



Світлана КАЛАШНИКОВА

доктор педагогічних наук, доцент,
перший заступник директора з науково-
дослідної роботи Інституту вищої освіти
НАПН України (м. Київ)

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

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

УДК 378 (1-87) (477)

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

© Калашнікова С., 2013



березня 2010 р. Європейською Комісією прийнято *Комюніке «Європа 2020. Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку»* [3] – документ, що визначає пріоритети розвитку Європи до 2020 року. Серед ключових пріоритетів названо і завдання «підвищити ефективність та міжнародну привабливість європейських закладів вищої освіти» [3, 13].

Зазначене, своєю чергою, актуалізувало проблему модернізації врядування у вищій освіті та підвищення ефективності управління ВНЗ. З метою виконання положень, визначених Стратегією, 20 вересня 2011 р. Європейська Комісія ухвалила *Комюніке «Підтримуючи розвиток і зайнятість – Порядок денний для модернізації систем вищої освіти Європи»* [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, 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, 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, 13].

Розв'язання констатованих завдань вбачається, зокрема, через:

«Підтримку та розвиток професійних лідерів вищої освіти, гарантування того, що заклади вищої освіти мають автономію для того, щоб визначати свій стратегічний напрям, управляти фінансовими ресурсами, винагороджувати досягнення задля залучення найкращого викладацького та дослідницького персоналу, визначати політику вступу та вводити нові навчальні програми.

Заохочення закладів до модернізації їхніх систем управління людськими ресурсами та досягнення досконалості в цьому...» [4, 13].

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

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

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

Наукова праця «*Реформи врядування вищої освіти у Європі*» [8], підготовлена екс-

пертами Європейського центру стратегічного управління університетами [6] Харі де Боером та Джоном Файлом, присвячена тенденціям трансформації системи управління вищою освітою у напрямі врядування, засвідчує важливість професійної підготовки очільників ВНЗ до виконання нових функцій: «Європейські заклади вищої освіти повинні модернізувати своє врядування та підготувати своїх лідерів для того, щоб оперувати в умовах підвищення та ускладнення взаємодій на інституційному, регіональному, національному та європейському рівнях» [8, 7].

Актуальну, системну та достатньо нову інформацію щодо реформ у вищій освіті містить і праця «*Залучаючись до реалізації Програми модернізації Європейської вищої освіти*» [5], У дослідженні, зокрема, сформульовано такі важливі в аспекті професіоналізації управління ВНЗ висновки:

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

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

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

Автори дослідження Харі де Боер, Бен Джонгблоед, Пол Беннеуорс, Дон Уестерхейден та Джон Файл констатують, що до викликів сучасної модернізації вищої освіти належить потреба в «лідерах та менеджерах ВНЗ із розвинутою здатністю гарантувати, що Європейська вища освіта може виконати очікуваний від неї внесок у реалізацію цілей Стратегії «Європа 2020»» [5, 32].

Наступним для аналізу є дослідження, здійснене протягом 2010–2011 років європейськими експертами щодо вивчення навчальних потреб очільників закладів вищої освіти [9], відповідно до якого:

65 % респондентів (керівників ВНЗ країн Європейського Союзу) засвідчили відсутність можливостей для свого професійного розвитку [9, 14];

55 % – брак часу для власного професійного розвитку [9, 15].

Аналіз змісту, актуального для 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 [9, 21].

Відповідаючи на запитання щодо того, хто є найбільш ефективними тренерами для реалізації програм професійного розвитку керівників ВНЗ, 86 % респондентів назвали своїх колег – керівників закладів освіти і технологію колегіального коучингу (peer coaching) [9, 22].

Зазначене дослідження також присвятило низку питань проблемі відбору на керівні посади у системі вищої освіти. У цьому блоці 50 % респондентів констатували, що їхні заклади не мають критеріїв (профілів) для оцінювання професійних компетенцій (якостей) претендентів на управлінські посади [9, 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 %) [9, 24].

Зважаючи на отримані результати, автори дослідження Пітер Маассен та Атті-

ла Посітс 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» [9, 39]. Інакше кажучи, підкреслюється прямий зв'язок між результатами діяльності закладів вищої освіти та рівнем професійної компетентності їхніх керівників.

