

*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: АНАЛІЗ ПРОВІДНОГО ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

### **Анотація**

У статті на основі аналізу вітчизняних і зарубіжних документів, наукових публікацій та навчальних програм обґрунтовано актуальність і визначено шляхи професійного розвитку керівників вищих навчальних закладів у сучасних умовах.

*Ключові слова:* вищий навчальний заклад (ВНЗ), Європейський простір вищої освіти (ЄПВО), керівник ВНЗ, лідерство, професійний розвиток, професіоналізація управління, профіль ВНЗ.

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

В умовах сучасного суспільного розвитку, характерними особливостями якого є трансформація цінностей, «турбулентність» (постійні зміни), інституційна динаміка та піднесення ролі особистості, зростає значення соціального управління та, як наслідок, лідерського потенціалу керівників організацій для підвищення ефективності управління.

*Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [1]* серед основних проблем сучасного розвитку українського суспільства констатує проблему розвитку людських ресурсів. З метою вирішення останньої розроблена та схвалена Указом Президента України (№ 45/2012 від 1 лютого 2012 р.) *Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки*, ключовими завданнями якої є зокрема [2]:

- розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців;
- посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності;
- впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань;
- державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу;
- підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ;
- реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;
- переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;
- формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців;
- запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів тощо.

Очевидним є той факт, що у реалізації державної кадрової політики ВНЗ як центри розвитку людських ресурсів повинні виконувати ключову роль. У світлі європейської інтеграції задля забезпечення руху до «розумного, стійкого та інклюзивного» європейського суспільства (smart, sustainable, inclusive) [3] одним із завдань закладів вищої освіти є підготовка (виховання) нової генерації лідерів. Важливо підкреслити, що реалізація зазначеної місії можлива лише за умови зростання лідерського потенціалу самих ВНЗ, підвищення ефективності управління ними та лідерської спроможності їх очільників.

Про актуальність і важливість такого завдання свідчать положення низки ключових документів, що визначають розвиток ЄПВО. Так *Комюніке Європейської Комісії «Європа 2020. Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку»* (EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth) [3], прийняте у Брюсселі 3 березня 2010 р. до пріоритетів розвитку віднесло завдання «підвищити ефективність та міжнародну привабливість європейських закладів вищої освіти» [3, с. 13], зокрема шляхом модернізації врядування у вищій освіті.

## С. 12

З метою виконання положень, визначених зазначеною Стратегією, 20 вересня 2011 р. Європейська Комісія ухвалила *Комюніке «Підтримуючи ріст 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) [4], 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; ...» [4, с. 3].

- «Реформа та модернізація вищої освіти Європи залежать від компетентності та мотивації викладачів і дослідників. Необхідним є запровадження стимулів для того, щоб заклади вищої освіти інвестували у безперервний професійний розвиток свого персоналу ...» [4, 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 ...» [4, с. 13].

- «Ключовими політичними проблемами для країн і вищих навчальних закладів є:

- Підтримка 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 ...» [4, с. 13].

У свою чергу, визнаючи проблему підвищення ефективності управління ВНЗ у сучасних умовах «суспільної турбулентності», міністри, відповідальні за розвиток вищої освіти країн Європи, у квітні 2012 року на Саміті у Бухаресті прийняли *Комюніке «Використання нашого потенціалу з найкращою користю: консолідація Європейського простору вищої освіти»* (Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area), в якому зазначили: «Ми ... визнаємо необхідність відкрити діалог щодо урядування (governance) у вищій освіті. ... ми наголошуємо на важливості розвитку більш ефективних структур урядування та управління у вищих навчальних закладах» [5].

Таким чином, аналіз ключових національних та європейських документів, спрямованих на розвиток людського потенціалу та вищої освіти безпосередньо, засвідчує актуальність і потребу підвищення ефективності управління ВНЗ. Механізмом вирішення цієї

проблеми є процес професіоналізації управління, однією із складових якого є професійний розвиток керівників закладів вищої освіти.

**Мета цієї статті** полягає у тому, щоб обґрунтувати актуальність і визначити шляхи професійного розвитку керівників ВНЗ у сучасних умовах.

