



Tempus

**Роль університету у розвитку  
лідерського потенціалу суспільства:  
концептуальні засади**



**Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging**



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-1-  
LT-TEMPUS-SMHES

Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging

# Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади

Київ 2014

УДК 378.015.311

ББК 74.58

P68

Дослідження здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS  
«Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
(ELITE – Education for Leadership,  
Intelligence and Talent Encouraging).

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту вищої освіти  
НАПН України (протокол № 9 від 24 листопада 2014 р.)

**Авторський колектив:**

ААРНА Олав (Естонія)	МАКНЕЙ Ян (Сполучене Королівство)
ГУДОНІСНЕ Дайна (Литва)	МІЛЯЄВА Валерія (Україна)
ГУЗАР Олена (Україна)	НІКОЛОВ Андрій (Україна)
ГУРА Тетяна (Україна)	ОГНЕВ'ЮК Віктор (Україна)
ЖДАНОВА Катерина (Україна)	ПОБЕРЕЖНА Віта (Україна)
ЗАРУБІНСЬКА Ірина (Україна)	ПОЛУХІН Анатолій (Україна)
КАЛАШНІКОВА Світлана (Україна)	ПОРУНКОВА Ірина (Україна)
КЕННІ Том (Сполучене Королівство)	РОМАНОВСЬКИЙ Олександр (Україна)
КІНЧІНГТОН Франсія (Сполучене Королівство)	РУМ'ЯНЦЕВА Наталія (Сполучене Королівство)
КРЕМЕНЬ Василь (Україна)	РУТКАУСКІНЕ Данголія (Литва)
КУРБАТОВ Сергій (Україна)	СІКОРСЬКА Ірина (Україна)
ЛЕБІДЬ Неля (Україна)	СУДАРКІН Олександр (Україна)
ЛИНЬОВА Ірина (Україна)	ХАРИСАЛО Рісто (Фінляндія)
ЛУГОВИЙ Володимир (Україна)	ХЕЛТТЯ Сеппо (Фінляндія)
МАКАРЕНКО Анастасія (Україна)	ШУМІЛОВА Юлія (Фінляндія)

P68

**Роль університету у розвитку лідерського потенціалу  
суспільства: концептуальні засади / Авторський колектив:  
О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калаш-  
нікової. – Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с.**

ISBN 978-966-8809-63-7

Дослідження присвячено проблемі ідентифікації та популяризації ролі університетів як рушійної сили соціального прогресу, яка виконується через надання освітніх послуг і реалізацію освітніх програм для розвитку лідерів та організацій у різних сферах суспільства. Ефективність виконання зазначеної ролі базується на процесах інституційного розвитку самих університетів та розбудові їх лідерського потенціалу.

Цільовою аудиторією видання є: керівники, викладачі, дослідники та студенти закладів вищої освіти, а також роботодавці, представники органів державної влади та громадянського суспільства.

УДК 378.015.311

ББК 74.58

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)  
© Авторський колектив, 2014

ISBN 978-966-8809-63-7

## **ЗМІСТ**

<i>Передмова</i> .....	5
<i>Інформація про Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)</i> ..	7
<i>Список університетів-партнерів Проекту – Мережа «ELITE Plus»</i> .....	10
<b>Розділ 1. Параметри сучасного університету як рушійної сили розвитку лідерського потенціалу суспільства</b>	
1.1. Місія сучасного університету. ....	13
1.2. Масифікація та інтернаціоналізація вищої освіти як чинники диверсифікації закладів вищої освіти. ....	17
1.3. Сутність лідерства та специфіка його реалізації у сфері освіти .....	22
1.4. Університетське лідерство: складові, механізми та засоби реалізації .....	24
<b>Розділ 2. Результати опитування закладів вищої освіти України щодо ролі університетів у розвитку лідерського потенціалу суспільства</b>	
2.1. Опитувальник «Роль університету у розвитку лідерського та інституційного потенціалу суспільства» .....	35
2.2. Інформація про університети, які взяли участь в опитуванні .....	38
2.3. Послуги, які надають заклади вищої освіти України суспільству задля розвитку лідерського та інституційного потенціалу суспільства .....	38
2.4. Розвиток лідерського та інституційного потенціалу університетів України. ....	40
2.5. Університет і лідерство. ....	52

**Розділ 3. Приклади реалізації інституційних стратегій розвитку та лідерської ролі членів Консорціуму Проєкту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)**

3.1. Каунаський технологічний університет (Литва) . . . . .	54
3.2. Університет Тампере (Фінляндія) . . . . .	59
3.3. Університет Гринвічу (Сполучене Королівство) . . . . .	61
3.4. Естонська бізнес-школа (Естонія) . . . . .	63
3.5. Київський університет імені Бориса Грінченка (Україна) . . . . .	65
3.6. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка . . . . .	73
3.7. Національна академія педагогічних наук України . . . . .	75
3.8. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» . . . . .	82
3.9. Національний авіаційний університет . . . . .	85
3.10. Національна академія державного управління при Президентові України . . . . .	94

<b>Післямова</b> . . . . .	<b>98</b>
----------------------------	-----------

**Список використаних скорочень:**

- ECTS – Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система (European Credit Transfer and Accumulation System)
- EHEA – Європейський простір вищої освіти (European Higher Education Area)
- ERA – Європейський дослідницький простір (European Research Area)
- WCU – університети світового рівня (World-Class Universities)
- ЗВО – заклади вищої освіти
- IT – інформаційні технології

## **ПЕРЕДМОВА**

В умовах інноваційного типу суспільного прогресу освіта взагалі, вища освіта особливо відіграють найважливішу роль у людському розвитку.

Саме людський вимір нині стає пріоритетним у характеристиці глобальних цивілізаційних змін, оцінці їх значимості та впливу. Тому категорії «лідерства», «інтелігентності», «таланту» й інші стають у ряд ключових. Якраз ефективне формування та використання потужного потенціалу освітньої сфери, її теоретико-методологічного і методичного супроводу слугують розкриттю і підтримці найсильніших сторін кожної індивідуальної особистості, окремого інституційного утворення, національного або інтернаціонального суспільного об'єднання. При цьому з цілком зрозумілою метою – досягнення кожним індивідуальним чи колективним суб'єктом передових, лідерських, конкурентоспроможних життєвих позицій у глобалізованому світі.

У зв'язку з цим потрібно всіляко вітати проведення й публікацію дослідження «Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади», яке здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging).

В українському суспільстві, яке переживає непрості часи і в якому традиційно високо поцінювали університетську освіту та її роль у різних сферах суспільного життя, у процесі теперішньої його модернізації шляхом реформ насамперед звертаються до найінтелектуальніших осередків – університетів. Із сучасними закладами вищої освіти громадяни пов'язуються очікування і надії щодо змін на краще й подальшого стійкого розвитку.

Маючи за своїм родовим покликанням брати на себе головну роль у реалізації місії розвитку людського капіталу, університети мають самі бути дійсними генераторами прогресивних змін і лідерами суспільного поступу. Це стосується як продукування і поширення передових знань та створення на їх основі інноваційних

технологій, так і народження та обґрунтування перспективних ідей і цінностей, що ефективні в організації людського буття в сучасних умовах і в майбутньому. А крім того, університети повинні демонструвати потужну і перманентну здатність до самовдосконалення, адекватного часу.

Національна академія педагогічних наук, яка в Україні виступає координатором зазначеного Проекту, її Відділення вищої освіти, Інститут вищої освіти, Університет менеджменту освіти приділяють розвитку закладів вищої освіти, посиленню їх лідерського потенціалу системну увагу в різноманітних формах, від навчання ректорів до участі в оновленні законодавства.



Переконаний, що це видання буде ще одним вагомим внеском за участю вітчизняних і зарубіжних фахівців у справу розвитку вищої школи, а через неї – кожної людини, усього суспільства.

З найкращими побажаннями,

**Президент Національної академії  
педагогічних наук України**

**Василь Кремень**

**Інформація про Проект Програми TEMPUS**  
**«Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»**  
**(ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)**

	<p align="center">544343-TEMPUS-1-2013-1- LT-TEMPUS-SMHE</p>	
---	--	---

**Коротка назва Проекту:** «ELITE»

**Український еквівалент назви:** Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту

**Структурний проект. Пріоритет** – Вища освіта та суспільство

**Тривалість проекту:** 1 грудня 2013 – 1 грудня 2016 (36 місяців)

**Програма фінансування ЄС:** Міжрегіональна програма Європейського сусідства та партнерства

**Сума гранту:** € 1 166 657, 38

**Цільова група:** ЗВО – студенти, викладачі, дослідники, управлінський персонал, клієнти; державні інституції – лідери та персонал

**Отримувач гранту (P1):** Каунаський технологічний університет, Каунас, Литва

**Головний менеджер Проекту:** Проф. Петрас БАРСКАУСКАС, Ректор, Каунаський технологічний університет. Контакти: тел.: +370 37 300 000; факс: +370 37 300 6144; e-mail: rastine@ktu.lt

**Координатор Проекту:** Проф. Данголія РУТКАУСКІНЕ, Керівник Центру дистанційного навчання, Каунаський технологічний університет. Контакти: тел. : +370 37 300 612; факс: +370 37 300 614; e-mail: danguole.rutkauskiene@ktu.lt

**Партнери в країнах ЄС / Контактна особа / електронна пошта:**

■ Університет Тампере, Фінляндія (P2) / Юлія ШУМІЛОВА / yulia.shumilova@uta.fi

■ Університет Гринвічу, Сполучене Королівство (P3) / Проф. Ян МАКНЕЙ / I.McNay@greenwich.ac.uk

■ ТОВ Ranmore Consulting, Сполучене Королівство (P4) / Проф. Том КЕННІ / tkennie@ranmore.co.uk

■ Естонська бізнес-школа, Естонія (P4) / Проф. Олав ААРНА / Olav.Aarna@ebs.ee

**Координатор Проекту в Україні (P8):** Проф. Світлана КАЛАШНИКОВА, в.о. директора, Інститут вищої освіти, Національна академія педагогічних наук України. Контакти: тел. : +38 044 28 662 98; факс: +38 044 28 668 04; e-mail: svit.ukr@ukr.net

***Партнери в Україні / Контактна особа / електронна пошта:***

- Київський університет імені Бориса Грінченка (P6) / Доц. Валерія МІЛЯЄВА / valerija.milaeva@gmail.com
- Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка (P7) / Доц. Олена ГУЗАР / olena.huzar@gmail.com
- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» / Ірина ПОРУНКОВА / consortium@kpi.kharkov.ua
- Національний авіаційний університет (P10) / Проф. Ірина ЗАРУБІНСЬКА / irenazar@nau.edu.ua
- Одеський національний університет (P11) / Доц. Тетяна СТЕПАНОВА / tanya.stepanova@onu.edu.ua
- Донецький державний університет управління / Доц. Ірина СІКОРСЬКА / intdep@dsum.edu.ua
- Національна академія державного управління при Президентові України (P13) / Віта ПОБЕРЕЖНА / v.poberezhna@gmail.com
- HRFORUM – Асоціація з управління персоналом (P14) / Андрій НІКОЛОВ / an@hrforum.ua
- Міністерство освіти і науки України / Анна НОВОСАД / anja.novosad@gmail.com

***Мета Проекту:***

Посилити роль українських ЗВО як рушійної сили соціального прогресу в імplementації державної політики з розвитку людських ресурсів (HRD) шляхом реалізації послуг з розвитку лідерського та організаційного потенціалу (L&OD).

***Завдання Проекту:***

1. Розробити концептуальне та інформаційне підґрунтя для посилення ролі університетів в імplementації державної політики з HRD (Стратегія розвитку державної кадрової політики на 2012–2020 роки) як рушійної сили соціального прогресу шляхом реалізації послуг з L&OD.

2. Створити інфраструктуру (персонал, обладнання, програмне забезпечення, інформаційні ресурси) для ефективної реалізації університетами послуг з L&OD.

3. Розробити методологічне та навчальне середовище (контент, методи, інструменти) для ефективної реалізації університетами послуг з L&OD у 3-х пілотних сферах (освіта (ED), державна служба (PS), підприємництво (EN)).

4. Здійснити заходи щодо політичної, законодавчої, організаційної та громадської підтримки ролі університетів як рушійної сили соціального прогресу в імplementації державної політики з HRD шляхом реалізації послуг з L&OD.

***Напрями діяльності:***

- WP1. Розроблення концептуального та інформаційного підґрунтя для L&OD
- WP2. Створення інфраструктури для L&OD
- WP3. Розроблення методологічного та навчального середовища для L&OD
- WP4. Реалізація заходів щодо політичної, законодавчої, організаційної та громадської підтримки L&OD
- WP5. Забезпечення якості (QA) Проекту
- WP6. Інформування громадськості щодо Проекту
- WP7. Функціонування центрів лідерства
- WP8. Управління Проектом

***Очікувані результати:***

- 1.1. Концепція «Роль університетів у L&OD»
- 1.2. Електронний журнал з L&OD у ЗВО
- 2.1. Центри лідерства (CLs)
- 2.2. Сертифіковані експерти з L&OD
- 3.1. Методологія для LD
- 3.2. Методологія для OD
- 3.3. Веб-середовище з L&OD
- 3.4. Посібники з L&OD
- 4.1. Нормативні документи щодо HRD
- 4.2. Міжнародні конференції з L&OD
- 4.3. Матеріали конференцій
- 4.4. Круглі столи для ректорів університетів з L&OD
- 5.1. Стратегія QA Проекту
- 5.2. Щорічні звіти щодо QA на основі внутрішнього та зовнішнього моніторингу Проекту
- 6.1. Портал Проекту
- 6.2. Буклети Проекту
- 6.3. Статті про Проект
- 7.1. Послуги з оцінювання лідерського потенціалу
- 7.2. Тренінги з L&OD
- 7.3. Послуги з інституційного аудиту
- 7.4. Коучинг з L&OD
- 7.5. Консультування з L&OD
- 7.6. Літня академія лідерства
- 8.1. Стратегія управління Проектом (MPS)
- 8.2. Координаційні зустрічі Проекту
- 8.3. Фінансовий аудит Проекту
- 8.4. Звіти з управління Проектом

***Сайт Проекту:*** [elite-project.eu](http://elite-project.eu)

**Список університетів-партнерів Проекту – Мережа «ELITE Plus»**

1. Академія митної служби України
2. Бердянський державний педагогічний університет
3. Буковинський державний медичний університет
4. Вінницький національний аграрний університет
5. Дніпродзержинський державний технічний університет
6. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара
7. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України
8. Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля
9. Донбаський державний педагогічний університет
10. Донбаський державний технічний університет
11. Донецький державний університет управління
12. Донецький національний технічний університет
13. Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
14. Запорізький національний технічний університет
15. Запорізький національний університет
16. Івано-Франківський національний медичний університет
17. Київська державна академія водного транспорту імені Гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного
18. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
19. Київський національний торговельно-економічний університет
20. Київський національний університет будівництва і архітектури
21. Київський університет імені Бориса Грінченка
22. Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка
23. Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
24. Луцький національний технічний університет
25. Львівський інститут менеджменту
26. Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького
27. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України
28. Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького
29. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

30. Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука
31. Національна академія внутрішніх справ
32. Національна академія державного управління при Президентові України
33. Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
34. Національна металургійна академія України
35. Національний авіаційний університет
36. Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»
37. Національний гірничий університет
38. Національний технічний університет «Харківський політехнічний університет»
39. Національний транспортний університет
40. Національний університет «Львівська політехніка»
41. Національний університет «Острозька академія»
42. Національний університет біоресурсів і природокористування України
43. Національний університет державної податкової служби України
44. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
45. Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова
46. Одеська національна академія харчових технологій
47. Одеський державний університет внутрішніх справ
48. Одеський національний економічний університет
49. Одеський національний морський університет
50. Одеський національний університет імені Іллі Мечникова
51. Одеський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України
52. Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди
53. Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського
54. Полтавська державна аграрна академія
55. Полтавський університет економіки і торгівлі
56. Приазовський державний технічний університет
57. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
58. Сумський державний університет
59. Сумський національний аграрний університет
60. Східноєвропейський університет економіки і менеджменту
61. Східноєвропейський університет імені Лесі Українки

62. Тернопільський державний медичний університет імені І. Я. Горбачевського
63. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка
64. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
65. Українська інженерно-педагогічна академія
66. Українська медична стоматологічна академія
67. Український гуманітарний інститут
68. Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі
69. Український Католицький Університет
70. Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
71. Уманський національний університет садівництва
72. Університет банківської справи Національного банку України
73. Університет економіки та права «КРОК»
74. Університет менеджменту освіти НАПН України
75. Харківська академія неперервної освіти
76. Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»
77. Харківський інститут фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі
78. Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва
79. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
80. Харківський національний медичний університет
81. Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди
82. Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка
83. Харківський національний університет внутрішніх справ
84. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
85. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
86. Харківський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України
87. Херсонський державний аграрний університет
88. Хмельницький національний університет
89. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
90. Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

## ***Розділ 1***

### **Параметри сучасного університету як рушійної сили розвитку лідерського потенціалу суспільства**

#### ***1.1. Місія сучасного університету***

Осмислення місії університету – тема, популярна у західній соціально-гуманітарній науці вже більше ста років. Ще у 1910 році вийшла праця W. MacDonald «Місія державного університету» (The Mission of a State University)<sup>1</sup>, яка розглядає університет як інституцію, що здійснює на найвищому рівні процес навчання. В 30-ті роки ХХ ст. цій темі присвятив власну розвідку Ch. Beury<sup>2</sup>. Він робить спробу переосмислити місце і роль університету в суспільстві, зокрема, мова йде про важливість практично орієнтованих наукових досліджень у його діяльності. У 1971 році місію сучасного університету як інституції, що поширює та надає освітні послуги, аналізує E. Casle<sup>3</sup>, а в 1993 році N. Keohane<sup>4</sup> намагається ідентифікувати специфіку місії дослідницького університету.

Розгляду місії університету в історичній перспективі присвячені також праці:

- J. Dunne<sup>5</sup>, який аналізує вплив вільних мистецтв і філософської підготовки на процес становлення сучасного університету;
- W. Adrian<sup>6</sup>, який простежує аберацію християнських принципів університетської освіти в умовах глобалізації;

<sup>1</sup> MacDonald, William. The Mission of a State University // The Sewanee Review, Vol. 18, № 2 (Apr., 1910). – P. 199-207.

<sup>2</sup> Beury, Charles E. The Mission of the Modern University // The Journal of Higher Education, Vol. 7 № 9 (Dec., 1936) – P. 469-474.

<sup>3</sup> Casle, Emery N. The University in Contemporary Society // American Journal of Agricultural Economics, Vol. 53 № 4 (Nov., 1971). – P. 551-556.

<sup>4</sup> Keohane, Nannerl O. The Mission of the Research University // Daedalus, Vol. 122, № 4, The American Research University (Fall, 1993). – P. 101-125.

<sup>5</sup> Dunne, Joseph. Newman Now: Reexamining the Concepts of “Philosophical” and “Liberal” in the Idea of a University // British Journal of Educational Studies, Vol. 54, № 4, December, 2006. – P. 412-428.

<sup>6</sup> Adrian, William. Globalization and the Christian Idea of a University (or, the Lexus, the Olive Tree, and Higher Education) // Christian Higher Education № 6, 2007. – P. 299-320.

■ А. MacIntyre<sup>7</sup>, розвідка якого присвячена доведенню актуальності бачення університетської місії G. Newman для осмислення сучасних проблем вищої освіти.

Також хотілося б особливо відмітити ґрунтовне дослідження J. Scott<sup>8</sup>.

Вітчизняний дослідник С. Курбатов для осмислення місії сучасного університету пропонує поглянути на університетську місію з точки зору часового (темпорального) та просторового факторів:

■ на темпоральному перехресті<sup>9</sup>, ідентифікувавши проблему пошуку оптимального співвідношення між навчанням (трансляція знань з минулого) та дослідженням (трансляція знань з майбутнього);

■ на просторовому перехресті<sup>10</sup> – між націоналізацією (збиранням та творчою трансформацією основних дискурсів національної культури, і, таким чином, певний культурний сепаратизм) та інтернаціоналізацією (поширенням глобальних підходів, тенденцій та технологій).

Такий підхід дозволяє зробити висновок, що сучасні системи оцінки університетської діяльності, зокрема університетські рейтинги, сфокусовані переважно на таких складових університетської місії, як дослідження та інтернаціоналізація. Пошук оптимального співвідношення між такими складовими місії сучасного університету, як навчання та дослідження, а також націоналізація та інтернаціоналізація є проблемою, яка потребує вирішення на теоретичному та практичному рівні.

Звернення до основ теорії організаційного розвитку, дозволяє констатувати, що місія організації – це її суспільне призначення. Запитання, відповідь на яке відображає сутність місії організації, є таким: «Навіщо організація потрібна суспільству?». Іншими словами, місія виправдовує існування організації у суспільстві. Крім того, важливо пам'ятати, що саме місія детермінує

---

<sup>7</sup> MacIntyre, Alasdair. The Very Idea of a University: Aristotle, Newman, and Us // *British Journal of Educational Studies*, Vol. 57, № 4, December, 2009. – P. 347-362.

<sup>8</sup> Scott, John C. The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations // *The Journal of Higher Education*, Vol. 77, № 1, Special Issue: Moving into the Next 75 Years (Jan.-Feb., 2006). – P. 1-39.

<sup>9</sup> Курбатов, Сергій. Місія університету на темпоральному перехресті // *Філософія як культурна політика сучасності. Тези доповідей Всеукраїнської наукової конференції. Острог: Вид-во НУ «Острозька академія», 2013. – С. 62.*

<sup>10</sup> Курбатов, Сергій. Між національним та глобальним: місія університету на просторовому перехресті // *Вища освіта України, № 2, додаток 1, 2013. Тематичний випуск «Наука і вища освіта». – ст. 46-56.*

(обумовлює) цілі організації. Формулювання організаційної місії ЗВО – процес, у який мають бути залучені представники всіх груп університетської спільноти – керівництво, науковці, викладачі, студенти, технічний персонал. Практика засвідчує, що чітке та узгоджене визначення організаційної місії університету сприяє:

- його цілісності;
- ідентифікації цілей, завдань і результатів діяльності;
- розробленню критеріїв для моніторингу та оцінки успішності діяльності;
- формуванню корпоративного духу;
- розумінню сенсу, змісту діяльності та ролі кожного працівника організації.

Ідентифікація (визначення та усвідомлення) місії є особливо важливим для освітніх організацій з погляду на визначальну роль освіти для розвитку суспільства<sup>11</sup>.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел, присвячених розвитку вищої освіти, виявив багатогранність поглядів науковців і практиків щодо констатації суспільного призначення та ролі вищої освіти, та у цьому світлі місії самого університету. Наведемо кілька прикладів:

– «... провідні науково-освітні центри мають взяти на себе функцію вивчати магістральні тенденції розвитку майбутнього суспільства, визначати шляхи його досягнення й альтернативні сценарії реалізації визначених цілей»<sup>12</sup>;

– «... нині спостерігається докорінна зміна місця і ролі університету в сучасному суспільстві. Він дрейфує від головного чинника формування національної свідомості, національної культури і національної держави до автономної підприємницької структури, що є активним діячем і творцем сучасних ринкових відносин»<sup>13</sup>;

– «... саме моральний комплекс ідеї університету не дає йому перетворитися на вузькопрагматичну інституцію»<sup>14</sup>;

– «Роль університету у вихованні віри у власні можливості й поваги до закону є визначальною»<sup>15</sup>;

<sup>11</sup> Калашнікова С. Організаційний розвиток вищого навчального закладу та його значення у розбудові лідерського потенціалу університетів // Вища освіта України. – 2012. – № 3 (додаток 2), том 1. – С. 40-43.

<sup>12</sup> Розвиток сучасної освіти: освітологічні наголоси. Наукові праці / авт. кол.: В.Г. Кремень, О.В. Сухомлинська, І.Д. Бех та ін. – К. : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2011. – 152 с. – С. 23.

<sup>13</sup> Там само, с. 14.

<sup>14</sup> Покликання університету: Зб. наук. пр. / Відп. ред. О. Гомілко. – К. : РІА «ЯНКО»; «ВЕСЕЛКА», 2005. – 304 с. – С. 52.

<sup>15</sup> Там само, с. 131.

– «Три місії сучасного університету – викладання, дослідження і надання послуг – існують у постійній напрузі одна з одною на різних рівнях»<sup>16</sup>;

– «Численні й різноманітні обов'язки вищої освіти є ключем до добробуту сучасного суспільства, але ця розширена роль додає значної складності та багато нових викликів»<sup>17</sup>;

– «... роль університетів полягає у тому, щоб служити суспільству в цілому, його культурному, соціальному та економічному майбутньому ...»<sup>18</sup>.

