

О. І. Мармаза

Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди

ГЕНДЕРНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті виділено окремі аспекти (методологічні, психолого-педагогічні, культурологічні, соціологічні) гендерного підходу до професійної діяльності; проаналізовано стан проблеми підготовки до управлінської діяльності керівника навчального закладу з урахуванням гендерних засад; виокремлено основні відмінності феномену «професійна культура» з огляду на статтю управління; сформульовано поняття гендерної культури керівника як складової його соціально-психологічної культури та вказано на гендерні засади формування його культури. Гендерні засади формування професійної культури керівників являють собою систему підготовки, яка включає оволодіння комплексом знань про відмінності (біологічні, соціальні, психолого-педагогічні), гендерну домінанту; соціокультурні та особистісні гендерні традиційні стереотипи та засоби їх подолання; принципи гендерної рівності й гендерної компліментарності в сучасній організації.

Ключові слова: керівник навчального закладу, професійна культура керівника, гендерний менеджмент, гендерна культура керівника, гендерні засади формування культури управління.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільства, який характеризується інтенсивним становленням ринкової економіки, суттєво змінюються вимоги до підготовки майбутнього керівника навчального закладу як фахівця-професіонала. Суспільство висуває нові вимоги до професійної культури менеджера, котрий має бути наділений особливим соціальним статусом і озброєний відповідним арсеналом професійних знань, умінь, навичок та особистісних якостей, спрямованих на передачу власного досвіду управління. Державна політика в галузі вищої освіти спрямована на створення умов для розвитку висококультурної особистості, підготовку фахівця-професіонала, який поєднує фундаментальні теоретичні знання, практичні вміння та гуманістичні переконання. Виникає нагальна потреба розв'язання питання формування професійної культури майбутніх керівників на загально-гуманістичних засадах.

Результатом соціально-економічних трансформацій українського суспільства стала деполяризація традиційних соціальних ролей представників жіночої та чоловічої статі, а також фемінізація зазвичай чоловічих професій. Жінка-керівник навчального закладу – це вже норма життя. На сьогодні увага науковців прикута до проблем ефективного управління, підвищення компетентності керівника, інноваційних підходів до професійної діяльності в умовах сучасного навчального закладу. Проте ці дослідження стосуються

керівника знеособленого, без урахування гендерних відмінностей. Навіть у психологічних дослідженнях експериментальні дані щодо управлінської кар'єри стосуються здебільшого чоловіків. Таким чином, відсутнє теоретичне підґрунтя, не сформульовані науково-методичні рекомендації щодо особливостей професійної культури керівників навчальних закладів з урахуванням гендерних засад.

Аналіз актуальних досліджень. Поняття «культура» – багатогранне, збагачене історією людства, його зміст трактується філософською, соціологічною, психологічною, педагогічною науками по-різному. В енциклопедичному словнику з культурології за редакцією К. М. Хоруженко розкривається поняття «професійна культура» як характеристика соціально-професійної якості суб'єкта праці й рівень його оволодіння досягненнями науки та техніки [5, 412]. Ураховуючи феноменологію культурної діяльності, розроблену Л. С. Виготським, В. В. Давидовим, М. С. Каганом, П. С. Гуревичем, І. В. Михайліченко, вважаємо, що професійна культура є інтегральною характеристикою фахівця, яка проектує його загальну культуру в професійній сфері й може формуватися лише в процесі цілісної соціальної діяльності особистості.

Окремі аспекти (методологічні, психолого-педагогічні, культурологічні, соціологічні) гендерного підходу до професійної діяльності було розкрито в наукових працях провідних дослідників: І. А. Зязюна, Н. Г. Ничкало, Г. О. Балла, Н. Б. Крилової, В. Н. Руденко, С. У. Гончаренко, Л. П. Буєвої, Г. П. Васяновича, В. В. Тушевої, О. Г. Романовського, О. М. Іваницької, К. А. Радугіна та ін.

