

ВОЛОДИМИР ЛУГОВИЙ

доктор педагогічних наук, професор,
академік НАПН України,
перший віце-президент Національної
академії педагогічних наук України

СВІТЛАНА КАЛАШНІКОВА

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

ЖАННЕТА ТАЛАНОВА

доктор педагогічних наук, доцент,
завідувач відділу політики
та врядування у вищій освіті
Інституту вищої освіти НАПН України,
менеджер з аналітичної роботи
Національного Темпус-офісу в Україні

Ключові слова: вищий навчальний заклад (ВНЗ), керівник ВНЗ, лідерство у вищій освіті, професійний розвиток, професіоналізація управління вищою освітою, ефективність управлінської діяльності, європейські простори вищої освіти і досліджень.

У статті на основі аналізу реалізації в Європі та Україні Болонського процесу, заходів Європейської Комісії, зокрема програми «Темпус» і програми «Тюнінг», праць зарубіжних і вітчизняних експертів з реформування вищої освіти, провідної європейської практики та досвіду виконання в квітні-травні 2013 р. Пілотної програми підвищення кваліфікації керівників вищих навчальних закладів України розглянуто проблему професіоналізації управління вищою школою щодо підвищення ефективності управлінської діяльності. Визначено й обгрунтовано шляхи, принципи та перспективи побудови національної моделі професійного розвитку конкурентоспроможних лідерів вищих навчальних закладів у контексті створення європейських просторів вищої освіти і досліджень.

УДК 378 (1-87) (477)

**ПРОФЕСІЙНИЙ
РОЗВИТОК
КЕРІВНИКІВ ВИЩИХ
НАВЧАЛЬНИХ
ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ:
ВИКЛИКИ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

© Луговий В., Калашнікова С., Таланова Ж., 2013



остановка проблеми та її актуальність. Сучасний розвиток вищої освіти характеризується високим динамізмом та широким спектром тенденцій, серед яких її європейська і глобальна інтеграція та водночас національна диференціація, масифікація та диверсифікація, стратифікація. У цих умовах професіоналізація управління вищою освітою, зокрема, шляхом реалізації програм професійного вдосконалення керівників вищих навчальних закладів (далі – ВНЗ) розглядається як одна із ключових передумов забезпечення ефективної життєдіяльності та конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Комюніке Європейської Комісії «Підтримуючи розвиток 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) [21], прийняте 20 вересня 2011 р., констатує прямий зв'язок між професіоналізацією управління, розбудовою ефективного врядування, посиленням інституційної автономії та якістю вищої освіти: «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...» [21, 13].

Відповідаючи на зазначені виклики, системи вищої освіти різних країн спрямовують свої зусилля на пошук, створення і розвиток ефективних моделей/програм професійного розвитку керівників ВНЗ – оптимальних відповідно до локальних умов і потреб. *Дослідження Програми Темпус «Управління людськими ресурсами в державному секторі вищої освіти у країнах-партнерах Темпус»* [20] засвідчує особливу актуальність забезпечення професійного розвитку адміністративного персоналу закладів вищої освіти країн Центральної та Східної Європи.

Досвід реалізації програм такого спрямування, аналіз провідних зарубіжних і міжнародних здобутків щодо розвитку лідерського потенціалу очільників ВНЗ подано в працях європейських експертів [22; 23]. Автори цієї статті у своїх публікаціях також неодноразово зверталися до висвітлення зазначеної проблеми [1–9; 18].

Професіоналізація управління вищою освітою повністю узгоджується із завданнями, викладеними в *Щорічному Посланні Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році»*. У програмному документі глави держави, зокрема, наголошується: «З огляду на необхідність формування інноваційної конкурентоспроможної економіки особливої уваги потребує модернізація вищої освіти, яка готує найбільш кваліфіковані кадри. Тут багато претензій передусім до якості навчання та наукових досліджень у системі вищої освіти» [14, 167]. «Одним зі способів реформування вищої освіти є створення умов для реальної автономії університетів. Час довів неефективність надмірного централізо-

ваного управління зазначеними інтелектуальними осередками суспільства. Це стосується академічної, адміністративної, кадрової та фінансової автономії, всебічного розвитку академічної свободи. Водночас слід забезпечити відповідальність закладів за результати діяльності...» [14, 167]. Зазначені та інші завдання зумовлюють необхідність систематичного фахового вдосконалення керівників ВНЗ.