Наведені вище положення засвідчують багатогранний і комплексний характер місії сучасного університету, а також її трансформаційну природу, що є абсолютно логічним в умовах суспільної еволюції та суспільних трансформацій.

Ідея служіння суспільству та розвитку його лідерського потенціалу знаходить широку підтримку серед провідних університетів світу. Зокрема:

- Harvard University (США) позиціонує у своєму інституційному профілі «досконалість у викладанні, навчанні і дослідженнях задля розвитку лідерів»<sup>19</sup>;

- Stanford University (США) керується у своїй діяльності місією «сприяти добробуту громади шляхом впливу від імені людства та цивілізації» та принципом, який визначено як «подих вітру свободи»<sup>20</sup>;

- Massachusetts Institute of Technology (США) вбачає свою місію у тому, щоб «поширювати знання та освідчувати студентів ... задля кращого служіння нації та світу у XXI столітті»<sup>21</sup>;

- University of California Berkeley (США) спирається у реалізації своєї місії «служіння задля кращого світу» на цінності – щирість, чесність, рівність, різноманітність, гідність, свобода, досконалість, активність і лідерство<sup>22</sup>;

- University of Cambridge (Сполучене Королівство) реалізує місію – «розвиток суспільства через освіту, навчання та досліджен-

<sup>16</sup> EURASHE's 10 Commitments for the EHEA in 2020 – Vision & Strategies. – Brussels : EURASHE, 2012. – 6 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://files.eurashe.eu>. – Р. xv.

<sup>17</sup> Там само, с. хсс.

<sup>18</sup> The Politics of European University Identity. Political and Academic Perspectives. – Bologna: Bologna University Press, 2006. – 183 р. – Р. 9.

<sup>19</sup> Harvard University. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.harvard.edu>.

<sup>20</sup> Stanford University. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stanford.edu>.

<sup>21</sup> MIT. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://web.mit.edu>.

<sup>22</sup> UC Berkeley. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.berkeley.edu>.

ня, які здійснюються на найвищому міжнародному рівні досконалості» – через призму цінності свободи<sup>23</sup>.

Аналіз функціонування університетів світового рівня (World-Class Universities, WCU) засвідчує спрямовуюче значення ключових організаційних параметрів й інструментів задля забезпечення ефективної життєдіяльності та розкриття лідерського потенціалу ЗВО.

### **1.2. Масифікація та інтернаціоналізація вищої освіти як чинники диверсифікації закладів вищої освіти**

Однією з основних тенденцій розвитку сучасного простору вищої освіти є «масифікація» (massification). При цьому розширення доступу до вищої освіти констатується не лише як діючий «тренд», але і як одне із ключових завдань освітньої політики, зокрема європейської<sup>24</sup>. З цього приводу Бухарестське комюніке «Використання нашого потенціалу з найкращою користю: консолідація Європейського простору вищої освіти» (Bucharest Communiqué «Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area»), прийняте на зустрічі міністрів вищої освіти у квітні 2012 р., констатує: «Розширення доступу до вищої освіти є передумовою суспільного прогресу та економічного розвитку. Ми домовляємося взяти заходи на національному рівні із розширення загального доступу до вищої освіти»<sup>25</sup>.

У таких умовах усе більш критично постають проблеми, пов'язані із місією, диверсифікацією та якістю вищої освіти: «Логіка» масифікації неминуча і включає ... надзвичайно диверсифіковані системи вищої освіти у більшості країн»<sup>26</sup>. На рівні конкретного ЗВО на тлі «суспільної турбулентності» та в силу зростаючої конкуренції ці проблеми постають у вигляді реальної

---

<sup>23</sup> University of Cambridge. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cam.ac.uk>.

<sup>24</sup> Калашнікова С. Організаційний розвиток вищого навчального закладу та його значення у розбудові лідерського потенціалу університетів // Вища освіта України. – 2012. – № 3 (додаток 2), том 1. – С. 40-43.

<sup>25</sup> Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area. Bucharest Communiqué of EHEA Ministerial Conference, 26-27 April, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.

<sup>26</sup> Ph.G. Altbach, L. Reisberg, L.E. Rumbley. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. – Paris : UNESCO, 2009. – 278 p. – P. iv.

загрози «загубитися» на ринку освітніх послуг серед більш сильних конкурентів. Відповідаючи на зазначений виклик, кожен університет має забезпечити свою ідентифікацію задля того, щоб вирізнитися, усвідомивши та інтенсифікувавши свої сильні сторони, унікальні якості та ключові компетенції.

ЕНЕА визначається як «освітній простір, де кожна особистість, яка навчається, зможе досягти найвищого рівня освіти, що відповідає її здібностям, навичкам і бажанням ...»<sup>27</sup>. Тобто, диверсифікація інституційна спричинена диверсифікацією особистісною. При цьому важливість завдання розбудови інституційного профілю (institutional profile) ЗВО задля забезпечення інституційної ідентифікації констатується у ключових європейських документах, зокрема комюніке зустрічей міністрів вищої освіти різних років зазначають:

– «Перевага ЕНЕА пов'язана з інституціями та програмами з різними профілями» (м. Прага, 18-19 травня 2001 р.)<sup>28</sup>

– «Ми відповідально підкреслюємо важливість сильних інституцій, які є різними, адекватно фінансованими, автономними та відповідальними» (м. Лондон, 17-18 травня 2007 р.)<sup>29</sup>

– «Вища освіта є державною відповідальністю і ... всі ЗВО є відповідальними за широкі потреби суспільства через різноманітність їх місій» (м. Льовен, 28-29 квітня 2009 р.)<sup>30</sup>

Усвідомлюючи критичне значення такої «профілізації» (profiling) для підвищення конкурентоздатності та ефективності європейських ЗВО, Європейський центр стратегічного управління університетами (European Center for Strategic Management of Universities, ESMU) здійснив низку досліджень, присвячених проблемі диверсифікації. Серед висновків, отриманих європейськими експертами, відзначимо, зокрема такий: «... потреба у чіткій та сміливій інституційній стратегії та профілізації є одним із першочергових викликів для Європейського простору ви-

<sup>27</sup> EURASHE's 10 Commitments for the EHEA in 2020 – Vision & Strategies. – Brussels: EURASHE, 2012. – 6 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://files.eurashe.eu>. – Р. 2.

<sup>28</sup> Towards the European Higher Education Area. Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19<sup>th</sup> 2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.

<sup>29</sup> London Communiqué. Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalized world. 18 May 2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.

<sup>30</sup> The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the new decade. . Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Nueve, 28-29 April 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.

пої освіти»<sup>31</sup>. При цьому експерти підкреслюють безпосередній зв'язок між інституційною спроможністю ЗВО, здатністю до ідентифікації, визначення та розбудови власного інституційного профілю та автономією університетів:

– «Інституції повинні невідступно слідувати досконалості рухатися відповідно до своєї місії та стратегічних пріоритетів, для чого інституційна автономія є передумовою»<sup>32</sup>.

– «У набутті закладами вищої освіти більшої автономії політичне очікування полягає у тому, що університети будуть використовувати цей розширений простір для того, щоб розробляти особливі пріоритети, які вирізняють їх один від одного. ... розрізнення інституційних профілів надасть можливість ЗВО ідентифікувати та розбудувати специфічні інституційні переваги, спеціалізації та напрями»<sup>33</sup>.

Звіт UNESCO, підготовлений групою відомих науковців на чолі з Ph. Altbach «Тенденції у глобальній вищій освіті: відстеження академічної революції» (Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution), констатує та акцентує увагу на безпосередній зв'язок між масифікацією, диверсифікацією вищої освіти та проблемою забезпечення якості:

– «Потреба у диверсифікованих академічних системах з різними інституційними місіями є загальноприйнятою відповіддю на масифікацію»<sup>34</sup>.

– Оцінювання якості, що базується на основі місії ЗВО, – «підхід, який став необхідним і важливим у світлі зростаючої різнобарвності інституцій...»<sup>35</sup>.

Глобалізація та дослідницько-інноваційний тип розвитку зобов'язують підвищувати ефективність і конкурентоспроможність суб'єктів людської діяльності, виявляти закономірності реалізації індивідуальних, інституційних, національних лідерів і еліт суспільного прогресу. Це особливо важливо для України, яка за індексом людського розвитку перебуває на 78-му місці з-поміж 187 країн світу<sup>36</sup>. В українському суспільстві недостатньо усві-

---

<sup>31</sup> Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education / P. Bennenworth, H. de Boer and others. – Brussels: ESMU, 2011. – 47 p. – P. 32.

<sup>32</sup> Там само, с. 14.

<sup>33</sup> Там само, с. 16.

<sup>34</sup> Ph.G. Altbach, L. Reisberg, L.E. Rumbley. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. – Paris : UNESCO, 2009. – 278 p. – P. 17.

<sup>35</sup> Там само, с. 53.

<sup>36</sup> Human Development Report, 2013. – New York, USA, 2013 [Electronic resource]. – URL: <http://hdr.undp.org>.

домлена незамінна роль у забезпеченні гуманітарного розвитку видатних особистостей, провідних ЗВО, потужного університетського потенціалу та закономірностей, тенденцій, умов їх здійснення, взаємозалежності та взаємозв'язку<sup>37</sup>.

Вищезазначене засвідчує актуалізацію проблеми посилення інституційної спроможності ЗВО та значення їх організаційного розвитку (розвитку ЗВО як організацій) для забезпечення ефективної життєдіяльності університетів, розбудови їх лідерського потенціалу. Задля забезпечення інституційного розвитку використовуються різні механізми – розроблення та позиціонування інституційного профілю з дуже чіткими послами для суспільства, інструменти стратегічного управління, імплементація внутрішніх систем забезпечення якості та розвитку персоналу<sup>38</sup>. Мета таких кроків – розвиток лідерського потенціалу науково-освітніх інституцій.

### *Профіль університету*

Типовий *профіль ЗВО* включає базові організаційні параметри університету такі, які місія, візія, цінності та ключові компетенції (якості) інституції.

*Візія ЗВО* відображає бажаний стан закладу в процесі реалізації організаційної місії. Іншими словами, візія – це портрет організації через певний період часу (в умовах сучасної «суспільної турбулентності» оптимальним для планування є трирічний період). В основі формулювання «майбутнього портрету організації» лежить візуалізація її конкретних бажаних параметрів<sup>39</sup>.

*Організаційні цінності.* Важливо особливо підкреслити фактичність, а не формальність організаційних цінностей як основи для вибору альтернатив руху та «фільтру» поведінки як організації в цілому, так і її окремих представників. Організаційні цінності працюють тільки тоді, коли вони щиро поділяються усіма членами університетської спільноти (shared values), які мають усвідомлювати доленосне значення цінностей закладу та спрямовувати свої зусилля на їх реалізацію: «Потрібно не тільки декларувати етичні цінності університету, але й розробляти механізм

---

<sup>37</sup> Луговий В., Калашнікова С., Таланова Ж., Слюсаренко О. Нобелівські лауреати і топ-заклади вищої освіти, країни та континенти з передовим університетським потенціалом // Вища освіта України. – 2013. – № 4. – С. 10-20.

<sup>38</sup> Калашнікова С. Ідентифікація сучасних орієнтирів розвитку вищої освіти // Вища освіта України. – 2014. – № 3. – С. 12-23.

<sup>39</sup> Калашнікова С. Організаційний розвиток вищого навчального закладу та його значення у розбудові лідерського потенціалу університетів // Вища освіта України. – 2012. – № 3 (додаток 2), том 1. – С. 40-43.

їх захисту»<sup>40</sup>. Цінності складають фундамент морального кодексу університету («На рівні рефлексії моральний кодекс ідеї університету включає в себе ідею свободи, істини як вищого блага і відданого служіння науці та людині як вищим цінностям, а також суспільству, його гуманізації»<sup>41</sup>) і роль їх у формуванні суспільної культури складно переоцінити: «Присутності моралі, як засобу запобігання соціальним та культурно-духовним патологіям, вимагає сучасна організація системи освіти та управління нею»<sup>42</sup>. Цінності нерозривно пов'язані з довірою, яка, у свою чергу, є передумовою розбудови ефективної університетської автономії: «Під правом університетської автономії розуміють право будувати академічну спільноту на фундаменті взаємної довіри»<sup>43</sup>.

*Ключові компетенції ЗВО* – якості / характеристики, які роблять інституцію унікальною та конкурентоспроможною на ринку освітніх послуг. Відповідно до концепції ключових компетенцій кожна організація володіє своєю унікальністю, яка і є основою для розвитку організації. Систему ключових компетенцій організації формують якості, що забезпечують їй доступ до ринку, довіру клієнтів і успішну функціональність. У сучасних джерелах, присвячених розвитку ЗВО, синонімом поняття «ключові компетенції» (key competencies) є словосполучення «інституційні переваги» (institutional strengths). J. Trout у цьому ж значенні використовує термін «точка різнирідності» (point of difference)<sup>44</sup>.

Розроблення та реалізація індивідуальних інституційних профілів і стратегій закладів вищої освіти відповідно до обраних місій та орієнтирів розглядається європейською спільнотою як основа диверсифікації системи вищої освіти, шлях до її ефективного розвитку. При цьому орієнтація на різнирідність обґрунтовується таким чином: «Не існує єдиної досконалої моделі: Європа потребує широкої різнирідності інституцій вищої освіти, і кожна інституція повинна досягати досконалості відповідно до своєї місії та стратегічних пріоритетів. Наявність більш прозорої інформації щодо специфічного профілю та досягнень окремих інституцій дозволить політикам розробляти більш ефективні стратегії для ви-

<sup>40</sup> Покликання університету: Зб. наук. пр. / Відп. ред. О. Гомілко. – К. : РІА «ЯНКО»; «ВЕСЕЛКА», 2005. – 304 с. – С. 132.

<sup>41</sup> Там само, с. 46.

<sup>42</sup> Там само, с. 96.

<sup>43</sup> Єжи Аксер. DE BONA FIDE або університет як простір довіри: Слово на випускних урочистостях в УКУ. Львів, 4 липня 2009 р. – Львів : Видавництво УКУ, 2010. – 16 с. – С. 13.

<sup>44</sup> Траут Дж. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает. – СПб. : Питер, 2008. – 176 с. – С. 11.

пої освіти, а інституціям використовувати це для розбудови свого потенціалу»<sup>45</sup>.

Важливо підкреслити, що оцінка діяльності університетів, яка здійснюється на національному та міжнародному рівнях у формі рейтингів чи інституційного аудиту, має забезпечувати визнання різноманітності інституційних профілів ЗВО і тим самим сприяти диверсифікації вищої освіти, виконанню її багатогранної місії.

### **1.3. Сутність лідерства та специфіка його реалізації у сфері освіти**

#### ***Лідерство як вищий еволюційний та якісний рівень управління***

Сучасне суспільство характеризується наростанням динаміки змін і трансформацій («суспільна турбулентність»). У таких умовах зростає роль соціального управління як виду професійної діяльності. У світлі наявних тенденцій суспільного розвитку – глобалізації, демократизації, інформатизації / технологізації та піднесення ролі особистості – соціальне управління набуває контексту нової парадигми – лідерства, яка проявляється через утвердження нових організаційних структур, моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей як основи управлінської діяльності<sup>46</sup>.

Огляд історії становлення теорії та практики управління засвідчує, що еволюційний розвиток управління як професійної діяльності характеризується такими рівнями: адміністрування, менеджмент і лідерство. Специфіка кожного із рівнів управління (адміністрування, менеджмент і лідерство) проявляється через ідентифікацію базових параметрів (суб'єкт, об'єкт, мета і характер впливу) управлінського процесу. Порівняльний аналіз зазначених параметрів засвідчує наявність їх трансформації відповідно до впливу зовнішніх чинників і потреб суспільного розвитку.

Констатуючи таким чином лідерство як вищий у порівнянні з адмініструванням і менеджментом еволюційний та якісний рівень управління, визначаємо, що лідерство – це управління, що здійснюється шляхом впливу на поведінку людей (послідовників)

<sup>45</sup> 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. – P. 3.

<sup>46</sup> 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.

на основі взаємної поваги та довіри задля реалізації суспільно значущих цілей (цінностей) та потребує наявності в управлінця-лідера відповідних лідерських компетенцій (якостей). Лідерство є одночасно положенням (статичний аспект) і процесом впливу (динамічний / процесний аспект), в основі яких – прояв лідерських якостей особистості. Наявність статичного аспекту продукує процесний аспект. Відповідно до основних видів діяльності (індивідуальна та групова) виокремлюють два види лідерства – індивідуальне та організаційне:

- **Індивідуальне лідерство** – суб'єктом прояву лідерства виступає окрема особистість. Прояв може здійснюватися як безпосередньо стосовно себе (саморозвиток особистості), так і відносно інших особистостей.

- **Інституційне (або організаційне) лідерство** – суб'єктом прояву лідерства виступає організація. Прояв може здійснюватися як безпосередньо стосовно себе (саморозвиток організації), так і стосовно інших організацій.

Індивідуальне лідерство є первинним відносно організаційного.

Відповідно до основних видів суспільної діяльності та соціального управління констатовані типи лідерства, серед яких: політичне, державне, підприємницьке (бізнес), громадське, освітнє тощо. У світлі зростання значення освіти для забезпечення суспільного прогресу актуалізується увага науковців і практиків (у т.ч. і вітчизняних) до розроблення теорії освітнього лідерства.

### **Освітнє лідерство**

Актуальність освітнього лідерства детермінується переходом при розробленні та реалізації сучасної державної політики у сфері освіти від принципу «Сучасне суспільства – це майбутнє освіти» (який відводить освіті лише роль пасивного виконавця суспільних потреб і, за своєю суттю, не може забезпечити випереджальної ролі освіти у суспільному розвитку) до принципу «Сучасне освіти – це майбутнє суспільства» (який наділяє освіту функцією формування образу майбутнього суспільства). Політична воля, стратегічне планування і тактична готовність держави для надання освітній сфері пріоритетного й елітного характеру – передумови для такого переходу. Фундаментом останнього є освітнє лідерство.

**Освітнє лідерство** – це нова управлінська парадигма, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій. Освітнє лідерство слід розглядати у таких трьох взаємопов'язаних аспектах:

- лідерство в освіті (діяльність керівників, викладачів, студентів / учнів та, як результат, освітніх закладів-лідерів);

- лідерство для освіти (діяльність батьків, науковців, роботодавців та інших стейкхолдерів задля розвитку освіти);
- лідерство освіти (діяльність держави (державна політика) щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери).

На основі вищезазначеного, стверджуємо, що «лідер в освіті – це особа чи інституція, яка здійснює діяльність у сфері освіти, спрямовану на її розвиток, а досягнення і результати цієї діяльності є дороговказом для інших»<sup>47</sup>.

Освітнє лідерство – це критична умова для подальшого прогресивного поступу Українського суспільства. Визнання критичності ролі освіти для забезпечення прогресивного суспільного розвитку передбачає вироблення і реалізацію відповідної державної політики та програми конкретних дій на підтримку освітнього лідерства взагалі та лідерів в освіті зокрема.

Прихід до навчальних закладів керівників-лідерів стане поштовхом до змін організаційного рівня, «переформатування» освітніх інституцій. Перехід на новий еволюційний етап розвитку для освітніх організацій актуалізує розроблення та запровадження у сферу освіти сучасних організаційних параметрів – місія, візія, цінності, наявність яких формує підґрунтя для розвитку нової корпоративної культури «лідерських організацій», в яких розвивається та заохочується лідерство. «Вирощування лідерства» на всіх рівнях освітніх організацій – саме таке завдання стоїть і потребує вирішення для забезпечення прогресивного розвитку освіти і, як результат цього, всього суспільства.

#### **1.4. Університетське лідерство: складові, механізми та засоби реалізації**

В умовах констатації та усвідомлення вищої освіти як передумови та фундаменту соціального та економічного прогресу розвиток самої системи вищої освіти та управління нею має здійснюватися на основі врахування світових тенденцій і провідного досвіду соціального управління та, зокрема, трансформації останнього у напрямі парадигми лідерства. Актуалізація лідерства як нової управлінської парадигми (сутність якої відповідає сучасним реаліям, вимогам і викликам) детермінується наявними суспільними тенденціями та трансформаціями, зокрема ціннісною та організаційною.

---

<sup>47</sup> Енциклопедія освіти / АПН України; гол. ред. В.Г. Кремень. – К. : Юрінком, 2008. – 1014 с. – С. 454.

Лідерство проявляється при наявності трьох взаємопов'язаних структурних елементів:

- особистості, яка має лідерський потенціал;
- групи послідовників за умови наявності спільних / поділу очікувань, цінностей, інтересів;
- факторів соціального середовища.

У ЕНЕА відбувається зсув акцентів в освітньому процесі з викладання (як основної ролі професорсько-викладацького складу в передачі знань) на вчення (як форми активної освітньої діяльності студента). У зв'язку з цим вища освіта характеризується «студентоцентричністю» і розглядається в парадигмі «суб'єкт-суб'єктних» відносин. Тому, ідентифікуючи лідерів у вищій освіті, слід виділяти три основні категорії суб'єктів взаємодії:

- керівництво університету;
- викладачі та дослідники;
- студенти.

Прояв лідерства суб'єктами освіти, перш за все, пов'язаний з реалізацією ними свого лідерського потенціалу – соціально-психологічної характеристики особистості, що відбиває як ситуаційно обумовлену, так і незалежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства.

### *Сутність університетського лідерства та його складові*

За аналогією з вище наведеним визначенням освітнього лідерства констагуємо, що університетське лідерство слід розглядати у таких трьох взаємопов'язаних площинах:

- університет для лідерства (освітні програми та послуги для розвитку лідерського потенціалу суспільства);
- лідерство університету (діяльність держави задля розвитку університетів світового рівня);
- лідерство в університеті (організаційний дизайн і організаційний розвиток ЗВО, стратегічне управління, розвиток персоналу, управління якістю).

Схематичне зображення вищезазначеної позиції представлено на рис. 1 (див. стор. 41).

### *Підготовка та професійний розвиток лідерів*

Реалізація місії університету передбачає реалізацію освітніх програм і надання освітніх послуг для розвитку лідерського потенціалу суспільства – «три атрибути, неодмінні для збереження за університетами ролі служителя потребам суспільства (за F. Newman):

- (1) підготування (соціалізація) студентів до їхньої ролі в житті суспільства;

■ (2) забезпечення всім студентам шансів на соціальну мобільність;

■ (3) захист університету як домівки для безкорисної наукової діяльності й розкріпачених дискусій»<sup>48</sup>.

Варто підкреслити, що лідерські якості віднесені експертами Проекту TUNING<sup>49</sup> до списку основних системних компетентностей, які повинні розвиватися у вищій освіті<sup>50</sup>.

Дослідження методології підготовки управлінців-лідерів<sup>51</sup> дозволило констатувати:

■ визначальну роль суспільних цінностей при проектуванні та реалізації програм професійної підготовки управлінців-лідерів;

■ наявність базових принципів такої підготовки;

■ виконання системою підготовки місії (суспільного призначення) – «творення лідерів»; наявність «профілю лідера» як «точки відліку» та «кінцевого пункту» процесу підготовки;

■ взаємоузгодженість основних компонентів освітнього процесу (мети, змісту, методів, засобів, результатів) і спрямованість процесу на особистість лідера як результат професійної підготовки управлінців.

Орієнтиром для реалізації програм професійної підготовки управлінців в умовах сучасних суспільних трансформацій і викликів є *профіль (рамки компетенцій) управлінця-лідера* як інтегрований і збалансований набір знанневих, вмінневих і поведінкових компетенцій (характеристик), необхідних для якісного виконання лідерських функцій.

Врахування специфіки еволюційного розвитку управління, а також співвідношення його рівнів із рівнями компетенцій свідчить про наявність ще однієї закономірності – *залежності між еволюційними рівнями управління та рівнями компетенцій*. Зазначена закономірність засвідчує, що лідерський вплив здійснюється через наявні поведінкові компетенції особистості управлінця на відміну від менеджерського впливу (що базується на професійних уміннях) та адміністративного впливу (основою якого є професійні знання, управлінська інформація). Як висновок констатуємо, що при професійній підготовці управлінців задля забезпечення розви-

<sup>48</sup> Квієк М. Університет і держава. – К. : Таксон, 2009. – 380 с. – С. 51.

<sup>49</sup> TUNING. – URL: <http://www.unideusto.org/tuning/publications.html>.

<sup>50</sup> Рашкевич Ю. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 166 с. – С. 33.

<sup>51</sup> Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня д.п.н. за спеціальністю 13.00.06 – теорія і методика управління освітою; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. – К. : [Київ. ун-т ім. Б. Грінченка], 2011. – 36 с.

