

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

### **ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ЛІДЕРІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ: ДОСВІД СПОЛУЧЕНОГО КОРОЛІВСТВА**

У статті на основі аналізу діяльності Фундації лідерства для вищої освіти (Leadership Foundation for Higher Education) висвітлено особливості професійного розвитку керівників вищих навчальних закладів у Сполученому Королівстві, констатовано й обґрунтовано шляхи врахування провідного британського досвіду при розробленні та реалізації національної програми підвищення кваліфікації керівників закладів вищої освіти в Україні.

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

**Калашникова С.А.**

#### **Профессиональное развитие лидеров высших учебных заведений: опыт Объединенного Королевства**

В статье на основе анализа деятельности Фундации лидерства для высшего образования (Leadership Foundation for Higher Education) освещены особенности профессионального развития руководителей высших учебных заведений в Объединенном Королевстве, констатированы и обоснованы пути учета ведущего британского опыта при разработке и реализации национальной программы повышения квалификации руководителей заведений высшего образования в Украине.

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

**Kalashnikova S.A.**

#### **Professional development of leaders for higher education institutions: experience of the United Kingdom**

In the article on the base of analyze of activity of the Leadership Foundation for Higher Education the peculiarities for professional development of heads of HEIs in the United Kingdom are determined, the ways for consideration of the best British experience for development and realization of the national in-service program for heads of HEIs in Ukraine are argued .

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

#### **Постановка проблеми та її актуальність**

Аналіз документів Європейської Комісії [1-2], що визначають стратегію розвитку сектору вищої освіти в Європі засвідчує актуалізацію на європейському рівні потреби професійного розвитку керівників ВНЗ. Останнє розглядається європейською спільнотою як критична передумова модернізації Європейського простору вищої освіти задля забезпечення його життєздатності та конкурентоспроможності на глобальному ринку в умовах сучасних суспільних трансформацій:

С. 482

- «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].

У наших попередніх публікаціях [3-5], аналізуючи провідний міжнародний досвід професіоналізації управління освітою, у тому числі й вищою, ми неодноразово констатували лідерські позиції / напрацювання у цьому напрямі Сполученого Королівства.

У дослідженні європейських експертів Maasen P. та Pausits A. «Mapping the Field: Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe» [6] 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.

**Мета цієї статті** – на основі аналізу діяльності Фундації лідерства для вищої освіти (Leadership Foundation for Higher Education) ідентифікувати та описати особливості професійного розвитку лідерів ВНЗ у Сполученому Королівстві, а також виявити шляхи врахування провідного британського досвіду при розробленні та реалізації національної програми підвищення кваліфікації керівників закладів вищої освіти в Україні.

### ***Система вищої освіти Великої Британії – основні параметри***

Історія формування сектору вищої освіти Сполученого Королівства розпочинається зі створення та розвитку найстаріших університетів англослов'янського світу – Оксфордського (1096 р.) та Кембриджського (1209 р.). Символічним і показовим є той факт, що ці університети і сьогодні (через майже тисячу років) належать до десятки топ-університетів світу:

- за рейтингом «Таймс» (The Times Higher Education World University Rankings) 2012-2013 рр. – Оксфордський університет посідає другу позицію, а Кембриджський – сьому [7];

- за рейтингом «Шанхайський» (The Academic Ranking of World Universities) 2012 р. – Кембриджський університет посідає п'яту позицію, а Оксфордський університет – десяту [8].

Користуючись інформацією видання «Система вищої освіти у Великій Британії та міжнародні університетські зв'язки» [9], здійсненим за сприяння Британської Ради в Україні, проконстатуємо основні параметри цієї галузі:

- Вищу освіту у Сполученому Королівстві надають 157 ВНЗ [9, с. 7].

- Галузь вищої освіти у Сполученому Королівстві приносить в економіку держави близько 2,3 % її ВВП [9, с. 7].

С. 483

- Сполучене Королівство за ступенем міжнародної інтеграції ВНЗ поступається лише США. У 2009-2010 роках у ВНЗ Сполученого Королівства частка зарубіжних студентів складала 16,2 % (понад 405 тис. з 2,5 млн.) [9, с. 78].

- Загальна чисельність науково-педагогічного персоналу в університетах станом на 2009-2010 навчальний рік становила 181 595 осіб, з них 117 930 осіб (65 %) працювали на умовах повної зайнятості, 63 665 осіб (35 %) – на умовах неповної зайнятості (сумісництва) [9, с. 8].

- При вказаних даних середній показник співвідношення між кількістю студентів і викладачів складає 1 : 13,8.