Мета цієї статті – на основі аналізу провідного європейського досвіду та досвіду реалізації у квітні-травні 2013 р. у Національній академії педагогічних наук України (далі – НАПН України) першого етапу Пілотної програми підвищення кваліфікації керівників ВНЗ України актуалізувати проблему професіоналізації управління, визначити й обґрунтувати шляхи, принципи та перспективи розбудови національної моделі професійного розвитку лідерів закладів вищої освіти.

Пілотна програма підвищення кваліфікації керівників ВНЗ України – визначення змістовних пріоритетів

Розвиток людського потенціалу закладів вищої освіти України – завдання, що відповідає цілям *Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки, схваленої Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45* [16]. З метою ініціювання та проведення підвищення кваліфікації керівників ВНЗ III і IV рівнів акредитації Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України (далі – МОН України) 3 вересня 2012 р. до відповідних закладів вищої освіти було надіслано лист з інформацією про цільовий проект та його виконання у 2013 році. До основних змістовних напрямів цільової програми підвищення кваліфікації керівників ВНЗ України цим листом віднесено: реалізацію Болонського процесу в Україні, пріоритети Бухарестського саміту міністрів освіти європейських країн, упродовження Національної рамки кваліфікацій (НРК), організацію науково-дослідної та фінансово-економічної діяльності в за-

кладах вищої освіти. Реєстрація учасників цільової програми здійснювалася Університетом менеджменту освіти НАПН України протягом вересня-жовтня 2012 року.

Наступним кроком підготовки до реалізації Пілотної програми підвищення кваліфікації керівників ВНЗ України (далі – Програма) став семінар «Запровадження Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС)», проведений у НАПН України 20 вересня 2012 р. за підтримки МОН України, Національного Темпус-офісу в Україні та участі Національної команди експертів з реформування вищої освіти (далі – Національна команда експертів) [11]. Під час заходу, учасниками якого стали понад 100 представників ВНЗ (в основному проректори та керівники відповідних підрозділів), його організаторами здійснено опитування, спрямоване на виявлення рівня актуальності різних змістовних напрямів з управління вищою освітою. Опитування засвідчило такий розподіл:

- Компетентнісний підхід і вимірювання результатів навчання – 23 %.
- Сучасні технології навчання у вищій освіті – 22 %.
- Вища освіта і ринок праці – 21 %.
- Забезпечення якості вищої освіти – 20 %.
- Запровадження ЄКТС – 20 %.
- Запровадження НРК – 20 %.
- Подвійні та спільні дипломи – 18 %.
- Мобільність студентів і викладачів – 17 %.
- Упровадження Болонського процесу – 14 %.
- Управління та розвиток персоналу ВНЗ – 13 %.
- Автономія та врядування у вищій освіті – 12 %.
- Інтернаціоналізація вищої освіти – 10 %.
- Формування позитивного іміджу ВНЗ – 9 %.
- Формування студентоцентрованого середовища у вищій освіті – 9 %.
- Інтеграція освіти, досліджень та інновацій у вищій освіті – 7 %.

- Організаційний розвиток ВНЗ – 6 %.
- Соціальний вимір вищої освіти 3 %.
- Докторські студії – 3 %.

Додатковими орієнтирами при формуванні змісту Пілотної програми підвищення кваліфікації керівників ВНЗ України слугували експертна оцінка актуальності змістовних напрямів, здійснена членами Національної команди експертів, а також результати дослідження *Peter Maassen та Atilla Pausits з вивчення навчальних потреб керівників ВНЗ європейських країн «Mapping the Field: Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe»* [23], відповідно до якого з-поміж актуальної проблематики:

- 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 [23, 21].

Поштовхом для представлення тих чи інших змістовних ліній у Програмі слугували і пріоритети розвитку Європейського простору вищої освіти (ЄПВО), констатовані в *Бухарестському комюніке «Використання нашого потенціалу з найкращою користю: консолідація Європейського простору вищої освіти» (Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area)* [24]:

- Інструменти Болонського процесу (трициклова система, ЄКТС, Додаток до диплома, НРК, результати навчання).
- Забезпечення доступності та якості вищої освіти (розширення доступу, соціальний вимір вищої освіти, студентоцентроване навчання, інтеграція навчання і досліджень, Європейські стандарти та рекомендації із забезпечення якості в ЄПВО, фінансування та врядування у вищій освіті).