Проблемі професійного розвитку керівників ВНЗ у Європі присвячена і праця Нейдін Берквел «Підготовка університетських лідерів і менеджерів – чому та як?» [1]. Актуальність такого розвитку обґрунтовується тенденціями посилення інституційної автономії закладів вищої освіти та формуванням нової моделі університетського врядування: «Такі головні трансформації потребують сучасних форм врядування, динамічного лідерства та професійного менеджменту для всіх університетських служб, останнє є критичним для забезпечення стійкого розвитку ВНЗ» [1, 6].

Ще однією причиною розбудови інфраструктури для професійної підготовки керівників ВНЗ Європи є зростання конкуренції на ринку вищої освіти: «Існує потреба професійного розвитку лідерів і менеджерів задля того, щоб вчити їх управляти стратегічно всіма новими напрямками та забезпечувати сильне профілювання їх інституцій на Європейському (глобальному) ринку вищої освіти. Сильне лідерство стало вирішальним для того, щоб управляти у ситуації постійних змін. Адекватна внутрішня комунікація та якість діалогу, який керівництво веде з різними академічними групами / підрозділами (викладачі, школи, департаменти) та з усією академічною спільнотою на разі є вирішальними» [1, 6].

Спираючись на дослідження, здійснені Пітером Маассеном та Аттілою Посітсом, Нейдін Берквел характеризує стан

інфраструктури для професійної підготовки керівників ВНЗ Європи. Дослідниця, зокрема, зазначає, що у цій інфраструктурі на рівні Європи можна умовно виокремити три категорії [1, 10–11]. До першої належить Велика Британія – країна, в якій на основі потужного досвіду й багатолітніх досліджень усвідомлена потреба професійного розвитку лідерів ВНЗ. З цією метою на національному рівні функціонує Фундація лідерства для вищої освіти (Leadership Foundation for Higher Education) (аналізу її діяльності ми плануємо присвятити окрему статтю). До другої категорії належать Нідерланди та Німеччина – країни, в яких на національному рівні відбувається формування навчальної інфраструктури для професійного розвитку очільників закладів вищої освіти. Нині в цих країнах діють національні програми підготовки. До третьої категорії належать усі інші країни Європейського Союзу, в яких на рівні окремих невеликих консорціумів чи окремих інституцій реалізуються програми з управління вищою освітою: «Більшість університетів у Європі створили або перебувають на стадії створення своїх власних «домашніх» програм професійного розвитку з лідерства та менеджменту» [1, 12].

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

«Ринок програм професійного розвитку з управління вищою освітою в Європі тільки формується ...» [1, 13].

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

«Поки розробники освітньої політики не почнуть приділяти серйознішу увагу проблемі професіоналізації управління вищою освітою та не надаватимуть підтримку у вигляді конкретних механізмів і стимулів, ситуація залишатиметься фрагментарною. В умовах відсутності чітко-

го усвідомлення потреби інвестувати у професійний розвиток нинішніх та майбутніх лідерів і менеджерів закладів вищої освіти для того, щоб підтримати нові форми врядування, лідерства та менеджменту..., життєздатність ВНЗ перебуватиме під загрозою» [1, 14].

Отже, аналіз наукових праць, присвячених професійному розвитку керівників ВНЗ Європи, засвідчив актуальність цієї проблеми та дав підстави визначити основні характеристики стану її розв'язання на рівні європейських країн. Як уже зазначалося вище, одним із можливих варіантів розбудови можливостей для професійного розвитку лідерів закладів вищої освіти є реалізація міжнародних проектів. Показовим прикладом такого проекту є «Європейська платформа модернізації вищої освіти» [7].

Європейська платформа модернізації вищої освіти

Проект «MODERN» здійснює консорціум з 10 основних і 30 асоційованих партнерів [7]. Очолює консорціум Європейський центр стратегічного управління університетами [6]. Проект фінансується з 2009 року Європейською Комісією за програмою «Навчання упродовж життя» (LLL – Lifelong Learning).

Мета Проекту – «створити відкриту платформу як основний інструмент для інновацій, ... розповсюдження провідної практики та реалізації спільних заходів з університетського лідерства, врядування та менеджменту задля професіоналізації управління вищою освітою» [8, 7]. Місія Проекту вбачається у тому, щоб «сприяти підвищенню усвідомлення серед європейських ВНЗ критично важливої потреби інвестувати в людей, підтримувати потенційних лідерів і сприяти професійному розвитку управлінців на всіх рівнях ... як першооснови для гідної відповіді на зовнішні виклики» [8, 7].

