

КАЛАШНИКОВА Світлана,
доктор педагогічних наук, професор,
директор Інституту вищої освіти НАПН України

ПРОХОП Ірина,
кандидат педагогічних наук,
учений секретар
Інституту вищої освіти НАПН України

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ

У статті обґрунтовано актуальність розвитку лідерського потенціалу університетів України в умовах інтеграції до Європейського простору вищої освіти. Представлено перші результати реалізації проекту Британської Ради в Україні «Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України» та результати Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту». Обґрунтовано актуальність, описано змістовні основи та принципи проектування Програми, презентовані результати реалізації першого етапу та процес проектування другого етапу Програми. Означено перспективи подальшого розвитку Програми в Україні.

Ключові слова: *агенти змін, врядування і відповідальність у вищій освіті, інституційний розвиток, команда проекту, лідерський потенціал університету, лідерство у вищій освіті, управління змінами, університетська автономія.*

Актуальність проблеми.

Закон України «Про вищу освіту»¹ (2014 р.) спричинив процес переходу до нової моделі управління, в основі якої має бути широка інституційна автономія, збалансована відповідальністю закладів вищої освіти (далі – ЗВО) за якість вищої освіти. Успішність імплементації реформи вищої освіти, визначеної положеннями нового Закону, визначається як системністю і послідовністю реалізації державної політики за відповідними напрямками, так і рівнем інституційної компетентності (спроможності) самих ЗВО, їх готовністю до запровадження інноваційних змін.

Зазначені виклики щодо реформування вищої освіти України цілком корелюються з відповідними процесами розвитку Європейського простору вищої

¹ Закон України «Про вищу освіту». – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/1556-18>

освіти (European Higher Education Area, EHEA). Останнє засвідчують положення основних європейських документів, що визначають цей поступ.

Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth². Стратегія (схвалена Європейською Комісією у 2010 р.) визнає провідну роль вищої освіти як рушія суспільного прогресу, відповідно констатує пріоритет – розвиток ЗВО і визначає індикаторами такого прогресу – досягнення та міжнародну привабливість європейських ЗВО. Модернізаційні виклики у вищій освіті при цьому спрямовуються на освітній процес, процеси врядування та фінансування, зокрема через популяризацію та впровадження провідних здобутків і кращих практик в умовах глобалізації.

Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe’s higher education systems³. Даний документ (схвалено у 2011 р., коротко іменують як «Порядок денний модернізації» (Modernisation Agenda)) конкретизував зміст реформи європейської вищої освіти, спричинений актуалізацією процесів диверсифікації ЗВО у світлі масовизації вищої освіти. В основі цієї реформи – імплементація та підвищення ефективності використання релевантних механізмів щодо: інституційного розвитку та стратегічного управління; цільового та результат-орієнтованого фінансування; розвитку персоналу ЗВО; розбудови ефективного врядування та фінансових механізмів як основи для підтримки політики досконалості; посилення університетської автономії у балансі з підзвітністю; професіоналізації управління. Реалізація вище зазначених кроків сприяє розбудові лідерського потенціалу ЗВО Європи.

Bucharest Communiqué “Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area”⁴. У Бухарестському комюніке 2012 року міністри, відповідальні за розвиток вищої освіти, підтвердили відповідальність держави за розвиток вищої освіти та засвідчили актуальність вести відкритий діалог з усіма стейкхолдерами (у першу чергу, студентами та персоналом ЗВО) щодо процесів модернізації управління та фінансування вищої освіти. Такий діалог повинен сприяти пошуку ефективних рішень з метою підвищення якості вищої освіти, базуючись на принципі академічної свободи, автономних і підзвітних (відповідальних) інституцій.

² Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth: Communication from the European Commission, Brussels, 3.3.2010. – COM(2010) 2020 final. – 34 p. – URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>

³ Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe’s higher education systems. Communication from the European Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, XXX. – COM(2011) 567/2. {SEC(2011) 1063}. – 16 p. – URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0567:FIN:EN:PDF>

⁴ Bucharest Communiqué “Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area”, Bucharest, on 26 and 27 April 2012. – URL: [http://www.ehea.info/Uploads/\(1\)/Bucharest%20Communiqué%202012\(1\).pd](http://www.ehea.info/Uploads/(1)/Bucharest%20Communiqué%202012(1).pd)

*Yerevan Communiqué*⁵. Єреванське комюніке 2015 року засвідчує готовність країн, які підписали Болонську декларацію, співпрацювати на основі відкритого діалогу, спільних цілей і загальних зобов'язань. В основі такого процесу лежить суспільна відповідальність за вищу освіту, академічна свобода, інституційна автономія та прихильність до інтеграції. Активне залучення академічних спільнот є однією з ключових передумов подальшого вдосконалення систем вищої освіти та досягнення максимального потенціалу ЕНЕА. Документ також зазначає про необхідність переосмислення (renew) первинної візії ЕНЕА. Починається цей процес із переосмислення місії вищої освіти, яка має сприяти «створенню інклюзивних суспільств, заснованих на демократичних цінностях і правах людини».

Ознайомлення з аналітичними документами, спрямованими на проблему врядування у вищій освіті (зокрема, *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education*⁶, *Higher Education Futures: Key Themes and Implications for Leadership and Management*⁷, *Assessment of Higher Education Learning Outcomes*⁸, *The State of Higher Education 2013*⁹ та «*The State of Higher Education 2014*¹⁰ та ін.), дозволяє зробити висновок про те, що сучасний розвиток управління вищою освітою на європейському та глобальному рівнях характеризується такими тенденціями: трансформація моделі управління у напрямі врядування; посилення університетської автономії у балансі з відповідальністю та підзвітністю перед суспільством; професіоналізація управління на основі парадигми лідерства.

Вище зазначене засвідчує актуалізацію та актуальність розвитку лідерського потенціалу університетів України в умовах інтеграції вітчизняної системи вищої освіти до ЕНЕА та в умовах імплементації нового Закону України «Про вищу освіту».

Мета цієї публікації полягає у тому, щоб показати та обґрунтувати можливі шляхи розвитку лідерського потенціалу університетів України, зокрема через

⁵ Yerevan Communiqué: EHEA Ministerial Conference, 2015. URL: http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf

⁶ Trends 2010: A decade of change in European Higher Education / by Andree Sursock & Hanne Smidt. – EUA, 2010. – 123 p. – URL: <http://eua.be/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>.

⁷ Higher Education Futures: Key Themes and Implications for Leadership and Management. Research and Development Series / Jay Kubler, Nicola Sayers. – LFHE, 2010. – 67 p. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/publications/index.cfm>.

⁸ Assessment of Higher Education Learning Outcomes. Feasibility Study Report. Volume 1 – Design and Implementation / Karine Tremblay, Diane Lalancette, Deborah Roseveare. – OECD, 2012. – 272 p. http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/OECD_FR/O121221T.pdf. The State of Higher Education 2013. Executive Summary / Edited by Anna Glass. The OECD Higher Education Programme. – 14 p. <http://www.oecd.org/edu/imhe/StateofHigherEducation2013-ExecutiveSummary.pdf>

⁹ The State of Higher Education 2013. Executive Summary / Edited by Anna Glass. The OECD Higher Education Programme (IMHE, www.oecd.org/edu/imhe). – 14 p. – URL: <http://www.oecd.org/edu/imhe/StateofHigherEducation2013-ExecutiveSummary.pdf>.

¹⁰ The State of Higher Education 2014. Executive Summary / Edited by Anna Glass. The OECD Higher Education Programme (IMHE, www.oecd.org/edu/imhe). – 14 p. – URL: <http://www.oecd.org/edu/imhe/SOHE2014-Executive%20Summary.pdf>.

