

КАЛАШНИКОВА Світлана Андріївна,
доктор педагогічних наук, доцент,
перший заступник директора з науково-дослідної роботи
Інституту вищої освіти НАПН України

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК КЕРІВНИКІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ: ДІЯЛЬНІСТЬ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПЛАТФОРМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті на основі аналізу нормативних документів Європейської Комісії, наукових праць європейських експертів та інформаційно-методичних матеріалів Європейської платформи модернізації вищої освіти виявлено особливості та обґрунтовано актуальність реалізації короткотермінових програм професійного розвитку керівників вищих навчальних закладів, а також сформульовано відповідні практичні рекомендації щодо реалізації таких програм в Україні.

Ключові слова: вищий навчальний заклад (ВНЗ), керівник ВНЗ, колегіальне навчання, лідерство, професійний розвиток, професіоналізація управління вищою освітою.

Постановка проблеми та її актуальність

3 березня 2010 р. Європейською Комісією прийнято *Комюніке «Європа 2020. Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку»* (EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth) [1] – документ, що визначає пріоритети розвитку Європи до 2020 року. До числа ключових пріоритетів віднесено і завдання «підвищити ефективність та міжнародну привабливість європейських закладів вищої освіти» [1, с. 13].

Зазначене, у свою чергу, актуалізувало проблему модернізації врядування у вищій освіті та підвищення ефективності управління ВНЗ. З метою виконання положень, визначених Стратегією, 20 вересня 2011 р. Європейська Комісія ухвалила *Комюніке «Підтримуючи розвиток і зайнятість – Порядок денний для модернізації систем вищої освіти Європи»* (Supporting growth and jobs – An agenda for the modernization of Europe's higher education systems) [2], яке констатує:

- «Для забезпечення максимального внеску систем вищої освіти Європи у розумний, стійкий та інклюзивний розвиток, необхідно здійснити реформи задля того, щоб: ... підвищити якість і релевантність розвитку людського капіталу у вищій освіті; створити ефективне врядування та фінансові механізми для підтримки досконалості; ...» [2, с. 3].

С. 56

- «Реформа та модернізація вищої освіти Європи залежать від компетентності та мотивації викладачів і дослідників. Необхідним є запровадження стимулів для того, що заклади вищої освіти інвестували у безперервний професійний розвиток свого персоналу ...» [2, с. 7].

- «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].

Вирішення вище констатованих завдань вбачається, зокрема, через:

- «Підтримку та розвиток професійних лідерів вищої освіти, гарантування того, що заклади вищої освіти мають автономію для того, щоб визначати свій стратегічний напрямок, управляти фінансовими ресурсами, винагороджувати досягнення задля залучення кращого

викладацького та дослідницького персоналу, визначати політики вступу та вводити нові навчальні програми.

- Заохочення закладів до модернізації їх систем управління людськими ресурсами та досягнення досконалості в цьому ...» [2, с. 13].

Таким чином, професійний розвиток персоналу ВНЗ і зокрема керівного складу закладів розглядається європейською спільнотою як передумова успішної реалізації реформ у вищій освіті.

Мета цієї статті полягає у тому, щоб на основі аналізу провідного європейського досвіду виявити особливості та обґрунтувати актуальність реалізації короткотермінових програм професійного розвитку керівників ВНЗ.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі дослідження

Для аналізу обрано праці, розроблені у межах міжнародного проекту «Європейської платформи модернізації вищої освіти».

Наукова праця *«Реформи врядування вищої освіти у Європі»* (Higher Education Governance Reforms Across Europe) [3], підготовлена експертами Європейського центру стратегічного управління університетами (European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU) [4] Harry de Boer та Jon File, присвячена тенденція трансформації системи управління вищою освітою у напрямі врядування, засвідчує важливість професійної підготовки очільників ВНЗ до виконання нових функцій: «Європейські заклади вищої освіти повинні модернізувати своє врядування та підготувати своїх лідерів для того, щоб оперувати в умовах підвищення та ускладнення взаємодій на інституційному, регіональному, національному та європейському рівні» [3, с. 7].