Проте в більшості робіт розглядаються різні проблеми становища жінки в суспільстві, такі як: сучасний стан жіночої зайнятості та інтеграції жінок у систему ринкових відносин (Л. Ржаніцена, Г. Г. Сілласте, Є. М. Бузницька); тенденції зміни соціального статусу жінки в сучасному суспільстві (Г. Г. Сілласте, Є. О. Здравомислова, Н. О. Лавріненко, О. В. Іващенко, В. А. Зленко, Є. М. Бузницька); процеси самоідентифікації в гендерному аспекті та питання соціокультурного потенціалу жінок (О. М. Авраамова, Н. К. Захарова, Л. Ю. Бондаренко, Т. О. Клименкова, Є. Р. Ярська-Смирнова, С. Д. Павличко, В. С. Агеєва, Н. Д. Чухим. Практично відсутні дослідження, які б з наукових засад розкрили особливості діяльності, поведінки, професійної культури чоловіка-керівника та жінки-керівника навчального закладу.

Мету статті вбачаємо у приверненні уваги освітян до проблеми гендерного аспекту професійної культури керівника навчального закладу

та розкритті основних відмінностей феномену «професійна культура» з урахуванням статі управлінця.

Виклад основного матеріалу. Професійна культура керівника навчального закладу – це цілісна система особистісно значущих духовних якостей керівника, що поєднані з його професійними знаннями, вміннями, навичками, творчими здібностями. Вона враховує особистісний розвиток і відображає рівень готовності до виконання професійних обов'язків. Проблема формування професійної культури керівників набуває надзвичайної актуальності, оскільки від її успішного вирішення залежить ефективність управління навчальними закладами на сучасному етапі модернізації освіти.

Сутність поняття «професійна культура» розкривається через визначення її щільного зв'язку зі змістом діяльності представників (суб'єктів) конкретної соціальної («професійної») групи та їх суспільною роллю. «Професійна субкультура», за словами авторів А. А. Радугіна і К. А. Радугіна, утворюється завдяки існуванню спільних символів, цінностей, норм і зразків поведінки, прийнятних у тій чи іншій професійній групі людей [2, 50–51]. На думку В. К. Мельник, управлінська культура є складовою професійної культури, яка визначається сукупністю знань, необхідних для даної професії або посади; умінь і навичок, необхідних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків; професійних, ділових і особистісних якостей для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей під час виконання функціонально-посадових обов'язків; загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивації професійної діяльності [1].

Підкресливши саморегуляційну функцію професійної культури, А. А. Радугіна і К. А. Радугіна визнають впливову роль професійної освіти та підготовки на процес її формування [2, 67]. Професійна культура включає в себе фундаментальну методологічну, теоретичну та практичну підготовку, підготовку зі спеціальності, формування особистісної культури, самостійної творчої діяльності. Керівники навчальних закладів у процесі формування професійної культури набувають вміння синтезувати інтелектуальні феномени, проявляти творчу уяву, оригінальність мислення й самокритичність, користуватися різними формами переконання, з'ясовувати проблемні ситуації, вирішувати суперечності. Розвиток організаційних, комунікативних, координаційних здібностей позитивно впливає на ефективність формування професійної культури.

На початок XXI ст. накопичилася значна база теоретичного матеріалу з гендерної тематики, що дозволяє розробляти нові напрями гендерних досліджень відповідно до сучасних педагогічних проблем. Аналізуючи питання гендерних відмінностей у процесі формування професійної культури керівників освіти, можна виділити основні впливові фактори гендерних стереотипів у суспільстві та співвідношення в мікросоціумі, який нас оточує.

Гендерний стереотип – спрощений, стійкий, емоційно забарвлений образ поведінки та рис чоловіків або жінок. Ці стереотипи дуже стійкі, виявляються в усіх сферах життя людини: самосвідомості, у міжособистісному спілкуванні, міжгруповій взаємодії. Так, Д. Майерс вважає, що гендерні стереотипи набагато сильніше расових. На наш погляд, гендерні стереотипи, які пов'язані зі специфікою професійного змісту праці, до цього часу залишаються проблемними й суперечливими. «Відповідно до традиційних уявлень передбачається, що жіноча праця повинна носити виконавський, обслуговуючий характер, бути частиною експресивної сфери діяльності, а чоловіча праця визначається в інструментальній сфері діяльності», – відзначає І. А. Тупіцина [4, 144].