**Аналіз наукових праць, присвячених проблемі професійного розвитку керівників ВНЗ**, варто розпочати з праці одного з фундаторів компетентнісного підходу Дж. Равена «Компетентність у сучасному суспільстві: виявлення, розвиток і реалізація» [6]. У світлі проблематики даної статті важливими видаються такі положення, висловлені вченим:

- «... сучасне суспільство потребує нових концепцій управління» [6, с. 73].
- «... найголовніша наша проблема полягає у розвитку компетентностей та уявлень, необхідних для більш ефективного аналізу, організації та управління суспільством» [6, с. 71].
- «Помилково вважати єдиною основою управлінських ієрархій чисто економічну взаємодію. Управлінські ієрархії базуються на соціальній взаємодії» [6, с. 42].
- «... компетентна поведінка керівників, викладачів і просто громадян потребує від них розуміння механізмів функціонування суспільства, в якому вони живуть, і знаходження шляхів впливу на процеси, які в ньому відбуваються» [6, с. 94].
- «Для більш ефективного управління потрібні такі види компетентності: схильність до концептуалізації, здатність делегувати відповідальність, здатність допомагати підлеглим у розвитку їх компетентності, здатність впливати» [6, с. 45].

### С. 13

- «Ми зможемо розраховувати на ефективність програм розвитку тільки у тому випадку, якщо будемо спиратися на розуміння зв'язку між цілями освітнього проекту та системою цінностей» [6, с. 189].

Думка, яка видається нам наскрізною у зазначеній праці, полягає у тому, що формування нової концепції управління (релевантної сучасним реаліям) можливе за умови створення та реалізації програм професійного розвитку управлінців, в основі яких лежить система цінностей.

Актуальну, системну та достатньо нову інформацію щодо реформ у вищій освіті містить *праця «Залучаючись до реалізації Програми модернізації Європейської вищої освіти»* (Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education) [7], підготовлена експертами Європейського центру стратегічного управління університетами (European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU) [8]. У дослідженні, зокрема, констатовано 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 політики з метою надання послуг високої якості та ефективного використання ресурсів» [7, с. 15].

- «На основі обміну знаннями та партнерства ВНЗ заохочуються підсилювати свої стратегічні менеджерські спроможності» [7, с. 32].

- «Лідерство та менеджмент у вищій освіті мають бути більш системно розвинутими та професіоналізованими» [7, с. 32].

Автори дослідження 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»» [7, с. 32].

30 січня 2012 р. у Брюсселі відбулася Міжнародна конференція із назвою аналогічною до вище зазначеної праці «Залучаючись до реалізації Програми модернізації Європейської вищої освіти» (Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education). Проведення

Конференції відбулося у межах проекту «Європейська платформа модернізації вищої освіти» (European Platform for Higher Education Modernization) [9]. Основна увага на Конференції була акцентована саме на проблемі професійного розвитку керівників ВНЗ країн Європейського Союзу. На Конференції, зокрема, були представлені результати дослідження з вивчення навчальних потреб очільників закладів вищої освіти (Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe) [10], відповідно до якого:

- 65% респондентів (керівників ВНЗ країн Європейського Союзу) констатували відсутність можливостей для їх професійного розвитку [10, с. 14];
- 55% – брак часу для власного професійного розвитку [10, 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 [10, с. 21].

Відповідаючи на запитання щодо того, хто є найбільш ефективними тренерами для реалізації програм професійного розвитку керівників ВНЗ, 86% респондентів зазначили своїх колег – керівників закладів освіти та технологію колегіального коучингу (peer coaching) [10, 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 [10, 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%) [10, с. 24].

#### С. 14

Спираючись на отримані результати, автори дослідження 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» [10, с. 39]. Іншими словами, підкреслюється прямий зв'язок між результатами діяльності закладів вищої освіти та рівнем професійної компетентності їх керівників.

Програма Tempus також розглядає розвиток людських ресурсів одним із ключових пріоритетів реформування вищої освіти. У 2012 році у межах цієї Програми було проведено дослідження та на основі його результатів опубліковано працю «Управління людськими ресурсами в державному секторі вищої освіти у країнах-партнерах Tempus» [11], в якій виділимо кілька положень важливих у ракурсі цієї статті:

- «Удосконалення управління людськими ресурсами стає однією із ключових проблем у ВНЗ у всьому світі» [11, с. 7].
- «ВНЗ не вистачає відповідних людських ресурсів для належного вирішення існуючих проблем» [11, с. 7].
- «Вищий адміністративний персонал ... грає ключову роль у розвитку, стратегічному позиціонуванні та модернізації ВНЗ» [11, с. 109].