Актуальну, системну та достатньо нову інформацію щодо реформ у вищій освіті містить і праця *«Залучаючись до реалізації Програми модернізації Європейської вищої освіти»* (Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education) [5]. У дослідженні, зокрема, сформульовано такі важливі в аспекті професіоналізації управління ВНЗ висновки:

- «Більша автономія та ширша відповідальність у вищій освіті ведуть до появи нових вимог до керівництва ВНЗ, їх професіоналізації, у першу чергу через професійну підготовку. Розвиток стратегічного лідерства, професіоналізованого менеджменту та сучасної політики і практики з управління людськими ресурсами є критично необхідними для розробки і запровадження стратегій, інституційних політик з метою надання послуг високої якості та ефективного використання ресурсів» [5, с. 15].

- «На основі обміну знаннями та партнерства ВНЗ заохочуються підсилювати свої стратегічні менеджерські спроможності» [5, с. 32].

- «Лідерство та менеджмент у вищій освіті мають бути більш системно розвинутими та професіоналізованими» [5, с. 32].

Автори дослідження Harry de Boer, Ben Jongbloed, Paul Bennenworth, Don Westerheijden та Jon File констатують, що до викликів сучасної модернізації вищої освіти повинні бути віднесені «лідери та менеджери ВНЗ із розвинутою здатністю гарантувати, що Європейська вища освіта може виконати очікуваний від неї внесок у реалізації цілей Стратегії «Європа 2020»» [5, с. 32].

С. 97

Наступним для аналізу є дослідження, проведене протягом 2010-2011 років європейськими експертами щодо вивчення навчальних потреб очільників закладів вищої освіти (Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe) [6], відповідно до якого:

- 65% респондентів (керівників ВНЗ країн Європейського Союзу) засвідчили відсутність можливостей для їх професійного розвитку [6, с. 14];

- 55% – брак часу для власного професійного розвитку [6, с. 15].

Аналіз змісту актуального для програм професійного розвитку керівників ВНЗ показав, що:

- 74% респондентів зазначили стратегічне управління;
- 57% – стратегії інноваційного розвитку;
- 56% – розвиток людських ресурсів;
- 43% – стратегії розвитку досліджень;
- 42% – організаційну культуру;
- 36% – політику інтернаціоналізації;
- 32% – політику забезпечення якості [6, с. 21].

Відповідаючи на запитання щодо того, хто є найбільш ефективними тренерами для реалізації програм професійного розвитку керівників ВНЗ, 86% респондентів назвали своїх колег – керівників закладів освіти та технологію колегіального коучингу (peer coaching) [6, с. 22].

Зазначене дослідження також присвятило низку запитань проблемі відбору на керівні посади у системі вищої освіти. У цьому блоці 50% респондентів констатували, що їх заклади не мають критеріїв (профілів) для оцінювання професійних компетенцій (якостей) претендентів на управлінські посади [6, с. 23]. Відповідаючи на запитання, якими можуть бути ці критерії, респонденти віддали перевагу:

- наявності управлінського досвіду (29%);
- високій мотивації претендента працювати на управлінській посаді у ВНЗ (16%);
- наявності академічного ступеня у галузі адміністративних наук (13%);
- наявності академічного ступеня у сфері управління ВНЗ (11%) [6, с. 24].

С. 98

Спираючись на отримані результати, автори дослідження Peter Maassen та Atilla Pausits роблять такий висновок: «... суспільство очікує від університетів і коледжів більшої відповідності, більшої ефективності та більшої результативності, що базуються на прямій і динамічній взаємодії між університетами та їх оточенням. Передумовами останнього є професіоналізація інституційного лідерства та менеджменту, а також активні структури університетського врядування» [6, с. 39]. Іншими словами, підкреслюється прямий зв'язок між результатами діяльності закладів вищої освіти та рівнем професійної компетентності їх керівників.