Наукові дослідження виявили, що в суспільстві склався стереотип, що існують чоловічі та жіночі спеціальності. Цілком зрозуміло, що це традиційний підхід до вибору майбутньої професії, запрограмований гендерною роллю людини в суспільстві. Із сучасних досліджень витікає, що такі спеціальності як військова справа, будівництво, а також сільське господарство, політика, економіка, інженерна діяльність та програмування є суто «чоловічими». Як «жіночі» були виділені такі: домогосподарство, кулінарія, педагогіка, соціологія та медицина. У питанні спорту, науки та мистецтва статеві відмінності були мінімальними. У концепції Державної програми з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві наголошується, що до основних причин виникнення гендерної проблеми належать: домінування способу життя, ідеологічних основ та інтересів, властивих чоловікам; затвердження в суспільстві цінностей і пріоритетів, сформованих чоловіками; відсутність можливостей гармонізованого суміщення фахової діяльності й сімейного життя як для чоловіків, так і для жінок; гендерна нерівність, зокрема в соціальній, економічній сферах, сфері охорони здоров'я. Таким чином, у суспільстві господарює гендерний стереотип розподілу ролей, які конструюються через соціалізацію.

Разом із тим слід зазначити, що в сучасному суспільстві відбувається зростання самосвідомості й активності жіноцтва, зокрема, спостерігається демократизація міжгендерних відносин. Показовим у цьому аспекті є

твердження, що «гендерна асиметрія – це соціальне явище, що відображає об'єктивну закономірність кількісного розподілу чоловіків і жінок у соціальній структурі суспільства й у всіх сферах його життєдіяльності, а також якісні соціальні наслідки цього явища», – підкреслює професор Г. Г. Сілласте. «В основі гендерної асиметрії лежать ... конкретні соціальні умови» [3, 124–125]. Гендерна асиметрія в освіті різко змістилася на користь жінок і створила якісно нову ситуацію на ринку праці, зайнятості та професій. Ситуація в науці й освіті України змусила багато чоловіків змінити професію, піти в бізнес, політику або виїхати за кордон. У результаті жінки складають 80 % учителів у школах і близько 70 % викладачів вищих навчальних закладів, і цей відсоток постійно збільшується, що, у свою чергу, підтверджує думку про занижену оплату праці на переважно «жіночих» роботах.

Під виразом «професійна підготовка» необхідно розуміти не лише професійну освіту, але й професійне виховання, культуру, що дають змогу поєднати практичні знання з розвитком професійних якостей особистості для успішного виконання службових обов'язків. Професійне зростання обох статей різне. У жінок кар'єрне зростання найчастіше дискретне (переривисте) з певними вимушеними паузами із сімейно-побутових причин (народження дитини, догляд за нею, переміщення чоловіка за службою), а тому, як правило, сповільнене. Цільова установка жінок на кар'єру гуманізована й більше пов'язана не з орієнтацією на отримання влади й самоцінності кар'єри, а на кар'єру як на інструмент самореалізації, придбання економічної незалежності від чоловіка й надання матеріальної підтримки близьким. У чоловіків кар'єрне зростання може відбуватися безперервно, усе трудове життя та є незмінною ціннісною орієнтацією чоловіків на владу, гроші, матеріальні блага. Здебільшого, власну професійну діяльність і кар'єру чоловіки сприймають як єдине та найголовніше призначення свого життя; опиняються в ситуації екзистенційного конфлікту в разі втрати роботи або виходу на пенсію.

Зовсім недавно з'явився один із найбільш молодих напрямів у менеджменті, який аналізує відмінності в положенні чоловіків і жінок та причини їх виникнення, підвищення ролі жінок в управлінні, – гендерний менеджмент. Під гендерним менеджментом розуміються відносини чоловіків і жінок як керівників і підлеглих у системі менеджменту. Це нове поняття в менеджменті враховує кілька напрямів: гендерне лідерство, чоловічий і жіночий стилі керівництва, урахування гендерних стереотипів в управлінні тощо. Так, виявлено декілька неформальних ролей жінок у менеджменті: «мати» (від неї чекають емоційної підтримки, а не ділової

активності); «спокусниця»: тут вона виступає лише сексуальним об'єктом з високим посадовим статусом у даній організації, викликаючи обурення в колег-чоловіків; «талісман» – мила, але не ділова жінка, що приносить успіх; «залізна леді» – їм приписується нежіноча жорсткість і вони особливо ізольовані від групи. Усі ці ролі свідчать про несприятливу ситуацію, у якій доводиться працювати жінкам у менеджменті. Ці ролі-стереотипи заважають жінкам зайняти положення рівних у групі, а також знижують їх можливості службового зростання.