тку їхнього лідерського потенціалу основний акцент має здійснюватися на розвиток поведінкових компетенцій (якостей).

Домінування у профілі управлінця-лідера поведінкових компетенцій потребує при реалізації програм професійної підготовки управлінців для розвитку їх лідерського потенціалу у використанні релевантних методик, методів і технологій (до таких, зокрема, належать методика Спенсерів, метод оповідача, метод власного прикладу, навчання через дію, модель самокеруючого навчання Р. Бояциса, консультування, інструктування, наставництво, коучинг та ін.).

Оцінювання ефективності програм професійної підготовки управлінців-лідерів є важливим інструментом для забезпечення їх якості. Таке оцінювання передбачає оцінку реакції та міри задоволеності учасників, а також оцінку навчальних результатів у формі професійних компетенцій і їх вплив на практичну діяльність (поведінкові зміни, стимульовані процесом навчання). Типовими інструментами для оцінювання реакції та міри задоволеності учасників є анкети (із закритими і відкритими запитаннями) й інтерв'ю. Для оцінки навчальних результатів учасників використовують методи оцінки компетенцій. До розповсюджених сьогодні методів оцінки поведінкових компетенцій управлінця-лідера належать, зокрема, такі: імітація робочих ситуацій, «360°», психологічні тести, інтерв'ю. Найбільш комплексною технологією оцінювання поведінкових компетенцій управлінців-лідерів є технологія «Центр оцінки» (assessment center).

### *Лідерство університету*

Проблема розвитку інституційної спроможності ЗВО нерозривно пов'язана з термінами «академічна досконалість», «інституційний профіль», «інституційна стратегія» та «лідерство»<sup>52</sup>. Термін «академічна досконалість» (academic excellence) використовується, у першу чергу, до дослідницьких університетів. Дефініція «університет світового рівня (WCU)» засвідчує інституційну «здатність конкурувати на глобальному ринку шляхом набуття, адаптації та творення передового знання»<sup>53</sup>. Ключовими характеристиками WCU є висококваліфіковані випускники, провідні дослідження та запроваджені інновації<sup>54</sup>. Досвід засвідчує, що формування простору для творення WCU передбачає наявність двох вимірів:

- зовнішнього – державна політика і ресурси;

<sup>52</sup> Калашнікова С. Ідентифікація сучасних орієнтирів розвитку вищої освіти // Вища освіта України. – 2014. – № 3. – С. 12-23.

<sup>53</sup> J. Salmi. The Challenge of Establishing World-Class Universities. – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p. – P. 4.

<sup>54</sup> Там само, с. 5.

■ внутрішній – здатність самих інституцій до трансформації, переходу на новий якісний рівень функціонування та розвитку.

Проблема розвитку дослідницьких університетів досліджена Ph. Altbach and J. Salmi у праці «Шлях до академічної досконалості: творення дослідницьких університетів світового класу» (The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities)<sup>55</sup>. Автори зазначають, що основними параметрами, які вирізняють елітні дослідницькі інституції від інших є<sup>56</sup>:

- висококваліфіковані науково-педагогічні працівники;
- досконалість у результатах наукових досліджень;
- висока якість викладання та навчання;
- значний обсяг державного та недержавного фінансування;
- талановиті студенти (високий відсоток іноземних);
- академічна свобода, ефективні структури врядування;
- добре обладнана інфраструктура для викладання, досліджень, управління та студентського життя.

Аналіз діяльності низки провідних дослідницьких університетів світу дозволили віднести до базових принципів їх існування – академічну свободу та академічну лідерство<sup>57</sup>.

### *Академічне лідерство*

Т. Kennie<sup>58</sup>, досліджуючи проблему імплементації парадигми лідерства в університетах, застосовує термін «академічне лідерство». Вчений пропонує розглядати його сутність через призму шести вимірів та доменів, представлених на рис. 2<sup>59</sup> (див. стор. 41).

Зазначені виміри та домени автор поклав в основу технології оцінювання лідерського потенціалу ЗВО.

### *Механізми та засоби розвитку лідерського потенціалу університетів*

Пошук «формули успіху» для розбудови лідерського потенціалу сучасного університету – тема достатньо захоплююча. Прикладом такої формули може слугувати позиція М. Богачев-

<sup>55</sup> The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities / Editors: Philip G. Altbach and Jamil Salmi. – Washington DC: The World bank, 2011. – 363 p.

<sup>56</sup> Там само, с. 2.

<sup>57</sup> Там само, с. 17, 20, 21, 336, 337.

<sup>58</sup> Ranmore Consulting Group. Enhancing the performance of knowledge-based organization. URL: <http://www.ranmore.co.uk>.

<sup>59</sup> Tom Kennie. Academic Leadership: Dimension, Dysfunctions and Dynamics. – Ranmore Consulting, 2009. – 13 p. – P. 2. URL: <http://www.ranmore.co.uk/ranmore.aspx?page=3>.

ської-Хом'як, відповідно до якої складниками успішності університету є<sup>60</sup>:

- «свобода наукового пошуку і слова;
- охочі та цілеспрямовані студенти;
- чесна й ефективна адміністрація;
- прозорі фінанси;
- відкритість до світу».

J. Salmi у праці «Виклик щодо творення університетів світового рівня» (The Challenge of Establishing World-Class Universities)<sup>61</sup> ідентифікував і обґрунтував три фактори, що є визначальними для університетів-лідерів:

- висока концентрація таланту;
- достатність ресурсів для того, щоб пропонувати продуктивне навчальне середовище та здійснювати прогресивні дослідження;
- сприятливе врядування, що передбачає наявність таких складових – підтримуюча регулятивна структура, автономія, академічна свобода, команда лідерів, стратегічна візія, культура досконалості.

Підтверджуючи визначальну роль організаційного розвитку для розкриття лідерського потенціалу університетів, J. Salmi зазначає: «Творення університетів світового рівня потребує сильного лідерства, сміливої візії для реалізації інституційної місії та цілей, а також чітко визначеного стратегічного плану для того, щоб перевести візію у конкретні завдання та програми»<sup>62</sup>.

Теорія організаційного розвитку слугує науково-методологічним підґрунтям для розбудови інституційної спроможності університетів в умовах сучасних суспільних трансформацій. Однією із найбільш відомих сучасних теорій організаційного розвитку є теорія саморозвивальної організації P. Senge, який розглядає організацію у процесі її постійного удосконалення та саморозвитку<sup>63</sup>. Аналіз організаційного розвитку на засадах теорії саморозвивальної організації веде до зміни / трансформації базових параметрів сучасної організації. Результатом такої трансформації є, зокрема, такі положення:

- візія організації стає продовженням візії кожного;
- особливість місії полягає в тому, що люди віддані їй, оскільки місія організації є, по суті, і місією кожного її працівника;
- спільне бачення та місія підвищують відданість організації.

<sup>60</sup> Покликання університету: Зб. наук. пр. / Відп. ред. О. Гомілко. – К. : РІА «ЯНКО»; «ВЕСЕЛКА», 2005. – 304 с. – С. 23.

<sup>61</sup> J. Salmi. The Challenge of Establishing World-Class Universities. – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p.

<sup>62</sup> Там само, с. 9.

<sup>63</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.

Усвідомлення університетськими спільнотами на чолі з їх лідерами базових організаційних параметрів, їх спільне опрацювання, формулювання та формування – передумови для забезпечення ефективного організаційного розвитку закладів вищої освіти. До основних інструментів, які сприяють організаційному розвитку сучасного ЗВО, відносять стратегію розвитку<sup>64</sup>.

*Стратегія розвитку організації* традиційно представлена у формі документу, який системно визначає та обґрунтовує пріоритетні напрями, принципи, результати та механізми для розбудови організації:

- «Успіх пов'язаний з наявністю стратегії»<sup>65</sup>.
- «Призначення стратегії полягає у мобілізації ресурсів для здійснення тактики»<sup>66</sup>.
- «Стратегія, візія, місія – все це виходить з простого посилання про необхідність чітко усвідомлювати напрям руху ...»<sup>67</sup>.

Стратегія розвитку ЗВО повинна корелюватися з параметрами інституційного профілю та сприяти розвитку ключових компетенцій (якостей) університету: «Щоб займати стійкі позиції на ринку ЗВО повинен розробляти стратегію розвитку, яка базується не на одній, а кількох стійких перевагах»<sup>68</sup>.

I. McNay<sup>69</sup>, розглядаючи розвиток лідерського потенціалу університетів через призму стратегічного управління, констатує: «добре лідерство в добрі часи створює культуру, де зміни краще сприймаються, коли настає час викликів»<sup>70</sup>. Дослідник підкреслює важливість формування університетської спільноти на цьому шляху та пропонує лідерам ЗВО застосовувати такі принципи<sup>71</sup>:

- «Бути «одним з нас».
- Робити *для* нас, а не *нам*, і бажано з нами.

<sup>64</sup> Калашнікова С. Організаційний розвиток вищого навчального закладу та його значення у розбудові лідерського потенціалу університетів // Вища освіта України. – 2012. – № 3 (додаток 2), том 1. – С. 40-43.

<sup>65</sup> Траут Дж. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает. – СПб. : Питер, 2008. – 176 с. – С. 11.

<sup>66</sup> Там само, с. 93.

<sup>67</sup> Траут Дж., Ривкин С. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям. – СПб. : Питер, 2008. – 240 с. – С. 125.

<sup>68</sup> Гуськова Н., Неретина Е., Маколов В. Анализ конкретных позиций национального исследовательского университета // Университетское управление: практика и анализ. – № 1 (71), 2011. – С. 6-11. – С. 6.

<sup>69</sup> Ian McNay. Leading Strategic Change in Higher Education – Closing the Implementation Gap // Leadership and Governance in Higher Education, Volume No. 4, 2012. – P. 49-69.

<sup>70</sup> Там само, с. 53.

<sup>71</sup> Там само, с. 55

- Відчуття «нас» – ми всі разом у цьому.
- Надавати нам значення».

Реалізація зазначених принципів потребує від лідерів виконання таких дій:

- «розмірковувати [узнати про групу / групи, які вони ведуть, щоб виробити співчуття та емоційну чуйність];
- представляти групу – захищати її ідеї та інтереси;
- реалізовувати ці ідеї, надаючи структуру, простір та підтримку, щоб рухатись вперед, відповідаючи цінностям і цілям групи»<sup>72</sup>.

Запровадження таких підходів, на думку I. McNay, дозволяє творити «клімат довіри»: «Лідерам необхідно будувати «капітал довіри» своєю поведінкою у добрі часи, щоб скористатися ним, коли необхідно прийняти більш складні рішення, із менш прийнятними наслідками»<sup>73</sup>. Така «спільна довіра» є критично важливою, оскільки: «вона дає людям упевненість, щоб бути відкритими, чесними та критичними при обговоренні розробки стратегії та творчими, готовими до експериментів та ризику у своєму тлумаченні та втіленні»<sup>74</sup>.

У пошуках відповіді на питання «як університети можуть сприяти розвитку лідерства та організаційної спроможності всередині та ззовні своїх ключових галузей» R. Harisalo<sup>75</sup> стверджує, що університети завжди брали участь у цих процесах і набули значний досвід реалізації таких програм і політик, які можна підсумувати наступним чином.

По-перше, університети перевизначили та розробили нові теоретичні підходи до розуміння управління та лідерства, а також організаційних конфігурацій. Ця діяльність належить до категорії повздовжніх (longitudinal) базових досліджень задля опису / оцінювання змін / розвитку з часом. Слід наголосити, що дослідження такого роду є основним джерелом нових розумінь та інновацій. Щоб досягнути успіху в цих починаннях, *дослідники повинні тісно співпрацювати з найбільш інноваційними державними та приватними організаціями.*

По-друге, університети опрацювали та виробили нові методи, інструменти та метрики, за допомогою яких можливо суттєво покращити різні організаційні чинники – стратегії, процеси, персонал та результати. Головною метою такої діяльності є, звичайно,

<sup>72</sup> Там само, с. 55.

<sup>73</sup> Там само, с. 55.

<sup>74</sup> Там само, с. 56.

<sup>75</sup> Prof. Risto Harisalo, School of Management, University of Tampere. – URL: <http://www.uta.fi>

знаходження балансу між гуманним/людяним (humane) стилем роботи, продуктивністю, економією, інновацією та ефективністю. Серед типових інструментів, які використовуються у провідній практиці для вирішення вищезазначених завдань, такі: бенчмаркінг (benchmarking), бенч-навчання (benchlearning), виключення рівня (elimination of a level), аналіз споживачів (customer analysis), початок з урахуванням та обґрунтуванням витрат та потреб (zero-base start), органіограма (organigraph) тощо. Щоб досягти успіху у цих різновидах діяльності, *університети повинні співпрацювати з державними та приватними організаціями, в яких можна проводити різноманітні експерименти і тести, а також знаходити організації, що вже набули досвіду незалежної експертизи подібних інструментів і перевіряли їх дієвість.*

По-третє, університети збирають та обробляють відповідну інформацію в управлінських та організаційних цілях. Задля цього в кожному університеті повинні бути люди, які ретельно й безперервно «просіюють» цей масив інформації та відповідним чином «перетворюють» його для використання в управлінських та організаційних цілях.

По-четверте, однією з базових функцій університету є розвиток людського мислення (human thinking), усвідомлення перешкод і бар'єрів у мисленні та руйнування старих шляхів мислення. Щоб досягнути успіху в цих зусиллях, *університети повинні забезпечити належні майданчики та середовища для навчання креативному мисленню, критичному мисленню, рефлексивному мисленню та етичному мисленню – принципівим інструментам мислення людей.* Слід наголосити, що різні товари – продукти та послуги – є результатами цих процесів мислення і як такі представляють загальне багатство суспільства.

По-п'яте, університети можуть діяти як важливі рушії для поширення установки на виконання, оптимізму та впевненості у майбутньому розвитку. Ці якості важливі для всіх організацій, хоча їх часто мінімізують, применшують та зневажають. *Прогрес так само складається з психологічних та інтелектуальних ресурсів, як і з економічних, технологічних та інших матеріальних чинників.*

Вищезазначене, на думку R. Harisalo, складає більшу, загальну картину того, як успішний університет функціонує та співпрацює з місцевими, регіональними та державними організаціями, з одного боку, та надзвичайно інноваційними бізнес-організаціями (малими, середніми та великими), з іншого.

Врахування специфіки ЗВО проявляється також у безпосередньому зв'язку організаційної стратегії та університетської автономії. Експерти Програми TEMPUS з цього приводу констатують:

«Успіх оперування автономних інституцій у середовищі зростаючої конкурентності залежить від їх здатності створювати і запроваджувати скоординовану інституційну стратегічну поведінку щодо навчальних програм, найму персоналу, його розвитку, відбору студентів, дослідницької політики»<sup>76</sup>.

До інших інструментів, які сприяють організаційному розвитку сучасного університету, також належать: корпоративна угода, політика розвитку персоналу, інституційний аудит, інструменти моніторингу та управління якістю тощо. Однією із ключових ролей керівника ЗВО є роль архітектора освітньої інституції. Ефективність виконання цієї ролі значною мірою визначається рівнем володіння керівником базових основ теорії організаційного розвитку та здатністю їх ефективно використовувати у практичній діяльності в сучасних умовах.

Європейська стратегія модернізації вищої освіти «Підтримуючи розвиток і професійну діяльність – порядок денний для модернізації європейських систем вищої освіти» («Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe’s higher education systems»<sup>77</sup>), прийнята Європейською Комісією 26 вересня 2011 р., констатує критичність ефективного врядування для забезпечення прогресу: «Виклики, з якими має справу вища освіта, вимагають більш гнучкого врядування та фінансових систем для того, щоб забезпечити баланс між зростаючою автономією освітніх інституцій та їх відповідальністю перед усіма стейкхолдерами»<sup>78</sup>.

Зростаючий рівень конкуренції та тенденції до результат-орієнтованого фінансування спонукають інституції вищої освіти підвищувати ефективність своєї стратегічної управлінської спроможності шляхом професіоналізації управлінських структур, механізмів, процедур прийняття рішень тощо<sup>79</sup>. Врядування у вищій освіті сьогодні визначається як «багаторівневе» та «з багатьма акторами» (multi-level multi-actor governance)<sup>80</sup>. Ключо-

---

<sup>76</sup> Regional seminars on University Governance in the Tempus Partner Countries – Conclusions / J. Reilly and A. Jongsma. – Brussels: EACEA, 2011. – 35 p. – P. 20.

<sup>77</sup> 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.

<sup>78</sup> Там само, с. 9.

<sup>79</sup> Калашнікова С. Європейська політика модернізації вищої освіти: ключові орієнтири // Вища освіта України. – 2012. – № 2. – С. 80-84.

<sup>80</sup> Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education. – Brussels: ESMU, 2011. – 47 p. – P. 14.

вими складовими такого врядування є інституційна автономія та професійне лідерство.

У свою чергу, посилення інституційної автономії, актуальність розроблення та імплементації інституційних профілів й індивідуальних стратегій розвитку університетів веде до необхідності реалізації системи заходів, спрямованої на професіоналізацію управління у вищій освіті, передусім, шляхом професійного розвитку лідерів:

■ «Розвиток стратегічного лідерства та професіоналізованого менеджменту у вищій освіті, а також реалізація сучасної політики управління людськими ресурсами є критично необхідними для розроблення та запровадження інституційних стратегій задля підвищення якості та ефективного використання ресурсів. Лідерство у вищій освіті та менеджмент повинні бути системно розвинутими та професіоналізованими»<sup>81</sup>.

■ «Необхідно підтримувати розвиток стратегічних і професійних лідерів та менеджерів у вищій освіті, гарантувати, що інституції вищої освіти мають автономію для того, щоб обирати свій стратегічний напрям, скеровувати внутрішні течії, спрямовувати ресурси для залучення кращого викладацького та дослідницького персоналу ...»<sup>82</sup>.

Отже, в умовах сучасних суспільних трансформацій та модернізації вищої освіти особливої актуальності набувають врядування, інституційна автономія та професійне лідерство. У світлі євроінтеграційних перспектив України важливо своєчасно та адекватно реагувати на зазначені виклики.

---

<sup>81</sup> Там само, с. 15.

<sup>82</sup> 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. – P. 9.

## **Розділ 2**

### **Результати опитування закладів вищої освіти України щодо ролі університетів у розвитку лідерського потенціалу суспільства**

#### **2.1. Опитувальник «Роль університету у розвитку лідерського та інституційного потенціалу суспільства»**

*Опитувальник розроблений з метою визначити, наскільки парадигма лідерства імплементована сьогодні у діяльність університетів України. Для опитування обрано дві основні змістовні лінії – освітні програми з управління (частина 2) та управління університетом (частина 3). Частина 1 опитувальника містить загальну інформацію для формування бази даних вітчизняних університетів, зацікавлених у співпраці задля розвитку лідерства. Частина 4 дозволяє з'ясувати, який зміст вкладається представниками ЗВО України у визначення університетського лідерства.*

#### **1 – Інформація про університет**

Повна назва університету	
Рік заснування	
Адреса сайту	
Кількість студентів, які навчаються за програмами вищої освіти на різних рівнях	
Кількість учасників короткострокових програм (підвищення кваліфікації)	
Кількість науково-педагогічних працівників	
Контактна особа (інформація про представника університету, з яким буде встановлено контакт для залучення Вашого університету у діяльність Проекту)	Прізвище, ім'я – посада – e-mail – телефон –

## 2 – Послуги, які надає університет суспільству задля розвитку лідерського та інституційного потенціалу

<i>Освітні програми з управління за рівнями</i>	
Назва спеціальності	
Рівень	
Назви дисциплін (навчальних курсів або модулів), які спрямовані на розвиток лідерського та інституційного потенціалу	
Основні технології навчання, спрямовані на розвиток лідерських якостей	

<i>Короткострокові програми з управління (підвищення кваліфікації)</i>	
Назва програми	
Кількість академічних годин	
Цільова аудиторія (учасники програми)	
Назви дисциплін (навчальних курсів або модулів), які спрямовані на розвиток лідерського та інституційного потенціалу	
Основні технології навчання, спрямовані на розвиток лідерських якостей	

<i>Інші послуги університету з розвитку лідерського та інституційного потенціалу</i>	
Назва послуги	
Кому надається (цільова аудиторія)	

## 3 – Розвиток лідерського та інституційного потенціалу університету

Місія університету	
Цінності університету	
Візія університету	

<b>Стратегія розвитку університету (документ, який визначає інституційний розвиток закладу)</b>	
Назва документу	
Статус документу (ким схвалена/затверджена)	
Строки дії документу	
Посилання на сайт, де розміщено документ	
Ключові параметри, що засвідчать досягнення стратегічних цілей розвитку, визначених у документі	
Основні механізми, які застосовуються для розвитку університету	
Основні інструменти, які використовуються в університеті для оцінювання якості діяльності	

<b>Програми розвитку науково-педагогічного персоналу</b>	
Статус (обов'язкові чи добровільні)	
Тематика	
Технології навчання	
Формат сертифікації	

<b>Програми розвитку управлінського персоналу</b>	
Статус (обов'язкові чи добровільні)	
Тематика	
Технології навчання	
Формат сертифікації	

#### **4 – Університет і лідерство**

Ваше розуміння поняття «Лідерство»	
Ключові риси керівника-лідера ЗВО	
Ключові параметри університету-лідера	

## **2.2. Інформація про університети, які взяли участь в опитуванні**

Участь в опитуванні «Роль університету у розвитку лідерського та інституційного потенціалу суспільства», яке здійснювалося протягом червня – вересня 2014 р. взяли 90 ЗВО України, з яких 51 мають статус національного закладу.

**Вік ЗВО-учасників опитування є наступним:**

- понад 100 років – 26% ;
- від 100 до 50 років – 31% ;
- до 50 років – 43% .

**Регіональний розподіл ЗВО-учасників опитування представлений на рис. 3 (див. стор. 42).**

Аналіз даних щодо контингенту студентів і викладачів у ЗВО-учасниках опитування дозволив встановити максимальну і мінімальну межі та відповідні середні значення (див. рис. 4 і 5 на стор. 42).

## **2.3. Послуги, які надають заклади вищої освіти України суспільству задля розвитку лідерського та інституційного потенціалу суспільства**

Аналіз освітніх програм ЗВО-учасників опитування засвідчив, що у 90 ЗВО реалізується 171 навчальна програма, спрямована на підготовку управлінців, причому з них:

- 2 – на рівні молодшого спеціаліста;
- 53 – на рівні бакалавра;
- 38 – на рівні спеціаліста;
- 78 – на рівні магістра.

Переважає більшість ЗВО-учасників опитування (87) реалізують відповідні програми підвищення кваліфікації. Аналіз відповідей запитання щодо контенту навчання, спрямованого на розвиток лідерського потенціалу, дозволив ідентифікувати **змістовний спектр освітніх програм для управлінців**, представлений переліком найбільш популярних навчальних дисциплін (табл. 1)

Дані, представлені у табл. 1, засвідчують, що *у більшості ЗВО підготовка управлінців здійснюється сьогодні у рамках парадигми менеджменту для сфери бізнесу. При цьому тенденція щодо розвитку поведінкових компетенцій (якостей) лідера проявляється через наявність типової навчальної дисципліни «Психологія» та достатньо інноваційних «Лідерство» та «Філософія успіху». Розвиток лідерського потенціалу організацій у різних сферах життєдіяльності суспільства здійснюється за допомогою викладання навчальних дисциплін: Управління персоналом; Корпоративна культура; Управління проектами; Стратегічне управління; Управління комунікаціями.*

Таблиця 1

**Перелік навчальних дисциплін освітніх програм для підготовки  
управлінців, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу**

Навчальна дисципліна	Частотність згадування
Менеджмент	62
Психологія	48
Управління персоналом	45
Конфліктологія	27
Корпоративна культура	22
Управління проектами	19
Стратегічне управління	19
Управління комунікаціями	14
Фінансовий менеджмент	13
Ділова етика	12
Технологія прийняття управлінських рішень	11
Самоменеджмент	10
Публічне адміністрування	10
Лідерство	10
Соціологія	9
Державне управління	9
Управління навчальним закладом	8
Управління документознавством	8
Філософія успіху	7

**Спектр і частотність методів, які використовуються ЗВО у межах програм підготовки управлінців для розвитку лідерських якостей, представлений на рис. 6 (див. стор. 43).**

Аналіз вище поданих даних дозволяє констатувати, що ЗВО використовують досить широкий арсенал сучасного педагогічного інструментарію для розвитку лідерських якостей у студентів, які навчаються за програмами підготовки управлінців. Серед найбільш типових: семінари-практикуми, тренінги та ділові ігри. Варто зазначити, що такі методи і форми навчання більшою мірою спрямовані на розвиток знанневих і вмінневих компетенцій, а не на поведінковий спектр, що є критичним для розвитку лідерів. Коучинг і консультування (як типові технології розвитку лідерів) лише набувають своєї популярності, а такі методи як метод власного прикладу, метод оповідача, техноло-

гія наставництва і зовсім відсутні у переліку. Вищезазначене засвідчує необхідність реалізації заходів з розвитку компетентності викладачів ЗВО щодо сучасних педагогічних методів і технологій, спрямованих на розвиток лідерських якостей.

