Британська Фундація лідерства для вищої освіти реалізує широкий спектр програм із розвитку лідерства у системі вищої освіти [16]. Всі програми згруповані за такими категоріями:

- Програми з врядування.
- Програма з топ-менеджменту.
- Програми з лідерства для керівників вищого рівня.
- Програми на замовлення та внутрішні програми.
- Програми зі спеціальних напрямів.
- Міжнародні програми.

Нашу увагу у межах цієї публікації зосередимо на найбільш відомій та престижній програмі Фундації лідерства для вищої освіти – Програмі з топ-менеджменту (Top Management Programme) [18].

**Програма з топ-менеджменту (Top Management Programme).** Програма з топ-менеджменту [18] є ключовою програмою Фундації лідерства для вищої освіти. Програма функціонує з 1999 року, станом на кінець 2014 рік участь у Програмі взяли понад 600 керівників британських закладів вищої освіти.

*Місія Програми* визначена її організаторами таким чином: «відповідати на виклики та створювати можливості для розширення перспектив, діяти як сила змін на особистісному та професійних рівнях» [18].

*Тривалість Програми* складає 19 днів, які розподілені протягом 6 місяців.

*Учасниками Програми* є діючі керівники ЗВО, які відповідають критеріям відбору, а саме:

- мають досвід успішної діяльності на рівні стратегічного управління університетом;
- є вмотивованими щодо свого навчання, розвитку кар'єри, професійного й особистісного розвитку;
- висловлюють готовність бути активними членами навчальної спільноти у межах Програми;
- мають підтримку (у формі письмової рекомендації) від безпосереднього керівника щодо участі у Програмі.

*Формат Програми* представляє собою динамічне та гнучке поєднання інтенсивних очних семінарів / тренінгів (workshops), роботи у малих групах під керівництвом досвідчених координаторів (facilitators) над спектром стратегічних і тактичних проблем, що впливають на заклади та майбутнє вищої освіти. Додатково учасники виконують індивідуальні проекти, спрямовані на розвиток їх закладів та погоджені з відповідними колегіальними органами ВНЗ.

*Результати Програми.* Інформаційний буклет Програми [18] констатує, що успішне завершення Програми надасть її учасникам можливість:

- розширити свої знання, розуміння і здатності зі стратегічного лідерства та менеджменту;
- підвищити усвідомлення впливу лідерства та стати більш ефективними лідерами;
- проаналізувати / оцінити значну кількість діючих і майбутніх проблем, пов'язаних із лідерством та змінами у вищій освіті;
- осягнути спектр зовнішніх перспектив щодо стратегічного лідерства і менеджменту;
- оволодіти інструментами для імплементації інституційних змін;
- бути краще озброєними для управління стратегічними змінами;
- отримати доступ до впливової мережі колег і експертів.

*Методичний аспект Програми* представлений комбінацією різних елементів, серед яких:

- 3 інтенсивні тижневі семінари (сфокусовані на стратегічних проблемах розвитку вищої освіти та їх зв'язку з розвитком інших релевантних секторів);
- діагностика особистісних якостей (використовується психометричне профілювання та методика 360° як центральне ядро Програми);
- зовнішні візити та живі ситуаційні вправи (live case studies) для виявлення зовнішніх перспектив, обговорення практики лідерства та питань управління змінами);
- навчання через діяльність (action learning) (здійснюється у малих групах для виконання групових завдань);
- ситуаційні вправи (спеціально розроблені) та симуляції (комп'ютерні);
- коучинг (розвиваюча підтримка від персонального коуча);
- групові та індивідуальні проекти;
- міжнародний візит (для ознайомлення з провідним досвідом інших країн);
- віртуальне навчальне середовище (VLE, virtual learning environment) та ін.

*Змістовно структура Програми* розбита на 4 модулі:

#### 1. Орієнтування (Orientation):

- введення у філософію, правила, дизайн та методи Програми;
- знайомство учасників між собою та спільнотою експертів Програми;
- представлення ключових елементів Програми;
- навчання через діяльність;
- колегіальне менторство.

#### 2. Ведення організації, що змінюється (Leading the Changing Organization):

- розгляд проблем лідерства, врядування та управління змінами;
- ситуаційні вправи – візити до організацій, які мають успішний досвід управління змінами;
- вступ до методики 360°;
- навчання через діяльність;
- сесія з коучингу.

#### 3. Введення в інтернаціональний контекст (Leading in an International Context):

- тенденції у державній політиці Сполученого Королівства;
- тенденції у міжнародній освітній політиці;
- візити до відповідних департаментів та агентств Уряду Сполученого Королівства;
- навчання через діяльність.

#### 4. Ведення високо-результативної організації (Leading the High Performing Organization):

- розгляд проблем підприємництва університетів та управління фінансами;
- ключові бізнес-стратегії та їх вплив на майбутнє інституцій вищої освіти;
- управління та розвиток персоналу ВНЗ;
- навчання через діяльність.



Популярність Програми та її відповідність (змістовна, методична, технологічна) потребам діючих керівників ЗВО Сполученого Королівства спричинила появу кілька років тому назад міжнародного варіанту TMP для керівників закладів вищої освіти інших країн, яка у даний час набирає обертів.

Новаціями у діяльності LFHE у 2013-2014 академічному році стали: запуск програми професійного розвитку жінок-лідерів у вищій освіті (AURORA) та започаткування електронного видання (ENGAGE) [14,16-17].