– Покращення здатності випускників до працевлаштування (інтеграція «дослідження – викладання – навчання», Європейський дослідницький простір, результати навчання, рамки кваліфікації, професійні кваліфікації).

– Посилення мобільності (академічне і професійне визнання, збалансована мобільність, спільні програми і ступені).

Нормативно-правова основа реалізації Програми

Усвідомлюючи значимість професійного розвитку керівників ВНЗ для розвитку національної системи вищої освіти, НАПН України було ініційовано включення «п. 11. Впровадження пілотної програми підвищення кваліфікації керівників вищих навчальних закладів» до *Плану заходів щодо реалізації у 2013 році Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки* [15]. Таким чином, завдання розбудови національної моделі професійного розвитку лідерів закладів вищої освіти визначено на національному рівні Указом Президента України.

Реалізація Програми – перший етап

Реалізація Пілотної програми підвищення кваліфікації керівників ВНЗ України у 2013 р. (далі – Програма) відбувається в кілька етапів. Перший етап реалізовано у формі очних семінарів у НАПН України:

– 22–24 квітня 2013 р. для 60 ректорів ВНЗ III і IV рівнів акредитації (з них 30 – представляли національні заклади вищої освіти) [10; 12; 19];

– 13–15 травня 2013 р. для 50 проректорів ВНЗ III і IV рівнів акредитації [12; 13].

Організаторами Програми на першому етапі виступили: МОН України, НАПН України, Університет менеджменту освіти та Інститут вищої освіти НАПН України, Національний Темпус-офіс в Україні (Національна команда експертів). Участь у Програмі європейських експертів стала можливою завдяки підтримці Мережі університетів європейських столиць (UNICA) та Проекту «Правові засади реалізації Бо-

лонського процесу в Україні» Міжнародного фонду «Відродження».

Відкрив Пілотну програму підвищення кваліфікації керівників ВНЗ України і виступив з доповіддю міністр освіти і науки України Д. Табачник [10; 12; 19]. Участь у першому етапі Програми взяли 37 вітчизняних і 9 зарубіжних експертів, які представляли такі (в алфавітному порядку) організації та установи:

- Акредитаційний комітет Польщі;
- Виконавче агентство з питань освіти, культури та аудіовізуальних засобів Європейської Комісії;
- Державна інспекція навчальних закладів України;
- Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України;
- Інститут вищої освіти НАПН України;
- Інститут законодавства Верховної Ради України;
- Кваліфікаційне агентство Естонії;
- Київський національний університет імені Тараса Шевченка;
- Комітет Верховної Ради України з питань науки і освіти;
- Конфедерація роботодавців України;
- Міністерство освіти і науки України;
- Національна академія педагогічних наук України;
- Національний авіаційний університет;
- Національний Темпус-офіс в Азербайджані;
- Національний Темпус-офіс в Узбекистані;
- Національний Темпус-офіс в Україні;
- Національний Темпус-офіс у Вірменії;
- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;
- Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»;
- Національний університет «Львівська політехніка»;
- Національний Центр зі співробітництва з Європейським Союзом у сфері науки та технологій;
- Одеська національна морська академія;
- Програма імені Фулбрайта в Україні;

- Компанія «Систем Кепітал Менеджмент (СКМ)»;
- Спілка ректорів вищих навчальних закладів України;
- Університет Тампере (Фінляндія);
- Харківський національний економічний університет.

Зміст і формат першого етапу Програми

Зміст Пілотної програми підвищення кваліфікації керівників ВНЗ України структуровано за такими сесіями:

- I. Розвиток вищої освіти в контексті європейської інтеграції.

- II. Нормативно-правові основи реформування вищої освіти.
 - III. Якість вищої освіти.
 - IV. Вища освіта і наука.
 - V. Вища освіта і ринок праці.
 - VI. Економіка вищої освіти.
 - VII. Інструменти Болонського процесу.
 - VIII. Інтернаціоналізація вищої освіти.
- Змістові напрями кожної сесії базувалися на ключових чинниках, які спричинили вибір вищезазначених тем, як це показано в *таблиці*, зокрема, обґрунтованих у працях [1; 6–9; 18].