Проблемі професійного розвитку керівників ВНЗ у Європі присвячена і праця Nadine Burquel «Підготовка університетських лідерів і менеджерів – чому та як?» (Training university leaders and managers – why and how?) [7]. Актуальність такого розвитку обґрунтовується діючими тенденціями посилення інституційної автономії закладів вищої освіти та формуванням нової моделі університетського врядування: «Такі головні трансформації виклики потребують сучасних форм врядування, динамічного лідерства та професійного менеджменту для всіх університетських служб, останнє є критичним для забезпечення стійкого розвитку ВНЗ» [7, с. 6].

Ще однією причиною розбудови інфраструктури для професійної підготовки керівників ВНЗ Європи є зростаюча конкуренція на ринку вищої освіти: «Існує потреба щодо професійного розвитку лідерів і менеджерів задля того, щоб вчити їх управляти стратегічно всіма новими напрямками та забезпечувати сильне профілювання їх інституцій на Європейському (глобальному) ринку вищої освіти. Сильне лідерство стало вирішальним для того, щоб управляти у ситуації постійних змін. Адекватне внутрішня комунікація та якість діалогу, який керівництво веде з різними академічними групами / підрозділами (викладачі, школи, департаменти) та з усією академічною спільнотою на разі є вирішальними» [7, с. 6].

Спираючись на дослідження, здійснені Peter Maassen та Atilla Pausits, Nadine Burquel характеризує стан інфраструктури для професійної підготовки керівників ВНЗ Європи. Дослідниця, зокрема, зазначає, що у цій інфраструктурі на рівні Європи можна умовно виділити три категорії [7, с. 10-11]. До першої належить Сполучене Королівство – країна, в якій на основі потужного досвіду та багатолітніх досліджень усвідомлена потреба професійного розвитку лідерів ВНЗ. З цією метою на національному рівні функціонує Фондація лідерства для вищої

освіти (Leadership Foundation for Higher Education) (аналізу її діяльності ми плануємо присвятити окрему статтю). До другої категорії віднесено Нідерланди та Німеччину – країни, в яких на національному рівні відбувається формування навчальної інфраструктури для професійного розвитку очільників закладів вищої освіти. На даний час у цих країнах діють національні програми підготовки. До третьої категорії віднесені всі інші країни Європейського Союзу, в яких на рівні окремих невеликих консорціумів чи окремих інституцій реалізуються програми з управління вищою освітою: «Більшість університетів в Європі створили або знаходяться на стадії створення своїх власних «домашніх» програм професійного розвитку з лідерства та менеджменту» [7, с. 12].

На основі здійсненого аналізу та власного досвіду організації програм професійного розвитку керівників ВНЗ Європи дослідниця сформулювала такі висновки:

- «Ринок програм професійного розвитку з управління вищою освітою тільки формується в Європі ...» [7, с. 13].

- «В Європі до цього часу потреба та пропозиції щодо програм професійного розвитку керівників вищої освіти представляють собою сильно фрагментовану (подрібнену, розрізнену) картину» [7, с. 1].

- «До тих пір поки розробники освітньої політики не будуть приділяти більш серйозну вагу проблемі професіоналізації управління вищою освітою та не надаватимуть підтримку цьому у вигляді конкретних механізмів і стимулів, ситуація буде залишатися фрагментарною. У умовах відсутності чіткого усвідомлення потреби інвестувати у професійний розвиток діючих та майбутніх лідерів і менеджерів закладів вищої освіти для того, щоб підтримати нові форми врядування, лідерства та менеджменту ..., життєздатність ВНЗ буде перебувати під загрозою» [7, с. 14]

Отже, аналіз наукових праць, присвячених професійному розвитку керівників ВНЗ Європи засвідчив актуальність цієї проблеми та дозволив констатувати основні характеристики стану її вирішення на рівні європейських країн. Як уже зазначалося вище, одним із можливих варіантів розбудови можливостей для професійного розвитку лідерів закладів вищої освіти є реалізація міжнародних проектів. Показовим прикладом такого проекту є «Європейська платформа модернізації вищої освіти» (MODERN – European Platform for Higher Education Modernization) [8].