Система вищої освіти Сполученого Королівства створена та функціонує на принципах академічної свободи та університетської автономії. ВНЗ Сполученого Королівства мають високий рівень інституційної автономії, самостійно визначають вимоги до вступу, програми навчання, напрями досліджень, здійснюють кадрову політику: « ... університети Сполученого Королівства є незалежними закладами з цілком заслуженою та ретельно охоронюваною репутацією щодо інтелектуальної та академічної свободи. По суті, ця автономність вважається

головним фактором у міжнародних успіхах, досягнутих галуззю вищої освіти Сполученого Королівства у дослідженнях, наукових знаннях та освіті» [9, с. 10].

Британські ВНЗ не належать урядові й не управляються ним. Всі заклади вищої освіти Сполученого Королівства отримують певне державне фінансування через низку рад із фінансування [9, с. 10]: «Різноманітність джерел фінансування – ключовий фактор автономії британських ВНЗ» [9, с. 13]. Диверсифікований та результат-орієнтований механізм фінансування постійно удосконалюється задля підвищення ефективності діяльності ВНЗ.

Ще однією ключовою якістю та сильною рисою системи вищої освіти Сполученого Королівства є інтеграція викладацької та наукової діяльності: «... поєднання викладання і досліджень у контексті вищої освіти залишається суттю уявлення про ВНЗ у Сполученому Королівстві. ... ключовим компонентом досвіду, який студенти здобувають у Британії, є самостійне учіння, яке безпосередньо підтримується і посилюється педагогічною і науковою діяльністю викладачів. .. навички пізнання та оцінювання – центральні для проведення досліджень і наукової роботи – вважаються ключовими, якщо британські випускники хочуть сприяти розвитку економіки глобальних знань і конкурувати в ній» [9, с. 14].

Британська система забезпечення якості вищої освіти – визнана на міжнародному рівні як одна із кращих: «... вона вплинула на розвиток аналогічних систем у всьому світі» [9, с. 15]. Прямим показником, що засвідчує високу якість британських університетів, є позиції, які вони утримують у провідних міжнародних рейтингах ВНЗ:

- у рейтингу «Таймс» (The Times Higher Education World University Rankings) 2012-2013 рр., що містить 400 кращих університетів світу, присутні 47 ВНЗ Сполученого Королівства [7];

С. 484

- у рейтингу «Шанхайський» (The Academic Ranking of World Universities) 2012 р. ВНЗ Сполученого Королівства займають 38 позицій серед 500 кращих університетів світу [8].

Основну відповідальність за забезпечення якості вищої освіти у Сполученому Королівстві несуть безпосередньо ВНЗ. На національному рівні функціонує незалежний орган – Агенція із забезпечення якості вищої освіти (The Quality Assurance Agency for Higher Education) [10], яка «перевіряє, наскільки добре британські університети й коледжі підтримують якість академічної освіти і академічного стандарту, та підтримує ці заклади, впроваджуючи заходи з удосконалення» [9, с. 15].

Завершуючи короткий огляд основних показників системи вищої освіти Сполученого Королівства, скористаємося висловом авторів видання «Система вищої освіти у Великій Британії та міжнародні університетські зв'язки. Довідник для університетів світу» – Стіва Баскервіля, Фіони Маклеод та Ніколаса Сондераса: «Британські ВНЗ прагнуть навчатися на власному досвіді та досвіді інших закладів, що є обов'язковою передумовою покращення навчальних послуг для студентів. Цей підхід передбачає ретельне вивчення думок своїх студентів, врахування результатів національного дослідження NSS (National Student Survey [11]), підтримку з боку установ, таких як Академія вищої освіти (The Higher Education Academy, [12]), Фондація лідерства для вищої освіти (Leadership Foundation for Higher Education, [13]) та Агенція із забезпечення якості вищої освіти (The Quality Assurance Agency for Higher Education, [10])» [9, с. 17].

Перейдемо тепер безпосередньо до аналізу діяльності британської Фондації лідерства для вищої освіти.

***Фондація лідерства для вищої освіти (Leadership Foundation for Higher Education) – місія та завдання організації***

Фондація лідерства для вищої освіти (Leadership Foundation for Higher Education, [13]) створена задля сприяння професіоналізації вищої освіти. *Місія Фондації* визначена таким чином: «Лідерство та організаційний розвиток – основа трансформаційних змін» [13]. Перелік цінностей, якими у своїй діяльності керується Фондація є таким: «професіоналізм, прозорість і підзвітність; повага до рівноправності та різноманітності; вчинення послуг найвищої якості;

цінування різnorodності кожного ВНЗ; відповідальність перед стейкхолдерами як у Сполученому Королівстві, так і закордоном» [13].