презентацію перших результатів реалізації Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України (далі – Програма).

Ідея, проектування та етапи реалізації Програми.

Проект «Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України» (Leadership Development Program – Ukraine, далі – Проект LDP) реалізується з 2015 року консорціумом партнерів у складі: Британська Рада в Україні, Інститут вищої освіти НАПН України, Міністерство освіти і науки України, Фондація лідерства для вищої освіти (Велика Британія).

Мета Програми¹¹ – сприяння реформуванню сектора вищої освіти шляхом розвитку лідерського потенціалу університетів України. Програма реалізується протягом 2015-2019 років. До участі у Програмі планується залучити 40 університетів України.

У результаті реалізації Програми очікується досягнення таких результатів:

- Створення національної мережі «агентів змін» – фахівців, готових упроваджувати інноваційні зміни у своїх ЗВО.
- Здійснення 40 міжуніверситетських партнерських обмінів між університетами України та Великої Британії.
- Введення механізмів розповсюдження, співпраці та обміну ефективною практикою розвитку лідерського потенціалу університетів.
- Ефективне застосування лідерського потенціалу «агентів змін» у системі вищої освіти або окремого закладу через визнання їх статусу та покращення індикаторів досягнень університету.
- Чітке розуміння університетами своєї ролі та відповідальності в умовах розширеної автономії через оновлення університетських стратегій.

Проект LDP має такі основні етапи реалізації:

Червень 2014 р. – вересень 2015 р. – проектування Програми, візит українських партнерів до Великої Британії, візит керівництва та експертів Фондація лідерства для вищої освіти (Leadership Foundation for Higher Education¹², далі – LFHE).

Жовтень 2015 р. – лютий 2016 р. – розроблення процедури та критеріїв проведення конкурсу для відбору університетів-учасників 1-го етапу Програми, оголошення конкурсу, формування національної команди координаторів Програми, тренінги для координаторів, розроблення матеріалів Програми, аналіз заявок, поданих університетами, відбір університетів-учасників 1-го етапу Програми.

¹¹ Детальна інформація щодо реалізації Програми розміщується на сайтах: Інституту вищої освіти НАПН України (<http://ihed.org.ua/ua/diialnist/programa-z-rozvitku-liderstva.html>) та Британської Ради в Україні (<http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/ukraine-higher-education-leadership-development-programme>)

¹² Leadership Foundation for Higher Education. – URL: <https://www.lfhe.ac.uk>

Лютий 2016 р. – лютий 2017 р. – реалізація заходів 1-го етапу Програми.

Листопад 2016 р. – лютий 2017 р. – уточнення процедури та критеріїв проведення конкурсу для відбору університетів-учасників 2-го етапу Програми, оголошення конкурсу, аналіз результатів діяльності національної команди координаторів Програми та її розвиток, тренінги для координаторів, розроблення матеріалів Програми, аналіз заявок, поданих університетами, відбір університетів-учасників 2-го етапу Програми.

Лютий 2017 р. – лютий 2018 р. – реалізація заходів 2-го етапу Програми.

Листопад 2017 р. – лютий 2018 р. – уточнення процедури та критеріїв проведення конкурсу для відбору університетів-учасників 3-го етапу Програми, оголошення конкурсу, аналіз результатів діяльності національної команди координаторів Програми та її розвиток, тренінги для координаторів, розроблення матеріалів Програми, аналіз заявок, поданих університетами, відбір університетів-учасників 2-го етапу Програми.

Лютий 2018 р. – лютий 2019 р. – реалізація заходів 3-го етапу Програми. Оцінювання результатів Програми, визначення перспектив її продовження.

Важливо зазначити, що для реалізації Програми, зокрема у частині оцінювання лідерського потенціалу університетських команд та проведення тренінгів, додатково до основних ресурсів використовується інфраструктура та матеріали Інституту вищої освіти НАПН України¹³, розроблені у межах проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (Education for Leadership, Intelligence and Talent Development¹⁴, далі – Проект ELITE).