Європейська платформа модернізації вищої освіти

Проект «MODERN» здійснює консорціум з 10 основних і 30 асоційованих партнерів (Європейських асоціацій та академічних провайдерів програм з управління вищою освітою) [8]. Очолює консорціум Європейський центр стратегічного управління університетами (European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU) [4]. Проект фінансується з 2009 року Європейською Комісією за програмою «Навчання упродовж життя» (LLL – Lifelong Learning).

Мета Проекту – «створити відкриту платформу як основний інструмент для інновацій, ... розповсюдження провідної практики та реалізації спільних заходів з університетського лідерства, врядування та менеджменту задля професіоналізації управління вищою освітою» [3, с. 7]. Місія Проекту вбачається у тому, щоб «сприяти підвищенню усвідомлення серед європейських ВНЗ критично важливої потреби інвестувати в людей, підтримувати потенційних лідерів і сприяти професійному розвитку управлінців на всіх рівнях ... як першооснови для гідної відповіді на зовнішні виклики» [3, с. 7]

У межах реалізації Проекту здійснено низку досліджень із питань управління вищою освітою та на їх основі підготовлено та опубліковано відповідні наукові праці, до деяких із них ми звертаємося у цій статті [3; 5-6].

С. 99

Важливим результатом Проекту є розроблення та підтримка порталу «Європейський портал програм з управління вищою освітою» (European Portal on Higher Education Management Programmes) [9]. Функціонал порталу дозволяє робити вибірку за різними критеріями – тип

програми, зміст програми, країна проведення, мова програми. На порталі розміщено інформацію про 23 магістерські програми, 4 докторські, 4 сертифікаційні та 43 короткотермінові програми з управління вищою освітою, що реалізуються в Європі. Програми містять такі змістовні модулі: Врядування, менеджмент і лідерство (40 програм); Стратегічне управління (32); Управління якістю (29); Управління фінансами та фандрейзинг (25); Управління дослідженнями (23); Інтернаціоналізація вищої освіти (16); Управління людськими ресурсами (16); Комунікація, маркетинг, зв'язки з громадськістю та випускниками (10); Трансфер знань (10); Регіональний розвиток та інновації (9).

Проект «MODERN» виступає учасником у реалізації короткотермінових програм професійного розвитку керівників ВНЗ. Приклади деяких з них подані далі.

Міжнародна програма з лідерства та менеджменту у вищій освіті Університету Вардвік [10] має такі особливості:

- пропонується для лідерів ВНЗ з усього світу;
- реалізується за принципом «практики для практиків»;
- базується на здобутках теорії та її практичному застосуванні;
- включає інтерактивні доповіді, аналіз «case studies» та серію візитів до університетів

Сполученого Королівства.

Місія Програми визначена її організаторами таким чином: «Підтримати учасників у ефективному виконанні їх ролей сьогодні та у майбутньому» [10]. Основними змістовними блоками Програми є такі: Розроблення стратегії; Фінансовий менеджмент; Лідерство, врядування та організаційні зміни; Підприємництво; Інституційний бренд і репутація. Тривалість Програми – 2 тижні.

Програма для університетських лідерів реалізується Європейським центром стратегічного управління університетами (European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU) [4] та Центральним європейським університетом (Central European University) [11]. Мета Програми – сприяти інтерактивному колегіальному навчанню та обміну досвідом між лідерами ВНЗ [9; 11]. Цільовою аудиторією Програми є ректори та проректори ВНЗ регіону Центральної та Східної Європи. Формат Програми визначено як інтерактивне обговорення. Змістовні лінії Програми є такими:

- Глобальні, регіональні та національні рейтинги у вищій освіті та їх вплив на виконання ректорського мандату.

- Засоби об'єктивної прозорості такі як U-Map і U-Multirank та їх використання на інституційному рівні.

- Як позиціонувати заклад у рейтингах (аналіз «case studies»).

Тривалість Програми – 4 дні.