- До основних проблем управління вищою освітою у країнах Східної Європи належать такі: «відсутність відкритої конкуренції на посади вищого адміністративного персоналу, заполітизований відбір чи призначення, відсутність відповідних критеріїв відбору, що базуються на управлінських і лідерських компетенціях (якостях), необхідних ВНЗ, брак можливостей для підвищення кваліфікації та різні типи політичного тиску, якому піддається адміністрація ВНЗ» [11, с. 109].

У межах даного дослідження також з'ясувалося питання наявності ресурсів для професійного розвитку керівників ВНЗ. Відповідно до проведеного експертами опитування 47% респондентів (керівників ВНЗ країн Східної Європи) заявили про відсутність можливостей для розвитку їх управлінської компетентності [11, с. 83] (нагадаємо, що у випадку керівників ВНЗ країн Європейського Союзу цей параметр складав 65% ).

Отже, результати наукових досліджень підтверджують актуальність і критичну потребу професійного розвитку керівників ВНЗ, розглядаючи його як передумову реформування та модернізації вищої освіти, зокрема ЄПВО. Серед основних тенденцій розвитку, які спричиняють зазначену потребу є процеси – масифікації та диверсифікації вищої освіти, що у свою чергу, ведуть до необхідності профілювання ВНЗ.

### ***Профілювання ВНЗ – механізм розвитку та диверсифікації вищої освіти***

Сучасний розвиток вищої освіти характеризується тенденцією «масифікації» (massification), відповідаючи таким чином на суспільну потребу розширення доступу до вищої освіти. У таких умовах на тлі зростаючої конкуренції перед університетами постає проблема власної ідентифікації (вирізнення серед інших), яка вирішується шляхом так званого «профілювання» (profiling) – розбудови інституційного профілю.

Важливість завдання розбудови інституційного профілю (institutional profile) ВНЗ задля забезпечення інституційної ідентифікації констатується у ключових європейських документах, зокрема комюніке зустрічей міністрів вищої освіти різних років зазначають:

- «Перевага Європейського простору вищої освіти пов'язана з інституціями та програмами з різними профілями» (м. Прага, 18-19 травня 2001 р.) [12]

- «Ми відповідально підкреслюємо важливість сильних інституцій, які є різними, адекватно фінансованими, автономними та відповідальними» (м. Лондон, 17-18 травня 2007 р.) [13]

- «Вища освіта є державною відповідальністю і ... всі ВНЗ є відповідальними за широкі потреби суспільства через різноманітність їх місій» (м. Льовен, 28-29 квітня 2009 р.) [14].

Звіт ЮНЕСКО, підготовлений групою відомих науковців на чолі з Ф. Альтбахом «Тенденції у глобальній вищій освіті: відстеження академічної революції» (Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution), акцентує увагу на безпосередньому зв'язку між масифікацією вищої освіти, її диверсифікацією та проблемою забезпечення якості вищої освіти:

#### **C. 15**

- «Потреба у диверсифікованих академічних системах з різними інституційними місіями є загальноприйнятою відповіддю на масифікацію» [15, с. 17].

- Оцінювання якості, що базується на основі місії ВНЗ, – «підхід, який став необхідним і важливим у світлі зростаючої різноманітності інституцій...» [15, с. 53].

Усвідомлюючи критичне значення профілювання для підвищення конкурентоздатності та ефективності ВНЗ, уже згадуваний нами Європейський центр стратегічного управління університетами (European Center for Strategic Management of Universities, ESMU) здійснив низку досліджень, присвячених проблемі диверсифікації вищої освіти. Серед важливих висновків, отриманих європейськими експертами, відзначимо, зокрема такі:

- «... потреба у чіткій та сміливій інституційній стратегії та профілюванні є одним із першочергових викликів для Європейського простору вищої освіти» [7, с. 32].

- «Університети повинні здолати внутрішню фрагментарність. Основними інструментами для цього є «інституційна стратегія» та «професійне лідерство»» [7, с. 15].

- «... розрізнення інституційних профілів створить можливості ВНЗ ідентифікуватися та розбудовуватися, враховуючи специфічні власні потенціали, особливості та орієнтири» [7, с. 16].