Дуже небагато працівників-чоловіків бажають працювати під керівництвом жінки. Хоча їй властива охайність, уважність, деталізація обов'язків, однак у колективі переважають неформальні відносини, підвищена емоційна чутливість, і перевага віддається орієнтації на сімейні стосунки. Жінки-керівники, порівняно з чоловіками, хворобливіше переживають помилки та критичні зауваження, гостріше реагують на неповагу до себе вищого керівництва, постійно потребують схвального оцінювання своєї праці, менше схильні до ризику. Попри те, як засвідчили дослідження німецьких і британських учених, організації, якими керують жінки, стабільніші, а очолювані чоловіками фірми постійно супроводжують труднощі й ризики. Жінки-керівники більше товариські, уважніші до людей, готові до співпраці, активніші в налагодженні соціальних контактів, динамічніші в спілкуванні, поступливіші, доброзичливіші та чутливіші, експресивніші. У них вища працездатність у стресових ситуаціях. Разом із тим, вони більш залежні від соціальної групи, їм притаманна сильніша, ніж у чоловіків, тривожність. Такі особисто-ціннісні якості складають професійну культуру спеціаліста-жінки.

Проте деякі дослідження спростовують існуючі стереотипи щодо жінок-керівників. Наприклад, зазначається, що жінкам-керівникам більшою мірою, ніж їхнім колегам-чоловікам, властиві авторитаризм в управлінні, екстерналізація міжособистісних проблем, цілеспрямованість, самовпевненість, конкурентність, амбіційність. Вірогідність конфліктів, можливих через вияв вищезгаданих якостей, вони знижують за допомогою маніпулювання оточуючими, формуванням у них потрібної думки про себе. Дані тенденції в поведінці жінок-керівників можна розглядати як компенсацію неусвідомлюваних особистісних проблем, які пов'язані з гендерними стереотипами.

Як правило, на шляху в жінки-керівника зустрічаються типові проблеми. Досить часто добре підготовлена в професійному відношенні жінка не уміє пристосуватися до стереотипу управління, скроєного за

«чоловічою моделлю», що припускає як позитивний зразок наявність суто чоловічих якостей: жорсткості, напористості, авторитарності, схильності до знеособленого управління, емоційного аскетизму. У цій ситуації жінка повинна або «зламати себе», прийняти чужу її природі модель поведінки, що неминуче позначиться на її загальному життєвому образі, або зробити колосальні зусилля для затвердження в очах колективу й оточення свого права на особливий «жіночий» варіант виконання ролі, або відмовитися від керівних домагань (що найчастіше й відбувається). Останнє є втратою не тільки для окремих конкретних жінок, але й для системи управління взагалі. Багато її витрат у сучасному вигляді провокуються тиском чоловічих цінностей і стереотипів, таких як відсутність прагнення до поступового, послідовного рішення завдань, спроба вирішити їх відразу, наскоком, і поверховість, що виникає у зв'язку з цим, і недалекоглядність рішень; тяжіння до авторитарного управління та жорстким способом вирішення конфліктів з опонентами.

Гендерна культура керівника – це складова його соціально-психологічної культури. Опитування майбутніх керівників (58 студентів зі спеціальності 8.18010020 – «Управління навчальним закладом») щодо обізнаності гендерними питаннями та проблемами гендерної рівності в сучасному суспільстві виявив низький рівень майже у 76,8 % респондентів. Отримані результати засвідчили, що в майбутніх фахівців відсутні знання гендерних засад професійної діяльності (зокрема, про гендерні стереотипи й засоби їх подолання).