Структура Програми.

В основу реалізації Програми покладено змістовні виміри трьох парадигм у вищій освіти: автономії, врядування та лідерства. Структура Програми включає 2 компоненти.

Компонент «Командне лідерство» спрямовано на запровадження командної діяльності як технології реалізації змін в університеті. Заходи в рамках компоненту є такими:

- Координаційна зустріч лідерів команд.
- Центр розвитку команд.
- Академія змін.
- Семінар з моніторингу проектів.
- Презентація результатів діяльності команд.

¹³ Інститут вищої освіти НАПН України. Проекти. – URL: <http://www.ihed.org.ua/ua/diialnist/proekty.html>

¹⁴ Education for Leadership, Intelligence and Talent Development. – URL: <http://elite-project.eu>

Компонент «Майбутні лідери» спрямовано на розвиток і підтримку потенційних лідерів / резерв на управлінські посади в університетах України. Заходи компоненту включають:

- Модуль 1: Стили лідерства.
- Модуль 2: Командне лідерство.
- Модуль 3: Ведення змін.

Важливим елементом Програми є співпраця з британськими університетами та реалізація навчальних візитів до університетів Великої Британії. Метою такої співпраці є обмін провідними практиками з проблеми, яка обрана українським університетом для реалізації власного проекту змін.

Учасники Програми.

До участі у Програмі запрошуються університетські команди (у форматі «5+2»), спрямовані на реалізацію проекту інноваційних змін задля розвитку університету, які представляють управлінську, академічну та студентську спільноти. 5 осіб – учасники компоненту «Командне лідерство», 2 особи – учасники компоненту «Майбутні лідери». Відбір команд здійснюється за такими критеріями:

- якісний склад команди;
- релевантність членів команди заявленій тематиці проекту;
- якість поданої проектної заявки та актуальність проекту згідно з пріоритетами реформи вищої освіти України;
- реалізація плану заходів із розповсюдження результатів участі у Програмі.

Проектна заявка

Кожна університетська команда, яка бажає взяти участь у конкурсі, готує та подає Проектну заявку відповідно до форми, що подана нижче.

1. Інформація про університет:

- Назва університету
- Адреса веб-сайту
- Рік заснування університету
- Кількість студентів
- Кількість персоналу

2. Інформація про проект

- Назва проекту, над яким буде працювати університетська команда у рамках Програми
- Короткий опис проекту (до 300 слів)
- Терміни реалізації проекту
- Чому університет вирішив реалізувати цей проект?

- На реалізацію якого стратегічного пріоритету розвитку університету спрямовано даний проект? (Бажано підтвердити відповідним положенням стратегії розвитку університету)
- Основні заходи проекту
- Наявні ресурси університету для реалізації проекту
- Які трансформаційні зміни відбудуться в університеті завдяки реалізації проекту?
- Яку користь від реалізації проекту отримують студенти?
- Індикатори досягнень університету, які зазнають позитивних змін у результаті виконання проекту

3. Інформація про команду університету

Для кожного з 5 учасників компоненту «Командне лідерство» подається така інформація:

- Ім'я та прізвище
- Посада, підрозділ
- Контактний телефон
- Електронна пошта
- Вік
- Рівень володіння англійською мовою
- 2-3 особисті досягнення, важливі для реалізації проекту

Для 2 учасників компоненту «Майбутні лідери» додатково подається інформація про перспективи кар'єрного зростання в університеті.

4. Інформація про Програму

- Заходи із розповсюдження результатів участі у Програмі серед університетів України
- Очікування команди університету від участі у Програмі

Проектна заявка подається в електронному вигляді українською та англійською мовами, а також супроводжується листом від ректора університету, що засвідчує підтримку даної проектної пропозиції.