При цьому експерти ESMU підкреслюють безпосередній зв'язок між інституційною спроможністю ВНЗ, здатністю до ідентифікації, визначення та розбудови власного інституційного профілю та автономією університетів:

- «Інституції повинні невідступно слідувати досконалості рухатися відповідно до своєї місії та стратегічних пріоритетів, для чого інституційна автономія є передумовою» [7, с. 14].

- «У набутті закладами вищої освіти більшої автономії політичне очікування полягає у тому, що університети будуть використовувати цей розширений простір для того, щоб розробляти особливі пріоритети, які вирізняють їх один від одного. ... розрізнення інституційних профілів надасть можливість ВНЗ ідентифікувати та розбудувати специфічні інституційні переваги, спеціалізації та напрями» [7, с. 16].

Висновок, сформульований європейськими експертами щодо значення процесу розбудови інституційної спроможності / організаційного розвитку ВНЗ, є таким: «... необхідність у чітких і мужніх інституційних стратегіях та профілюванні є найбільшим викликом для європейської вищої освіти. Врядування та вищий рівень інституційної автономії розглядаються як передумови для розбудови інституційних профілів і здатності ВНЗ діяти рішуче та впевнено в умовах зростаючої конкурентності та фінансування, орієнтованого на результат (performance-oriented funding) ...» [7, с. 32].

Механізмом забезпечення ефективної інституційної розбудови та ефективного управління ВНЗ (як уже зазначалося вище) є процес професіоналізації управління.

### ***Професіоналізація управління та управління ВНЗ на основі парадигми лідерства***

Ефективне управління університетами потребує процесу професіоналізації. Професіоналізація управління – це процес, метою якого є удосконалення управління. Останнє досягається шляхом:

- професійної підготовки управлінців;
- розроблення, запровадження та модернізації інструментів управління (управлінської інфраструктури);
- формування світогляду (філософії управління) задля визначення орієнтирів щодо реалізації управління [16, с. 9].

Підкреслимо, що останнє положення має визначальний характер по відношенню до інших. Це можна показати на прикладі порівняння двох діючих сьогодні парадигм управління – менеджменту та лідерства. Зокрема, Х. Оуен, В. Ходжсон і Н. Газзард протиставляють менеджмент («старе управління») і лідерство («нове управління») таким чином:

- «Якщо менеджмент полягає у контролі над оточуючими та є підпорядкованим статусу-кво, то лідерство ґрунтується на звільненні як власного потенціалу, так і потенціалу оточуючих для досягнення високих цілей і нових можливостей» [17, с. 63].

- «Менеджмент – це спосіб наведення порядку й контролю в існуючих організаціях. Лідерство полягає в тому, що люди намагаються кинути виклик навколишній дійсності та змінити її» [17, с. 61].

Наступна принципова різниця полягає у тому, що базисом для менеджменту є влада, базисом для лідерства є вплив. Іншими словами, менеджмент – це управління на основі влади (формальне визнання), лідерство – це управління на основі впливу (фактичне визнання). Така розбіжність між менеджментом і лідерством є наслідком того, що влада та вплив мають принципово різне походження: «... влада спирається на систему відносин, установок, потреб, стереотипів, що вже склалися. Вплив же проявляється через їх зміну» [18, с. 214]. Варто зазначити, що деякі вчені ще більш критично висловлюються з цього приводу:

## С. 16

- «Влада діє у межах формальних структур, визначає поведінку людей за допомогою стимулів і санкцій, системи статусів, посад, престижу. Основне завдання влади – примусити різними способами всіх незгідних до узгодження їх діяльності і вчинків ...» [19, с. 32–33].

- «Ступінь прояву лідерства обернено пропорційна ступеню демонстрації влади» [20, с. 31].

І ще про один важливий аспект зазначеної трансформації управління від менеджменту до лідерства необхідно зазначити: це – зміна акцентів між повноваженнями та відповідальністю. Для основою реалізації менеджменту є повноваження, лідерства – відповідальність.

У сучасній науковій літературі з управління терміни «менеджмент» і «лідерство» часто використовуються як еквівалентні, що, з нашої точки зору, є неправомірним і хибним. Розрізнення цих понять є принциповим, оскільки менеджмент і лідерство є двома різними еволюційними рівнями управління. Важливим для розуміння такої принципової різниці є порівняння етимології слів «менеджмент» і «лідерство»: англійське слово «leader» утворено від дієслова «to lead», що означає «вести»; слова «менеджер» і «маніпуляція» етимологічно мають спільний корінь «manus», що латинською мовою означає «рука». Етимологія слова «лідер» споріднена за своїм значенням з етимологією слів «мотив» та «емоція», які походять від одного латинського дієслова «рухатися» [20, с. 115]. Зазначене підкреслює важливість мотиваційної та емоційної компоненти при здійсненні управління на засадах лідерства.