Формування професійної культури майбутнього керівника – процес динамічний і безперервний, він має проводитись у таких напрямках: формування культурного середовища в навчальній (соціальній) групі й на рівні вищого навчального закладу: розвиток (відродження) національних традицій і засвоєння культурних традицій інших країн, створення умов для рівноправного толерантного спілкування студентів і викладачів, виховання взаємоповаги; розвиток особистості майбутнього управлінця (упровадження особистісно-орієнтованого підходу в навчальному й виховному процесах) завдяки проведенню культурно-просвітницької роботи серед студентів щодо знання гендерних засад, формування гендерної свідомості, створення умов для їх самореалізації, вивчення ними власного Я, формування об'єктивної самооцінки.

Гендерні засади формування професійної культури керівників являють собою систему підготовки, яка включає оволодіння комплексом знань про відмінності (біологічні, соціальні, психолого-педагогічні),

гендерну домінанту; соціокультурні та особистісні гендерні традиційні стереотипи та засоби їх подолання; принципи гендерної рівності й гендерної компліментарності в сучасній організації. Професійний освітній зміст гендерних засад передбачає реалізацію мети: знати й розуміти зміст принципу гендерної рівності; уміти створювати гендерний портрет співробітників; використовувати отримані наукові знання для створення гендерносприятливого мікроклімату; усвідомлювати ідеї та ідеали гендерної паритетності як шлях до культурного саморозвитку.

Високий рівень професійної культури керівників навчальних закладів обох статей повинен характеризуватися повною сформованістю комплексу знань, умінь, навичок щодо функцій, видів, компонентів професійної культури. У таких керівників переважають внутрішні мотиви вибору професії: задоволення від праці, суспільна й особиста значущість професії, її творчий характер, можливість керівництва іншими людьми. Керівники з високим рівнем професійної культури здебільшого мають схильність до демократичного стилю керівництва, завжди прагнуть до демократичних рішень. У них превалюють внутрішні ціннісні орієнтації, власний духовний розвиток і саморозвиток, внутрішня гармонія. Ефективні керівники відмінно володіють гендерними засадами, основами гендерного менеджменту, уміннями використовувати відмінність, взаємодоповнення, рівність різної статі, уміннями визначати гендерну домінанту. Керівники з високим рівнем професійної культури відмінно знають і усвідомлюють гендерні стереотипи, вільно володіють шляхами їх подолання, здатні до рефлексії, саморозвитку, самооцінки, чітко розуміють і усвідомлюють важливе значення професійної культури для професійної діяльності, успішно працюють над удосконаленням власної професійної культури з урахуванням гендерних засад.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. З'ясовано необхідність організації цілеспрямованої роботи щодо формування професійної культури майбутніх керівників на гендерних засадах у процесі їх фахової підготовки завдяки створенню пізнавальної, творчої атмосфери, відтворенню взаємоповаги та толерантності відносин між представниками різної статі. Сучасні управлінські технології потребують критичного переосмислення базових ціннісних установок у напрямі узгодження з фемінінними цінностями: здоровим консерватизмом, розумним компромісом, здібністю до відкритого управління, цілісному сприйняттю працівника в сукупності з його позаслужбовими обставинами життя.

Проблема врахування гендерних особливостей під час формування готовності керівника до управління навчальними закладами є важливою, актуальною та відкритою для подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мельник В. К. Керівниками не народжуються: управлінська підготовка керівника навчального закладу в системі підвищення кваліфікації / В. К. Мельник // Управління освітою. – 2003. – № 8. – С. 8–9.
2. Радугин А. А. Социология. Курс лекций / А. А. Радугин, К. А. Радугин. – М. : 1996. – 208 с.
3. Силласте Г. Г. Гендерная асимметрия как фактор карьерного роста женщин / Г. Г. Силласте // Высшее образование в России. – 2004. – № 3. – С. 122–133.
4. Тупицына И. А. Гендерные стереотипы и жизненный путь человека / И. А. Тупицына // Практикум по гендерной психологии : учеб. пособие для высш. учеб. завед. ; под ред. И. С. Клециной. – СПб. : Питер, 2003. – 143 с.
5. Хоруженко К. М. Культурология. Энциклопедический словарь / К. М. Хоруженко. – Ростов-на-Дону : Изд-во «Феникс», 1997. – 640 с.