43 із 90 ЗВО-учасників опитування зазначили, що вони надають й інші послуги суспільству з розвитку лідерського та організаційного потенціалу. До спектру таких респонденти віднесли наступні форми діяльності за тематикою «Розвиток лідерства»:

- бізнес-ігри;
- індивідуальні програми управлінського розвитку;
- клуби, центри та школи лідерства;
- консультаційні послуги;
- наукові дослідження;
- послуги з оцінювання лідерського потенціалу особистості та організації;
- програми корпоративного навчання;
- програми розвитку студентського самоврядування;
- проекти;
- спецкурси;
- студентські проектні групи;
- тематичні семінари;
- управлінські тренінги;
- центри розвитку кар'єри та start-up-центри тощо.

Цільовими аудиторіями вищезазначених послуг є підприємці, державні службовці, працівники органів місцевого самоврядування, а також студенти, науково-педагогічний персонал університетів, школярі та громадські активісти, інші категорії населення.

Вище констатоване дозволяє стверджувати, що *серед університетів України напрям надання послуг суспільству поза межами академічних програм і програм підвищення кваліфікації є ще не достатньо розвинутим. Напряму потребує стимулювання свого розвитку як у світлі реалізації парадигми «навчання впродовж життя», так і розбудови третьої складової університетської місії – соціальної (послуги суспільству).*

#### **2.4. Розвиток лідерського та інституційного потенціалу університетів України**

Усвідомлення того факту, що ефективне виконання університетами ролі генераторів розвитку лідерського потенціалу суспільства можливе лише при умові їх спрямованості на розвиток власного інституційного потенціалу, спричинило необхідність аналізу ключових організаційних параметрів ЗВО.

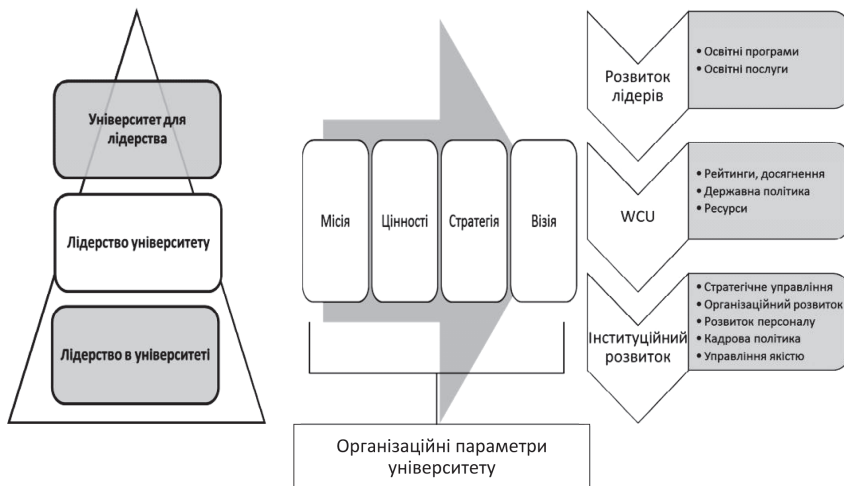


Рис. 1. Складові університетського лідерства

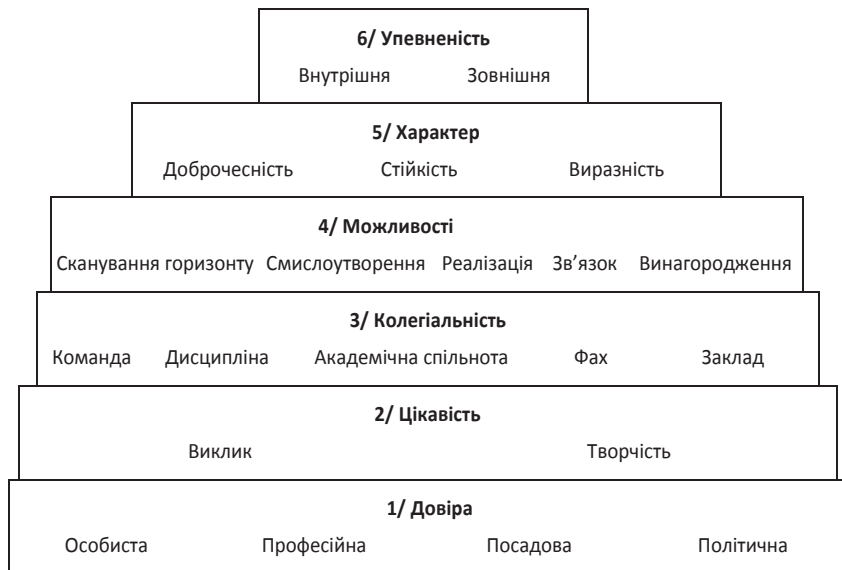


Рис. 2. Виміри та домени академічного лідерства

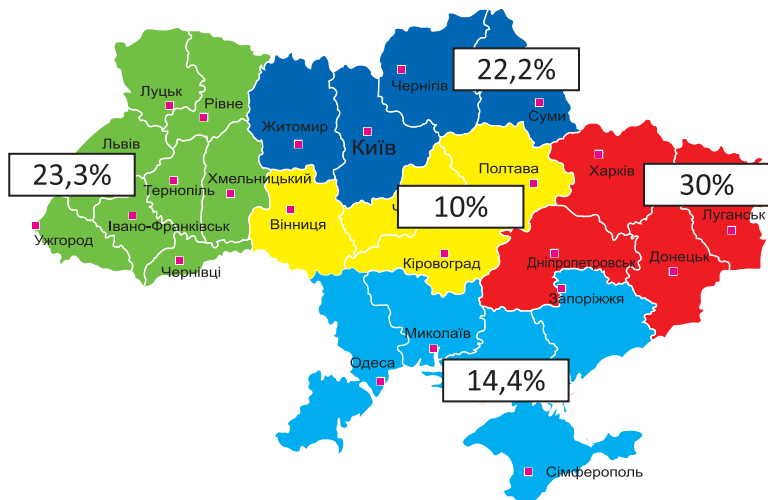


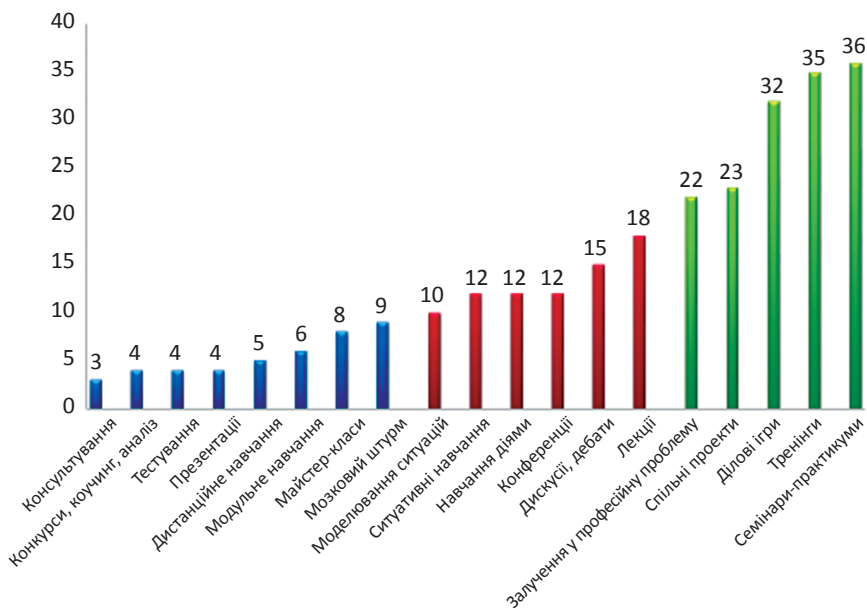
Рис. 3. Регіональний розподіл респондентів



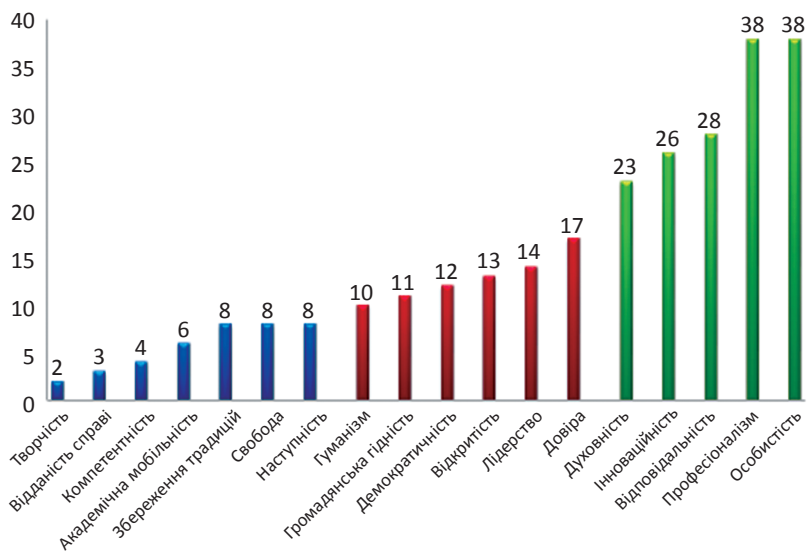
Рис. 4. Кількість студентів у ЗВО



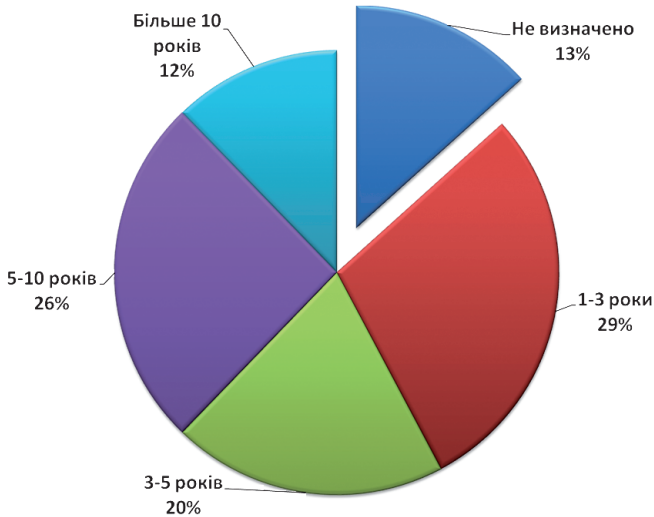
Рис. 5. Співвідношення кількості студентів до кількості викладачів у ЗВО



**Рис. 6. Основні методи та технології навчання, спрямовані на розвиток лідерських якостей**



**Рис. 7. Цінності університету**



**Рис. 8. Терmini реалізації стратегій розвитку ЗВО**



**Рис. 9. Механізми, які застосовуються для розвитку університету**



**Рис. 10. Основні інструменти, які використовуються для оцінювання якості діяльності ЗВО**



**Рис. 11. Програми розвитку персоналу ЗВО**

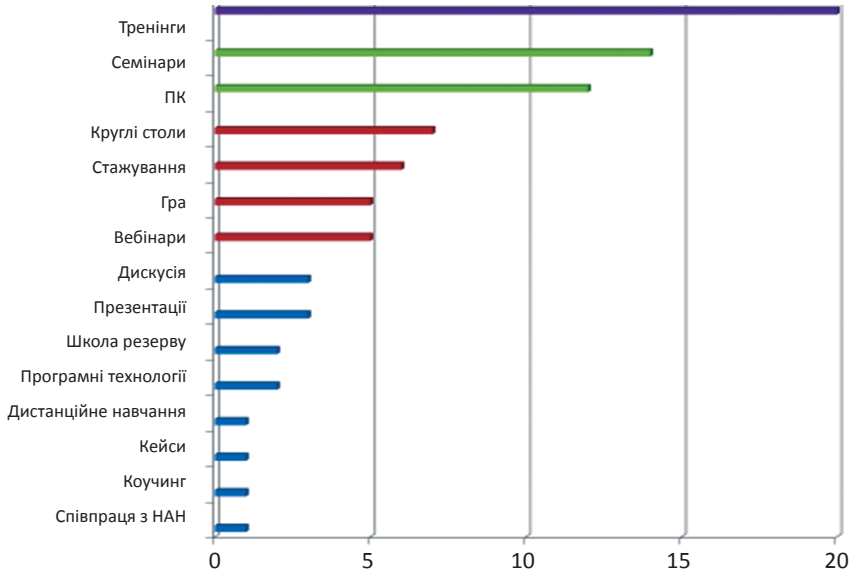


Рис. 12. Методи навчання у програмах розвитку персоналу ЗВО

Не визначено - 4

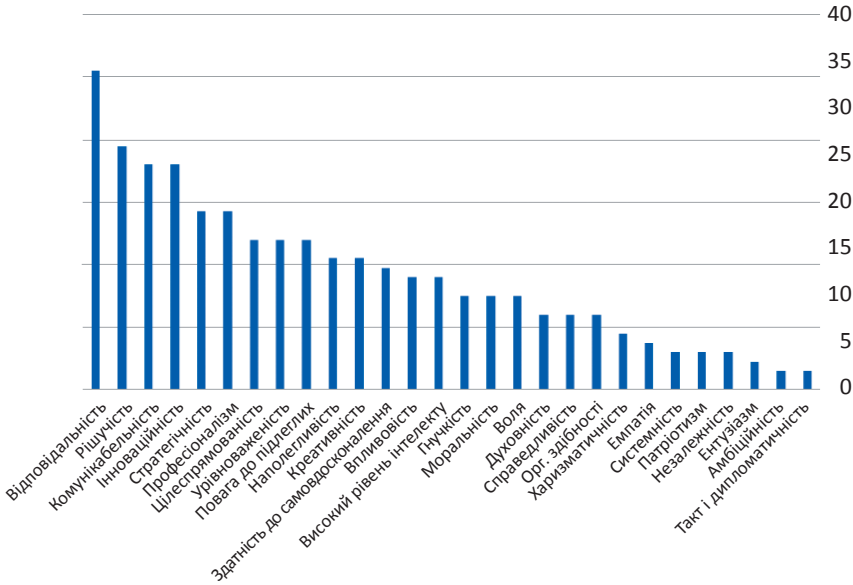


Рис. 13. Ключові риси керівника-лідера ЗВО

## Не визначено - 4

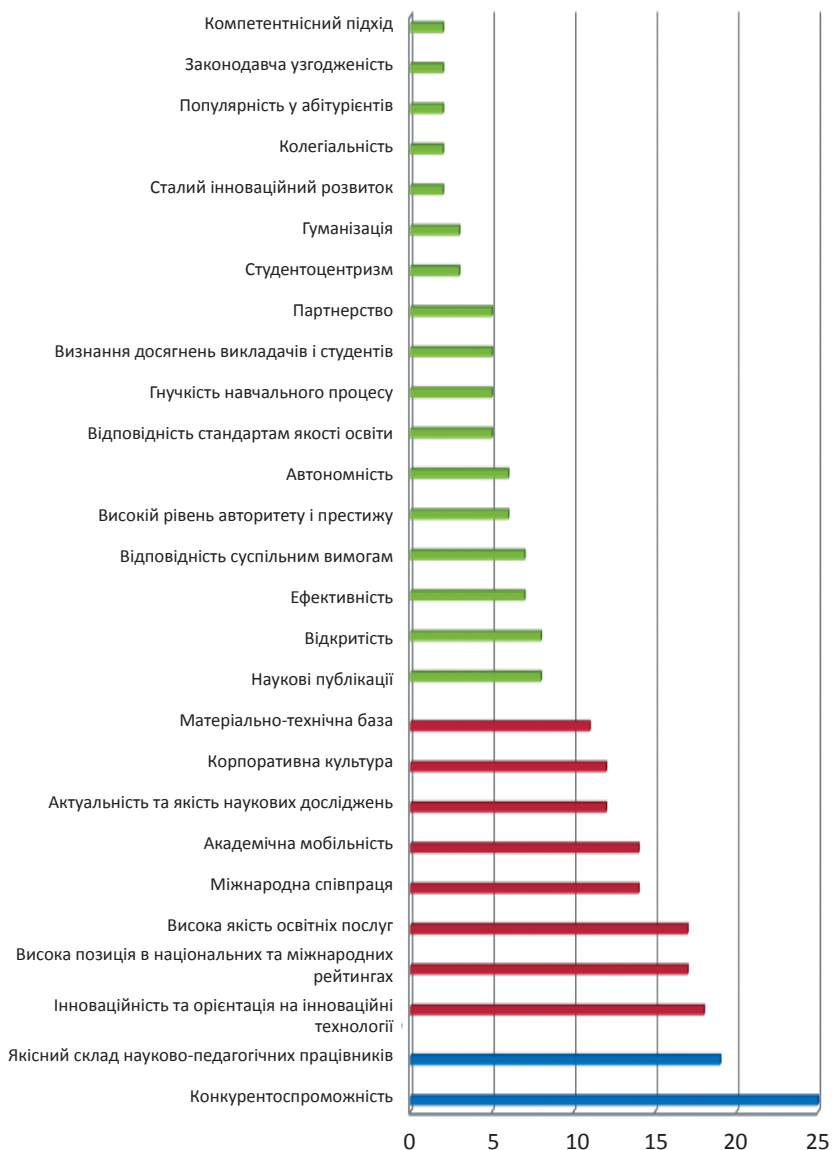


Рис. 14. Ключові параметри університету-лідера

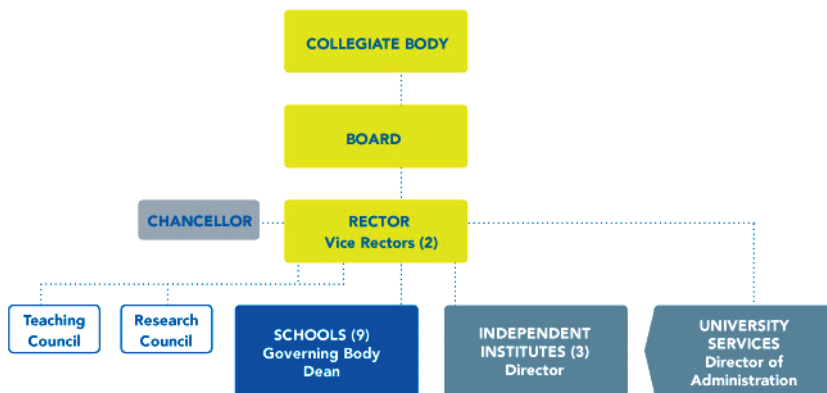


Рис. 15. Університет Тампере, структура управління

Year	Doctoral Induction Day		
1	Research Methods 1	Critical Review 1	Preliminary Investigation 1
2	Research Methods 2	Critical Review 1	Preliminary Investigation 2
<b>Submission of Disseminations</b>			
<b>THESIS Stage</b>			
3	Students works individually with supervisors Meets with other students at the thesis stage and director of the Doctoral Program monthly Present work at Doctoral weekends which take place x 2 year		
4	Preparation for the Viva		
5	Viva Voce Amendments Graduation		

Рис. 16. Структура професійного докторату з освіти  
Університету Гринвічу

Аналіз відповідей 90 ЗВО-учасників опитування щодо наявності у них місії, візії та цінностей на інституційному рівні поданий у табл. 2.

Таблиця 2

Дані щодо наявності у ЗВО ключових інституційних параметрів

Параметр	Констатований ЗВО як відсутній	Констатований ЗВО як наявний	Коректно (частково або повністю) сформульований
Місія	5	85	44
Візія	16	74	26
Цінності	13	77	70

Зазначимо, що *при коректному визначенні інституційної місії* (як усвідомлення суспільного призначення університету через відповідь на запитання: *Що? Для кого? Яким чином?*) університети робили акцент на розвиток особистості, громади та суспільства шляхом підготовки фахівців, здійснення досліджень та надання інших послуг. Серед типових помилок, допущених учасниками опитування у формулюваннях місії, такі<sup>83</sup>:

- перелік видів діяльності (якісна підготовка фахівців), базових функцій (забезпечення умов для отримання вищої освіти), завдань (запровадити інноваційні підходи) і механізмів розвитку (міжнародна інтеграція, розвиток персоналу) організації без констатації їх спрямованості на розвиток суспільства;

- орієнтація на розвиток самої інституції (розбудова потенціалу закладу, збереження і розвиток інфраструктури та ін.);

- констатація складових візії (багатопротильний університет європейського рівня);

- відсутність прояву специфіки конкретного закладу (служити людині, громаді, суспільству) та ін.

Прикладами коректно сформульованих місій є такі:

- здійснення вагомого складу у суспільний розвиток через дослідження, генерування і поширення нових знань;

- формування творчої особистості майбутнього вчителя задля розвитку українського суспільства;

- надання елітарної освіти для забезпечення сталого розвитку України;

- зміцнення освітньо-професійного потенціалу держави шляхом підготовки нового покоління фахівців і наукового супроводу реформ;

<sup>83</sup> У дужках наведені приклади, взяті з анкет.

- забезпечення розвитку регіональної економіки шляхом підготовки фахівців, проведення досліджень і підтримки інноваційної діяльності тощо.

*Формулювання візії (майбутнього портрету організації)* передбачає констатацію бажаного статусу закладу, його ключових якостей та цінностей. Аналіз відповідей учасників опитування засвідчив, що це виявилось більш складним завданням. Серед типових помилок – перелік механізмів розвитку (розбудова корпоративної культури), основних видів діяльності (співпраця з бізнесом), абстрактність (цілісна система, що здійснює підготовку фахівців; платформа для надання освітніх послуг), багатоспектрність візії (містить завелику кількість бажаних характеристик) тощо. Для прикладу наведемо кілька коректно сформульованих візій ЗВО у частині статусу закладу:

- інноваційний університет, інтегрований у світовий освітній простір, лідер реформування медичної галузі України;
- провідна інституція розвитку бізнес-середовища ... регіону;
- дослідницький університет європейського рівня тощо.

Фундамент організаційного розвитку та розвитку корпоративної культури будь-якої організації і тим більше університету створюють *інституційні цінності*. Перелік і частотний розподіл цінностей ЗВО-учасників опитування представлений на рис. 7 (див. стор. 43).

Аналіз вище отриманих результатів засвідчує:

- низьку частотність ключової цінності ЕНЕА та ERA – академічної свободи;
- достатньо високу спрямованість інституційних цінностей на гуманістично-етичний аспект (духовність, довіра, гуманізм, особистість, відповідальність);
- тенденцію до демократизації управління (відкритість, демократичність, лідерство);
- домінування цінностей, зорієнтованих на професійний розвиток (професіоналізм, компетентність, відданість справі, інноваційність, творчість).

При формулюванні інституційних цінностей були допущені такі ключові помилки:

- завелика кількість (понад 7);
- їх нерелевантність місії та візії;
- підміна ключовими компетенціями (сильними сторонами) ЗВО (креативний контингент студентів і викладачів; потужна матеріально-технічна база);
- узагальненість (загальноєвропейські та національні).

Вище констатовані висновки засвідчують, що *значна кількість ЗВО не достатньо знайома з технологією формулювання*

*базових організаційних параметрів. Така ситуація ускладнює процеси організаційного розвитку та знижує їх ефективність.*

Аналіз рівня реалізації у ЗВО інструментів стратегічного планування засвідчив, що **наявність стратегій розвитку закладу** констатували 80 учасників опитування з 90. При цьому фактичне звернення до констатованого документу виявило, що до документів стратегічного розвитку організацій із заявлених можна віднести лише 62 позиції. Серед останніх:

- стратегії розвитку, реформування, інноваційного розвитку;
- стратегічні, перспективні програми та програми стратегічного розвитку;
- концепції та доктрини розвитку;
- концепції реформування;
- стратегічні плани та плани стратегічного розвитку.

Серед зазначених ЗВО-учасниками опитування документів були також статuti, колективні договори, концепції діяльності та плани заходів, які не є еквівалентом стратегії розвитку.

Результати відповідей ЗВО на запитання щодо **термінів стратегій розвитку** представлені на рис. 8 (див. стор. 44). Як видно з рис. *більшість ЗВО здійснюють стратегічне планування на короткостроковий (1-3 роки) та середньостроковий (3-5 років) періоди. Така ситуація є типовою для всіх сфер життєдіяльності сучасного суспільства і пов'язана з високим рівнем (динамікою) організаційної мінливості.*

Наявність на рис. 8 позиції «не визначено» засвідчує некоректність відповіді на дане запитання.