Імплементация парадигми лідерства сприяє підвищенню ефективності управління ВНЗ та відповідає сутності сучасних суспільних трансформацій. На підтвердження останнього звернемося до праці Дж. Сальмі «Виклик щодо творення університетів світового рівня» (The Challenge of Establishing World-Class Universities), в якій дослідник ідентифікував і обґрунтував три фактори, що є визначальними для університетів-лідерів [21, с. 7]:

- висока концентрація таланту;
- достатність ресурсів для того, щоб пропонувати продуктивне навчальне середовище та здійснювати прогресивні дослідження;
- сприятливе врядування.

Останнє, серед іншого, передбачає наявність таких складових: підтримуюча регулятивна структура, автономія, академічна свобода, команда лідерів, стратегічна візія, культура досконалості [21, с. 8]. Підтверджуючи визначальну роль організаційного розвитку для розкриття лідерського потенціалу університетів, Дж. Сальмі 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» [21, с. 9].

Завершуючи обґрунтування актуальності професіоналізації управління ВНЗ на основі парадигми лідерства, зазначимо, що задля імплементации парадигми лідерства в управління університетами необхідно визнати кардинальну зміну ключових функцій сучасного керівника. Відповідно до парадигми лідерства сучасний керівник-лідер повинен виконувати в організації три основні ролі [22]:

- Бути архітектором організаційних процесів розвитку.
- Бути служителем – створювати умови для розвитку організації в цілому та кожного її співробітника безпосередньо.
- Бути вчителем – для інших і забезпечувати власний безперервний саморозвиток.

Аналізуючи сутність керівника організації як лідера, автор теорії саморозвивальної організації П. Сенге констатує: «Таких людей неможливо створити, оскільки вони творять себе самі. Їх, як правило, вирізняє ясність і переконливість ідей, глибина впевненості та постійна готовність навчатися» [22, с. 346].

На основі вище зазначеного стверджуємо, що професійний розвиток керівників ВНЗ в умовах сучасних суспільних трансформацій є ефективним за умови його реалізації на основі парадигми лідерства. Це потребує відповідно переосмислення місії програм такої підготовки, їх змісту та методів навчання задля забезпечення розвитку лідерських компетенцій (якостей)

учасників. Орієнтиром для реалізації таких програм може слугувати розроблений нами профіль (рамки компетенцій) керівника-лідера ВНЗ як інтегрований і збалансований набір знанневих, вмінневих і поведінкових компетенцій, необхідних для якісного виконання лідерських функцій (табл. 2) [16, с. 17].

С. 17

Таблиця 2

**Профіль (рамки компетенцій) керівника-лідера**

<i>Роль</i>	<i>Функція</i>	<i>Знаннєві компетенції</i>	<i>Вміннєві компетенції</i>	<i>Поведінкові компетенції</i>	Цілісність, відповідальність, духовність
Архі-тектор	Прогнозувати, проектувати та формувати місію, візію та цінності ВНЗ	Знання, які є підґрунтям для формування місії, візії та цінностей ВНЗ	Уміння прогнозувати, проектувати та формувати місію, візію та цінності ВНЗ за допомогою відповідних методів.	Цілеспрямованість. Прогностичність. Аналітичність. Адаптивність. Стратегічне мислення.	
Учи-тель	Розвивати людей (включно і себе).	Знання потреб розвитку людей (включно і себе).	Уміння застосовувати методи розвитку людей (включно і себе).	Спрямованість на розвиток (саморозвиток). Емоційний інтелект. Інновативність.	
Слу-житель	Втілювати місію, цінності та візію через створення можливостей (служіння) для людей. Цінувати людей.	Знання стратегій (шляхів) і ресурсів для втілення місії, цінностей і візії.	Уміння запроваджувати стратегії, використовувати ресурси.	Гуманність. Людяність. Проактивність. Позитивізм.	
Специфічні компетенції щодо розвитку вищої освіти					

Важливо зазначити, що оскільки вагомою складовою зазначеного профілю є низка поведінкових якостей (у тому числі, цінності), успіх реалізації програм професійного розвитку керівників-лідерів ВНЗ залежить від використання принципів, методів, технологій і засобів, адекватних заявленим результатам навчання.