У межах реалізації Проекту здійснено низку досліджень із питань управління вищою освітою та на їх основі підготовлено й опубліковано відповідні наукові пра-

ці, до деяких із яких ми звертаємося у цій статті [5; 8; 9].

Важливим результатом Проекту є розроблення та підтримка «Європейського порталу програм з управління вищою освітою» [11]. Функціонал порталу дає можливість робити вибірку за різними критеріями – тип програми, зміст програми, країна проведення, мова програми. На порталі розміщено інформацію про 23 магістерські програми, 4 докторські, 4 сертифікаційні та 43 короткотермінові програми з управління вищою освітою, що реалізуються в Європі. Програми містять такі змістові модулі: врядування, менеджмент і лідерство (40 програм); стратегічне управління (32); управління якістю (29); управління фінансами та фандрейзинг (25); управління дослідженнями (23); інтернаціоналізація вищої освіти (16); управління людськими ресурсами (16); комунікація, маркетинг, зв'язки з громадськістю та випускниками (10); трансфер знань (10); регіональний розвиток та інновації (9).

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

Міжнародна програма з лідерства та менеджменту у вищій освіті Університету Вардвік [14] має такі особливості:

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

Місія Програми визначена її організаторами так: «Підтримати учасників у ефективному виконанні їхніх ролей сьогодні та у майбутньому» [14]. Основними змістовими блоками Програми є: розроблення стратегії; фінансовий менеджмент; лідерство, врядування та організаційні зміни; підприємництво; інституційний бренд і репутація. Тривалість Програми – 2 тижні.

Програма для університетських лідерів реалізується Європейським центром стратегічного управління університетами [6] та Центральним європейським університетом [2]. Мета Програми – сприяти інтерактивному колегіальному навчанню та обміну досвідом між лідерами ВНЗ [2; 11]. Цільовою аудиторією Програми є ректори та проректори ВНЗ регіону Центральної та Східної Європи. Формат Програми визначено як інтерактивне обговорення. Змістові лінії Програми є такими:

- глобальні, регіональні та національні рейтинги у вищій освіті та їхній вплив на виконання ректорського мандату;
- засоби об'єктивної прозорості такі які U-Map і U-Multirank та використання їх на інституційному рівні;
- як позиціонувати заклад у рейтингах (аналіз «case studies»).

Тривалість Програми – 4 дні.

Весняна та Осіння Академії проводяться Європейською асоціацією міжнародної освіти [13] для керівників ВНЗ та спрямовані на інтернаціоналізацію вищої освіти. Змістова програма академії містить 10 практичних курсів: бенчмаркінг, кризовий менеджмент, культурно-орієнтоване навчання, спільні та подвійні дипломи, цифровий маркетинг, психічне здоров'я міжнародних студентів, літні школи, стратегічне міжнародне партнерство. Формат програми передбачає реалізацію таких принципів [13]:

- створи свою власну навчальну траєкторію;
- навчайся у малих групах;
- розроби свій власний план дій;
- долучайся до інтеркультурного оточення;
- застосуй отримані знання у своєму закладі;
- приєднуйся до спільноти випускників Академії;
- зроби кроки для розвитку своєї кар'єри.

Тривалість Програми – 5 днів.

Заходи з колегіального навчання

Ще одним важливим напрямом діяльності Проекту «MODERN» є організа-

ція заходів з колегіального навчання (peer learning) [12]. Колегіальне навчання визначається експертами Проекту як «взаємно корисний обмін знаннями, ідеями та досвідом між учасниками» [15]. Основними перевагами колегіального навчання є:

- розвиток соціальних навичок і навичок співпраці учасників;
- сприяння більш активному навчальному досвіду та залученню до нього;
- надання можливостей для самооцінювання та оцінювання колег [15].

Реалізація заходів із колегіального навчання для лідерів ВНЗ у межах Проекту виявилася не такою успішною, як для керівників середньої ланки. Причинами неуспіху, на думку організаторів, стали: різнопланові очікування учасників, різнорідність групи, перебільшений акцент щодо орієнтації на замовлення, скептицизм з боку учасників щодо такого типу навчання [15]. На основі отриманого досвіду експерти Проекту Френк Зігеле та Крістоф Террасе сформулювали практичні рекомендації для поліпшення використання технології колегіального навчання у програмах професійного розвитку керівників ВНЗ, з якими можна детально ознайомитися у Звіті з колегіального навчання [10].