У грудні 2014 року осмислення проблеми управління вищою освітою у Сполученому Королівстві отримало своє нове «формулювання» на національному рівні у вигляді документу «Кодекс врядування вищою освітою» (The Higher Education Code of Governance) [19]. Відповіддю на нові виклики з боку LFHE стала інституційна стратегія Фондації на наступні 5 років «Catalysing Change. Strategy 2015-2020» [13].

## **Висновки**

Здійснений аналіз дозволяє діяльності британської Фондації лідерства для вищої освіти сформулювати такі висновки:

1. Сучасний розвиток вищої освіти характеризується тенденціями посилення автономії ВНЗ, а також трансформацією управління у напрямі моделі врядування В умовах інтернаціоналізації та конкурентного середовища вище зазначені тренди спричинюють пряму залежність між ефективністю діяльності закладів вищої освіти та рівнем професійної компетентності лідерів університетів.

2. Провідні країни світу, усвідомлюючи вище зазначену залежність та значення вищої освіти для розвитку своїх суспільств, спрямовують зусилля (політичні, експертні, інформаційні, фінансові тощо) на розбудову можливостей / інфраструктури для професійного розвитку очільників закладів вищої освіти. Сполучене Королівство у цьому напрямі позиціонується як країна, що має успішний багатолітній і системний досвід реалізації навчальних програм для керівників ЗВО. Ключовою організацією, що забезпечує професійний розвиток лідерів університетів у Сполученому Королівстві на національному рівні є Фондація лідерства для вищої освіти. Діяльність Фондації лідерства для вищої освіти щодо професіоналізації управління вищою освітою базується на реалізації принципу інтеграції навчання і досліджень.

3. Досвід LFHE з професіоналізації управління вищою освітою є важливим в умовах імплементації нового Закону України «Про вищу освіту» [4], однією з основних новацій якого є розширена автономія університетів. Ключовими факторами успіху у процесі розроблення національної програми з лідерства у вищій освіті в Україні є: об'єднання зусиль всіх стейкхолдерів; актуалізація наукових прикладних досліджень, спрямованих на розвиток врядування та лідерства у вищій освіті, зокрема через діяльність відповідних структурних підрозділів Інституту вищої освіти НАПН України; розроблення та реалізація цільових проектів (у т.ч. міжнародних).

## **Список використаних джерел:**

1. Communication from the European Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/>.

2. Communication from the European Commission. Supporting growth and jobs – An agenda for the modernization of Europe's higher education systems. Brussels, 20.09.2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320\\_en.htm#doc](http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320_en.htm#doc).

3. Yerevan Communiqué [Electronic resource]. – URL: [http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5\\_2015/112705.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf).

4. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

5. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : [моногр.] Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. – К. : [Київ. ун-т ім. Б. Грінченка], 2010. – 390 с.
6. Калашнікова С.А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність Європейської платформи модернізації вищої освіти // Вища освіта України. – 2013. – № 2.
7. Калашнікова С.А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: аналіз провідного зарубіжного досвіду // Проблеми освіти. – 2013. – № 74. – Частина 1.
8. Калашнікова С. Професійний розвиток лідерів вищих навчальних закладів: досвід Сполученого Королівства // Вища освіта України. – 2013. – № 2. – Додаток 1. – С. 481-490.
9. Калашнікова С. Ідентифікація сучасних орієнтирів розвитку вищої освіти // Вища освіта України. – 2014. – № 3. – С. 12-23.
10. Maasen P., Pausits A. Mapping the Field: Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe. – Brussels: ESMU, 2012. – 74 p.
11. А. Джонс. Розвиток лідерства у вищій освіті. Британській контекст та інвестиції. Матеріали Програми візиту до Сполученого Королівства делегації з України (22-26 червня 2015 р.) за підтримки Британської Ради в Україні.
12. Leadership Foundation for Higher Education. [Electronic resource]. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk>.
13. Leadership Foundation for Higher Education. Catalysing Change. Strategy 2015-2020. – London: Peer House, 2015. – 14 p.
14. Annual Report 2013/14. Leadership Foundation for Higher Education. – London: LFHE, 2015. – 29 p.
16. Leadership Foundation for Higher Education. Publications. [Electronic resource]. – URL:<http://www.lfhe.ac.uk/publications/>.
17. Leadership Foundation for Higher Education. The leadership and development programmes. [Electronic resource]. – URL:<http://www.lfhe.ac.uk/foryou>.
18. Leadership Foundation for Higher Education. Top Management Programme. [Electronic resource]. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/you/top-management-programme/index.cfm>.
19. The Higher Education Code of Governance. December 2014. – CUC: Committee of University Chairs. – [Electronic resource]. – URL:<http://www.universitychairs.ac.uk>.

**Kalashnikova Svitlana**

**Development of the institutional potential for the universities in the United Kingdom: activity of the Leadership Foundation for Higher Education**

In the article on the base of analyze of activity of the Leadership Foundation for Higher Education the best practices of development of leadership potential of the universities in the United Kingdom are specified. The key factors which provide success and effectiveness of realization of programs for institutional and leadership development are determined. The ways for consideration of the best British experience for development of institutional potential for the universities in Ukraine are proposed.

*Key words:* higher education institution (HEI), institutional development, leader, leadership potential, professional development, professionalization of higher education administration, university leadership.