***Аналіз провідного зарубіжного досвіду професійного розвитку керівників ВНЗ***

Звернення до провідного міжнародного досвіду реалізації програм професійного розвитку керівників ВНЗ дозволило виявити наступні навчальні програми.

*Програма «Лідерство у вищій освіті під час криз» Гарвардського університету* діє з 2003 року, її цільовою аудиторією є керівники ВНЗ (ректори, проректори, декани). У фокусі програми:

- функціонування та успіх інституцій вищої освіти в умовах сьогодення;
- пошук шляхів для виходу з кризи та збереження колективу, традицій та репутації вищого навчального закладу;
- управління в умовах стресу та вплив на інституційну громаду;
- заходи для забезпечення ефективного функціонування та довготривалого успіху [23].

Формат програми передбачає проактивний тренінг, спланований таким чином, щоб кожний учасник зміг розробити власну систему антикризового управління з урахуванням конкретних ситуаційних факторів. Учасникам пропонується широкий спектр антикризових концепцій, сценаріїв, кейсів, комунікаційних стратегій і технік, які можуть бути застосовані до конкретних організаційних умов.



Програма «Підприємницьке лідерство для університетів» Оксфордського університету є спільною розробкою Оксфордського університету та Університету Ноттінгему. Її фундамент створює концепція «підприємницького лідерства», яка констатується сьогодні як потужна ідея, здатна забезпечити стабільний розвиток організацій в умовах турбулентності та невизначеності. Мета програми визначена як «інновації, креативність і зміни в університетах» [24]. Актуальність програми детермінується потребою розвитку підприємницької компетентності ВНЗ. Програма містить як теоретичний компонент (аналіз концепцій, тенденцій), так і прикладний (застосування теоретичних положень для розбудови університетського врядування, організаційного дизайну, розвитку індивідуальних компетенцій для підприємницького лідерства). Структура програми включає 4 модулі у послідовності:

1. Ідея підприємницьких університетів.

С. 18

2. Підприємницьке лідерство в університетах.

3. Аналіз провідних концепцій і практик.

4. Стратегічне планування для підприємницького розвитку.

Спектр методів програми охоплює семінари, активні дебати, навчальні візити, аналіз кейсів, виконання практичних завдань. Результатом навчання є розроблення плану стратегічного розвитку для конкретного університету.

У межах проекту (про який ми вже згадували вище) «Європейська платформа модернізації вищої освіти» (European Platform for Higher Education Modernization) [9] у 2012 році був розроблений спеціальний портал, який містить опис програм з управління вищою освітою (European Portal on Higher Education Management Programmes) [25].

Функціонал порталу дозволяє робити вибірку за різними критеріями – тип програми, зміст програми, країна проведення, мова програми. Скористувавшись цими можливостями, отримуємо наступні дані.

На порталі розміщено інформацію про 23 магістерські програми, 4 докторські, 4 сертифікаційні та 43 короткотермінові програми з управління вищою освітою, що реалізуються в Європі. Найбільша кількість програм у управління вищою освітою реалізується англійською мовою (33), за нею слідує іспанська (19) і німецька (16) мови. Щодо локалізації – 19 програм доступні в Іспанії, 17 – у Об'єднаному Королівстві, 13 – у Німеччині.

Важливим є розуміння змісту зазначених програм актуального для цільової аудиторії – керівників ВНЗ країн Європейського Союзу. Інформація на порталі засвідчує, що 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).

Таблиця, подана далі, містить опис основних параметрів короткотермінових програм для керівників ВНЗ, відібраних за змістовним критерієм «Врядування, менеджмент і лідерство».