Наступним кроком у процесі оцінювання рівня компетентності ЗВО щодо забезпечення власного організаційного розвитку стала **ідентифікація:**

- **механізмів**, які застосовуються для розвитку університету;
- **основних інструментів**, які використовуються для оцінювання якості діяльності ЗВО;
- **ключових параметрів**, що засвідчують досягнення стратегічних цілей розвитку університету.

Отримані у результаті опитування дані представлені відповідно на рис. 9 і 10 (див. стор. 44-45).

Вищезазначені дані засвідчують, що *більшість ЗВО використовують широкий спектр механізмів організаційного розвитку та відповідні інструменти для оцінювання якості своєї діяльності.*

Менш оптимістичною є ситуація щодо наявності у документах ЗВО, які визначають стратегічний розвиток інституції, вимірних якісних показників, що засвідчують досягнення стратегічних цілей:

- Лише 23 університети із 90 опитаних зазначили якісні показники (рейтингове місце закладу, рівень кваліфікації персоналу, рівень доходів тощо).

- Тільки три ЗВО констатували в анкеті кількісні значення якісних показників прогресу (наприклад, 1-5 місце у національному рейтингу, 25% контингенту студентів – іноземці, стовідсотковий рівень працевлаштування випускників, 25% студентського контингенту – магістранти, аспіранти і докторанти, 5% штатних викладачів – зарубіжні фахівці, рівень володіння англійською мовою – B2 (на рівні бакалаврських програм), C1 (на рівні магістерських програм), C2 (на рівні аспірантури), 25% програм викладаються англійською мовою тощо).

Така ситуація засвідчує *критичну потребу розвитку компетентності університетів щодо стратегічного управління, зокрема у частині ідентифікації та вимірювання індикаторів прогресу.*

Подальший аналіз отриманих даних, виявив, що більшість ЗВО, які взяли участь в опитуванні, реалізують програми розвитку персоналу, розподіл яких за критерієм «обов'язкові/добровільні» представлений на рис. 11 (див. стор. 45).

Перелік найбільш типових методів розвитку персоналу ЗВО, поданий на рис. 12 (див. стор. 46), дає підстави стверджувати, що *ЗВО усвідомлюють важливість механізму розвитку персоналу для забезпечення організаційного прогресу та використовують для цього широкий спектр підходів і методів.*

## **2.5. Університет і лідерство**

В останній частині опитувальника увагу було сфокусовано на розумінні респондентами сутності лідерства та специфіки його прояву в особі керівника-лідера ЗВО та самого університету. Щодо останніх – результати представлені на рис. 13 і 14 (див. стор. 46-47).

Аналіз вищезазначених даних, а також відповідей на запитання «Ваше розуміння поняття «Лідерство» засвідчив:

- *більшість респондентів розглядають лідерство як управлінську парадигму, яка є більш ефективною у порівнянні з іншими;*

- *в основі лідерства – здатність впливати задля досягнення певної мети;*

- *17 респондентів підкреслило соціально-психологічну та поведінкову складову лідерства, і лише 6 – вмінневу;*

- *20 респондентів пов'язали лідерство з конкретними якостями та функціями управління.*

На наш погляд, дуже важливим наслідком є той факт, що саме відповідальність (34) і вибір (рішучість) (26) обійняли провідні позиції серед ключових якостей керівника-лідера ЗВО (рис. 13, див. стор. 46). Критичність лідерства в умовах суспільних і організаційних трансформацій засвідчують високі позиції таких якостей як інноваційність (24), стратегічність (19) і креативність (14). Поряд із цим не можна обминути увагою невисокі позиції морально-етичних якостей – моральність (10), духовність (8) і справедливість (8) та особливо критичну в умовах сьогодення – патріотизм (4), визначені респондентами у профілі керівника-лідера ЗВО. Більшість респондентів сповідують принцип «лідерами не народжуються, а стають» (професіоналізм (19), харизматичність (6)).

Розбудова університетів-лідерів асоціюється з сильними позиціями на ринку (конкурентоспроможність (25), інноваційністю (18) та якістю діяльності (14+6)) (рис. 14, див. стор. 47).

### **Розділ 3**

## **Приклади реалізації інституційних стратегій розвитку та лідерської ролі членів Консорціуму Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)**

### **3.1. Каунаський технологічний університет (Литва)**

Каунаський технологічний університет<sup>84</sup> (КТУ) (ключові параметри – 11 тис. студентів, 1 тис. осіб – академічний персонал, створений у 1992 р.) вибудовує свою стратегію розвитку на основі дослідницько-інноваційної діяльності. Університет пропонує 18 докторських програм (PhD); бере участь у міжнародних дослідницьких програмах (FP7, COST, EUROSTARS, EUREKA); розбудовує продуктивне навчальне середовище під гаслом «Освіта, що творить цінність» на основі інтеграції досліджень у навчальний процес, міждисциплінарного підходу, інтерактивної комунікації, практичної спрямованості та ефективного використання інформаційних технологій (IT), зокрема MOOC – Massive Open Online Courses. Сильною стороною Університету є інтернаціоналізація:

- серед 191 освітньої програми 61 викладається англійською мовою (16 – бакалаврських, 28 – магістерських, 17 – докторських);
- студенти та викладачі Університету проходять стажування майже у 100 країнах світу;
- заклад є активним учасником низки міжнародних проектів.

У межах Проекту «ELITE» Каунаський технологічний університет виконує роль Координатора.

#### ***Структура та управління***

КТУ складається з 13 факультетів, 1 міжнародного навчального центру, бібліотеки, 13 дослідницьких інститутів, 2 дослідницьких центрів, 14 адміністративних і 7 допоміжних відділів. На чолі КТУ – Рада Університету, Сенат та Ректор. Діяльність, пов'язану з навчанням, провадить та координує Проректор з навчання. Структура управління визначена в *Статуті Універси-*

<sup>84</sup> Kaunas University of Technology. – URL: <http://ktu.edu/en>.

*тету*, затвердженому Сеймом (Парламентом) Республіки Литви. В *Академічному регламенті КТУ* детально пояснені:

- загальні принципи організації та фінансування довготермінової освітньої та наукової діяльності;
- внутрішня система забезпечення якості освіти;
- порядок присудження професійних кваліфікацій та наукових ступенів в Університеті.

КТУ організовує та виконує навчальні програми на трьох циклах вищої освіти. КТУ готує бакалаврів та магістрів у галузях: технології, соціальних наук, фізики та гуманітарних дисциплін; підготовка вчителів здійснюється в рамках навчальних програм, що не призводять до отримання ступеню (освіта вчителів).

### *Діяльність у сфері дистанційної освіти*

Програма призначена для фахівців, що мають диплом про вищу освіту у різних галузях, а не лише для випускників факультетів інформатики або комп'ютерної інженерії. Програма дає можливість фахівцям, які мають кваліфікацію з інформатики або комп'ютерної інженерії, розширити знання, а іншим – поглибити знання про застосування комп'ютерної інженерії у дистанційній освіті та набути відповідні навички та здатності. Завершення освітньої програми надає можливість розробляти та запроваджувати ІТ, застосовувати їх у навчальному процесі, організувати та проводити дистанційні курси з використанням сучасних ІТ та педагогічних підходів.

### *Організаційні та адміністративні аспекти реалізації освітньої програми з е-навчання*

Структура управління КТУ та факультету інформатики сприяє ефективній реалізації освітніх програм з електронного навчання (е-навчання). Укладання освітніх програм, відбір, оновлення та сертифікація модулів виконуються Комітетом з навчальних програм, заснованим наказом Ректора КТУ на факультеті інформатики. Комітет керується у своїй діяльності *Регламентом*, як і всі інші подібні комітети на інших факультетах.

Щоб провести самоаналіз та підготувати зовнішнє оцінювання освітньої програми з е-навчання, за пропозицією декана факультету інформатики КТУ була сформована робоча група (затверджена рішенням Ректора КТУ від 19 грудня 2011 р.).

Формальна освіта фахівців з дистанційної освіти у Литві започаткована у 2003 р. Освітня програма з е-навчання:

- розроблена у рамках виконання національної Програми «Інформаційні технології для науки та досліджень» (Information Technologies for Science and Studies, ITMIS);

- затверджена Міністром освіти і науки Литви;
- ґрунтується на зразках відомих університетів з усього світу. А саме, University of Maryland (США) пропонує програму «Магістр з дистанційної освіти та е-навчання» (Master of Distance Education and E-Learning) з 2000 року; Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Німеччина) пропонує подібну програму; Athabasca University (Канада) пропонує програму «Магістр освіти з дистанційної освіти» (Master of Distance Education) з 1994 року; University of London (Сполучене Королівство) також пропонує таку магістерську програму.

Аналіз засвідчує, що у світі існує багато подібних програм, що також підтверджує попит на фахівців з дистанційної освіти, які мають необхідні компетентності як з інформаційних технологій, так і з педагогіки.

### *Стандартизація освітньої програми з е-навчання*

Стандарти та специфікації освітньої програми з е-навчання базуються на відповідних стандартах для е-освіти та створені, щоб полегшити: опис змісту е-навчання, архівування та збереження змісту е-навчання, розробку інтегрованого навчального контенту, викладання навчального змісту, поновлення навчального контенту.

Практика засвідчує, що стандартизований навчальний контент може бути доступним для більш широкій аудиторії. Вірогідність того, що такий зміст буде повторно використовуватись та використовуватись в інших навчальних середовищах набагато більша, ніж для нестандартизованого навчального контенту.

### *Оцінювання змісту та забезпечення якості освітньої програми з е-навчання*

За допомогою деканатів факультетів та студентських спілок, починаючи з 1994 року, Навчальний відділ КТУ проводить опитування студентів:

- Кожного семестру оцінюється зміст предметів та якість викладання.

- Використовуючи 5-бальну шкалу, студенти оцінюють важливість і зміст предметів, навчальну методика, компетентність викладача, ефективність викладання та особисті якості викладача (об'єктивність при оцінюванні, стосунки із студентами, досвід тощо) та дають власні рекомендації.

- Комітети навчальних програм враховують результати опитувань при оцінюванні та оновленні навчальних програм.

Зазначається тенденція до покращення оцінок, що говорить про те, що цей метод оцінювання заохочує викладачів покращувати якість викладання. Кожен викладач може отримати доступ

до результатів оцінки свого модулю за допомогою «Академічної інформаційної системи» та обговорити всі зазначені переваги та недоліки. Традиційно викладачі вже на першому занятті розповідають студентам про дидактичну систему предмету, вимоги та специфіку оцінювання.

Оцінювання якості навчальної програми проводиться за Міжнародною системою забезпечення якості (Internal Quality Assurance System, надалі IQAS), затвердженою рішенням Сенату КТУ (№ 148 від 28 квітня 2004 р.) та оновленою рішенням № 49 від 2 липня 2010 р. Використання IQAS спрямовано на:

- моніторинг, аналіз та покращення роботи органів управління;
- підтримку студентів, інфраструктуру та людські ресурси;
- управління навчанням, фундаментальними та прикладними дослідження.

Питання *якості навчальної програми з е-навчання* – це, перш за все, показники якості в е-навчанні. Зазначена освітня оцінюється відповідно до вище описаних процедур. Структура та зміст програми щорічно переглядаються. Комітет навчальної програми сертифікує навчальні модулі, які викладачі та відділи оновлюють на обов'язковій основі кожні три роки. Після розгляду та обговорення Комітетом, програма передається до Ради факультету на затвердження. Крім того, Комітет замовляє, обирає та сертифікує предмети на обмежений період часу (від 1 до 3 років), а коли період сертифікації спливає, процедура повторюється. В разі виникнення будь-яких сумнівів щодо змісту предметів (що демонструють результати опитувань студентів), їх переглядають, покращують та сертифікують заздалегідь.

Ухвалені Комітетом з навчальних програм факультету вимоги до оновлення освітньої програми з е-навчання подаються до Навчального відділу для подальшого аналізу. Після цього вони обговорюються в деканаті разом з Навчальною комісією Сенату. Остаточне рішення щодо реалізації освітньої програми приймає Сенат.

Відкрите та конструктивне обговорення якості освітньої програми – ключовий метод для забезпечення якісної вищої освіти. Відповідні питання якості освітньої програми з е-навчання обговорюються на засіданнях Відділу програмування принаймні один або два рази на семестр. Після весняного семестру та екзаменаційної сесії якість програми, дипломних проектів та результати їх захисту аналізуються на засіданнях Відділу, деканату та Ради факультету.

У фокусі колегіального обговорення питання якості освітньої програми з е-навчання знаходяться такі показники: контент/зміст; структура/віртуальне середовище; комунікація, співпраця

та інтерактивність; оцінювання студентів; гнучкість та адаптивність; підтримка (студентів і персоналу); кваліфікація і досвід працівників.

Дипломні проекти студентів 2-3 рази на рік обговорюються на засіданнях Відділу; в кінці навчального року якість дипломних проектів та їх захисту аналізуються на засіданнях Відділу, Деканату та Ради факультету.

### ***Поточна стратегія е-навчання в КТУ***

В Університеті імплементація е-навчання розглядається як стратегічний інструмент для розвитку. Створена в КТУ Рада з е-навчання визначила такі ключові напрями імплементації:

- порядок е-структур та цільові групи е-навчання;
- технічно-інформаційна основа е-навчання;
- розробка, оцінювання та акредитація програм е-навчання;
- розробка та публікація матеріалів для е-навчання;
- викладання програм е-навчання;
- забезпечення якості е-навчання;
- оплата координаторів та викладачів е-навчання;
- дослідження з е-навчання;
- система мотивації викладачів.

Головні завдання розвитку е-навчання в КТУ є такими:

- Підготувати Програму розвитку е-навчання в Університеті.
- Поширити інформацію про е-навчання серед студентів, викладачів та інших членів суспільства.
  - Підвищити професійну компетентність викладачів Університету з е-навчання.
  - Підготувати розробників, координаторів викладання та викладачів е-навчання.
  - Створити систему мотивації викладачів для участі у реалізації е-навчання. Для цього:
    - Виділити додаткове фінансування для викладачів, які розробляють курси е-навчання.
    - Розглядати розробку курсу з е-навчання як розробку курікулуму.
    - При затвердженні традиційних навчальних модулів – оцінювати кількість елементів е-навчання, що використовуються.
    - Легітимізувати форму е-навчання як альтернативну форму університетського навчання.
    - Запровадити систему акредитації курсів е-навчання. Задля цього сформувати відповідну групу експертів з е-навчання.
  - Підтримувати та розвивати технічну інфраструктуру програмного забезпечення та ІТ.

- Інтеграція е-навчання Університету до глобального ринку освіти.
- Розвиток міжнародної орієнтації.
- Розвиток законодавчих основ для реалізації е-навчання.

**Метою КТУ є крок за кроком йти до досягнення таких головних цілей:**

- Більш ефективне використання нових ІТ як інструменту ефективного викладання і навчання.
- Сприяння застосуванню елементів е-навчання при розробленні традиційних навчальних модулів.
- Підтримка індивідуальної роботи та поступовий розвиток ІТ-компетентності викладачів, а також їх підготовка до створення і викладання модулів е-навчання.
- Сприяння створенню окремих модулів е-навчання, а також підготовці повних навчальних програм.
- Гармонізація е-навчання з програмами безперервної освіти.

### **3.2. Університет Тампере (Фінляндія)**

Університет Тампере<sup>85</sup> (створений у 1925 р.) визначив своєю стратегічною метою: «Стати університетом світового рівня (WCU) за напрямками мультидисциплінарні дослідження у галузі суспільних наук і охорони здоров'я».

Університет:

- пропонує 26 освітніх програм фінською мовою та 10 освітніх програм магістерського рівня англійською мовою;
- має 15 дослідницьких центрів;
- залучає щорічно біля 70 млн євро на проведення досліджень (біля 40% бюджету Університету).

В Університеті функціонує два Центри досконалості (Centers of Excellence), які номіновані та фінансуються Академією Фінляндії. З метою оцінки та розвитку свого дослідницького потенціалу Університет ініціював і здійснює програму «UTA Research Assessment 2014».

Одним із ключових пріоритетів інституційного розвитку Університету є професійний розвиток персоналу (віковий розподіл персоналу Університету є таким: менше 29 років – 10%, 30-39 років – 28%, 40-49 років – 27%, 50-59 років – 25%, старше 60 років – 11%). З цією метою заклад активно розвиває докторську та післядокторську підготовку, реалізує 1-2-річні програми для постдокторів, старших наукових співробітників і професорів че-

<sup>85</sup> University of Tampere. – URL: <http://www.uta.fi>.

рез спеціально створений Centre for Advanced Study. Базовими цінностями Університету є академічна свобода, креативність і соціальна відповідальність.

### *Лідерство і стратегія Університету Тампере*

Стратегія Університету на 2010–2015 роки констатує таке бачення стосовно університетського лідерства: «Університет Тампере – це експертна організація, в якій налічується майже 2 500 працівників та 15 000 студентів. Управління такою експертною організацією вимагає потужних навичок лідерства, відкритості, довіри та взаємодії»<sup>86</sup>. Щоб забезпечити імплементацію парадигми лідерства, в управлінні Університетом важливу роль відіграють досвід і експертна компетентність нової Ради Університету (University Board) та нового Колегіального органу Університету (University Collegiate Body).

Щоб забезпечити підтримку розвитку лідерства, на всіх рівнях управління регулярно проводиться підготовка з лідерства та менеджменту. Академічне лідерство буде більш привабливим за рахунок створення постійних управлінських посад для деканів шкіл. Від академічних лідерів очікується наявність фінансового і стратегічного менеджменту, а також управління персоналом.

Реалізація Стратегії Університету передбачає виконання таких завдань:

- Добробут персоналу має першочергову важливість і є предметом упереджувальних заходів і створення нових стимулів. Для Університету має бути вироблена нова політика з розвитку персоналу. Крім того, у взаємодії з іншими постачальниками послуг, будуть розроблені послуги, що сприяють добробуту студентів.

- Процеси та обов'язки щодо прийняття рішень повинні бути чітко визначені на всіх рівнях в Університеті, щоб задовольнити нові потреби викладання та досліджень, а також слугувати відображенню нової організаційної структури Університету.

- Відкритість і послідовність у прийнятті рішень має відстежуватися шляхом систематичних процедур зворотного зв'язку. Комунікаційна політика Університету повинна бути оновлена, а допоміжні форми управлінської комунікації вдосконалені.

- Зв'язок між операційними та фінансовими заходами буде інтенсифіковано за рахунок консолідації партиципативних робочих практик у координаційній групі.

- Системи забезпечення якості, захисту даних та управління ризиками повинні бути переглянуті для усіх напрямів діяльності Університету.

<sup>86</sup> Там само.

### ***Структура управління Університету***

Структуру управління університетом представлено на рис. 15 (див. стор. 48).

Верховний законодавчий орган – це Колегіальний Орган Університету.

Верховний виконавчий орган Університету – Рада Університету. Рада налічує 11 членів, шість осіб – з Університету (внутрішні стейкхолдери) та п'ять – ззовні (зовнішні стейкхолдери). Серед членів, які представляють Університетську громаду: 2 професори, 2 представники від викладачів та інших працівників, 2 представники студентства (тристороння система). Зовнішніх членів обирає Колегіальний Орган Університету.

Ректор керує діяльністю і процесами Університету та вирішує питання, що належать до загального управління. Ректор обирається Виборчою Колегією Університету на 5-річний термін.

Канцлер опікується природничими та гуманітарними науками, піклується про загальні інтереси Університету та наглядає над його діяльністю. Крім того, обов'язки Канцлера включають призначення професорів і доцентів.

### ***3.3. Університет Гринвічу (Сполучене Королівство)***

Університет Гринвічу<sup>87</sup> створений у 1891 році, має 38 тис. студентів і персоналу. Університет:

- є одним із найбільших університетів Лондона;
- позиціонує себе як лідера у сфері досліджень;
- пропонує інноваційні докторські програми (зокрема, у сфері освітнього лідерства);
- має потужну інфраструктуру (у т.ч. виробничу);
- є одним із найбільших працедавців у своєму регіоні (щорічні контрибуції Університету у регіональний ВВП складають 450 млн британських фунтів).

#### ***Докторська програма для підготовки лідерів в освіті***

Однією з інноваційних освітніх програм Університету, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу суспільства, є програма «Професійний докторат в освіті» (Professional Doctorat in Education, EdD). Програма є професійно спрямованою та має низку відмінностей у структурі, моделі реалізації, педагогічних підходах у порівнянні з академічною докторською програмою (PhD in Education). Табл. 3 ілюструє ці ключові відмінності.

<sup>87</sup> University of Greenwich. – URL: <http://www2.gre.ac.uk>

**Ключові відмінності між академічною та професійною докторськими програмами в галузі освіти, що реалізуються в Університеті Гринвічу<sup>88</sup>**

Критерій	PhD in Ed.	EdD
Дисертація повинна відповідати вимогам, рівню та дискрипторам QAA <sup>89</sup> , що оцінюється зовнішніми експертами шляхом голосування (viva voce)	+	+
Студент повинен мати досвід професійної діяльності	-	+
Студент працює спільно з керівником над власним дослідженням (на стаціонарі протягом 3-5 років)	+	-
Дослідження студента пов'язане з його професійною практикою	-	+
Після успішного завершення 2-річної освітньої складової програми студент працює спільно з керівником над власним дослідженням протягом 3 років	-	+
Обсяг дисертації	80-100 тис. слів	45-65 тис. слів
Прогрес студента постійно моніториться	+	+
Протягом навчання у докторантурі студенти заохочуються до формування власних професійних зв'язків	-	+

На рис. 16 (див. стор. 48) представлена структура професійної докторської програми з освіти Університету Гринвічу.

Оцінюючи досвід реалізації професійної докторської програми з освіти в Університеті Гринвічу директор програми F. Kinchington стверджує, що її основними результатами є:

- Зміни у власному сприйнятті.
- Зміни у баченні перспективи.
- Зміни у поведінці.
- Зміни в собі, які спричинюють зміни до себе.
- Переоцінка оточення/середовища у напрямі розширення його перспектив.
- Створення фундаменту для сприйняття освітянина як «рефлексивного практика» (reflective practitioner).
- Підтримка процесу трансформації «Початківця» в «Експерта-практика».

<sup>88</sup> Francia Kinchington, Chris Bridle, James Gritton. – Developing leadership in HE and schools: the contribution of the Professional Doctorate in Education (EdD), 5 June 2014.

<sup>89</sup> Quality Assurance Agency in Higher Education (QAA). – URL: <http://www.qaa.ac.uk/en>

### *Стратегія розвитку Університету*

У 2012 році Університет схвалив і розпочав реалізовувати «Стратегічний план 2012-2017» під гаслом «Making Greenwich Great» (Зробимо Гринвіч видатним), визначивши свою місію таким чином: «Надихати суспільство через відкриття, застосування та розповсюдження знань».

Однією із стратегічних цілей розвитку Університету визначено підвищення якості освітнього процесу, зокрема шляхом розвитку викладацької компетентності, запровадження ефективних методів і технологій навчання, розвитку електронного навчання тощо.

Задля оцінки прогресу на шляху реалізації Стратегії Університету розроблено збалансовану систему показників (BSC) за напрямками – академічні результати, фінансова стабільність, якісний прогрес.

### **3.4. Естонська бізнес-школа (Естонія)**

Естонська бізнес-школа<sup>90</sup> створена у 1988 році як перший приватний заклад освіти у Балтійському регіоні. У 1995 році Школа отримала ліцензію на право надавати вищу освіту. Функціонуючи в інтересах розвитку економіки та підприємництва Естонії, Школа реалізує програми навчання на рівні бакалаврату, магістратури та докторантури на основі міждисциплінарних наукових досліджень і практичних потреб.

#### *Основні організаційні параметри Школи*

Місія Школи – надавати підприємливим людям академічні знання та навички для їх успішного застосування.

Візія Школи – стати міжнародно визнаною бізнес-школою завдяки діяльності її випускників та викладацькому складу.

Цінностями Школи є:

- Партнерство – партнерство між Школою і суспільством (викладачі та дослідники намагаються як передавати знання, так і навчатися шляхом участі у різноманітних мережах/асоціаціях), партнерство з випускниками і студентами.

- Компетентність – розвиваючи ноу-хау і навички у студентів, необхідні та важливі для суспільства у довготерміновій перспективі.

- Креативність – Школа функціонує як університет і громада (працівники, студенти, випускники), мислячи нестандартно, знаходячи нові шляхи досягнення цілей.

- Незалежність – спільнота Школи цінує свою незалежність як університету та намагається передати цю цінність студентам, щоб вони могли знайти своє місце у суспільстві.