Проектні заявки оцінюються організаторами Програми (українськими та британськими експертами) відповідно до узгоджених критеріїв. Форма для оцінювання є відкритою та подана на сайті Програми¹⁵.

Інформація про університети-учасники Програми

Станом на червень 2017 року до участі у Програмі долучилися 26 університетів України. Далі подано їх перелік.

¹⁵ Ukraine Higher Education Leadership Development Programme Assessment Form for Application. – URL://http://www.ihed.org.ua/images/pdf/2015_ass_app.form_LDP_eng_2.pdf

Учасники I етапу Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України (2016 рік):

1. Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
2. Донецький національний технічний університет
3. Донецький національний університет
4. Київський національний університет імені Тараса Шевченка
5. Київський університет імені Бориса Грінченка
6. Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
7. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка
8. Маріупольський державний університет
9. Національний лісотехнічний університет України
10. Національний університет «Львівська політехніка»
11. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка
12. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля.

Учасники II етапу Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України (2017 рік):

1. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського
2. Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
3. Київський національний університет технологій та дизайну
4. Криворізький державний педагогічний університет
5. Луганський національний аграрний університет
6. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
7. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
8. Полтавський університет економіки і торгівлі
9. Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського
10. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
11. Український католицький університет
12. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
13. Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка
14. Чернігівський національний технологічний університет

Висновки.

Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України знаходиться на стадії активного творення. Її імплементація є можливою завдяки реалізації широкого партнерства з боку організаторів Програми та безпосередньої активної

участі у процесі творення самих учасників Програми. На наш погляд, успіх Програми спричинено цілою низкою факторів, серед яких варто виділити: поєднання двох вимірів розвитку лідерства – індивідуального та інституційного; практичне спрямування Програми на реалізацію в університеті конкретної ініціативи; адаптація змісту Програми до локальних потреб (національного, регіонального та інституційного рівня); наявність команди національних координаторів, які допомагають командам у процесі їх участі у Програмі. Організатори реалізують широкий спектр заходів, що дозволяють моніторити ефективність Програми. Аналіз отриманих даних є основою для трансформації самої Програми, спрямованої на її покращення.

Svitlana Kalashnikova, Irina Prokhor

PROGRAM OF DEVELOPMENT OF THE LEADERSHIP POTENTIAL OF UNIVERSITIES OF UKRAINE: FROM THE IDEA TO THE REALIZATION

Summary

The article substantiates the relevance of the development of the leadership potential of Ukrainian universities in the conditions of integration into the European Higher Education Area. The first results of the project of the British Council in Ukraine "The Leadership Development Program of Ukrainian Universities" and the results of the TEMPUS Program Project "Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging" are presented. The article substantiates the relevance, describes the fundamentals of contents and principles of the Program design, and presents the results of the implementation of the first stage and the process of designing the second stage of the Program. Prospects for further development of the Program in Ukraine are outlined.

Key words: agents of change, governance and responsibility in higher education, institutional development, project team, leadership potential of the university, leadership in higher education, change management, university autonomy.

Калашникова Светлана, Прохор Ирина,

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА УНИВЕРСИТЕТОВ УКРАИНЫ: ОТ ИДЕИ К РЕАЛИЗАЦИИ

Резюме

В статье обоснована актуальность развития лидерского потенциала университетов Украины в условиях интеграции в Европейское пространство высшего образования. Представлены первые результаты реализации проекта Британского Совета в Украине «Программа развития лидерского потенциала университетов Украины» и результаты проекта Программы TEMPUS «Образование для лидерства, интеллигентности и развития таланта». Обоснована актуальность, описаны содержательные основы и принципы проектирования Программы,

представлены результаты реализации первого этапа и процесс проектирования второго этапа Программы. Отмечено перспективы дальнейшего развития Программы в Украине.

Ключевые слова: агенты изменений, управление и ответственность в высшем образовании, институциональное развитие, команда проекта, лидерский потенциал университета, лидерство в высшем образовании, управление изменениями, университетская автономия.