Таблиця 1

### Програми професійного розвитку керівників ВНЗ

Назва програми	Назва організації – провайдера	Цільова аудиторія	Тривалість програми	Вартість програми, в євро
----------------	--------------------------------	-------------------	---------------------	---------------------------

Програма з професійного менеджменту для молодих лідерів (Junior Professional Management Program (JPM) for leaders)	Center for Science and Research Management Speyer, Німеччина	Новопризначені керівники ВНЗ	16 днів	8700
Зимова школа Європейського центру зі стратегічного менеджменту в університетах (ESMU-HUMANE Winter School)	European Centre for Strategic Management of Universities, Бельгія	Керівники ВНЗ	1 тиждень	3400
Серія семінарів з політики та управління у вищій освіті (Workshop Series on Higher Education Policy and Management)	Central European University, Угорщина	Лідери НЗ	3,5 дні	293
Програма з університетського лідерства та менеджменту (University Leadership and Management Training Programme)	University of Oldenburg, Німеччина	Керівники ВНЗ	8 місяців	
Міжнародна програма з лідерства та менеджменту у вищій освіті (International Programme in the Leadership and Management of Higher Education)	University of Warwick, Об'єднане Королівство	Лідери ВНЗ	2 тижні	4709
Програма зі стратегічного управління в університетах (Programme on Strategic Management of Universities)	Universitat Politècnica de Catalunya, Іспанія	Керівники ВНЗ	250 годин, 10 кредитів	2800
Диплом з університетського менеджменту (Diploma in High-Level University Management)	Universidad Antonio de Nebrija & Universidad Politécnica de Madrid, Іспанія	Керівники ВНЗ	1 рік, 20 кредитів	5200
Програма з розвитку лідерства Європейського консорціуму інновативних університетів, ECIU Leadership Development Programme	European Consortium of Innovative Universities, відбувається у різних країнах	Керівники ВНЗ	1 рік (3 семестри)	3000
Програма з топ-менеджменту, Top Management Programme	Leadership Foundation for Higher Education, Об'єднане Королівство	Керівники ВНЗ	20 днів	12628
Програма зі стратегічного лідерства для керівників, Senior Strategic Leadership Programme	Leadership Foundation for Higher Education, Об'єднане Королівство	Керівники ВНЗ	7 днів	4536
Підготовка керівників до стратегічного лідерства, Preparing for Senior Strategic Leadership	Leadership Foundation for Higher Education, Об'єднане Королівство	Керівники ВНЗ	7 днів	3732
Програма для майбутніх лідерів, Future Leaders Programme	Leadership Foundation for Higher Education, Об'єднане Королівство	Новопризначені керівники ВНЗ	1 рік	8154
Академія змін, Change Academy	The Higher Education Academy, Об'єднане Королівство	Керівники ВНЗ	1 рік	10853

## С. 20

Додатково зазначимо, що всі вище зазначені програми є очними та очно-дистанційними. Серед методів і засобів, традиційних для їх реалізації, відзначимо такі: соціальні мережі, тьюторіали, спеціалізовані електронні бібліотеки, кар'єрні центри, віртуальне навчальне середовище, підготовка та захист проектів, навчання через діяльність, колегіальний коучинг та ін. Окрім програм, призначених безпосередньо для керівників ВНЗ вищого рівня, існує низка

програм для радників керівників, керівників департаментів, деканів шкіл, завідувачів кафедр ВНЗ.

### ***Висновки***

З метою ідентифікації шляхів професійного розвитку керівників ВНЗ України на основі здійсненого аналізу сформулюємо основні висновки:

1. Розроблення та реалізація програми професійного розвитку керівників ВНЗ України відповідає національним пріоритетам розвитку (зокрема, завданням Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки) та тенденціям і завданням розвитку Європейського простору вищої освіти.

2. Професійний розвиток керівників ВНЗ є складовою процесу професіоналізації управління у вищій освіті.

3. Концептуальною основою розроблення та реалізації програми професійного розвитку керівників ВНЗ України повинна слугувати парадигма лідерства, яка відповідає вимогам і трансформаціям сучасного суспільного розвитку та забезпечує ефективність реалізації управління.

4. Світоглядну основу програми професійного розвитку керівників ВНЗ повинні формувати цінності. Зміст програми професійного розвитку керівників ВНЗ має визначатися на основі профілю (рамки компетенцій) очільника закладу вищої освіти з орієнтацією на відповідні професійні стандарти. В умовах відсутності в Україні профілю та професійних стандартів керівника ВНЗ очевидною є потреба їх розроблення на основі провідного зарубіжного досвіду та врахування локальної специфіки, а також подальша імплементація профілю та професійних стандартів керівника ВНЗ у практику вищої освіти.