<sup>90</sup> Estonian Business School. – URL: <http://ebs.ee/en/>

■ Відповідальність – пліч-о-пліч з незалежністю йде відповідальність по відношенню до членів університетської спільноти та інших людей: «Ми розглядаємо відповідальність як те, що і як ми викладаємо, як цінності, які демонструємо, і ми очікуємо, що наші студенти і випускники будуть чинити так само»<sup>91</sup>.

### ***Стратегія розвитку Школи***

Стратегічний розвиток Естонської бізнес-школи спрямовується Планом розвитку на 2010–2015 роки. Зокрема, Планом визначено такі стратегічні цілі:

■ Естонська бізнес-школа – незалежний, міжнародний, спеціалізований підприємницький і практико-орієнтований приватний університет.

■ Естонська бізнес-школа інституційно акредитована, має сучасну інфраструктуру та пропонує гнучкі навчальні можливості.

■ Естонська бізнес-школа має акредитацію Європейського фонду розвитку менеджменту (European Foundation for Management Development, EFMD) та залишається, згідно з рейтингом агентства Eduniversal, серед 300 найвідоміших бізнес-шкіл світу.

■ Естонська бізнес-школа надає якісні програми, що відповідають рівню кращих міжнародних бізнес-шкіл і швидко реагує на тенденції на ринку праці.

■ Естонська бізнес-школа здійснює дослідження, що є інтегрованими з докторськими студіями. Дослідницька діяльність зосереджена на прикладних дослідженнях з управління і враховує потреби розвитку суспільства.

■ Школа має принаймні 1 500 студентів, 50% яких – іноземці та продовжує розвивати свій філіал у м. Гельсінкі (Фінляндія), де відкриє магістерську програму у 2015 р.

■ Школа надає студентам можливість для академічної мобільності у найкращих бізнес-школах в усіх частинах світу.

■ Естонська бізнес-школа підтримує і цінує стосунки із своїми випускниками та розвиває нові канали для кращого слугування суспільству, особливо бізнес-громаді.

План розвитку встановлює цілі для головних напрямів діяльності Школи – освітній, дослідження і розробки, а також служіння суспільству. Школа має Стратегію розвитку досліджень на 2012–2015 роки, яка корелюється із загальним стратегічним Планом розвитку.

Задля досягнення вище констатованих цілей Школа:

■ Здійснює постійний моніторинг змін на естонському і міжнародному ринках праці та, враховуючи це, розробляє відповідні

<sup>91</sup> Там само.

програми і створює нові спеціалізації. У процесі розроблення навчальної програми враховуються потреби корпоративних партнерів, роботодавців, студентів та інших стейкхолдерів Школи.

- Постійно відстежує досвід кращих бізнес-шкіл світу та запроваджує цей досвід, водночас розробляючи свої програми та забезпечуючи розвиток системи якості навчання.

- При розробленні програм Школа дотримується стандартів Європейської системи покращення якості (European Quality Improvement System, EQUIS).

- Обирає та цінує викладачів, орієнтованих на дослідження, які мають міцні стосунки з практикою управління.

- Збільшує кількість іноземних студентів та обсяг навчання англійською мовою, а також розроблення спільних навчальних програм з подвійними дипломами у співпраці з університетами-партнерами.

- Підтримує різноманітність методів навчання, розробляє та збільшує обсяг е-навчання та використовує гнучкі можливості освіти.

- Заохочує студентські обміни та академічні обміни для персоналу з університетами в інших країнах.

- Реалізує та розробляє докторські студії у співпраці з іншими університетами в межах Міжнародної докторської школи.

- Створює сприятливе середовище для поглиблення знань своїх стейкхолдерів та для розвитку цінностей.

### ***3.5. Київський університет імені Бориса Грінченка (Україна)***

Київський університет імені Бориса Грінченка – сучасний та успішний ЗВО територіальної громади м. Києва, який забезпечує неперервну підготовку конкурентоспроможних фахівців за національними стандартами – від молодших спеціалістів до докторантів та післядипломну освіту педагогів навчальних закладів столиці України. Відтак, Університет на практиці реалізує концепцію освіти упродовж життя.

Нині в Університеті навчається 8 278 студентів, а 6 500 осіб щороку підвищують рівень своєї кваліфікації. Навчання в Університеті здійснюється за 42 спеціальностями; науково-педагогічний склад включає 698 викладачів.

Київський університет імені Бориса Грінченка є одним з найбільш рейтингових навчальних закладів серед вступників в Україні. У 2014 році він став лідером за конкурсом на одне бюджетне

місце та зайняв третю позицію за конкурсом вступників на одне ліцензійне місце. Характерними ознаками Київського університету імені Бориса Грінченка є висока корпоративна культура, якісна освіта, інноваційність діяльності, розвинуті ресурси та інфраструктура.

*Корпоративна культура Університету* є прикладом використання можливостей освіти у розвитку лідерства і лідерів, це цілісна система унікальних ідентифікуючих ознак, в основу яких покладено цінності, що визначають філософію його діяльності, ідею (візію) та місію, формують традиції, норми і стилі, способи службових та міжособистісних взаємовідносин викладачів і студентів.

В основу корпоративної культури Київського університету імені Бориса Грінченка покладено принцип лідерського служіння. Цей тип лідерства концентрується на особистісному зростанні, добробуті та активній позиції членів університетської спільноти, де кожен може проявити своє лідерство. У той час, як традиційне лідерство передбачає одну людину на вершині владної піраміди, лідери-служителі розділяють владу, намагаються вирішити проблеми інших та допомагають людям рости, розвиватися та показувати найкращі результати.

*Університет носить ім'я Бориса Дмитровича Грінченка* – людини, життя якої є взірцем лідерського служіння. Просвітитель, учитель, лексикограф, етнограф, видавець, поет, письменник і громадський діяч він усе життя працював задля простих українців, дбаючи про піднесення культури і освітнього рівня народу. Його служіння – це вчительська праця у селах Нижня Сироватка (Сумщина) та Олексіївка (Луганщина), тисячі маленьких книжечок, виданих українською мовою для селян, дбайливо зібрані етнографічні матеріали у Чернігівській та сусідніх з нею губерній, впорядкування опису колекції старожитностей В. Тарнавського, діяльність у Чернігівській українській громаді, піклування про розвиток українського шкільництва, рукописні підручники, книги для читання українською мовою, до яких ввійшли твори відомих українських і зарубіжних авторів, оповідання, казки, популярні виклади української історії, вірші, драматичні твори, велика громадська діяльність не тільки у братстві традиційців, київському товаристві «Просвіта» чи Українській демократично-радикальній партії, а й у театральному товаристві, студентських організаціях. Це свідоме лідерське служіння народові, до якого ніхто й ніщо не зобов'язувало, окрім власного сумління і переконань, і в цьому – найвища цінність життя Бориса Грінченка.

Він був лідером, навколо якого об'єднувалася українська інтелігенція Києва початку ХХ століття. У тогочасному Києві українці були національною меншиною, не було україномовної освіти, преси, церкви, не було українського середовища. Грінченко, який лише у 1902 році прибув до Києва, вже за деякий час зумів створити довкола себе центр національного тяжіння. З Грінченком активно співпрацюють відомі представники української інтелігенції Леся Українка, Олена Пчілка, Софія Русова, О. Русов, О. Єфремов, М. Грушевський, В. Самійленко, І. Нечуй-Левицький, В. Дурдуківський, М. Лисенко та інші діячі. Він підтримував активні зв'язки з І. Франком, який приїздив до Києва, зокрема, на засідання товариства «Просвіта». Агатагел Кримський зазначав, що твори Грінченка «... найбільш з усіх сучасних українських підходять до Франкових», але насамперед їх ріднила любов до України. Сам І. Франко вважав Грінченка неперевершеним: «... по пильності, по таланту, витривалості, працьовитості і різнорідності інтересів духовних».

Різnobічність талантів Бориса Грінченка вражає уяву кожного, хто хоч раз заглибився у неповторний світ його життя. Син росіянки і українця, дворянин, дитячі роки якого наповнені духовним світом російської ментальності, не зрікаючись російської мови, виявляючи до неї любов і послуговуючись нею, Грінченко поринув у багатий всесвіт української мови, свідомо прийняв її як рідну і став творцем першого наукового видання чотиритомного словника української мови.

Разом з тим він прагнув, щоб кожен українець читав твори Гете, Гейне, Гюго, Шілера та інших літераторів, які він перекладав українською, включав до підготовлених ним збірок. Окрім того, він намагається доступно розказати про світ тварин і рослин далеких країв, про грім і блискавку, велику пустелю Сахару тощо. Все це складає зміст його просвітництва, органічною складовою якого були викладені ним розповіді з історії України, стародавнього світу, європейських країн тощо.

Борис Грінченко насправді є тим, хто цілком заслужено належить до пантеону Великих Українців, недарма у листі до своїх батьків у 1897 році він писав: «У мене є мета більш висока і більш гідна людського Я». Ці слова могла сказати людина, яка за сутністю свого життя була справжнім носієм лідерства-служіння.

Корпоративна культура Університету спирається на проактивність життя Бориса Грінченка, формується кожним членом колективу, її визначають студенти, викладачі, співробітники і випускники. Кожен несе відповідальність за те, якою є архітектоніка корпоративної культури, а відповідно, і атмосфера в об'єднанні

студентів, викладачів і співробітників. Усі стосунки в Університеті будуються на засадах довіри, доброзичливості, підтримки, співробітництва, чесності, справедливості, вимогливості, поваги до гідності та прав кожного члена колективу.

*Корпоративна культура Університету* спирається на одну з найважливіших цінностей – людину. В системі «людина-людина», у якій працює колектив Університету, людський фактор є ключовим, а порядність і моральність людини, яка є відповідальною за долю інших людей, визначальні. Ця цінність є ключовою для діяльності Університету, оскільки наша діяльність є діяльністю для людей, серед людей і з людьми. Не можна сприймати як даність усіх людей, з якими працює Університет – студентів, штатних співробітників, партнерів, роботодавців, міську спільноту. Якість стосунків із кожним з них – це репутація Університету, його престиж і обличчя. Відтак з кожною людиною прагнемо працювати індивідуально, унікально, персонально, так, щоб кожен ішов до нас, знаючи, що йде до друзів і виходив із наміром повернутися.

Корпоративна культура, яка ґрунтується на лідерстві-служінні, змінює ракурс від професійних якостей до людських цінностей, від уміння маніпулювати до уміння об'єднувати, від принципу «розділяй і володай» до «об'єднуй і твори». Університет здійснює перехід від досягнення короткострокових цілей і вирішення різноманітних щоденних завдань до визначення і досягнення довгострокових результатів, які вбачає в успішності своїх випускників.

Такий орієнтир змінює навчальну і наукову діяльність, які спрямовуються не лише на фахові знання, а навчають робити правильний вибір, на основі високих моральних цінностей, постійно прагнути досягати вищих стандартів. Університет покликаний навчити своїх випускників брати ініціативу і відповідальність якомога раніше, проявляти не тільки компетентність, але й лідерський потенціал уже в період навчання. Хто повинен навчити молодшу людину бути лідером? Де вперше студент зможе спробувати себе у громадсько-активній діяльності? Відповідь очевидна – Університет, де створено умови для такого розвитку.

Усвідомлене сприйняття і розуміння своєї ролі в здійсненні місії Університету кожним його співробітником – це основа для організації освітньої, наукової та суспільної діяльності, головною метою якої є розвиток людських якостей студентів, які у майбутньому стануть лідерами у своїй галузі, а не просто слухняними виконавцями чужих рішень, проактивними громадянами, яким не буде байдуже майбутнє свого Університету, школи, підприємства,

фірми, установи, села, мікрорайону, міста, регіону, країни, адже лідерство-служіння – це завжди дія.

Виходячи з цього, розроблено програму розбудови корпоративної культури нашого Університету, яка базується на принципах лідерства-служіння. Нашу корпоративну культуру ми розвиватимемо не тільки для того, щоб вирізнитися з-поміж інших, а, насамперед, для забезпечення свого інституційного розвитку. Від показників кількісного розвитку Університет переходить до якісних орієнтирів. Відтак кількість студентів, що вступають до Університету, повинна співвідноситися з якістю кожного випускника. Кількісний потенціал наукових працівників повинен трансформуватися у якісні виміри – високу культуру, реальні наукові результати та сприятливу атмосферу інтелектуально-духовного життя. Відомий німецький філософ-екзистенціаліст К. Ясперс наголошував: «...Університет збідніє, якщо це живе духовне підґрунтя припинить своє існування, якщо запанує філологія без філософії, технічна практика без теорії, безконечні факти без ідей, наукове дисциплінування, а не дух»<sup>92</sup>. Диплом доктора наук і звання професора мають у нашому Університеті значення лише у контексті діяльності конкретної людини як носія і подвижника університетської культури і культури у широкому розумінні цього слова. Як стверджував іспанський філософ Ортега-І-Гасет: «В нашу добу культура більшою своєю частиною реалізується через науку», на його переконання «Культура – це доконечна потреба всього життя, основоположний вимір людського існування...», а звідси «...історична важливість, що має нагадати Університетові про його найголовніше завдання – «освіту» людини: це він має навчати її всієї культури її часу, відкривати для неї з ясністю і точністю величезний сучасний світ, у який її життя має вклинитися, щоб стати автентичним»<sup>93</sup>. Сучасність вимагає від кожного з нас не обмежуватися вузькими рамками навчальних дисциплін, які ми презентуємо нашим студентам. Міждисциплінарність, технологічна актуальність навчального процесу, широка обізнаність у сфері новітньої науки, використання тренінгових, проектних та дослідницьких і різноманітних цифрових технологій в навчальному процесі, вироблення особливого стилю навчальної діяльності та вироблення більш ефективних форм навчально-наукової

<sup>92</sup> Ясперс Карл. *Ідея Університету / Ідея Університету: Антологія / Упоряд.*: М. Зубрицька, Н. Бабалик, З. Рибчинська; відп. ред. М. Зубрицька. – Львів : Літопис, 2002. – 304 с.: іл. – С. 109-166. – С. 117.

<sup>93</sup> Ортега-І-Гасет Хосе. *Місія університету / Ідея Університету: Антологія / Упоряд.*: М. Зубрицька, Н. Бабалик, З. Рибчинська; відп. ред. М. Зубрицька. – Львів : Літопис, 2002. – 304 с.: іл. – С. 65-108.

діяльності у порівнянні з конкуруючими університетами. Управлінський персонал Університету спрямований на те, щоб кількісні показники в адмініструванні не йшли всупереч реальним потребам, а упорядкування паперів не заміщало упорядкування думок і людських цінностей.

В Університеті визнаються наступні критерії оцінки лідерства:

- Чи ті, кому Ви служите, зростають як особистості?
- Поки Ви їм служите, чи стають ці люди здоровішими, більш вільними та автономними, а також схильними ставати лідерами-служителями?
- Який вплив має Ваше служіння на найменш привілейовану частку суспільства; чи буде це для них корисним, чи хоча б не погіршить їхнє становище?

Зростання студентів як особистостей є стратегічним завданням, яке реалізується в декількох напрямках: якісна професійна підготовка висококваліфікованих фахівців; особистісне вдосконалення, яке реалізується через поєднання різноманітних навчальних та позанавчальних заходів – конференцій, семінарів, майстер-класів, зустрічей із видатними особистостями, волонтерство, участь у соціальних проектах, розвиток університетського самоврядування, клубів, гуртків, студій, спортивних команд.

В Університеті підтримуються спільні **цінності**, його **місія** та **візія**.

### ***Цінності Університету***

Київський університет імені Бориса Грінченка працює на основі певних морально-етичних принципів та має певну культуру і філософію, які безпосередньо впливають на його діяльність. Саме ними Університет керується у повсякденних справах та прийнятті рішень. Цінності дають орієнтири для співробітників та відрізняють його від конкурентів, пояснюючи, в чому полягають ключові переваги. Спільні цінності диктують співробітникам (дають загальне розуміння), як працювати. Таким чином, цінності організації є інструментом реалізації стратегічних цілей, це той стрижень, на який нанизані правила комунікації, принципи роботи співробітників та цілі Університету.

Цінності, які сповідує вищий навчальний заклад – це також і «додана вартість» навчання для студентів. Адже будь-який студент нашого Університету отримує не тільки знання з обраної ним професії, але й формує власний світогляд, систему цінностей та особисту місію. Від того, якими цінностями живе університет, залежить, яким буде майбутній випускник, і у далекій перспективі – яким буде майбутнє країни. Адже державу творять люди,

і зовсім скоро її доля залежатиме від сьогоднішніх студентів. Відтак в Університеті докладають всіх можливих зусиль, щоб випускники отримували не тільки кваліфікацію, але й усвідомлювали своє покликання, визначали для себе моральні орієнтири та принципи взаємодії з людьми.

Інші цінності Університету:

- Громада
- Довіра
- Духовність
- Лідерство-служіння
- Відповідальність
- Професіоналізм

### *Місія Університету*

Місія розглядається як констатація філософії та призначення, сенсу існування університету. Це проявляється в наступному:

- Місія прояснює спільну мету, призначення для співробітників. В результаті співробітники спрямовують свої зусилля в єдиному напрямку.

- Місія сприяє тому, що співробітники ідентифікують себе з організацією.

- Місія сприяє створенню позитивного соціально-психологічного клімату в Університеті.

*Місія Київського університету імені Бориса Грінченка* – сприяти кожному в цілісному розвитку і лідерському становленні, служити людині, громаді, суспільству.

З неї видно, що загальна мета існування Університету – цілісний розвиток та лідерське становлення усіх, хто вчиться чи працює в ньому. А філософія, на якій ґрунтується ця мета – служіння людині, громаді та суспільству.

Місія є унікальною, вона формулює чітке повідомлення навколишньому світу – що саме відрізняє наш Університет від інших, до чого прагне та що вважає найважливішим у своїй діяльності. В Університеті робиться особливий акцент на особистісний розвиток, навчання лідерству та покращення життя людей навколо.

*Візія Київського університету імені Бориса Грінченка* – розвивати корпоративну культуру лідерства, забезпечувати впровадження університетського стандарту освіти і наукових досліджень; створювати сприятливе середовище, інфраструктуру та умови для розвитку особистості, мобільності викладачів та студентів; служити територіальній громаді м. Києва.

Аргументованим підтвердженням реалізації візії Університету є здійснення цілої низки заходів. Так, в Університеті вже три

роки функціонує соціальний проєкт «З Києвом і для Києва», започаткований науково-педагогічним та студентським колективом Університету і спрямований на задоволення освітньо-розвивальних, культурно-дозвіллевих, спортивно-оздоровчих запитів та потреб мешканців столиці. Соціальний проєкт створює умови для індивідуальної самореалізації студентів і викладачів та їх активної участі у громадському житті. За допомогою проєкту кожен грінченківець може долучитися до служіння громаді, а кожний киянин має можливість сприяти власному особистісному розвитку, отримуючи нові знання, вміння та навички.

Студенти й викладачі різних інститутів Київського університету імені Бориса Грінченка залучені до участі в *міжнародній програмі «Лідерство-служіння»* у співпраці з Co-Serve International (США). Реалізація програми спрямована на усвідомлення основних принципів лідерства-служіння, розуміння можливостей застосування отриманих знань у повсякденному житті, формування навичок командної роботи та взаємопідтримки. Після успішного завершення навчання на першому етапі учасники мають можливість продовжити опанування програми дистанційно, в індивідуальному режимі з ментором (куратором), а влітку 2015 р. – стати учасниками Академії лідерства (м. Портленд, штат Орегон, США) і отримати міжнародний сертифікат.

Імплементация філософії лідерства в навчально-виховний процес на всіх рівнях освіти є пріоритетним напрямком розбудови Університету. На таких засадах, зокрема, вибудована освітня програма підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів м. Києва, яка реалізується в Університеті упродовж останніх семи років.

Концептуальною основою розвитку лідерства в програмі є: 1) методологія професійної підготовки управлінців-лідерів; 2) компетентнісний підхід, 3) кредитно-модульна система організації навчання. Структура програми включає низку відповідних компонентів.

Цільовий компонент програми: ціль навчання локалізована на рівні особистісних трансформацій (розвиток лідерства та інших професійних компетенцій), які відбуваються внаслідок внутрішніх перетворень, є стійкими властивостями людини, що проявляються в її поведінці.

Мотиваційний компонент програми: забезпечує можливість одразу застосовувати на практиці набуті під час навчання знання та навички.

Оціночно-результативний: оцінка результату відображує досягнення цілі навчання – підвищення професійної компетентності (лідерства).

Основними векторами розвитку лідерства в рамках реалізації програми можна вважати:

- розробку індивідуальних траєкторій навчання з урахуванням особистісних потреб кожного учасника програми;
- реалізацію індивідуальних траєкторій шляхом надання учасникам права вибору часу, змісту і форм навчання та розподілу відповідальності за успішність професійного розвитку;
- залучення до навчального процесу кожного учасника через використання широкого кола інтерактивних методів навчання, розвиток групової взаємодії та обмін професійним досвідом;
- проведення комплексного аналізу актуальних професійних проблем у навчальних групах із різномірним складом учасників (вік, стать, досвід, професійне спрямування, рівень управлінської відповідальності тощо);
- відображення в організації навчального процесу правил прозорості та відкритості, системне оцінювання результатів, поєднання методів самооцінки й оцінки, поточний та підсумковий контроль навчальних результатів як основа трансформаційної парадигми у системі підвищення кваліфікації.

Запровадження описаного підходу забезпечує формування активної позиції та професійного діалогу між всіма учасниками; сприяє підвищенню ефективності професійної підготовки, розвитку індивідуального та організаційного лідерства.

### ***3.6. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка***

Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка<sup>94</sup> свою головну місію вбачає у формуванні команди освітніх лідерів, яка ефективно й відповідно до міжнародних стандартів розбудовує результативно та якісно систему освіти в основі якої фахові компетентності та загальнолюдські і професійні цінності.

Задля реалізації цієї місії Університет покликаний:

- створювати умови для здобуття студентами якісної, конкурентоспроможної вищої освіти відповідно до вимог ринку праці сучасного високо-інформаційного суспільства;
- готувати високопрофесійних, морально стійких, патріотичних фахівців, здатних ефективно працювати і навчатися протягом життя, шляхом органічного поєднання їх самостійної систе-

---

<sup>94</sup> Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. – Режим доступу: <http://www.tnpu.edu.ua>.

матичної навчальної, пошуково-дослідницької, громадської діяльності та якісної викладацької й виховної роботи, ґрунтовних наукових досліджень науково-педагогічних працівників;

- забезпечувати особистісний розвиток студентів і працівників з урахуванням їх індивідуальних потреб і здібностей на основі принципів гуманізації, індивідуалізації та диференціації;

- зберігати, поширювати і розвивати цінності української та світової культури, сприяти духовному розвитку учасників навчального процесу.

*Лідерська позиція Університету* може бути зреалізована у повній мірі лише на засадах університетської автономії, демократії та відповідальності. Реалізація місії Університету вимагає розбудови його високого іміджу, що реалізується через:

- збереження і посилення провідної ролі Університету у вітчизняній системі вищої освіти та, зокрема, системі національної педагогічної освіти;

- відкритості Університету, його активній інтеграції у світовий інформаційний простір, членстві у міжнародних освітніх організаціях;

- повноправній участі Університету у реалізації Болонського процесу, входженні до ЕНЕА та ERA;

- забезпеченні статусу Університету як команди людей, які надають перевагу духовним цінностям, культурі й науці;

- збереженні, примноженні та пропаганді культурних традицій Університету шляхом проведення іміджевих, профорієнтаційних і культурно-просвітницьких заходів;

- перетворенні Університету в інтелектуальний, культурний, педагогічно-освітній центр регіону;

- забезпеченні відкритого й толерантного спілкування викладачів, співробітників і студентів Університету;

- розвиток PR-діяльності та журналістської активності, взаємодії із засобами масової інформації, продуктивної виробничої діяльності.

*Стратегічними напрямками розвитку Університету є такі:*

- підвищення професіоналізму науково-педагогічних працівників Університету завдяки їх систематичному самовдосконаленню, поєднанню навчально-методичної та науково-дослідницької роботи, різних форм підвищення кваліфікації, стажування у провідних вітчизняних та зарубіжних ЗВО;

- демократизація та оптимізація управління Університетом з метою використання і розвитку можливостей університетської автономії та вдосконалення інфраструктури, залучення широкого

кола членів колективу до обговорення і прийняття рішень, реалізації завдань;

- модернізація структури, змісту й організаційних форм підготовки майбутніх фахівців на засадах освітнього лідерства, компетентнісного підходу, переорієнтація змісту навчання на формат безперервної освіти, забезпечення гнучкості й мобільності практичної складової підготовки освітянина відповідно до пріоритетів ринку праці;

- розвиток наукової та дослідницької діяльності, підвищення якості фахової підготовки студентів на інноваційній основі;

- міжнародна співпраця Університету;

- забезпечення внутрішнього моніторингу якості освіти.