Відповідно до Стратегії розвитку на 2011-2014 роки [14] пріоритетними завданнями Фундація лідерства для вищої освіти є:

1. Лідерство – розвивати лідерства шляхом сприяння та підтримки, а також формування стратегічних лідерів для вищої освіти на індивідуальному (особистісному), командному та вищих рівнях.

2. Врядування – сприяти ефективному врядуванню (good governance) у ВНЗ та успішній взаємодії між лідерством, врядуванням і менеджментом.

3. Зміни – скеровувати перехід і зміни у закладах вищої освіти Сполученого Королівства та всього освітнього сектору шляхом досконалого консультування, постановки викликів, надійного інформаційного простору та інших форм інтервенції.

C. 485

4. Інновації – стимулювати, досліджувати, створювати, розповсюджувати та поширювати відповідну інноваційну практику щодо лідерства, врядування і менеджменту у ВНЗ.

5. Мережі – розбудовувати мережі та спільноти практиків, а також підвищувати значимість лідерства, врядування і менеджменту у вищій освіті.

6. Інтернаціоналізація (ВНЗ Сполученого Королівства) – розвиток спроможності британських ВНЗ задля їх лідерства у міжнародній діяльності та вимірі.

7. Інтернаціоналізація (поза Сполученого Королівства) – розвиток лідерської спроможності ВНЗ і агентств вищої освіти у країнах, які є політичними пріоритетами для Сполученого Королівства та британської вищої освіти.

8. Партнерство – сприяти розвитку лідерства, врядування і менеджменту на галузевому рівні у партнерстві з ключовими агентствами; підтримувати співпрацю, злиття, результативність спільних послуг.

### ***Основні види діяльності Фундації лідерства для вищої освіти щодо професійного розвитку керівників ВНЗ***

Ознайомлення із матеріалами сайту Фундації лідерства для вищої освіти [13] дозволяє стверджувати, що її основними видами діяльності є: навчальні 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 2011-2012 рік [15] констатує такі основні результати:

- Спільнота випускників Програми з топ-менеджменту (Top Management Programme) об'єднує 600 лідерів ВНЗ Сполученого Королівства та зарубіжних ВНЗ.

- Започатковані нові ініціативи, спрямовані на розвиток лідерства у навчанні та викладанні.

- Консультанти Фундації працюють у 26 країнах світу.

- Членами Фундації є 143 освітні інституції, з яких понад 90 % становлять заклади вищої освіти.

- Профінансовано 87 дослідницьких проектів.

- Здійснено 36 проектів з організаційного розвитку ВНЗ тощо.

Важливо зазначити, що сайт Фундації містить понад 160 наукових і інформаційно-аналітичних публікацій з проблем розвитку вищої освіти [16].

Британська Фундація лідерства для вищої освіти реалізує широкий спектр програм із розвитку лідерства у системі вищої освіти [17]. Всі програми згруповані за такими категоріями:

- Програми з врядування.

- Програми на замовлення та внутрішні програми.

- Програма з топ-менеджменту.

С. 486

- Програми з лідерства для керівників вищого рівня.
- Програми зі спеціальних напрямів.

Нашу увагу у межах цієї публікації зосередимо на найбільш відомій та престижній програмі Фондації лідерства для вищої освіти – Програмі з топ-менеджменту (Top Management Programme) [18].

### ***Програма з топ-менеджменту (Top Management Programme)***

Програма з топ-менеджменту «Відповіді на змінний світ» (TMP, Top Management Programme «Responses to a Changing World» [18]) є ключовою програмою Фондації лідерства для вищої освіти. Програма функціонує з 1999 року (!), станом на 2013 рік участь у Програмі понад 500 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 ВНЗ, які відповідають критеріям відбору, а саме:

- мають досвід успішної діяльності на рівні стратегічного управління закладом вищої освіти;
- 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;
- досягнути спектр зовнішніх перспектив щодо стратегічного лідерства і менеджменту;

С. 487

- 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.

C. 488

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 ВНЗ Сполученого Королівства спричинила появу кілька років тому назад міжнародного варіанту TMR для керівників закладів вищої освіти інших країн, яка у даний час набирає обертів.

***Висновки***

Здійснений аналіз дозволяє діяльності британської Фундації 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 керівників ВНЗ,.

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 ВНЗ.

3. Результатом інвестування у професіоналізацію управління вищою освітою Сполученого Королівства можуть слугувати потужні позиції британських ВНЗ у провідних міжнародних рейтингах і визнана у світі популярність університетів Сполученого Королівства.

4. Ключовою організацією, що забезпечує професійний розвиток лідерів ВНЗ у Сполученому Королівстві на національному рівні є Фондація лідерства для вищої освіти. Фондація пропонує широкий спектр послуг (у т.ч. навчальних програм), відповідаючи на виклики сучасного суспільства та потреби розвитку системи вищої освіти.

5. Основною національною програмою з професійного розвитку керівників ВНЗ у Сполученому Королівстві є Програма з топ-менеджменту. Аналіз матеріалів Програми дозволяє констатувати, що в її основу покладено модель, яку можна вважати оптимальною для відповідної цільової аудиторії (що підтверджується рівнем популярності та високою оцінкою серед учасників Програми – діючих керівників ВНЗ). Програма має потужну змістовну, методичну, інформаційну та технологічну складові, високий рівень експертного забезпечення. Інтерактивність і практична спрямованість є ключовими характеристиками всіх елементів Програми.

С. 489

6. Діяльність Фондації лідерства для вищої освіти щодо професіоналізації управління вищою освітою базується на реалізації принципу інтеграції навчання і досліджень, оскільки результати прикладних досліджень що здійснюються за підтримки та експертами Фондації, імплементуються у навчальні програми та широко презентуються на інших заходах організації (конференції, семінари тощо).

7. Досвід британської Фондації лідерства для вищої освіти є корисним в умовах модернізації системи підвищення кваліфікації керівників ВНЗ в Україні. У пошуках національної моделі професійного розвитку очільників українських закладів вищої освіти видається доречним більш глибоко ознайомитися з провідним британським досвідом, зокрема шляхом:

- встановлення контакту та пошуку можливостей для співпраці з Фондацією лідерства для вищої освіти;
- залучення британських експертів до проведення заходів, спрямованих на професійний розвиток лідерів ВНЗ України;
- розроблення та реалізації міжнародних проектів за участі британських інституцій, у тому числі Фондації лідерства для вищої освіти, Академії вищої освіти, Агенції із забезпечення якості вищої освіти;
- ініціювання та проведення спільних наукових прикладних досліджень із розвитку вищої освіти та лідерської спроможності ВНЗ.

8. Важливим кроком для розбудови національної інфраструктури професійного розвитку керівників ВНЗ в Україні є ініціювання та реалізація заходів (політичних, нормативно-правових, інформаційних, експертних тощо), спрямованих на популяризацію, розширення можливостей, розроблення та пілотування різних форм навчальної діяльності для такого розвитку.

9. Ключовими факторами успіху у процесі розбудови національної інфраструктури для професійного розвитку керівників ВНЗ в Україні вважаємо:

- об'єднання зусиль всіх стейкхолдерів (у т.ч. міжнародних партнерів);
- актуалізація наукових прикладних досліджень, спрямованих на розвиток врядування та лідерства у вищій освіті, зокрема через діяльність відповідних структурних підрозділів 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. 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.
4. Калашнікова С.А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність Європейської платформи модернізації вищої освіти // Вища освіта України. – 2013. – № 2.
5. Калашнікова С.А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: аналіз провідного зарубіжного досвіду // Проблеми освіти. – 2013. – № 74. – Частина 1.
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. THE World University Rankings [Electronic resource]. – URL: <http://www.timeshighereducation.co.uk/>.
8. The Academic Ranking of World Universities. Shanghai Jiao Tong University in China [Electronic resource]. – URL: <http://www.arwu.org/>.
9. Баскервіль С., Маклеод Ф., Сондерас Н. Система вищої освіти у Великій Британії та міжнародні університетські зв’язки. Довідник для університетів світу. – UK HE International and Europe Unit, 2011. – 52 с.
10. The Quality Assurance Agency for Higher Education. [Electronic resource]. – URL: <http://www.qaa.ac.uk>.
11. The National Student Survey. [Electronic resource]. – URL: <http://www.thestudentsurvey.com>.
12. The Higher Education Academy. [Electronic resource]. – URL: <http://www.heacademy.ac.uk>
13. Leadership Foundation for Higher Education. [Electronic resource]. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk>.
14. Leadership Foundation for Higher Education. Strategy 2011-2014. [Electronic resource]. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/strategy>.
15. Leadership Foundation for Higher Education. Annual Report and Financial Statement. [Electronic resource]. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/general/annual-reports.cfm>.
16. Leadership Foundation for Higher Education. Annual. Publications. [Electronic resource]. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/publications/>.
17. Leadership Foundation for Higher Education. Annual. 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>.