Весняна та Осіння Академії проводяться Європейською асоціацією міжнародної освіти (European Association of International Education, EAIE) [12] для керівників ВНЗ та спрямовані на інтернаціоналізацію вищої освіти. Змістова програма академії включає 10 практичних курсів: бенчмаркінг, кризовий менеджмент, культурно-орієнтоване навчання, спільні та подвійні дипломи, цифровий маркетинг, психічне здоров'я міжнародних студентів, літні школи, стратегічне міжнародне партнерство. Формат програми передбачає реалізацію таких принципів [12]:

- Створи свою власну навчальну траєкторію.
- Навчайся у малих групах.
- Розробити свій власний план дій.
- Долучайся до інтеркультурного оточення.
- Застосуй отримані знання у своєму закладі.
- Приєднуйся до спільноти випускників Академії.
- Зроби кроки для розвитку своєї кар'єри.

Тривалість Програми – 5 днів.

Заходи з колегіального навчання

Ще одним важливим напрямом діяльності Проекту «MODERN» є організація заходів з колегіального навчання (peer learning) [13].

C. 100

Колегіальне навчання визначається експертами Проекту як «взаємно корисний обмін знаннями, ідеями та досвідом між учасниками» [14]. Основними перевагами колегіального навчання є: розвиток соціальних навичок і навичок співробітництва серед учасників, сприяння більш активному навчальному досвіду та залученню в нього, надання можливостей для самооцінювання та оцінювання колег [14].

Реалізація заходів із колегіального навчання для лідерів ВНЗ, здійснена у межах Проекту, виявилася не такою успішною, як для керівників середньої ланки. Причинами неуспіху, на думку організаторів, стали: різнопланові очікування учасників, різномірність групи, перебільшений акцент щодо орієнтації на замовлення, скептицизм з боку учасників щодо такого типу навчання [14]. На основі отриманого досвіду експертами Проекту Frank Ziegele та Christophe Terrasse сформульовано практичні рекомендації задля покращення використання технології колегіального навчання у програмах професійного розвитку керівників ВНЗ, з якими можна детально ознайомитися у Звіті з колегіального навчання [15].

Ефективний досвід застосування колегіального навчання для професійного розвитку керівників ВНЗ (у межах Проекту було реалізовано два таких заходи за темами «Від стратегії до якості: інтернаціоналізація як елемент системи забезпечення якості у ВНЗ» та «Фінансування у вищій освіті» [13] для керівників середньої ланки управління) засвідчив необхідність:

- забезпечення чіткої структуризації процесу навчання;
- залучення професійних коучів;
- орієнтацію на конкретні заздалегідь визначені та узгоджені з учасниками результати навчання (learning outcomes);
- наявність довідкової інформації у вигляді інформаційних джерел за темою колегіального навчання;
- попереднього аналізу при формуванні колегіальних груп;
- врахування факторів особистісного та групового характеру [14].

Висновки

Здійснений аналіз дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Розвиток Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) в сучасних умовах визначається тенденціями посилення інституційної автономії та трансформації управління у напрямі моделі врядування. При цьому критичним чинником забезпечення життєдіяльності ВНЗ та їх успішного функціонування у конкурентному європейському і глобальному середовищі вищої освіти виступає якість людського ресурсу та, зокрема, рівень професійної компетентності керівного персоналу ВНЗ.

2. Європейською спільнотою усвідомлено потребу професійного розвитку лідерів закладів вищої освіти. Відповідні положення констатовані у ключових документах Європейської Комісії, що спрямовують процеси модернізації сектору вищої освіти.

3. Європейськими експертами здійснено аналіз поточного стану інфраструктури для професійного розвитку керівників європейських ВНЗ та констатовано її фрагментарний (несистемний) характер і початковий стан розбудови у більшості європейських країн. На основі провідного міжнародного та європейського досвіду, отриманого як на рівні окремих країн, так і у результаті реалізації міжнародних проектів, сформульовано відповідні рекомендації політичного, стратегічного та тактичного плану.