Ефективний досвід застосування колегіального навчання для професійного розвитку керівників ВНЗ (у межах Проекту було реалізовано два таких заходи за темами «Від стратегії до якості: інтернаціоналізація як елемент системи забезпечення якості у ВНЗ» та «Фінансування у вищій освіті» [12] для керівників середньої ланки управління) засвідчив необхідність:

- забезпечення чіткої структуризації процесу навчання;
- залучення професійних коучів;
- орієнтації на конкретні, заздалегідь визначені та узгоджені з учасниками результати навчання (learning outcomes);
- наявності довідкової інформації у вигляді інформаційних джерел за темою колегіального навчання;
- попереднього аналізу для формування колегіальних груп;

- врахування чинників особистісного та групового характеру [15].

Здійснений аналіз дає підстави сформулювати такі **висновки**:

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

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

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

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

5. Розроблення такої національної стратегії має спиратися на провідний міжнародний досвід (зокрема досвід США, Великої Британії, Німеччини, Нідерландів) та максимально враховувати локальні передумови (національні пріоритети, навчальні потреби керівників ВНЗ України,

рівень їхньої готовності до застосування певних інтерактивних технологій навчання тощо).

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

7. Важливим елементом розбудови ефективної інфраструктури для професійного розвитку керівників ВНЗ України

є формування відповідного ставлення / світогляду, передусім з боку академічної спільноти (ВНЗ та їхніх очільників), а також з боку всіх стейкхолдерів (Міністерство освіти і науки України, НАПН України, наукові установи, роботодавці та ін.), спрямованого на підтримку ідеї професіоналізації управління вищою освітою та, як наслідок, готовність здійснювати відповідні інвестиції задля цього на персональному, інституційному та національному рівнях.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Burquel N.** Training university leaders and managers – why and how? / N. Burquel // Leadership & Governance in Higher Education. [Website]. – Access mode: <http://highereducationmanagement.eu/>.
2. Central European University. [Website]. – Access mode: <http://www.ceu.hu>.
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. [Website]. – Access mode: http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320_en.htm#doc.
5. Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education / P. Benneworth, H. de Boer and others. – Brussels: ESMU, 2011. – 47 p.
6. European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU. [Website]. – Access mode: <http://www.esmu.be/>.
7. European Platform for Higher Education Modernization. [Website]. – Access mode: <http://highereducationmanagement.eu/>.
8. Higher Education Reforms Across Europe / H. de Boer and J. File. – Brussels: ESMU, 2009. – 31 p.
9. **Maasen P.** Mapping the Field: Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe. / P. Maasen, A. Pausits – Brussels: ESMU, 2012. – 74 p.
10. MODERN - European Platform Higher Education Modernisation. Final Report on Peer Learning / Dr. Jutta Fedrowitz, Jens Philipp Michalke, Dr. Sigrun Nickel, Prof. Dr. Frank Ziegele, Boriana Marinova, Dr. Christophe Terrasse. – 86 p. [Website]. – Access mode: <http://highereducationmanagement.eu/>.
11. MODERN European Portal on Higher Education Management Programmes. - [Website]. – Access mode: <http://training.highereducationmanagement.eu>.
12. Peer learning activities. [Website]. – Access mode: <http://highereducationmanagement.eu/activities/>.
13. The EAIE Academy. [Website]. – Access mode: <http://www.eaie.org/home/training/>.
14. Warwick International Program in the Leadership & Management of Higher Education. [Website]. – Access mode: <http://warwick.ac.uk/international/wiplm>.
15. **Ziegele F.** Peer learning in higher education: the MODERN experience. [Website] / F. Ziegele, C. Terrasse – Access mode: <http://highereducationmanagement.eu/activities/conferences/modernisation-30-january-2012/265/>.

ДО УВАГИ ОСВІТЯН, НАУКОВЦІВ, РЕКЛАМОДАВЦІВ!
Редакція журналу приймає замовлення на розміщення реклами,
випуск тематичного номера або окремого
розділу коштом замовника.
Рекламний відділ: тел. (044) 546-37-02