РЕЗЮМЕ

Мармаза А. И. Гендерная культура как составляющая профессиональной культуры руководителя учебного заведения.

В статье выделены разные аспекты (методологические, психолого-педагогические, культурологические, социологические) гендерного подхода к профессиональной деятельности; проанализировано состояние подготовки к управленческой деятельности руководителя учебного заведения с учетом гендерных основ; указаны основные отличия феномена «профессиональная культура» в связи с полом управленца; сформулировано понятие гендерной культуры руководителя как составляющей его социально-психологической культуры и указано на гендерные принципы формирования его культуры и названы гендерные основы формирования его культуры. Гендерные основы формирования профессиональной культуры руководителей представляют собой систему подготовки, которая включает овладение комплексом знаний о различиях (биологические, социальные, психолого-педагогические), гендерную доминанту; социокультурные и личностные традиционные гендерные стереотипы и способы их преодоления; принципы гендерного равенства и гендерного комплиментарности в современной организации.

Ключевые слова: *руководитель учебного заведения, профессиональная культура руководителя, гендерный менеджмент, гендерная культура руководителя, гендерные основы формирования культуры управленца.*

SUMMARY

Marmaza O. Gender culture as a component of professional culture of a manager of educational institution.

It is mentioned in the article that in today arises an urgent necessity of solving the problem of forming the future managers' professional culture according to the general and humanistic principles.

The professional culture includes fundamental methodological, theoretical and practical training, special training, forming personal culture, independent creative activity. The manager's gender culture is a component of his social and psychological culture.

The separate aspects (methodological, psychological and pedagogical, cultural, sociological) of the gender approach to professional activity are distinguished in the article;

the state of problem of training the manager of educational institution to administrative activity taking into account the gender principles is analyzed; the basic differences of the phenomenon «professional culture» taking into account the manager's sex are distinguished; the concept of manager's gender culture is formulated and the gender principles of forming this culture are indicated.

The gender principles of manager's professional culture forming represent the system of training that includes the mastery of the complex of knowledge about distinctions (biological, social, psychological and pedagogical), the gender dominant; the sociocultural and personal gender traditional stereotypes and means of their overcoming; the principles of gender equality and gender complementarity in modern organization. The professional educational content of the gender principles envisages the realization of the goal: to know and understand the content of the principle of gender equality; to be able to create the gender portrait of employees; to use scientific knowledge for creation of gender favorable microclimate; to realize the ideas and ideals of gender parity as a way to cultural self-development.

In conclusion the need for organization of a focused development of future managers' professional culture on gender principles in the process of their professional training through the creation of informative, creative atmosphere, the reproduction of mutual respect and tolerant relations between the genders is emphasized. Modern management technology requires a critical rethinking of the basic values in the direction of harmonization with feminine values: healthy conservatism, a reasonable compromise, the ability to open control, holistic perception of the employee together with his life circumstances.

Key words: *manager of educational institution, manager's professional culture, gender management, manager's gender culture, gender foundations of manager's culture forming.*

УДК 378.1.014.24

А. А. Сбруєва

Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка

ВІДКРИТИЙ МЕТОД КООРДИНАЦІЇ: ІНОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті схарактеризовано ключові елементи та суб'єкти використання відкритого методу координації як інноваційного механізму управління євроінтеграційними процесами у сфері вищої освіти. Окреслено спільні цілі європейської освітньої політики, що визначені Лісабонською угодою, та індикатори досягнень у рамках програм «Освіта і професійна підготовка 2010», «Освіта і професійна підготовка 2020». Виявлено інноваційні підходи до організації співпраці та взаємного навчання як елемента відкритого методу координації. З'ясовано особливості впливу доповідей Європейської Комісії та Ради Європи як інформаційно-аналітичного забезпечення відкритого методу координації на формування політичної волі до змін у європейській вищій освіті.

Ключові слова: *вища освіта, європейська інтеграція, Рада Європи, Європейська Комісія, відкритий метод координації, спільні цілі, індикатори, співпраця та взаємне навчання, доповідь.*

Постановка проблеми. Актуальність розгляду особливостей управління євроінтеграційними процесами у сфері вищої освіти зумовлена необхідністю формування в українській освітньої громади чіткого уявлення про