4. Україні як державі з потужним сектором вищої освіти, що є частиною ЄПВО, необхідно якнайшвидше врахувати вище зазначені факти та виробити власну стратегію для забезпечення на національному рівні ефективного професійного розвитку керівників ВНЗ.

5. Розроблення такої національної стратегії повинно спиратися на провідний міжнародний досвід (зокрема, досвід США, Сполученого Королівства, Німеччини, Нідерландів) та максимально враховувати локальні передумови (національні пріоритети, навчальні потреби керівників ВНЗ України, рівень їх готовності до застосування певних інтерактивних технологій навчання тощо).

C. 101

6. Для пошуку оптимальної моделі професійного розвитку керівників ВНЗ в Україні важливим ресурсом можуть слугувати пілотні програми, зреалізовані у межах відповідних національних і міжнародних проектів (наприклад, програми Темпус).

7. Важливим елементом розбудови ефективно функціонуючої інфраструктури для професійного розвитку керівників ВНЗ України є формування відповідного ставлення / світогляду, у першу чергу з боку академічної спільноти (ВНЗ та їх очільників), а також з боку всіх стейкхолдерів (Міністерство освіти і науки України, НАПН України, наукові установи, роботодавці та ін.), спрямованого на підтримку ідеї професіоналізації управління вищою освітою та, як наслідок, готовність здійснювати відповідні інвестиції задля цього на персональному, інституційному та національному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Communication from the European Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010.

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.

3. Higher Education Reforms Across Europe / H. de Boer and J. File. – Brussels: ESMU, 2009. – 31 p.

4. European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.esmu.be/>.

5. Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education / P. Benneworth, H. de Boer and others. – Brussels: ESMU, 2011. – 47 p.

6. 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.

7. Burquel N. Training university leaders and managers – why and how? // Leadership & Governance in Higher Education. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://highereducationmanagement.eu/>.

8. European Platform for Higher Education Modernization. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://highereducationmanagement.eu/>.

9. MODERN European Portal on Higher Education Management Programmes. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://training.highereducationmanagement.eu>.

10. Warwick International Program in the Leadership & Management of Higher Education. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://warwick.ac.uk/international/wiplm>.

11. Central European University. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ceu.hu>.

12. The EAIE Academy. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eaie.org/home/training/>.

13. Peer learning activities. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://highereducationmanagement.eu/activities/>.

14. Ziegele F., Terrasse C. Peer learning in higher education: the MODERN experience. – Режим доступа: <http://highereducationmanagement.eu/activities/conferences/modernisation-30-january-2012/265>

15. MODERN - European Platform Higher Education Modernisation. Final Report on Peer Learning / Dr. Jutta Fedrowitz, Jens Philipp Michalke, Dr. Sigrun Nickel, Prof. Dr. Frank Ziegele, Boriana Marinova, Dr. Christophe Terrasse. – 86 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://highereducationmanagement.eu/>.

Калашникова С.А.

Профессиональное развитие руководителей высших учебных заведений: деятельность Европейской платформы модернизации высшего образования

В статье на основе анализа нормативных документов Европейской Комиссии, научных работ европейских экспертов и информационно-методических материалов Европейской платформы модернизации высшего образования выявлены особенности та обоснована актуальность реализации краткосрочных программ профессионального развития руководителей высших учебных заведений, а также сформулированы практические рекомендации относительно реализации таких программ в Украине.

Ключевые слова: высшее учебное заведение (ВУЗ), руководитель ВУЗа, коллегиальное обучение, лидерство, профессиональное развитие, профессионализация управления высшим образованием.

Kalashnikova S.A.

Professional development for heads of higher education institutions: activity of European Platform Higher Education Modernisation

In the article on the base of analyze of normative documents of the European Commission, scientific publications of European experts and informational and methodical materials of the European Platform Higher Education Modernisation the specialties and actuality for professional development of heads of HEIs are determined and argued, and the practical recommendations for realization of such programs in Ukraine are formulated.

Key words: higher education institution (HEI), head of HEI, leadership, peer learning, professional development, professionalization of higher education administration.