5. Методологічну основу реалізації програми професійного розвитку керівників ВНЗ формують принципи, методи, технології та засоби, релевантні навчальним результатам, ідентифікованим за допомогою профілю та професійних стандартів.

6. Враховуючи високий рівень інформаційного, методологічного, технологічного забезпечення, необхідний для успішної реалізації програми професійного розвитку керівників ВНЗ в Україні вбачається доречним її реалізація у форматі національної програми підвищення кваліфікації з видачею відповідного свідоцтва.

7. Враховуючи відсутність в Україні досвіду реалізації програм професійного розвитку керівників ВНЗ, що відповідають кращим сучасним європейським взірцям, доцільною є пілотна реалізація такої програми за участю ключових стейкхолдерів, національних і зарубіжних експертів за такими змістовними напрямками:

- Розвиток вищої освіти в контексті європейської інтеграції.
- Нормативно-правові основи реформування вищої освіти.
- Якість вищої освіти.
- Вища освіта і наука.
- Вища освіта і ринок праці.
- Економіка вищої освіти.
- Інструменти Болонського процесу.
- Інтернаціоналізація вищої освіти

Під час пілотної реалізації програми важливим завданням є з'ясування навчальних потреб керівників ВНЗ, їх розуміння основних тенденцій та викликів щодо розвитку вищої освіти, визначення параметрів програми, що є найбільш оптимальними для її подальшої ефективної реалізації.

### **Список використаних джерел:**

1. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава».

2. Указ Президента України № 45/2012 від 1 лютого 2012 р. «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки».

3. Communication from the European Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010.
4. 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).
5. Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area. Bucharest Communiqué of EHEA Ministerial Conference, 26-27 April, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.
6. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. – М: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
7. Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education / P. Bennenworth, H. de Boer and others. – Brussels: ESMU, 2011. – 47 p.
8. European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.esmu.be/>.
9. European Platform for Higher Education Modernization. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.highereducationmanagement.eu/>.
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. Управление человеческими ресурсами в государственном высшем образовании в странах-партнерах Tempus. Tempus исследования. – Выпуск 10, июнь 2012. – 192 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/tempus>.
12. Towards the European Higher Education Area. Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19<sup>th</sup> 2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.
13. London Communiqué. Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalized world. 18 May 2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.
14. The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the new decade. . Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Nueve, 28-29 April 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.
15. Ph.G. Altbach, L. Reisberg, L.E. Rumbley. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. – Paris: UNESCO, 2009. – 278 p.
16. Калашнікова С.А. 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.
17. Оуэн Х. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
18. Шейнов В. П. Психология лидерства, влияния, власти / В. П. Шейнов. – М.: Харвест, 2008. – 656 с.
19. Костюков С. Культура і влада: проблеми взаємодії (соціально-філософський аналіз) / С. Костюков. – К.: Знання України, 2009. – 355 с.
20. Магнетти А. Практика лидерства / А. Магнетти. – М.: Онтопсихология, 2008. – 192 с.
21. J. Salmi. The Challenge of Establishing World-Class Universities. – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p.
22. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика саморазвивающейся организации. – М.: ЗАО «Олимп», 2003. – 408 с..
23. Harvard. Kennedy School. Executive Education [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ksgehexecprogram.edu/Programs/>.

24. University of Oxford. Executive Education [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sbs.ox.ac.uk/execed/>.

25. MODERN European Portal on Higher Education Management Programmes. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://training.highereducationmanagement.eu>.

**Калашникова С.А.**

**Профессиональное развитие руководителей высших учебных заведений: анализ ведущего зарубежного опыта.**

В статье на основе анализа отечественных и зарубежных документов, научных публикаций и учебных программ обоснована актуальность и определены пути профессионального развития руководителей высших учебных заведений в современных условиях.

*Ключевые слова:* высшее учебное заведение (ВУЗ), Европейское пространство высшего образования (ЕПВО), руководитель ВУЗа, лидерство, профессиональное развитие, профессионализация управления, профиль ВУЗа.

**Kalashnikova S.A.**

**Professional development for heads of higher education institutions: analyze of the best abroad experience.**

In the article on the base of analyze of national and foreign documents, scientific publications and educational programs the actuality and ways for professional development of heads of HEIs in current conditions are determined and argued.

*Key words:* higher education institution (HEI), European Higher Education Area (EHEA), head of HEI, leadership, professional development, professionalization of administration, profile of HEI.