Таблиця

Змістовні напрями Пілотної програми підвищення кваліфікації керівників ВНЗ України та їх ключові чинники

| Напря́м | Чинники |
|--|--|
| I. Розвиток вищої освіти в контексті європейської інтеграції | Європейська орієнтація країни. Болонський процес (створення привабливого і конкурентоспроможного Європейського простору вищої освіти, ЄПВО, 2005 р.). Програма економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010–2014 роки, затверджений Указом Президента України від 12 березня 2013 р. № 128, у частині реформи освіти та розвитку науково-технічної сфери: удосконалення системи управління освітою; забезпечення доступності, підвищення якості та конкурентоспроможності освіти; підвищення ефективності формування державного замовлення та фінансування освіти. Зокрема, проведення єдиної освітньої політики, забезпечення наступності між рівнями освіти; модернізація мережі навчальних закладів; переорієнтація навчальних планів на збільшення частини практичного навчання. Євроінтеграційний виклик для України – високі стандарти вищої освіти розвинутої Європи. Європа і Північна Америка – університетські регіони-лідери за рейтингом «Таймс». Північна Америка і Європа – провідні університетські регіони світу за рейтингом «Шанхайський». Стратифікація вищої освіти у світі: 40–50 країн (20–25 європейських) з потужним університетським потенціалом (10–15% ВНЗ світу); група країн (включаючи Україну) із вищою освітою середнього рівня; країни з відсталою вищою школою та без неї |
| II. Нормативно-правові основи реформування вищої освіти | Закон України «Про вищу освіту» (2002) значною мірою не відповідає Болонському процесу (2005). Пошук загального консенсусу щодо змісту нового законопроекту. Початок роботи над законопроектом з професійної освіти. Обговорення пропозицій щодо розроблення законопроекту про освіту дорослих. Діяльність Конституційної Асамблеї з опрацювання пропозицій стосовно змін в Основному законі щодо прав особи на освіту і кваліфікацію. Актуальність розроблення освітнього законодавства нового покоління. Законодавчого перегляду, зокрема, потребують: структура вищої освіти (виведення рівня молодшого спеціаліста і доповнення рівнями доктора філософії та доктора наук); стандарти вищої освіти (ОКХ, ОПП, ЗД); академічні та професійні програми і кваліфікації; НРК, ЄКТС. Додаток до диплома; автономія (академічна, адміністративна, кадрова, фінансова) закладів; зовнішні та внутрішні системи забезпечення якості; дослідницько-інноваційна діяльність та ін. |
| III. Якість вищої освіти | Комплекс проблем забезпечення якості, конкурентоспроможності та привабливості вітчизняної вищої освіти (конкурсний добір кращих студентів і викладачів, включаючи іноземних, сучасні методи навчання, зокрема навчання через дослідження та ефективну самостійну роботу, відповідальна автономія закладу, системи зовнішнього і внутрішнього забезпечення якості, доказове та переконливе інформування зацікавлених осіб щодо якості, матеріально-технічна база і фінансування, належна оплата високоінтелектуальної праці, укрупнення та концентрація закладів) |

| | |
|--|---|
| IV. Вища освіта і наука | Дослідження та розробки – основа сучасної вищої освіти. Урахування фінансування наукової і науково-технічної діяльності в розрахунку вартості підготовки фахівця за державним замовленням та у вимогах до ліцензування й акредитації. Фінансування дослідницько-інноваційної діяльності в обсязі не меншому 10% від загальних видатків на утримання закладу. Розвиток дослідницько-інноваційної інфраструктури та навчання через дослідження і розробки для бакалаврської, магістерської підготовки |
| V. Вища освіта і ринок праці | Співпраця, а не протистояння освітньої і економічної сфер у визначенні освітніх і професійних стандартів та забезпеченні фахової підготовки і кваліфікацій на основі національної та галузевих рамок кваліфікацій. Визначення переліку регульованих професій, де стандарти щодо змісту та умов підготовки фахівців визначаються спеціальним законодавством. Рівнева, галузева, типова (академічна, професійна) і мережева оптимізація вищої освіти відповідно до поточних і перспективних потреб суспільного та гуманітарного розвитку. Подолання на цій основі «перекваліфікації» національної економіки, створення умов для переходу від 4 до 5 і 6-го економічних укладів |
| VI. Економіка вищої освіти | Невідповідність видатків на одного студента за обсягом і структурою аналогічним типовим витратам розвинутих країн. Неконкурентоспроможність заробітної плати науково-педагогічних і наукових працівників. Неоптимальність, неефективність і видатковість мережі закладів. У 2012 р. лише у м. Києві прийом студентів на програми підготовки бакалаврів, магістрів, спеціалістів вели 83 юридичні особи. Зменшення кількості закладів III і IV рівнів акредитації до 334 супроводжувалося подальшим їх подрібненням. Доцільність хоч би частково спрямування в систему вищої освіти коштів, зекономлених на оптимізації закладів |
| VII. Інструменти Болонського процесу | Циклова організація вищої освіти. Європейські та національні рамки кваліфікацій. Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система. Додаток до диплома. Зовнішнє і внутрішнє забезпечення якості вищої освіти (Стандарти і рекомендації щодо якості в ЄПВО, Берген, 2005) |
| VIII. Інтернаціоналізація вищої освіти | Інтернаціоналізація – ключова умова підвищення якості та конкурентоспроможності вищої освіти (залучення іноземних студентів і викладачів, зокрема, з розвинутих країн Західної Європи і Північної Америки, участь у міжнародних проектах і програмах, зокрема програмах академічної мобільності, подвійних дипломів, провідних міжнародних рейтингах, передусім «Таймс» і «Шанхайський», відкритість світу через англомовні сайти, входження до міжнародних наукометричних баз даних щодо ефективності діяльності науково-педагогічного і наукового персоналу й інше) |

При розробленні Пілотної програми підвищення кваліфікації керівників ВНЗ України в її основу були покладені такі критерії, принципи та орієнтири: професійний діалог, участь різних зацікавлених груп (стейкхолдерів), участь практиків, різнобічне обговорення, європейський досвід, вітчизняний досвід. Усі матеріали Програми розміщено в режимі відкритого доступу на сайті Інституту вищої освіти НАПН України [12].

Наприкінці першого етапу Програми учасникам запропоновано анкету з метою з'ясування їх ставлення/оцінки і побажань задля підвищення якості та ефективності подібних заходів. Результати аналізу анкет засвідчили, що 78 % респондентів позитивно оцінили запропонований формат і зміст Програми. Основні зауваження і побажання учасників стосувалися підвищення інтера-

тивності в процесі навчання та розширення можливостей для обміну досвідом.

Реалізація Програми – подальші кроки

Другий етап Програми триває протягом травня – липня 2013 р. у дистанційному режимі та являє собою підготовку учасниками аналітичної довідки «Європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу». Результати виконання аналітичного завдання будуть проаналізовані національними експертами з реформування вищої освіти України, узагальнені та представлені у вигляді публікацій, а також обговорені на серії круглих столів.

Третій етап Програми відбудеться восени 2013 р. та поєднає в собі II Міжнародну конференцію «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу» (7 листопада 2013 р.), а також

серію підсумкових очних семінарів, спрямованих на інтерактивний обмін між учасниками Програми провідним вітчизняним досвідом управління ВНЗ.

Висновки. Здійснений аналіз і набутий досвід дають змогу сформулювати певні висновки щодо шляхів, принципів і перспектив розбудови національної моделі професійного розвитку керівників ВНЗ України:

1. Рівень професійної компетентності керівників закладів вищої освіти є одним із ключових чинників, що впливає на життєздатність і динаміку поступу освітньої інституції, визначає її стратегічні та тактичні орієнтири прогресу. Лідерський потенціал очільника ВНЗ слугує імпульсом для розвитку як інституції в цілому, так і кожного представника академічної спільноти – від студента до професора. Доречними у світлі зазначеного є слова автора теорії саморозвивальної організації П. Сенге щодо сутності сучасного лідера: «Таких людей неможливо створити, оскільки вони творять себе самі. Їх, як правило, вирізняє ясність і переконливість ідей, глибина впевненості та постійна готовність навчатися» [17, 346]. Уточненням до цього вислову слугує вимога створення відповідних контекстуальних умов і вимог для здійснення лідера. Саме тому можна констатувати, що важливим елементом розбудови ефективно функціонуючої інфраструктури для професійного розвитку керівників ВНЗ України є формування відповідного ставлення/світогляду, у першу чергу з боку академічної спільноти (ВНЗ та їх 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.

2. Розбудова на рівні країни навчальної інфраструктури для професійного вдосконалення керівників ВНЗ може здійснюватися на засадах самоорганізації (зокрема, ініціативи знизу) під впливом ринку і потреб (на рівні окремих інституцій/закладів,

програм/проектів), створюючи при цьому широкий спектр можливостей – різноманітних за змістом, форматом і результатами. Досвід більшості європейських країн засвідчує функціонування саме такої (децентралізованої) моделі.

Водночас найбільш оптимальним є варіант, що інтегрує в собі: статус і вибір, політичний напрям та різноманітність, теорію і практику, традиції та інновації, провідний досвід і адаптацію до локальних умов. Такі принципи покладені в основу найбільш успішних національних моделей професійного розвитку керівників закладів вищої освіти (зокрема, у США та Сполученому Королівстві).

3. Важливою детермінантою ефективності моделі професійного розвитку керівників ВНЗ є парадигма, що покладена в її (моделі) основу. Вибір такої парадигми повинен відповідати провідним концепціям управління, сучасним орієнтирам модернізації вищої освіти та кращим практикам формування управлінської компетентності (зокрема реалізованим в інших секторах – бізнесі, політиці, державному управлінні тощо).

Відповідним підґрунтям для національної моделі професійного розвитку керівників ВНЗ може слугувати парадигма лідерства та, зокрема, концепція її реалізації у галузі вищої освіти. У науковій літературі такий напрям визначається як «лідерство у вищій освіті (leadership in higher education/higher education leadership)» та «університетське лідерство (university leadership)». У зв'язку з цим ідентифікація ключових елементів і розроблення концепції університетського лідерства є актуальними напрямками для досліджень, фундаментальні та прикладні результати яких вплинуть на розвиток лідерського потенціалу керівників ВНЗ і лідерської конкурентоспроможності самих університетів.

4. Методологічною основою реалізації програми професійного розвитку керівників ВНЗ є компетентнісний підхід і відповідно принципи, методи, технології та засоби, релевантні навчальним результатам, ідентифікованим за допомогою функціонального профілю керівника-лідера ВНЗ. В умовах відсутності в Україні про-

філію та професійних стандартів керівника ВНЗ очевидно є потреба їх розроблення на основі провідного зарубіжного досвіду та врахування вітчизняної специфіки, а також подальша імплементація профілю та професійних стандартів керівника ВНЗ у національну практику.

Іншим фактором забезпечення оптимальності та ефективності національної моделі професійного розвитку керівників ВНЗ є постійний моніторинг навчальних потреб керівників закладів вищої освіти, їх розуміння основних тенденцій і викликів щодо розвитку вищої освіти. Результати такого моніторингу мають доповнюватися результатами експертних оцінок.

5. Системною основою для реалізації програм професійного розвитку очільників ВНЗ у межах національної моделі може слугувати Стратегія розвитку вищої освіти, яка повинна бути розроблена та реалізовуватися на рівні країни (провідний зарубіжний досвід засвідчує такий факт).

6. Ключовими факторами успіху в процесі розбудови національної інфраструкту-

ри для професійного розвитку керівників ВНЗ в Україні слід вважати такі: об'єднання зусиль усіх стейкхолдерів (включаючи міжнародних партнерів); актуалізація наукових фундаментальних і прикладних досліджень, спрямованих на розвиток врядування та лідерства у вищій освіті, зокрема через діяльність відповідних структурних підрозділів НАПН України; розроблення та реалізація цільових проектів (зокрема міжнародних) і державних цільових програм відповідного спрямування.

7. Ефективна реалізація професійного розвитку керівників ВНЗ передбачає залучення міжнародних експертів – як практиків, так і дослідників – для обговорення проблемних питань інтернаціоналізації вищої освіти, зокрема, встановлення і перспективи партнерських взаємовигідних відносин у рамках міжнародних освітніх і дослідницьких програм через забезпечення мобільності академічного та адміністративного персоналу, запровадження спільних навчальних програм, їх розвиток до дослідницьких проектів та інновацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Калашнікова С. А.** Європейська політика модернізації вищої освіти: ключові орієнтири / С. А. Калашнікова // Вища освіта України. – 2012. – № 2. – С. 80–84.

2. **Калашнікова С. А.** Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : [моногр.] / С. А. Калашнікова ; Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. – К. : [Київ. ун-т ім. Б. Грінченка], 2010. – 390 с.

3. **Калашнікова С. А.** Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: аналіз провідного зарубіжного досвіду / С. А. Калашнікова // Проблеми освіти. – 2013. – № 74, ч. 1.

4. **Калашнікова С. А.** Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність Європейської платформи модернізації вищої освіти / С. А. Калашнікова // Вища освіта України. – 2013. – № 2.

5. **Калашнікова С. А.** Професійний розвиток лідерів вищих навчальних закладів: досвід Сполученого Королівства / С. А. Калашнікова // Вища освіта України. – 2013. – № 2. – Дод. 1.

6. **Луговий В. І.** Вища освіта через дослідження: концептуальні засади здійснення й оцінювання [Текст] / В. І. Луговий, Ж. В. Таланова // Вища освіта України: Тематичний випуск «Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології»: у 3 т. Т. 1. – 2012. – № 3 (дод. 1). – С. 16–28.

7. **Луговий В. І.** Міжнародна й національні стандарти класифікації освіти: концепція і реалізація / В. І. Луговий, Ж. В. Таланова // Педагогіка і

CITED LITERATURE:

1. **S. Kalashnikova.** European policy of modernization of higher education: key targets // Higher education of Ukraine. – № 2, 2012. – P. 80–84.

2. **S. Kalashnikova.** educational paradigm of professionalization management based on leadership [Monograph.] Kyiv university named after V. Hrinchenko. – Kyiv. [Kyiv university named after V. Hrinchenko], 2010. – 390 p.

3. **S. Kalashnikova.** Professional development of higher educational institutions managers: an analysis of leading international experience // Problems of education. – 2013. – № 74. – Part 1.

4. **S. Kalashnikova.** Professional development of higher educational institutions managers: an activity of the European platform of higher education modernization // Higher education of Ukraine. – 2013. – № 2.

5. **S. Kalashnikova.** Professional development of higher educational institutions leaders: the United Kingdom experience // Higher education of Ukraine. – 2013. – № 2. – Appendix 1.

6. **V. Luhovyi.** Higher education the way of research: Conceptual foundations of implementation and evaluation [Text] / V. Luhovyi, Z. Talanova // Higher education of Ukraine: The special issue "Pedagogy of higher school: methodology, theory and technologies" in 3 volumes. Book 1. – 2012. – № 3 (Appendix 1). – P. 16–28.

7. **V. Luhovyi.** International and national standard classifications of education: the concept and implementation / V. Luhovyi, Z. Talanova // Pedagogy

психологія. Вісн. НАПН України. – 2013. – № 1. – С. 15–25.

8. **Луговий В. І.** Якість викладання, досліджень, публікацій – ключовий фактор у досягненні вищими навчальними закладами світового класу та критерій оцінювання діяльності науково-педагогічних кадрів вищої школи [Текст] / В. І. Луговий, О. М. Слюсаренко, Ж. В. Таланова // Проблеми освіти : наук. зб. ; Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОНМС України. – К., 2012. Вип. № 70, ч. 1. – С. 3–10.

9. **Луговий В. І.** Якість вищої освіти: виклик для України [Текст] / В. І. Луговий, Ж. В. Таланова // Вища освіта України: Тематичний випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу» : у 2 т. Т. 1. – 2012. – № 3 (дод. 2). – С. 5–9.

10. Національна академія педагогічних наук України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/176/>.

11. Національний Темпус-офіс в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tempus.org.ua/>.

12. Підвищення кваліфікації керівників ВНЗ [Електронний ресурс] / Інститут вищої освіти НАПН України. – Режим доступу : <http://www.ihed.org.ua/ua/pk-kerivnykiv-vnz.html>.

13. Підвищення кваліфікації проректорів // Педагогічна газета. – 2013. – № 5, трав.

14. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році: Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – К. : НІСД, 2013. – 576 с.

15. Про План заходів щодо реалізації у 2013 році. Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 23 квітня 2013 р. № 229.

16. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45.

17. **Сенге П.** П'ята дисципліна: искусство и практика саморазвивающейся организации / П. Сенге. – М. : ЗАО «Олимп», 2003.

18. **Таланова Ж. В.** Докторська підготовка у світі та Україні [Текст] : монографія / Ж. В. Таланова. – К. : Міленіум, 2010. – 476 с.

19. **Ткаченко Л.** До конкурентоспроможності вітчизняних ВНЗ / Л. Ткаченко // Освіта. – 2013. – № 21, 24 квіт.–1 трав. – С. 2–3.

20. Управление человеческими ресурсами в государственном высшем образовании в странах-партнерах Tempus. Tempus исследования. – Вып. 10, июнь 2012. – 192 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ec.europe.eu/tempus>.

21. Communication from the European Commission. Supporting growth and jobs – An agenda for the modernization of European higher education system. Brussels, 20.09.2011. [Web site]. – URL: http://ec.europe.eu/education/higher-education/doc1320_en.htm#doc.

22. **J. Fielden.** Mapping Leadership Development in Higher Education. A Global Study. Final Report. – Leadership Foundation for Higher Education, 2009. – 45 p. [Web site]. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk>.

23. **P. Maasen. A. Pausits.** Mapping the Field: Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe. – Brussels: ESMU, 2012. – 74 p. [Web site]. – URL: <http://highereducationmanagement.eu/>.

24. Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area. Bucharest Communiqué of EHEA Ministerial Conference, 26-27 April, 2012. [Web site]. – URL: <http://www.ehea.info>.

and psychology. National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine bulletin. – 2013. – № 1. – P. 15-25.

8. **V. Luhovyi.** Teaching, researches, publications quality – a key factor in achieving world-class of higher educational institutions and performance evaluation criteria of the academic and teaching staff of higher school [Text] / V. Luhovyi, A. Sliusarenko, Z. Talanova // Problems of education: Scientific composite book / Ministry of Education and Science, Youth and Sports of Ukraine Institute of Innovative Technologies and Education Content. – Kyiv, 2012. Issue 70, Part I. – P. 3-10.

9. **V. Luhovyi.** Higher education quality: A challenge for Ukraine [Text] / V. Luhovyi, Z. Talanova. // Higher education of Ukraine: The special issue "European integration of higher education of Ukraine in the context of Bologna process" in 2 volumes. Book 1. – 2012. – № 3 (Appendix 2).. – P. 5-9.

10. National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. [Web site]. – Access mode: <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/176/>.

11. National Tempus -office in Ukraine. [Web site]. – Access mode: <http://tempus.org.ua/>.

12. Higher educational institutions managers advanced vocational training. Institute of Higher Education of The National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine. [Web site]. – Access mode: <http://www.ihed.org.ua/ua/pk-kerivnykiv-vnz.html>.

13. Advanced vocational training of vice-principles // Pedagogical journal. – 2013. – May. – № 5.

14. On the internal and external situation of Ukraine in 2013: Annual message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine. – Kyiv: The National Institute for Strategic Studies, 2013. – 576 p.

15. On the plan of action as to the implementation of State personnel policy strategy for 2012-2020 years: Edict of the President of Ukraine from April 23, 2013 № 229.

16. On the Strategy of state personnel policy for 2012-2020 years: Edict of the President of Ukraine from February 1, 2012 № 45.

17. **P. Senge.** The fifth discipline: The proficiency and practice of self-sustaining organization. – Moscow: «Olimp» Closed joint-stock company", 2003.

18. **Z. Talanova.** Doctoral training in a world and Ukraine: monograph / Z. Talanova [Text]. – Kyiv: Milenium, 2010. – 476 p.

19. **L. Tkachenko.** On competitiveness of national higher educational institutions // Osvita. – 2013. – April 24 – May 1. – № 21. – P. 2-3.

20. Human resources management in the public higher education in Tempus partner countries. Tempus researches. – Issue 10, June 2012. – 192 p. [Web site]. – Access mode: <http://ec.europe.eu/tempus>.