Стверджується, що лідерські позиції Університету сприятимуть формуванню та розвитку візіонерів, які будуть проактивно розбудовувати освітній простір України на засадах відповідальності, постійного вдосконалення через поєднання прикладних знань, практичних напрацювань і потенціалу особистості в контексті загальноєвропейських цінностей.

### ***3.7. Національна академія педагогічних наук України***

Представлено приклад використання НАПН України інструментів стратегічного розвитку у вигляді проекту Стратегії розвитку, який у даний час знаходиться у процесі обговорення академічною спільнотою.

*Проект від 14 липня 2014 р.*

#### **Стратегія розвитку Національної академії педагогічних наук України на 2015–2020 роки**

##### **ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

**Мета документа «Стратегія розвитку Національної академії педагогічних наук України на 2015–2020 роки» (далі – Стратегія)** – модернізація Національної академії педагогічних наук України (далі – Академія) в контексті провідних тенденцій розвитку освітньо-наукової сфери.

Стратегія розроблена відповідно до положень таких документів:

- Цілі розвитку тисячоліття ООН;

- Комюніке та інші документи Болонського процесу щодо Європейського простору вищої освіти, Лісабонська стратегія щодо Європейського дослідницького простору, Копенгагенська декларація щодо професійної освіти і підготовки;

- Стратегія «Європа 2020», Комюніке Європейської Комісії «Підтримуючи розвиток і професійну діяльність – порядок денний для модернізації європейських систем вищої освіти»;

- Міжнародна стандартна класифікація освіти;

- Європейська рамка кваліфікацій для навчання впродовж життя;

- Закон України «Про наукову і науко-технічну діяльність»;

- Закон України «Про вищу освіту» та інше національне освітнє законодавство.

**У документі основні терміни вживаються у такому значенні:**

- *Стратегія* – загальний план, спосіб дій організації з досягнення її основної комплексної мети упродовж тривалого часу.

- *Місія* – призначення, покликання організації.

- *Принципи* – первоначала, основні правила діяльності організації.

- *Візія* – бачення організації в розвинутому, досконалому стані.

- *Цінності* – пріоритети/орієнтири, що значущі, важливі для організації.

- *Стейкхолдери* – зацікавлені особи/організації, які впливають на діяльність установи.

## ОСНОВНА ЧАСТИНА

**Місія Академії** – здійснення *провідних* освітніх досліджень і розробок для розвитку в освіті *інноваційної* людини.

**Втілення місії Академії здійснюється шляхом виконання таких видів діяльності:**

- здійснення фундаментальних і прикладних освітніх досліджень, упровадження наукових результатів у практику;

- надання експертної та консультативної підтримки у розробленні та реалізації *державної політики*, спрямованої на пріоритетний розвиток освіти і науки України;

- професійна *підготовка та розвиток* дослідницького, інноваційного та лідерського потенціалу *освітян*;

- формування та *підтримка мереж* для обміну досвідом реалізації освітніх досліджень та інновацій, *ініціатив* громадськості з розвитку освіти.

**Діяльність Академії базується на принципах академічної свободи, наукової етики, професійної відповідальності.**

**Візія Академії** – *національний центр досконалості та лідерства* у галузі освітніх наук, що спрямовує інноваційний розвиток освіти України.

**У своїй діяльності Академія керується цінностями:**

- відданість істині;

- відкритість;

- чесність;
- різноманітність.

Стратегічні цілі – пріоритети діяльності:

1. Підвищення якості досліджень Академії та значущості їх результатів для інноваційного розвитку освіти
2. Посилення впливу Академії на державну освітню та наукову політику, громадську думку щодо пріоритетності розвитку освіти та освітньої науки України
3. Ефективне відтворення та розвиток дослідників освіти, їх лідерського потенціалу
4. Піднесення глобальної конкурентоспроможності Академії, її іміджу в суспільстві та освітньо-науковому просторі

### **Завдання для реалізації стратегічних цілей**

1. Підвищення якості досліджень Академії та значущості їх результатів для інноваційного розвитку освіти

#### **1.1. Підвищення актуальності досліджень**

1.1.1. Розробити *дієві* механізми для визначення пріоритетних напрямів досліджень, що передбачають широке залучення вітчизняних стейкхолдерів (включаючи організацій громадянського суспільства) і зарубіжних експертів

1.1.2. Удосконалити конкурсні процедури для обрання тематик науково-дослідних робіт (далі – НДР), забезпечивши їх *відкритість, прозорість* та орієнтацію на *ефективність і результативність*

#### **1.2. Підвищення якості досліджень**

1.2.1. Запровадити процедуру та критерії для моніторингу й оцінювання *якості результатів* НДР, їх орієнтації на провідні вітчизняні та зарубіжні досягнення

1.2.2. Запровадити механізми *ефективного* формування складу виконавців НДР і впливу на результативність їх діяльності

1.2.3. Створити в установах Академії науково-організаційні відділи (для реалізації *функцій* координації НДР, моніторингу впровадження результатів НДР, розвитку міжнародної діяльності, розбудови зв'язків з громадськістю)

1.2.4. Забезпечити відкритий доступ до наукових звітів і можливість зворотного зв'язку

#### **1.3. Підвищення ефективності впровадження результатів досліджень і рівня їх фактичного впливу на освітню галузь**

1.3.1. Ідентифікувати *ефективні* інструменти впровадження результатів освітніх досліджень

1.3.2. Визначити параметри, що засвідчують *фактичний* вплив результатів освітніх досліджень

1.3.3. Включити підвищення кваліфікації відповідних категорій працівників освітньої сфери до НДР як механізм апробації та поширення результатів досліджень

1.3.4. Забезпечити відображення результатів досліджень в освітніх програмах та інституційних стратегіях навчальних закладів

**2. Посилення впливу Академії на державну освітню та наукову політику, громадську думку щодо пріоритетності розвитку освіти та освітньої науки України**

**2.1. Взаємодія Академії з Міністерством освіти і науки України та Комітетом Верховної Ради України з питань науки і освіти**

2.1.1. Розробити та схвалити програми співпраці

2.1.2. Брати участь у розробленні законів у сфері освіти, наукової та науково-технічної діяльності, ініціювати та брати участь у розробленні нормативно-правових документів

2.1.3. Ініціювати та реалізувати актуальні аналітичні дослідження

2.1.4. Забезпечити ефективне представництво Академії в експертних і громадських радах та робочих групах профільного Міністерства і Комітету

2.1.5. За консультацією з профільними Міністерством і Комітетом підготувати законодавчі пропозиції щодо посилення науково-експертної ролі Академії в галузі психологічних і педагогічних наук України шляхом створення відповідної експертно-координаційної ради НАПН України

**2.2. Співпраця з освітніми та науковими організаціями, організаціями громадянського суспільства, що підтримують розвиток освіти і науки України**

2.2.1. Укласти угоди та розробити відповідні програми співпраці з *ключовими* освітніми та науковими організаціями, організаціями громадянського суспільства, що підтримують розвиток освіти і науки України

2.2.2. Ініціювати та забезпечити створення та підтримку *вітчизняної мережі* у галузі освітніх досліджень

**3. Ефективне відтворення та розвиток дослідників освіти, їх лідерського потенціалу**

**3.1. Розвиток дослідницької компетентності**

3.1.1. Розробити *профіль* дослідницької компетентності у галузі освіти на різних рівнях Національної рамки кваліфікацій

3.1.2. Ідентифікувати *перспективні* наукові школи як осередки розвитку дослідницької компетентності та розробити заходи для їх підтримки і популяризації

3.1.3. Розробити та реалізувати спільно з університетами дослідницькі магістерські програми у галузі освіти

### **3.2. Модернізація аспірантури та докторантури**

3.2.1. Розробити концепцію впровадження *структурованих* докторських освітніх програм (академічного та професійного спрямування) та відповідний профіль *доктора філософії* у галузі освіти, здійснити їх пілотну імплементацію

3.2.2. Визначити та апробувати показники *ефективності навчання* в аспірантурі та докторантурі

3.2.3. Удосконалити процедури підготовки та захисту дисертаційних досліджень в Академії

3.2.4. Створити в установах Академії відділи аспірантури та докторантури

### **3.3. Кар'єрний розвиток дослідників**

3.3.1. Визначити шляхи та механізми *залучення* талановитої молоді до дослідницької діяльності у галузі освіти

3.3.2. Запровадити критерії та механізми для здійснення *прозорого* оцінювання ефективності діяльності наукових працівників Академії

3.3.3. Запровадити механізми мотивації *ефективних* наукових співробітників

3.3.4. Реалізувати програму професійного розвитку співробітників Академії

3.3.5. Здійснювати пошук і відбір потенційних кандидатів у члени-кореспонденти на основі їх професійної здатності сприяти розвитку Академії

3.3.6. Здійснити оптимізацію та оновлення кадрового складу Академії на основі оцінювання ефективності діяльності наукових працівників

## **4. Піднесення глобальної конкурентоспроможності Академії, її іміджу в суспільстві та освітньо-науковому просторі**

### **4.1. Інтернаціоналізація діяльності Академії**

4.1.1. Забезпечити участь Академії та її лідерську роль у міжнародних дослідницьких та освітніх проектах

4.1.2. Визначити пріоритетні міжнародні спільноти, що функціонують у галузі освітніх наук, та перспективи участі у них Академії

4.1.3. Запровадити програми підготовки в аспірантурі з подвійними дипломами (спільно із зарубіжними партнерами)

4.1.4. Здійснити заходи щодо *оптимізації* фахових видань Академії, створення реферативних видань, їх відповідності міжнародним стандартам

4.1.5. Реалізувати заходи для підвищення англомовної компетентності наукових співробітників, аспірантів і докторантів Академії *як мови міжнародного спілкування* у науковій сфері

## 4.2. Популяризація Академії у вітчизняному та міжнародному освітньо-науковому просторі

4.2.1. Реалізувати програму популяризації Академії та механізми *моніторингу* громадської думки щодо її діяльності

4.2.2. Розробити та популяризувати *профілі* Академії та її установ, насамперед англійською мовою

4.2.3. Створити та забезпечити *дієву* підтримку англійськомовних сайтів Академії та її установ

4.2.4. Забезпечити відкритий *доступ до звітів* про діяльність Академії та її установ і можливість зворотного зв'язку на міжнародному рівні

4.2.5. Реалізувати *соціальні проекти* для освітян України

### Механізми розвитку Академії:

– Посилення міжінституційної взаємодії між установами Академії

– Оптимізація структури та процесів управління

– Професіоналізація управління

– Розвиток персоналу

– Інформатизація документообігу та діяльності

– Диверсифікація та результат-орієнтоване фінансування

– Модернізація інфраструктури

## ІНДИКАТОРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Код	Назва індикатора	Значення станом на кінець року			
		2014	2016	2018	2020
<b>1. Підвищення якості досліджень Академії та значущості їх результатів для інноваційного розвитку освіти</b>					
1.1	Індекс цитувань учених				
1.2	Імпакт-фактор фахових видань				
1.3	Кількість видань Академії, які входять до науково-метричних баз				
1.4	Кількість освітніх організацій України, в яких відбулося фактичне запровадження результатів, що привело до конкретної інновації				
<b>2. Посилення впливу Академії на державну освітню та наукову політику, громадську думку щодо пріоритетності розвитку освіти та освітньої науки України</b>					
2.1	Кількість нормативно-правових актів, прийнятих за ініціативи/участі експертів Академії				
2.2	Кількість програм про діяльність Академії в теле- радіо ЗМІ				

## Продовження

Код	Назва індикатора	Значення станом на кінець року			
		2014	2016	2018	2020
2.3	Кількість публікацій про діяльність Академії у ЗМІ				
2.4	% недержавного фінансування				
<b>3. Ефективне відтворення та розвиток дослідників освіти, їх лідерського потенціалу</b>					
3.1	Середній вік персоналу				
3.2	% основних співробітників				
3.3	% керівників наукових підрозділів наукових установ Академії з науковими ступенями доктора наук віком до 45 років				
3.4	% керівників наукових підрозділів наукових установ Академії з науковими ступенями доктора наук віком 45-60 років				
3.5	% докторів і кандидатів наук від кількості основного наукового персоналу				
3.6	Середнє значення конкурсу на вступ в аспірантуру/ докторантуру				
3.7	Кількість захищених аспірантів/докторантів				
3.8	Кількість спеціалізованих кандидатських/ докторських рад				
<b>4. Піднесення глобальної конкурентоспроможності Академії, її іміджу в суспільстві та освітньо-науковому просторі</b>					
4.1	% публікацій у зарубіжних виданнях (включаючи матеріали конференцій)				
4.2	% публікацій англійською мовою				
4.3	% публікацій у виданнях, які входять до науково-метричних баз				
4.4	Кількість видань Академії, заснованих із зарубіжними партнерами				
4.5	Кількість структурованих докторських програм з подвійними дипломами (спільно із зарубіжними партнерами)				
4.6	Кількість міжнародних освітніх проектів				
4.7	Кількість міжнародних дослідницьких проектів				

### **3.8. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»<sup>95</sup> (НТУ «ХПІ») здійснює підготовку фахівців за 101 спеціальністю за денною та заочною формами навчання. Університет – є центром навчальної, методичної та науково-дослідної роботи. У структурі Університету 21 факультет, 96 кафедр, науково-технічна бібліотека з загальним фондом понад 2 млн томів.

У системі післядипломної освіти Університет забезпечує одержання фахівцями нової кваліфікації, нової спеціальності та професії на основі здобутої раніше освіти і досвіду практичної роботи. У сфері наукової діяльності Університет здійснює підготовку фахівців вищої кваліфікації за 30 спеціальностями. Серед провідних наукових напрямів Університету: техніка високих напруг, магнітно-імпульсної обробки металів; іоносфера у природному і штучно збудованому станах та найближчого космосу.

#### ***Базові організаційні параметри НТУ «ХПІ»***

*Місія Університету* – створення знання для забезпечення сталого розвитку національних галузей промисловості.

*До основних функцій Університету* віднесено, зокрема, такі:

- пошук, підтримка та виховання лідерів;
- забезпечення змісту освіти відповідно до новітніх досягнень науки і техніки, основних тенденцій розвитку виробництва і економіки України;
- сприяння здійсненню фундаментальних і прикладних наукових досліджень.

*Базові цінності Університету* є наступними: академічна свобода; демократичність керування; плюралізм думок та ін.

Візія Університету (як одного з лідерів національної освіти, що впроваджує у навчальний процес нові досягнення науково-технічного прогресу, сучасні педагогічні технології) інтегрує в собі магістральні вектори інституційного розвитку:

- висока якість освіти, її фундаментальність, глибина, практична направленість;
- наявність більш ніж 40 визнаних наукових шкіл;
- висока затребуваність випускників на ринку праці, високий рівень оцінки якості підготовки фахівців роботодавцями;
- вітчизняна та міжнародна визнаність Університету, високі місця у національних і міжнародних рейтингах;

<sup>95</sup> Національний технічний університет «ХПІ» Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/ua/>

- розвинутість інфраструктури й матеріальної бази Університету та ін.

**Основні механізми, які застосовуються для розвитку Університету:**

- широке обговорювання ключових проблем, та затвердження прийнятих рішень на ректораті, на засіданнях Вченої ради, зборах трудового колективу;

- підтримка ініціатив ученої та методичних рад, профспілкового комітету;

- всебічне моральне і матеріальне стимулювання ініціативи співробітників;

- всебічний розвиток автономії кафедр при постійному контролю з боку ректорату та відповідних служб;

- всебічний розвиток студентського самоврядування;

- постійна робота над підвищенням науково-теоретичного та методичного рівня науково-теоретичних працівників;

- інформатизація та подальша комп'ютеризація діяльності Університету.

### **Оцінка потреб**

У НТУ «ХП» організований процес систематичного збору (2 рази на рік) та аналізу інформації від студентів про їхні потреби, рівень відповідності між їх поточною життєвою ситуацією та очікуваннями. За результатами аналізу приймаються управлінські рішення, що дозволяють ефективніше надавати послуги та оперувати ресурсами.

### **Зворотний зв'язок**

У НТУ «ХП» застосовують такі форми соціального зворотного зв'язку:

- Свідомо або несвідомо дозований. Часто одна зі сторін надає неповну або неточну інформацію, щоб приховати деякі обставини або запобігти негативним реакціям іншої сторони.

- Прямий і опосередкований. Прямий зворотний зв'язок характеризується відвертою і однозначною формою повідомлення. Опосередкований зворотний зв'язок — це обмін завуальованими реакціями, щоб ввести партнера в оману або скоригувати його поведінку. Він може бути також зумовлений неможливістю з морально-етичних норм висловлюватися прямо й відверто. Такий зворотний зв'язок негативно позначається на процесі взаємодії.

- Позитивний або негативний зворотний зв'язок. Особливе значення таких зворотних зв'язків між сторонами зумовлене процесом сприймання інформації.

Для реалізації зворотного зв'язку використовуються опитувальники, анкети, стандартизовані тести.

### ***Впровадження інноваційних практик та інтернаціоналізація бізнес-освіти в НТУ «ХПІ»***

Глобалізація економіки та нові вимоги роботодавців на українському ринку в середині 2000-х років привели до радикальних змін у бізнес-освіті. Підтримка керівництвом НТУ «ХПІ» активної участі викладачів Університету в міжнародних освітніх і науково-дослідних проєктах сприяла заняттю лідерських позицій Університетом у цій сфері в регіоні та на національному рівні, а також позитивно вплинуло на професійний розвиток академічних співробітників.

Впровадження в Університеті бакалаврської та магістерської програм навчання англійською мовою за фахом «менеджмент» здійснювалося у три етапи:

- планування та ініціація (осінь 2006 – зима 2007);
- впровадження змін (весна 2007 – весна 2011);
- удосконалення (осінь 2011 – теперішній час).

Адміністрація Університету схвалила ідею навчання англійською мовою та делегувала певні повноваження групі лідерів-новаторів. У процесі реалізації першого етапу ця група концентрувала свої зусилля на залученні агентів змін, стейкхолдерів, визначенні цінностей, концепцій і політики програм навчання англійською мовою. Паралельна участь групи лідерів у міжнародних і національних проєктах НТУ «ХПІ» створювала синергетичний ефект при досягненні цілей першого етапу програми навчання англійською мовою. На різних рівнях головні компоненти стратегічного плану зазначеної програми були приведені у відповідність до критеріїв якості освіти EQUIS, AACSB, SEEMAN та Української Асоціації розвитку менеджменту та бізнес-освіти (УАРМБО).

На другому етапі впровадження програми із 49 першокурсників, які успішно пройшли відбір, було сформовано три групи для навчання англійською мовою, додатково до участі в програмі приєдналися 17 третьюкурсників. Оскільки результат програми значною мірою залежав від рівня студентів, їх відбір проходив дуже ретельно. Одночасно з розробкою контенту програми значна увага приділялася підвищенню кваліфікації викладачів, розвитку міжнародних партнерств університетів та іншим релевантним проєктам.

Важливим визнанням високої якості програми та одночасно стимулом для її подальшого вдосконалення став запуск програми подвійних дипломів бакалавра разом із факультетом економіки та менеджменту Університету Отто-фон-Герике (OvGU) (Німеччина). Для одержання подвійного диплома студентам НТУ «ХПІ» необхідно пройти програму, розраховану на 8 семестрів, та одержати 240 ECTS. При цьому 4 семестри із 8 навчання відбувається в Університеті Отто-фон-Герике, за яке необхідно отримати 121 ECTS. Навчання

для студентів ОвГУ триває 6 семестрів, з яких 2 – у НТУ «ХПІ» за програмою, де всі предмети викладаються англійською мовою. Обсяг всієї програми складає 180 ECTS, з них 59 ECTS – у НТУ «ХПІ».

На даному етапі відбувається підвищення життєздатності та подальше вдосконалення програми. З цією метою здійснюються такі заходи:

- зміни навчального плану;
- регулярні візити зарубіжних лекторів;
- упровадження оновленої політики забезпечення якості освіти на рівні кафедр різних факультетів;
- спільні літні школи;
- участь у проєкті Програми TEMPUS «Е – інтернаціоналізація для спільного навчання». Створені міжнародні віртуальні біноми викладачів із ЗВО-партнерів проєкту дозволили підвищити якість навчального контенту, розвинути професійні компетентності;
- нарощуються партнерські зв'язки в області наукових досліджень з колегами із зарубіжних університетів.

Завдяки реалізації описаної програми НТУ «ХПІ» знову підтвердив звання лідера з освіти у регіоні та виявився одним з трендсетерів в Україні у сфері успішної реалізації та подальшого вдосконалення програм навчання англійською мовою. Безсумнівний успіх програми породив велику кількість послідовників у регіоні. Подібна успішна практика створює ґрунт у НТУ «ХПІ» для реалізації подальших лідерських ініціатив у вищій освіті.

### **3.9. Національний авіаційний університет**

Національний авіаційний університет<sup>96</sup> – один із найпотужніших та найвідоміших авіаційних ЗВО світу (створений у 1933 р.). Сьогодні на 90 кафедрах Університету навчальний процес за 53 бакалаврськими та 75 магістерськими програмами здійснює висококваліфікований науково-педагогічний колектив, у складі якого 180 докторів наук, професорів та 770 кандидатів наук, доцентів. Загальна кількість студентів становить 19 310 осіб. До складу Університету на правах відокремлених навчальних структурних підрозділів також входять академія та сім коледжів, у яких навчаються за різними формами 10 920 студентів. Кандидати та доктори наук готуються в аспірантурі та докторантурі Університету відповідно за 60 та 26 спеціальностями.

Освітнє життя Університету характеризується високим рівнем інтернаціоналізації: з 1999 року підготовка фахівців за 18 бакалаврськими та 19 магістерськими програмами здійснюється

<sup>96</sup> Національний авіаційний університет. – Режим доступу: <http://nau.edu.ua>.

з повним циклом викладання навчальних дисциплін англійською мовою. Загальна кількість іноземних студентів в Університеті складає 1050 осіб із 42 країн. Університет є активним учасником низки міжнародних проєктів. З більш ніж 90 університетами світу укладено та успішно реалізуються договори та угоди про співробітництво в освітньо-науковій сфері.

### *Доктрина розвитку Національного авіаційного університету*

У Національному авіаційному університеті з метою забезпечення цілеспрямованої політики у сфері підготовки висококваліфікованих фахівців, проведення наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок та реалізації перспективних проєктів і програм, які віддзеркалюють актуальні потреби різних галузей економіки України та інших держав, розроблена та схвалена Вченою радою Доктрина розвитку Університету.

Доктрина розвитку Університету визначає його місію, візію, стратегічні цілі, стратегічні напрямки діяльності, принципи їх досягнення, політику в сфері якості, очікувані результати та гарантії її реалізації.

*Місія Університету:* Зміцнення освітньо-професійного потенціалу держави шляхом високоякісної підготовки фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів та ступенів, конкурентоспроможних на світовому ринку праці та готових до плідної професійної діяльності в умовах постійного розвитку світового співтовариства, для підприємств організацій та установ усіх форм власності авіатранспортної та інших галузей економіки.

*Візія Університету:* Національний авіаційний університет – гарант якості та надійності зі світовим визнанням, відомий навчально-науковий центр підготовки національної та світової еліти.

*Система цінностей Університету є достатньо широкою та включає, зокрема такі:*

- забезпечення автономії, академічних свобод та прав особистості;
- відкритість, доступність і прихильність принципам інтернаціоналізму в освітньому процесі;
- демократичність системи управління.

### *Політика Університету щодо забезпечення якості*

Політика Університету в сфері якості базується на засадах державного стандарту системи управління якістю ДСТУ ISO 9004:2000 і відповідає 8 принципам загального менеджменту якості (TQM):

- максимальне задоволення вимог та очікувань замовників фахівців;
- лідерство та персональна відповідальність керівників усіх рівнів;

- професіоналізм і компетентність працівників;
- системний і процесний підхід до менеджменту;
- прозорість і логічність процесів прийняття рішень;
- корпоративна культура;
- високі технології;
- оптимізація видатків;
- здоров'я та безпека.

З метою успішної реалізації зазначеної Доктрини в Університеті розроблена та з 2008 року функціонує побудована на засадах міжнародного стандарту якості ISO 9001:2008 система менеджменту якості, яка у вересні 2014 року успішно пройшла черговий ресертифікаційний аудит, який здійснював міжнародний орган із сертифікації Bureau Veritas Certification (Україна).

Конкретними причинами розроблення та впровадження системи менеджменту якості в Національному авіаційному університеті є:

- посилення конкуренції між ЗВО на ринку освітніх послуг та на ринку праці;
- посилення вимог з боку споживачів до якості освітніх послуг;
- інтернаціоналізація освіти (Болонський процес);
- певна фінансово-економічна нестабільність, недостатнє державне фінансування вищої освіти та інші.

### ***Класифікація лідерів Національного авіаційного університету***

Принцип лідерства та персональної відповідальності керівників усіх рівнів є одним із головних принципів політики Національного авіаційного університету в сфері якості. Проведений в Університеті аналіз діяльності керівників різних рівнів дозволив виділити серед них декілька категорій лідерів (табл. 1).

*Таблиця 1*

#### **Класифікація лідерів Національного авіаційного університету**

<b>Категорія лідера</b>	<b>Кількість</b>	<b>Характерна діяльність</b>
Лідери вищої ланки: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ректор</li> <li>■ перший проректор</li> <li>■ проректори (з науково-педагогічної роботи, з наукової роботи, з науково-педагогічної та виховної роботи, з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків, з науково-педагогічної роботи та корпоративного розвитку, з адміністративно-господарської роботи)</li> </ul>	8 осіб	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Визначення та коригування місії, візії, політики, стратегічних цілей, системи цінностей</li> <li>■ Розвиток науково-педагогічної, наукової, міжнародної діяльності</li> <li>■ Корпоративний розвиток</li> <li>■ Розвиток адміністративно-господарської діяльності</li> <li>■ Ініціювання удосконалень</li> </ul>

Закінчення табл. 1

Категорія лідера	Кількість	Характерна діяльність
Лідери середньої ланки: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ директори інститутів</li> <li>■ декани факультетів</li> <li>■ завідувачі кафедр</li> <li>■ начальники відділів/служб</li> </ul>	135 осіб	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Організація роботи в команді</li> <li>■ Мотивація персоналу</li> <li>■ Організація зворотного зв'язку від персоналу та замовників фахівців</li> <li>■ Ініціювання удосконалень</li> </ul>
Лідери нижньої ланки: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ внутрішні аудитори</li> <li>■ відповідальні з якості в структурних підрозділах</li> <li>■ інші працівники</li> </ul>	170 осіб	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ініціювання удосконалень</li> <li>■ Участь у залученні персоналу до роботи із вдосконалення</li> <li>■ Командна робота</li> </ul>

**Реалізація принципу лідерства в Національному авіаційному університеті через призму вимог міжнародного стандарту якості ISO 9001:2008 та вдалої практики досконалих організацій (установ)**

**1. Лідери розробляють місію, візію, цінності та етику й діють як рольові моделі культури досконалості**

*1.1. На практиці лідери досконалих організацій (установ):*

- Формулюють зрозумілий напрямок розвитку і стратегічні орієнтири; об'єднують своїх працівників у досягненні стратегічних цілей і вирішення поставлених завдань.

- Забезпечують майбутню організації (установи), визначаючи і формулюючи її стратегічні цілі, які становлять собою основу візії, цінностей та політики.

- Відстоюють цінності організації (установи) і є рольовими прикладами цілісності, соціальної відповідальності та етичної поведінки як в організації (установі), так і за її межами.

- Сприяють розвитку організації (установи) шляхом демонстрації прихильності цінностям та етиці, використання звітності, створення атмосфери відкритості та довіри.

- Забезпечують працівникам можливість чесно працювати відповідно до високих етичних стандартів.

- Формують і поширюють в організації (установі) культуру лідерства, аналізують і покращують результативність існуючих форм лідерства.

*1.2. Вдала практика Національного авіаційного університету в сфері лідерства:*

- Сильна команда лідерів визначає головні напрями його розвитку у вигляді Доктрини, яка містить місію, візію, стратегічні

цілі та напрямки діяльності, принципи та гарантії досягнення цих цілей.

- Лідери вищої ланки демонструють високий рівень лояльності до Університету та націленість на постійне вдосконалення.

- Лідерами вищої ланки розроблена система цінностей, етики та громадської відповідальності, яка спрямована на розвиток корпоративної культури Університету, зокрема, розроблені та впроваджені Кодекс честі науково-педагогічного працівника та Кодекс честі студента Національного авіаційного університету.

- Проводиться системне оцінювання діяльності лідерів з боку працівників і студентів шляхом соціологічних досліджень; результати цього оцінювання використовуються для аналізу, перегляду та вдосконалення особистої поведінки лідерів.

- Команда лідерів Університету ставить перед собою амбітні цілі, зокрема, вихід на позиції лідерства в світовій освітньо-професійній сфері і розвиток фундаментальних та прикладних наукових досліджень.

*1.3. Можливі напрями вдосконалення діяльності Національного авіаційного університету в сфері лідерства:*

- Лідери середньої та нижчої ланок не повною мірою беруть участь у процесі коригування та удосконалення політики Університету в сфері якості.

- У процесі коригування та удосконалення політики Університету в сфері якості лідери не повною мірою використовують сучасні підходи та інструменти менеджменту, зокрема, модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM).

**2. Лідери визначають, вимірюють, аналізують систему менеджменту якості організації (установи) та її результати діяльності, організують її вдосконалення**

*2.1. На практиці лідери досконалих організації (установ):*

- Використовують збалансований набір показників результатів для оцінки успішності діяльності з урахуванням довгострокових і короткострокових пріоритетів щодо ключових зацікавлених сторін, в якому чітко простежуються причинно-наслідкові зв'язки.

- Розробляють і вдосконалюють систему менеджменту якості організації (установи), включаючи оцінку результатів, для поліпшення майбутньої діяльності і забезпечення вигоди зацікавлених сторін.

- Приймають рішення на основі надійної інформації та використовують всі доступні знання для інтерпретації поточного і прогнозованого функціонування процесів.

- Прозорі і підзвітні для зацікавлених сторін та суспільства в цілому щодо своєї діяльності, а також активно прагнуть бути вище простої відповідності обов'язковим вимогам.

- Забезпечують високий рівень довіри зацікавлених сторін, визначаючи ризики і керуючи ними у всіх процесах.

- Розуміють і розвивають можливості організації (установи).

*2.2. Вдала практика Національного авіаційного університету в сфері лідерства:*

- За ініціативою лідерів вищої ланки в Університеті розроблена, впроваджена, сертифікована та успішно функціонує система менеджменту якості, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту якості ISO 9001:2008.

- Лідери Університету націлені на постійне вдосконалення системи з використанням міжнародних стандартів у сфері менеджменту і методів управління.

- Розробка та впровадження системи дозволила лідерам Університету чітко усвідомити і донести до всіх працівників і студентів важливість орієнтації у своїй діяльності на споживачів (абітурієнтів, студентів, батьків, роботодавців тощо).

- Лідери спрямовують колектив Університету на досягнення стратегічних цілей.

- Лідери створюють внутрішню середу корпоративного менеджменту, який забезпечує працівникам і студентам умови для їх залучення до процесу вдосконалення діяльності та досягнення стратегічних цілей.

- Деякі лідери середньої ланки для вирішення своїх проблем самі ініціюють внутрішні аудити у сфері своєї відповідальності.

*2.3. Можливі напрямки вдосконалення діяльності Національного авіаційного університету в сфері лідерства:*

- Розроблена за ініціативою лідерів система менеджменту якості не всіма працівниками та студентами сприймається як інструмент, що дійсно допомагає у повсякденній діяльності.

- Система менеджменту якості Університету певною мірою занадто формалізована і тому не завжди дає можливість працівникам і студентам проявляти гнучкість в потрібних ситуаціях.

- На даний час можливість поширення документації системи менеджменту якості на електронних носіях використовується недостатньо.

**3. Лідери взаємодіють із зовнішніми зацікавленими сторонами**

*3.1. На практиці лідери досконалих організацій (установ):*

- Знають, хто є їх ключовими партнерами і розробляють методи, які забезпечують розуміння їх різноманітних потреб і очікувань та відповідність їм.

- Розробляють підходи до залучення партнерів, споживачів і суспільства в процес генерації ідей та інновацій.

- Використовують інновації для поліпшення іміджу організації та залучення нових споживачів, партнерів і талановитих працівників.

- Визначають стратегічне і тактичне партнерство на основі поточних і довгострокових потреб організації, що сприяють посиленню своїх можливостей і сильних сторін.

- Забезпечують прозорість звітності ключовим зацікавленим сторонам, включаючи органи державного управління відповідно до їх вимог.

### *3.2. Вдала практика Національного авіаційного університету в сфері лідерства:*

- Лідери Університету визначили ключових партнерів (споживачів), розуміють їх потреби та очікування, розробили підходи до залучення нових партнерів.

- Лідери активно використовують інновації для поліпшення іміджу Університету та залучення нових партнерів (споживачів) і талановитих працівників. Зокрема, з ініціативи лідерів вищої ланки створено науковий парк, який дозволяє поєднати освітній процес, новітні наукові дослідження та розробки і виробництво.

- Ректор Університету та лідери усіх рівнів беруть участь у мас-медійних заходах, виступають перед журналістами, в передачах на радіо та телебаченні.

- Лідери беруть участь у державних і громадських організаціях, міжнародних конференціях та семінарах, підтримують і поширюють ідею досконалості.

- Університет підтримує плідні зв'язки з багатьма міжнародними структурами, організаціями і установами, зокрема, підписано договори та угоди щодо співробітництва з понад 90 університетами світу.

- Університет бере активну участь в реалізації міжнародних проєктів та програм, зокрема, щодо міжнародної академічної мобільності викладачів і студентів, програми подвійних дипломів тощо.

- В Університеті функціонують Інститут післядипломної освіти, Інститут міжнародної організації цивільної авіації (ICAO), в яких проходять перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівці з України, країн ближнього та далекого зарубіжжя.

### *3.3. Можливі напрямки вдосконалення діяльності Національного авіаційного університету в сфері лідерства:*

- Недостатньо активно ведеться постійний пошук партнерів з метою розширення спектру можливостей спільної діяльності з удосконалення.

- Використовуються не всі можливості ефективної мотивації співробітництва лідерів та всього персоналу зі споживачами, партнерами, суспільством.

#### **4. Лідери підсилюють культуру досконалості серед персоналу організації (установи)**

##### *4.1. На практиці лідери досконалих організації (установ):*

- Надихають працівників і формують культуру залученості, наділення повноваженнями і делегування відповідальності, підприємницької ініціативи, вдосконалення та звітності на всіх рівнях.

- Створюють атмосферу заохочення креативності, генерації нових ідей нетривіального мислення, для підтримки інновацій та розвитку організації (установи).

- Забезпечують працівникам можливість реалізації їх особистісного потенціалу в атмосфері чесного партнерства, тим самим сприяючи індивідуальному та загальному успіху.

- Підтримують працівників організації (установи) в досягненні їхніх цілей та реалізації планів, своєчасно та у відповідній формі заохочуючи людей.

- Створюють та забезпечують рівні можливості для працівників на фоні наявного розмаїття їх особистостей.

##### *4.2. Вдала практика Національного авіаційного університету в сфері лідерства:*

- В Університеті створена система мотивації творчої активності працівників, яка виражається в моральній та матеріальній підтримці тих, хто прагне вдосконалення своєї роботи.

- Лідери вищої ланки Університету здійснюють визнання командних та індивідуальних зусиль колективу на всіх рівнях своєчасно і відповідним чином, зокрема, проводиться щорічний конкурс щодо присвоєння почесних звань: «Професор року», «Доцент року», «Викладач року», визначаються рейтинги навчальних структурних підрозділів.

- Ректор, як лідер Університету вищої ланки, активно застосовує регулярні зустрічі з працівниками та студентами як елемент зворотного зв'язку, на яких не тільки роз'яснює місію, візію, цінності Університету, а й інформує про стратегічні та поточні плани, проблеми та шляхи їх подолання, вивчає думку колективу щодо цього.

##### *4.3. Можливі напрямки вдосконалення діяльності Національного авіаційного університету в сфері лідерства:*

- Плани роботи підрозділів та особисті плани роботи працівників не завжди розробляються в прив'язці до місії та візії Університету; має місце недостатній аналіз лідерами сприйняття працівниками місії, візії та стратегічних змін у діяльності Університету.

- Лідери недостатньо залучають навчально-допоміжний склад до процесів вдосконалення, наявна недостатня його мотивація до участі в діяльності з удосконалення.

- Недостатньо прикладів використання показників вимірювання ефективності діяльності лідерів для поширення культури досконалості серед усіх працівників.

## **5. Лідери забезпечують гнучкість організації (установи) та ефективно керують змінами**

### *5.1. На практиці лідери досконалих організації (установ):*

- Розуміють внутрішні і зовнішні причини для змін в організації (установі).

- Демонструють свою здатність приймати своєчасні та обґрунтовані рішення на основі наявної інформації та попереднього досвіду, з урахуванням можливих наслідків.

- Аналізують, проявляючи гнучкість, правильність напрямку руху організації (установи) і, за необхідності, змінюють його, забезпечуючи довіру до цих змін.

- Залучають відповідні зацікавлені сторони до проведення змін в ім'я досягнення організацією (установою) стійкого успіху.

- Виявляють здатність використовувати переваги швидкого реагування на виклики шляхом вироблення нових підходів до вирішення проблем.

- Розподіляють ресурси не стільки заради швидкого отримання потрібного результату, скільки для досягнення успіху в довгостроковій перспективі, а також збереження і збільшення конкурентоспроможності.

### *5.2. Вдала практика Національного авіаційного університету в сфері лідерства:*

- На засіданнях ректорату, вчених рад усіх рівнів та комісій з якості всі лідери беруть участь у визначенні потрібних змін в Університеті.

- Протягом останніх років за ініціативи лідерів вищої ланки відбулися зміни в структурі Університету, зокрема, ліквідовано п'ять малочисельних кафедр, здійснено укрупнення декількох інститутів і факультетів.

- На щотижневих оперативних нарадах лідери всіх ланок аналізують поточні результати діяльності Університету та його структурних підрозділів, приймають рішення щодо необхідних оперативних дій, які сприяють реалізації політики та стратегії університету у досягненні його цілей.

- Директори інститутів, декани факультетів та завідувачі кафедр мають повноваження самостійно формувати навчальні

програми, вибирати методи навчання, вносити зміни в організацію навчального процесу в рамках чинного законодавства.

- Для виявлення найактуальніших напрямків вдосконалення діяльності Університету лідери використовують такий метод командної роботи, як мозковий штурм.

*5.3. Можливі напрями вдосконалення діяльності Національного авіаційного університету в сфері лідерства:*

- Не повністю відпрацьований системний механізм доведення ідей та пропозицій працівників щодо вдосконалення до відома керівництва Університету.

- Інструмент моделі досконалості EFQM недостатньо широко використовується лідерами для самооцінки та вдосконалення власної поточної діяльності.

*Попередні підсумки впровадження системи менеджменту якості Національного авіаційного університету за останні п'ять років:*

- Збільшилась кількість заяв вступників на навчання на перший курс за програмою підготовки бакалавра і, як наслідок, відбулося значне покращення конкурсної ситуації.

- Збільшилась кількість заяв вступників з числа випускників коледжів на навчання на старші курси за скороченою програмою підготовки бакалавра.

- Оптимізована структури Університету: реорганізовано декілька інститутів, факультетів, кафедр, наукових центрів та лабораторій.

- Збільшилась кількість викладачів і студентів, які беруть участь у міжнародних програмах академічної мобільності.

- Збільшилась кількість студентів, які навчаються з повним циклом викладання навчальних дисциплін англійською мовою (англомовний проект).

- Збільшилась оцінка задоволеності якістю підготовки фахівців з боку випускників.

- Збільшилась оцінка задоволеності якістю підготовки фахівців з боку роботодавців.

### ***3.10. Національна академія державного управління при Президентіві України***

Ефективна діяльність органів державної влади та надання високоякісних адміністративних послуг можливі за наявності кваліфікованих управлінських кадрів вищого рівня, зокрема вищого корпусу державної служби, який може забезпечити

ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні економічних реформ. Національна академія при Президентові України<sup>97</sup> (далі – Національна академія) дотримується формули «Лідерів створюють лідери», та наукової думки, що лідерству можливо і необхідно навчати.

Основними завданнями Національної академії є підготовка високопрофесійних, ініціативних, відповідальних фахівців, здатних осучаснити діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології.

### ***Програма професійного розвитку Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації»***

Національна академія залучена до виконання пріоритетних завдань Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки.

Упродовж першого етапу реалізації Стратегії Національною академією виконано низку важливих заходів щодо формування та функціонування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», створення профілів професійної компетентності посад державної служби, осучаснення змісту, форм, методів навчання, впровадження в навчально-науковий процес нових сучасних технологій та інноваційних підходів, започаткування інституту наставництва.

Одним із важливих завдань, покладених на Національну академію, визначено методичне забезпечення оцінювання та подальшого професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву. Фахівцями Національної академії розроблено методичні рекомендації до підготовки тез публічного виступу учасників конкурсу, порядок оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів, методичні рекомендації з оцінювання учасників конкурсу інтерв'ю-центрами, а також базу тестових завдань та анкети з оцінювання учасників конкурсу. Розподіл учасників відбувається відповідно до пріоритетних сфер державного управління: фінансово-економічна сфера; соціально-гуманітарна сфера; сфера інвестицій та інновацій; сфера паливно-енергетичного комплексу; сфера сільського господарства; сфера житлово-комунального господарства та ін.

Метою організації професійного розвитку Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» є, з одного боку, підготовка до роботи у пріоритетних сферах державного управління високо-

<sup>97</sup> Національна академія державного управління при Президентові України. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua>.

кваліфікованих фахівців, керівників, лідерів-новаторів, з іншого, – реалізація очікування осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, щодо фахового та особистісного розвитку, їх самореалізації на керівних посадах в органах державної влади. Заходи з професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву спрямовані на підвищення рівня знань, умінь, навичок, ділових і особистісних якостей, які складають основу професійної компетентності керівних кадрів сфери державного управління, а також розвиток їх лідерських якостей.

Професійний розвиток осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, здійснюється шляхом:

- підвищення рівня професійної компетентності, зокрема, у формі навчання за професійними програмами, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, що організуються Національною академією;
- підвищення кваліфікації у провідних ЗВО України та за кордоном;
- стажування в державних органах, а також на державних підприємствах, в установах та організаціях;
- участі в конференціях, нарадах, семінарах, круглих столах, тренінгах, робочих групах з підготовки проектів програм, нормативно-правових актів тощо.

Професійний розвиток осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву включає такі обов'язкові заходи:

- навчання за програмами професійного розвитку у Національній академії;
- дві навчальні сесії в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії;
- самостійна робота;
- навчання у літній тренінговій школі з лідерства в Одеському регіональному інституті державного управління Національної академії;
- навчання у дистанційному режимі з використанням системи «Прометей» Національної академії;
- стажування за кордоном та в органах влади;
- участь у комунікативних заходах.

Робота над програмою професійного розвитку Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» відбувалась у тісній співпраці науковців Національної академії з їх колегами із Національної школи управління Франції (ENA), Національної школи публічного адміністрування Польщі (KSAP), Інституту міжнародних освітніх проектів Цюріхського педагогічного університету, Німецького товариства міжнародної співпраці та партнерами інших

проектів. Врахування кращого зарубіжного досвіду та напрацювання передових європейських шкіл державного управління дозволило розробити нові програми, тренінги та кейси з розвитку лідерських якостей.

**Впровадження системи наставництва** – один із пріоритетів реалізації Стратегії державної кадрової політики. Національна академія розпочала запровадження інституту наставництва в процес підготовки магістра державного управління. Затверджено «Положення про інститут наставництва», яким визначено порядок організації та основні завдання наставництва, права та обов'язки наставників і прикріплених до них слухачів. Наставництво в Національній академії здійснюється в індивідуальній формі. За слухачем закріплюється два наставники:

- один науково-педагогічний працівник Національної академії, який є керівником магістерської роботи;
- інший обирається випускаючою кафедрою з числа осіб, запропонованих органами публічної влади – високопосадовець.

#### **Запровадження компетентнісного підходу**

Виходячи з розуміння того, що профілі компетентності покладаються в основу професійного розвитку державних службовців, Національна академія проводить ґрунтовну роботу щодо розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби, визначення вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цих посад в Національній академії. Науковими і науково-педагогічними працівниками академії проведена робота над удосконаленням змісту, форм, методів, засобів навчання і впровадження в навчально-науковий процес нових сучасних технологій та інноваційних підходів.

Співробітниками кафедр Національної академії підготовлено обґрунтування спеціалізацій, в яких визначається перелік компетенцій (знання, уміння та навички), перелік посад державної служби, виконання функціональних обов'язків яких вимагає володіння компетенціями, сформованими під час вивчення дисциплін спеціалізації. Визначено перелік замовників спеціалізацій, серед яких центральні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, що забезпечить переорієнтування змісту навчальних програм шляхом їх розвитку на основі функціонального, особистісного та компетентнісного підходів.

## **ПІСЛЯМОВА**

Виконане дослідження в рамках Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту», яке покладено в основу даної публікації «Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади», посилило впевненість і переконаність та додало нові аргументи і підстави стосовно того, що університети – саме ті суспільні винаходи й інноваційні утворення, які спроможні забезпечити стійкий розвиток людства в гармонії з природою в цілому і кожною людиною окремо.

З поміж висновків, які підтверджені цією дослідницькою роботою і можуть слугувати методологічними і методичними орієнтирами в розвитку лідерського потенціалу, слід зазначити наперед такі.

*Перше.* Лідер будь-якої модальності (індивідуальної, інституційної, національної чи інтернаціональної) – той, хто здатен до стійкого випереджаючого саморозвитку іти попереду змін.

*Друге.* Лідер – той, хто, як мінімум, постійно відповідає сучасному та ймовірному контексту розвитку, а, як максимум, здатен проектувати та творити майбутнє, впливати на нього.

*Третє (що пов'язано з першим і другим).* Ключова ознака лідера – розвинутий дослідницько-інноваційний потенціал, що дає змогу розкривати і враховувати об'єктивні закони розвитку та формувати і спрямовувати цивілізаційні зміни, що базуються на гуманістичних цінностях.

*Четверте.* Університет-лідер – дослідницько-інноваційна установа, що продукує та поширює нові знання, на їх основі та з урахуванням прогресивних цінностей інноваційно помножує як царину потрібних об'єктів, так і покоління суб'єктів-новаторів, перебуває в комунікації з усіма суб'єктами людської діяльності, служить суспільству, громаді, громадянам.

*П'яте.* Згідно із своєю місією, родовим покликанням університети-лідери перебувають у зоні перетину ключових сфер людської діяльності – освіти, досліджень і розробок, бізнесу, держави, громадянського суспільства, забезпечують їх синергію.

*Шосте.* Дослідження передового світового досвіду засвідчує, що категорія «лідера» в розвинутих демократичних спільнотах з огляду на ефективну і результативну їх саморегуляцію з метою забезпечення прогресу загалом є більш адекватною і прийнятною, ніж категорії «керівника», «менеджера», «адміністратора». Адже в системі суспільних відносин місце лідера «не зверху (над)», а «попереду», а його місія – бути локомотивом суспільного прогресу та генератором прогресивних змін, впливати на перебіг подій, однак не силовим методом, а власним прикладом, захоплювати і вести зразковою й успішною поведінкою, вмотивовуючи позитивно, а не спонукаючи негативно.

*Сьоме.* Для України, з-поміж університетів якої обмаль справжніх лідерів з різних причин, включаючи слабку автономію, дослідницько-інноваційний компонент, брак внутрішніх систем забезпечення якісної діяльності, стратегічного планування і перманентного інституційного оновлення, ця публікація допоможе закладам вищої освіти у власному вдосконаленні на засадах лідерства і в таких спосіб сприятиме розвитку лідерів та лідерських організацій у різних сферах суспільного життя. Це видання слугуватиме також кращій імплементації інноваційного Закону України «Про вищу освіту», що набув чинності 6 вересня цього року.

З повагою і побажаннями успіху,

**Перший віце-президент  
Національної академії  
педагогічних наук України**

**Володимир Луговий**

*Наукове видання*

**Роль університету  
у розвитку лідерського  
потенціалу суспільства:  
концептуальні засади**

Відповідальна за випуск *Л. Гаркавенко*  
Редактор *В. Мілевська*  
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 5,82.  
Тираж 400 пр. Зам. 475

ДП «НВЦ «Пріоритети»  
01014, м. Київ, вул. Командарма Каменева, 8, корп. 6  
тел./факс: 2545151

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №3862 від 18.08.2010

**ELITE**

Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging



Tempus



---

**Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту**