



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encou

Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Інститут вищої освіти НАПН України

С. Калашнікова

Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти





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

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Інститут вищої освіти НАПН України**

С. Калашнікова

Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти

Київ 2016

УДК 378.01(477)(075.8)
ББК 74.58(4Укр)я73
К17

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту вищої освіти НАПН України
(протокол № 7 від 1 липня 2016 р.)

Рецензенти:

В. Бакіров, доктор соціологічних наук, професор, академік НАН України,
член-кореспондент НАПН України, ректор Харківського національного
університету імені В. Н. Каразіна;

В. Луговий, доктор педагогічних наук, професор, академік НАПН України,
перший віце-президент НАПН України.

Калашнікова С.

К17 Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний
посібник / С. Калашнікова. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 44 с.
ISBN 978-617-7288-39-7

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

При підготовці даного посібника також використані матеріали Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України – URL: <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/ukraine-higher-education-leadership-development-programme>

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.

УДК 378.01(477)(075.8)
ББК 74.58(4Укр)я73

ISBN 978-617-7288-39-7

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)
© С. Калашнікова, 2016

Опис модуля

Мета модуля – розвиток лідерського потенціалу сучасного університету шляхом визначення та обґрунтування його теоретичних основ і ключових інструментів реалізації.

Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники (різних рівнів управління) закладів вищої освіти (далі – ЗВО).

Тематичний план модуля:

- Тема 1. Вища освіта і лідерство
- Тема 2. Взаємозв'язок «автономія – відповідальність – врядування – лідерство» як основа інституційного розвитку сучасного університету
- Тема 3. Інструменти для розвитку інституційного лідерства університету

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

- *розуміти* сутність та актуальність лідерства у вищій світі та *знати* його складові;
- *ідентифікувати та аналізувати* фактори, що визначають сучасний інституційний розвиток університету;
- *застосовувати* релевантні інструменти для розвитку інституційного лідерства в університеті.

Структурно-логічна схема модуля

Модуль – розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти
Мета модуля – розвиток лідерського потенціалу сучасного університету шляхом визначення та обґрунтування його теоретичних основ і ключових інструментів реалізації
Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники (різних рівнів управління) ЗВО

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Вища освіта і лідерство	<i>Розуміти</i> сутність та актуальність лідерства у вищій освіті <i>Знати</i> складові лідерства у вищій освіті	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання
Тема 2. Взаємозв'язок «автономія – відповідальність – врядування – лідерство» як основа інституційного розвитку сучасного університету	<i>Ідентифікувати та аналізувати</i> фактори, що визначають сучасний інституційний розвиток університету	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання
Тема 3. Інструменти для розвитку інституційного лідерства університету	<i>Застосовувати</i> релевантні інструменти для розвитку інституційного лідерства в університеті	Лекція-презентація Практичне заняття	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредити	6 год.	9 год.

Підсумковий контроль:

- Тест
- Захист індивідуального проекту (на основі виконання інтегрованого практичного завдання)

Тема 1. Вища освіта і лідерство

Теоретичний матеріал

Актуальність лідерства у вищій освіті: аналіз ключових документів

Сучасний розвиток вищої освіти України є результатом дії двох основних чинників. Один із них – фактор суспільного поступу – відображає трансформації, притаманні сучасному українському суспільству. До них, у першу чергу, варто віднести процеси демократизації та розвитку громадянської відповідальності. Європейський вибір України, інтеграція нашої держави до Європейського простору визначають відповідно другий фактор впливу на розвиток вітчизняної вищої освіти – тенденції, які спрямовують поступ Європейського простору вищої освіти (European Higher Education Area, далі – EHEA) та Європейського дослідницького простору (European Research Area, далі – ERA).

Усвідомлення важливості вище зазначених орієнтирів потребує аналізу ключових стратегічних документів європейського рівня, що визначають пріоритети сучасного суспільного розвитку та розвитку вищої освіти.

Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth¹

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

Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe's higher education systems²

Даний документ (схвалено у 2011 р., коротко іменують як «Порядок денний модернізації» (Modernisation Agenda)) конкретизував зміст реформи європейської вищої освіти, спричинений актуалізацією процесів диверсифікації ЗВО у світлі масовизації вищої освіти. В основі цієї реформи – імплементація та підвищення ефективності використання релевантних механізмів щодо:

- інституційного розвитку та стратегічного управління;
- цільового та результат-орієнтованого фінансування;
- розвитку персоналу ЗВО;
- розбудови ефективного врядування та фінансових механізмів як основи для підтримки політики досконалості;
- посилення університетської автономії у балансі з підзвітністю;
- професіоналізації управління.

Реалізація вище зазначених кроків сприяє розбудові лідерського потенціалу ЗВО Європи.

Bucharest Communiqué «Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area»³

У Бухарестському комюніке 2012 року міністри, відповідальні за розвиток вищої освіти, підтвердили відповідальність держави за розвиток вищої освіти та засвідчили актуальність вести *відкритий діалог з усіма стейкхолдерами* (у першу чергу, студентами та персоналом ЗВО) щодо процесів модернізації управління та фінансування вищої освіти. Такий діалог повинен сприяти пошуку ефективних рішень з метою підвищення якості вищої освіти, базуючись на *принципі академічної свободи, автономних і підзвітних (відповідальних) інституцій*.

1

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

2

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

3

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

4

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

5

Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

6

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

Yerevan Communiqué⁴

Єреванське комюніке 2015 року засвідчує готовність країн, які підписали Болонську декларацію, співпрацювати на основі відкритого діалогу, спільних цілей і загальних зобов'язань. В основі такого процесу лежить суспільна відповідальність за вищу освіту, академічна свобода, інституційна автономія та прихильність до інтеграції. Активне залучення академічних спільнот є однією з ключових передумов подальшого вдосконалення систем вищої освіти та досягнення максимального потенціалу EHEA.

Документ також зазначає про необхідність переосмислення (renew) первинної візії EHEA. Починається цей процес із **переосмислення місії вищої освіти, яка має сприяти «створенню інклюзивних суспільств, заснованих на демократичних цінностях і правах людини».**

Висновок

Сучасна реформа вищої освіти в Україні скеровується новим Законом України «Про вищу освіту» (вступив у дію у вересні 2014 року)⁵, який за своєю суттю та місією є відображенням вище зазначених процесів і тенденцій розвитку Європейського простору вищої освіти (EHEA).

Поряд із цим, результати імплементації Закону засвідчують неможливість реалізації нової європейсько-зорієнтованої парадигми розвитку вищої освіти на основі старої адміністративної культури управління.

Важливо	Закон «Про вищу освіту» (2014 р.) актуалізував проблему та критичну потребу формування/творення нової моделі управління вищою освітою – нової за своєю світоглядною основою (принципи, цінності) та інституційно-організаційною формою (механізми) на всіх рівнях управління – від національного до інституційного.
----------------	---

Тенденції розвитку в управлінні вищою освітою (європейський та глобальний виміри)

Аналіз низки сучасних наукових праць та аналітичних матеріалів дозволяє виявити тенденції розвитку в управлінні вищою освітою, що діють на європейському та світовому рівні.

Trends 2010: A decade of change in European Higher Education⁶

European University Association (EUA) у своєму дослідженні «Trends 2010: A decade of change in European Higher Education» пов'язує успіх реформ у вищій освіті щодо імплементації Болонського процесу з використанням відповідних механізмів управління, які не тільки спрямовують необхідні ресурси на реалізацію реформ, але й формують необхідну атмосферу для роз'яснення та підтримки необхідних на інституційному рівні змін. Критичність (важливість) такої діяльності спричинена *необхідністю змін на рівні системи цінностей та установок академічної громади.* У результаті реформи вищої освіти у ЗВО формується нова організаційна культура, на основі якої змінюється інфраструктура всієї системи вищої освіти Європи та механізми забезпечення якості вищої освіти. Інституційний рівень управління (управління на рівні ЗВО) є ключовим у цьому процесі.

Важливо	Успіх імплементації Болонського процесу обумовлений здатністю лідерів ЗВО забезпечити <i>«інституційну згуртованість»</i> (institutional cohesion) на шляху реформування відповідно до особливостей місії та цінностей конкретної інституції.
----------------	---

Змістовний аналіз реформи управління вищою освітою дозволяє виокремити такі ключові процеси та їх особливості:

- підвищення автономії ЗВО визначається як основа для забезпечення здатності університетів ефективно відповідати на суспільні виклики і потреби;
- імплементація моделі врядування змінює зміст і форму внутрішньо університетського управління та підвищує підзвітність ЗВО перед зовнішніми стейкхолдерами;
- забезпечення прозорості та ефективності використання фінансових ресурсів;
- підвищується значення внутрішніх механізмів у забезпеченні якості вищої освіти, що спричинює потребу їх розбудови на інституційному рівні;
- зростання значення інституційного розвитку університетів спричинює розвиток проактивності персоналу ЗВО та появу в академічних працівників нових функцій, зокрема для вибудовування успішних дослідницьких кар'єр, управління дослідницькими командами;
- професіоналізація управління ЗВО розглядається як передумова успішного інституційного розвитку.

Здійснений у межах дослідження «Trends 2010: A decade of change in European Higher Education» аналіз інституційних стратегій ЗВО країн ЄС дозволив також віднести до ключових змін у розвитку ЕНЕА «вплив на *інституційне лідерство* та врядування».

Higher Education Futures: Key Themes and Implications for Leadership and Management⁷

Експерти британської Leadership Foundation for Higher Education (LFHE) у праці «Higher Education Futures: Key Themes and Implications for Leadership and Management» досліджуючи розвиток вищої освіти, відзначають важливість трансформації управління у напрямі:

- імплементації моделі ефективного врядування, яка визначається через підзвітність (відповідальність), ефективність, результативність, чутливість (відповідність вимогам) та формування візії;
- розбудови спроможності ЗВО до стратегічного планування;
- вибудовування ефективної співпраці університетів із стейкхолдерами та громадськістю;
- розбудови механізмів економічного розвитку вищої освіти;
- розвитку соціальної місії університетів.

Важливо	<p>Учені LFHE стверджують, що поява таких характеристик в управлінні ЗВО спричинена, зокрема, <i>змiнами у зовнішньому середовищі університетів</i>, яке стає:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ більш різномірним; ■ багатовимірним; ■ турбулентним і швидкозмінним. <p>Таке оточення породжує відповідну видозміну характеристик управління ЗВО та механізмів його реалізації.</p>
----------------	--

Експерти LFHE ідентифікували дві ключові передумови успішного розвитку університетів у таких умовах:

1. Професіоналізація управління, що передбачає інвестування та *розвиток нової генерації лiдерiв унiверситетiв*, здатних до прогнозування, системного аналізу, формування системного бачення, творення потужних мереж та альянсів на локальному і міжнародному рівнях.
2. Розвиток персоналу ЗВО. Нова кадрова політика, здійснювана на інституційному рівні, включає серед іншого диверсифікацію механізмів мотивації та розвитку персоналу, забезпечення гнучкості робочих місць / позицій. Особливого значення в умовах формування «нового управління» у вищій освіті набуває пошук, вербування та розвиток лiдерiв.

7

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

8

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

9

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

10

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

Assessment of Higher Education Learning Outcomes⁸

До аналізу ключових тенденцій, які визначають сучасний розвиток вищої освіти, звернулися й експерти проекту «Assessment of Higher Education Learning Outcomes» (АНЕЛО). Характеризуючи трансформації в управлінні вищою освітою, фахівці підкреслюють вплив нової моделі врядування на процеси оцінювання досягнень, забезпечення якості та підзвітності у вищій освіті. Основою для зазначених трансформацій є зростаюча автономія університетів, яка відповідно вимагає від інституцій більшої *відповідальності* та відповідності потребам суспільного та економічного розвитку, чіткої підзвітності та результат-орієнтованої діяльності як передумов для гарантування якості вищої освіти. Останнє, в свою чергу, спричинює перегляд контексту поняття «*академічне лідерство*» та запровадження нових форм прийняття управлінських рішень і нових результат-орієнтованих механізмів фінансування.

The State of Higher Education 2013⁹ та «The State of Higher Education 2014»¹⁰

Звіти Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) «The State of Higher Education 2013» та «The State of Higher Education 2014» підтверджують висновки, вже акцентовані вище щодо:

- розвитку інституційної автономії та академічної свободи у балансі з відповідальністю та підзвітністю;
- трансформації моделі управління у напрямі врядування у балансі з традиційними академічними цінностями та місіями;
- взаємозв'язку інституційної автономії та підзвітності з відповідальністю за якість вищої освіти.

Висновок

Важливо	Сучасний розвиток управління вищою освітою на європейському та глобальному рівнях характеризується такими тенденціями: <ul style="list-style-type: none"> ■ трансформація моделі управління у напрямі врядування; ■ посилення університетської автономії у балансі з відповідальністю та підзвітністю перед суспільством; ■ професіоналізація управління на основі парадигми лідерства.
----------------	--

Лідерство як еволюційний рівень управління

Наукові дослідження кінця ХХ – початку ХХІ ст. у галузі соціального управління засвідчують формування нової управлінської парадигми – лідерства, яка проявляється через утвердження нових організаційних структур, моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей як основи управлінської діяльності.

Цікавий факт	Еволюція та домінування моделей управління (основні етапи): <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1880–1940 – адміністрування (влада) ▪ 1940–1990 – менеджмент (влада – процеси) ▪ 1990 – т.ч. – врядування-лідерство (відповідальність – відносини)
---------------------	--

У таблицях 1–3 представлено порівняння характеристик різних еволюційних рівнів управління¹¹.

11

С. А. Калашнікова. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. – К. : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.

12

Learning organization та self-learning organization (англ.).

13

Г. Минцберг. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.

Таблиця 1

Параметри еволюційних рівнів управління

Параметри	Адміністрування	Менеджмент	Лідерство
Визначальний чинник	Матеріальні ресурси	Матеріальні та інформаційні ресурси	Людські ресурси (люди)
Ключове завдання	Управління кадрами	Менеджмент людських ресурсів	Розвиток людського потенціалу
Співробітники	Підлегли	Підлегли	Послідовники
Група	Трудовий колектив	Колектив	Команда
Прийняття рішень	Індивідуальне	Індивідуальне та колегіальне	Колегіальне
Інструменти впливу	Адміністративний тиск	Матеріальні стимули	Внутрішні мотиви, власний приклад
Ключові дієслова	Контролювати, розподіляти	Делегувати, оцінювати	Допомагати, розвивати
Відповідальність	Адміністративна	Фінансова	Соціальна

Таблиця 2

Еволюція управління відносно організаційної еволюції (за Б. Ленгелом)

Етап	Середовище	Характеристики організації	Характеристики управління
1.	Стабільне	Маленька, горизонтальна	Макрорівень (загальне бачення); орієнтація на налагодження зв'язків; загальна координація корпоративної культури (ідеї, цінності, традиції)
2.	Стабільне	Велика, ієрархічна, функціональна	Макрорівень (технічні деталі, специфікація); увага, зосереджена на завданнях; раціоналізм
3.	Хаотичне, змінне	Велика, горизонтальна, міжфункціональна	Макрорівень; модернізація організаційної структури; делегування повноважень
4.	Хаотичне, швидкозмінне	Саморозвивальна організація ¹²	Макрорівень (місія, візія); корпоративні цінності; розкриття потенціалу кожного; особистісний та професійний розвиток

Таблиця 3

Два способи управляти за Н. Мінцбергом¹³

Героїчний	Залучуваний
Керівники стоять над іншими	Керівники допомагають іншим
Вертикальне підпорядкування	Партнерство
Стратегія передається згори для виконання знизу	Співпраця
Необхідні добрі виконавці	Необхідні зацікавлені співробітники
Управляти – приймати рішення та розподіляти	Управляти – розкривати позитивну енергію в інших
Управляти – аналізувати та підраховувати	Управляти – залучати й надихати
Значення має те, що можна виміряти	Значення мають цінності
Керівництво – це посада і влада	Керівництво – це повага і довіра

Теорії лідерства

Розвиток теорій лідерства відбувається у багатовекторному просторі. Існують різні класифікації теорій лідерства. С. Філонович, зокрема, запропонував класифікацію теорій лідерства за:

- напрямками (осі координат) – «позиція – процес», «ситуаційний підхід – універсальний підхід»;
- кластерами – «особистість», «група», «організація», «зовнішнє середовище» (рис. 1).

Короткий опис деяких із основних теорій лідерства подано нижче.

Теорія емоційного лідерства стверджує, що в умовах змінного середовища для реалізації та розвитку лідерської ролі необхідно володіти емоційним інтелектом.

Теорія якостей особистості намагалася з'ясувати, які якості допомагають людині стати лідером.

Теорія обміну розглядає лідерство як функцію групи та процес організації міжособистісних стосунків у групі.

Теорія об'єднувального лідерства наголошує, що сучасний лідер повинен уміти встановлювати зв'язки між своїми бажаннями та цілями, а також бажаннями та цілями інших.

Теорія двигуна лідерства досліджує питання довгострокового лідерства.

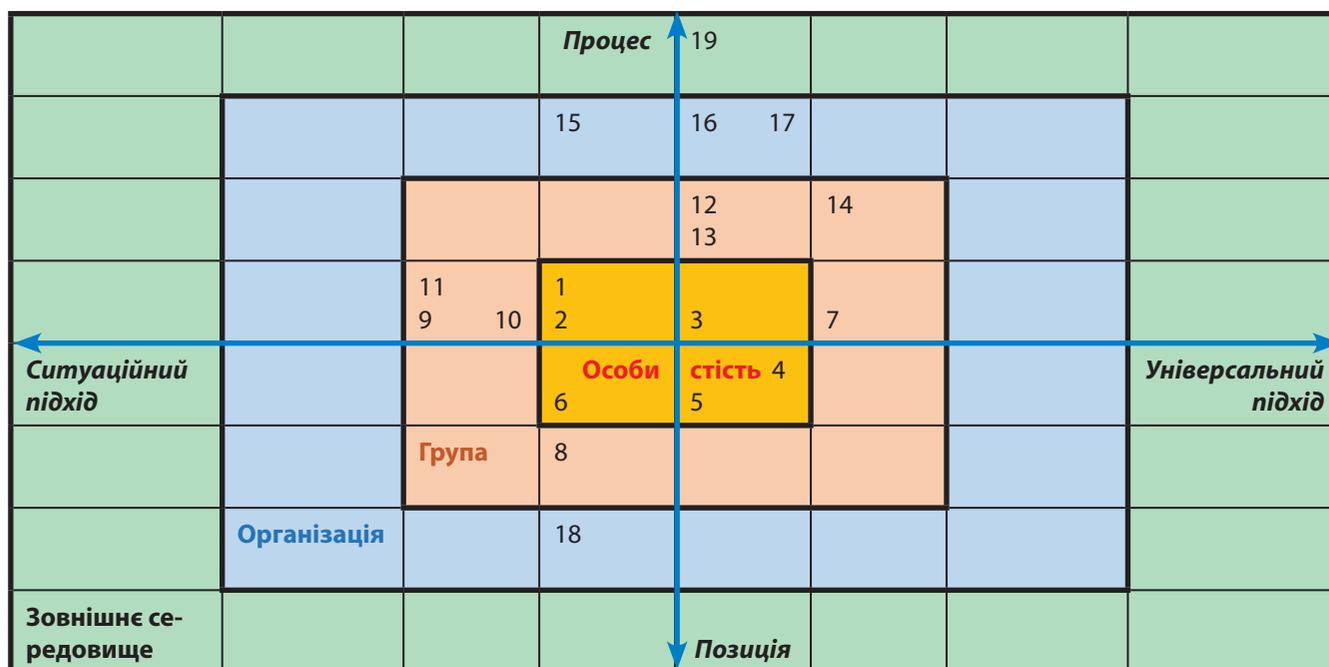


Рис. 1. «Карта» теорій лідерства (автор – С. Філонович)

На рис. 1 під номерами зазначені такі теорії:

- | | |
|--|---|
| 1 – Когнітивних ресурсів (Cognitive resource theory) | 10 – Об'єднувального лідерства (Connective leadership) |
| 2 – Первинного лідерства (Primal leadership) | 11 – «Шлях-мета» (Path – goal) |
| 3 – Емоційного лідерства (Emotional leadership, Goleman) | 12 – Blake & Mouton |
| 4 – Внутрішнього стимулювання (Cashman's leadership) | 13 – Стилів лідерства (Leadership styles) |
| 5 – Якостей особистості (Traits theory) | 14 – Двигуна лідерства (Leadership engine) |
| 6 – Обміну (Leader-member exchange theory) | 15 – Замінників лідерства (Leadership substitutes) |
| 7 – Vroom & Yetton | 16 – Управління парадоксами (Managing paradoxes) |
| 8 – Fiedler | 17 – Опосередкованого лідерства (Indirect leadership) |
| 9 – Hersey & Blanchard | 18 – Багатостороннього зв'язку (Multiple-linkage model) |
| | 19 – Трубопровід лідерства (Pipeline) |

Теорія управління парадоксами стверджує, що для реалізації своєї діяльності лідер балансує між полюсами пар парадоксів:

- універсалізм – специфічність;
- індивідуалізм – колективізм;
- жорсткі стандарти – «м'які» процеси;
- урівноваженість – емоційність;
- набутий статус – визначений статус;
- самоконтроль – зовнішній контроль;
- лінійне ставлення до часу – циклічне ставлення до часу.

Теорія дистрибутивного лідерства (Distributed leadership, Spillane & Halverson & Diamond, 2001) – обов'язки лідера делегуються іншим відповідно до їх ролей і рівнів, на яких вони знаходяться в організації. Таким чином, працівники на всіх рівнях відповідають за лідерство. Ключові принципи цієї теорії є такими:

- Контекст довіри.
- Культура автономії.
- Прийняття необхідності до запровадження змін.
- Відносини співробітництва.

Дистрибутивне лідерство – концепція, подібна до розподіленого лідерства (див. далі), але у той час як розподілене лідерство стосується відносин або соціального процесу, відповідно до яких формується лідерство, дистрибутивне лідерство більше стосується структурного устрою, за яким обов'язки лідера делегуються працівникам, що мають різні ролі та знаходяться на різних рівнях в організації. У рамках такого устрою працівники на всіх рівнях відповідають за лідерство. Потребу в дистрибутивному лідерстві було визначено як одну з ключових характеристик довготривалої організаційної ефективності.

Теорія розподіленого лідерства (Shared leadership, Pearce & Conger, 2003) розглядає процес «естафетної» передачі лідерства від одного члена команди до іншого залежно від домінуючої компетенції. Теорія відходить від традиційного погляду на лідера як особу, що має владу, у напрямі до сприйняття, що лідерство може бути розподіленим серед учасників команди – як одночасно, так і за допомогою чергування (Hernandez, 2011). В основі цієї теорії знаходяться принципи:

- Думай – практикуй – заохочуй інших.
- Готовність кинути виклик статус-кво.
- Давати змогу іншим діяти.
- Створення та обговорення візії.

Для використання цієї моделі лідер повинен забезпечити для команди відповідну основу, залучаючи до процесу учасників, розуміючи їхні внески до роботи команди, а також уникаючи ситуації, коли один із учасників стає більш «поінформованим чи впливовішим», ніж інші. У такому контексті лідер може розподіляти владу та перетворити лідерство на колективний продукт.

Фактично теорії дистрибутивного (делегування) та розподіленого (поділ між) лідерства акцентуються на механізмах реалізації спільних мети та завдання у форматі мережевих (networked) організацій.

Етичне лідерство (Ethical leadership, Brown, 2005) – в основі теорії знаходиться позитивний вплив і етична поведінка. Ключові принципи теорії є такими:

- Повага до інших.
- Розбудова спільноти.
- Служіння іншим.
- Прояв чесності.
- Засвідчення справедливості.

Цю модель визначено її авторами як «демонстрацію нормативно прийнятної поведінки через особисті дії та міжособистісні відносини, а також просування такої поведінки серед підлеглих через двосторонню комунікацію, підкріплення та прийняття рішень» (Brown et al 2005).

Етичний лідер – той, хто приймає справедливі та збалансовані рішення, спілкується з працівниками про етику та встановлює чіткі етичні стандарти. Згідно з моделлю, етичні лідери, стаючи рольовими моделями етичної поведінки, надихають інших поводитися і діяти подібним чином.

Етичне лідерство позитивно впливає на працівників, включно з більшою відданістю організації, бажанням докладати зусилля, бажанням повідомляти про проблеми, задоволенням роботою, організаційною лояльністю (добровільним виконанням додаткових обов'язків), а також довірою до керівництва.

Спроба узагальнено представити історичний розвиток теорій лідерства була зроблена різними дослідниками, зокрема і у 2012 році британською організацією CIPD (the Chartered Institute of Personnel and Development¹⁴) у праці «Perspectives on leadership in 2012»¹⁵ відповідно до якої виділено такі етапи:

- 1930-ті рр. – Теорії лідерських якостей (лідерство – риса / здатність, з якою народжуються)
- 1940–1950 рр. – Біхевіористські теорії (дослідження поведінки лідерів)
- 1960–1970 рр. – Теорії ситуативності / непередбачуваності (дослідження змін у поведінці лідера залежить від ситуації / середовища)
- 1980-ті рр. – Пост-героїчні моделі (харизматичне лідерство, творення та управління змінами, трансформаційне та візонерське лідерство)
- 1990–2000 рр. – Теорії лідерства з акцентом на відносинах
- 2000–2010 рр. – Теорії лідерства, зосереджені на цінностях (лідер розглядається, у першу чергу, як людина з цінностями, моральними та етичними принципами)
- 2010-ті рр. – Контекстуальне лідерство (лідерство в нестабільному, складному, неоднозначному світі, для розуміння лідерства необхідно розуміти контекст, в якому воно функціонує).

14

CIPD. – URL: <http://www.cipd.co.uk>

15

Perspectives on leadership in 2012. CIPD Research report, August 2012. – URL: https://www.cipd.co.uk/binaries/perspectives-on-leadership_2012.pdf

Ключові ролі, функції та відповідні якості лідера

Під еволюційне переосмислення логічно потрапляють і ключові ролі та функції керівника-лідера. Далі подано кілька класифікацій останніх.

Дж. Каузес і Б. Познер:

- шукати нові можливості;
- спонукати людей до спільного бачення, орієнтувати на перспективу, залучати послідовників;
- надавати можливість іншим проявити себе, заохочувати співпрацю та допомогу в індивідуальному розвитку;
- моделювати образ життя та розвитку;
- захоплювати людей власним прикладом та концентрувати спільні зусилля на результатах; надихати людей.

Л. Спенсер та С. Спенсер:

- інформує людей;
- здійснює зусилля для справедливого ставлення до всіх членів групи;
- реалізує стратегії для посилення командного духу та підвищення продуктивності;
- впевнюється в тому, що практичні потреби групи задоволені;
- гарантує, що інші виграють від місії, цілей, планів, клімату, тону та політики лідера.

У. Бірлі та Т. Козуб:

- розсувати горизонти;
- шукати можливості;
- залучати людей;
- визнавати відповідальність;
- інституціоналізувати новий набір поведінкових норм.

П. Сенге:

- Архітектор – формування та реалізація стратегічного розвитку організації (від місії через цінності до візії).
- Учитель – виховує в людях відповідальність і впевненість у собі, віру у власну компетентність і можливість розвитку свого потенціалу.
- Служитель – служить іншим та вибудовує гармонічні стосунки між співробітниками всередині організації для досягнення максимальних сукупних результатів.

К. Бланшар – модель «SERVE» (служити):

- бачити майбутнє (See the future), виконувати роль творця картини майбутнього;
- залучати людей та сприяти їх розвитку (Engage and develop people);
- забезпечувати постійний розвиток (Reinvent continuously) у трьох вимірах – власний розвиток, розвиток процесів, удосконалення структури;
- цінувати як результати, так і відносини (Value results and relationships);
- втілювати цінності в життя (Embody the values).

Ефективне виконання управлінцем-лідером ключових функцій / ролей можливе за наявності у нього певних якостей. Модель Спенсера (рис. 2) засвідчує ієрархію для якостей (характеристик) особистості та відповідно вплив цієї ієрархії (від глибинного (знизу) до поверхневого (зверху) на поведінку особистості.



Рис. 2. Айсберг Спенсера (якості особистості)

Логічним є те, що зміна парадигм / моделей управління у процесі розвитку суспільства спричинювала зміну домінуючих / пріоритетних якостей особистості управлінця / керівника. Далі запропоновано кілька бачень таких якостей для керівника-лідера.

Р. Дафт: «Лідери нової парадигми ставлять інтереси людей на перше місце. Крім того, вони більше цінують:

- зміни, ніж стабільність;
- передачу владних повноважень, ніж контроль;
- співробітництво, ніж суперництво;
- різноманітність, ніж однорідність;
- чесність, ніж особисті вигоди».

Ф. Хессельбайн називає такі характеристики ефективних лідерів:

- рішучість залишитися життєздатними та вписатися у невизначене майбутнє;
- віру в стрижневу роль місії для натхнення, управління та мобілізації;
- інновативність;
- відмову від ієрархії на користь гнучких, «залучувальних» систем;
- відкритість до нових моделей, ідей та ініціатив;
- бажання рухатися «над стінами» (організацій і секторів) і долучатися до «партнерств, які виникають і є життєво важливими для побудови здорового суспільства».

М. Бауер до списку якостей лідера включив:

- здатність викликати довіру, справедливість, скромність;
- сприйнятливості до нового, вміння відчувати ситуацію;
- ініціативність, здоровий глузд, широчінь поглядів;
- гнучкість і адаптивність;
- здатність приймати якісні та своєчасні рішення;
- здатність мотивувати;
- оперативність.

Висновок

Еволюція теорій лідерства віддзеркалює потреби та тренди соціального розвитку і відповідно спричинює трансформацію затребуваних суспільством профілів лідера з домінантою тих чи інших характеристик.

16

Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06 / С. А. Калашнікова. – К., 2011. – 462 с.

Визначення поняття «лідерство», його види та типи¹⁶

Поняття	Лідерство є вищим у порівнянні з адмініструванням і менеджментом еволюційним та якісним рівнем управління. Лідерство – це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей та відповідно до суспільно вагомих цінностей.
----------------	---

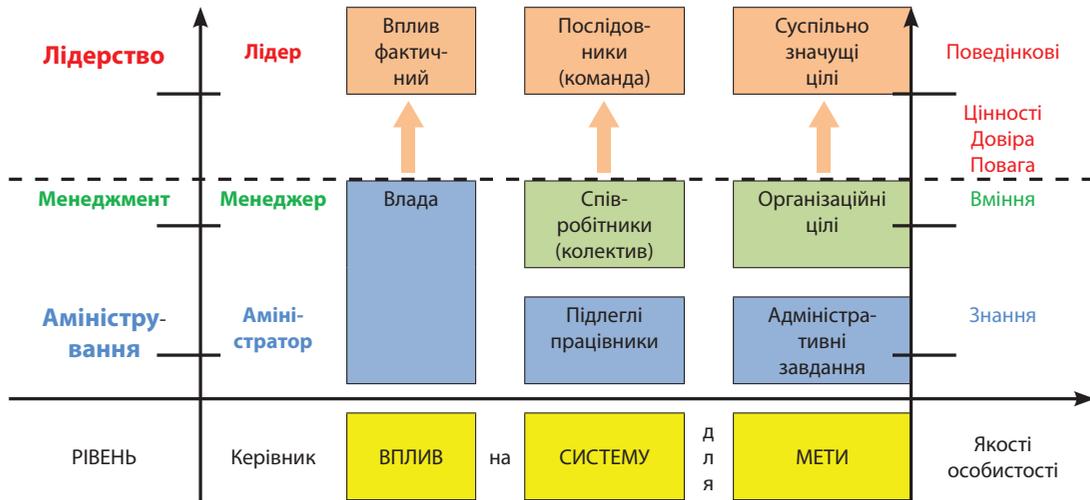


Рис. 3. Залежність між еволюційними рівнями управління та базовими якостями особистості управлінця

Важливо	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.
----------------	--

Види лідерства

Відповідно до основних видів діяльності (індивідуальна та групова), виокремлюють два види лідерства – індивідуальне та організаційне.

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

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

Важливо	Індивідуальне лідерство є первинним відносно інституційного / організаційного.
----------------	--

Типи лідерства

Відповідно до основних видів суспільної діяльності та соціального управління констатуються типи лідерства, серед яких: політичне, державне, підприємницьке (бізнес), громадське, освітнє тощо.

Поняття	Освітнє лідерство слід розглядати у таких трьох взаємопов'язаних аспектах: <ul style="list-style-type: none"> ■ лідерство в освіті (діяльність керівників, викладачів, студентів / учнів та, як результат, освітніх закладів-лідерів); ■ лідерство для освіти (діяльність науковців, громадських активістів, батьків та інших стейкхолдерів задля розвитку освіти); ■ лідерство освіти (діяльність держави (державна політика) щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери).
----------------	---

Висновок

Освітнє лідерство – це нова управлінська парадигма, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Практичні завдання

«Аналіз факторів суспільного середовища, які впливають на розвиток вищої освіти України» (модель PESTLE)

1. Для ідентифікації основних факторів, що впливають на розвиток вищої освіти України у сучасних умовах, використайте модель PESTLE, в якій є такі виміри:

- P (political) – політики, стратегічні документи.
- E (economic) – економіка, бюджет, фінансові механізми.
- S (social) – суспільство, культура, демографія, ставлення суспільства до вищої освіти.
- T (technological) – технологічні зміни, інновації.
- L (law) – законодавство, нормативно-правові засади.
- E (ethical) – етичні відносини в суспільстві, цінності.

2. Для кожного виміру конкретизуйте параметри, зазначаючи 2–3 факти / твердження, що засвідчують даний вимір.

3. Оцініть вплив (негативний чи позитивний) кожного чинника / встановленого параметру за шкалою від «-5» до «+5». Обґрунтуйте визначену оцінку.

4. Запропонуйте шляхи мінімізації негативного впливу та посилення позитивного.

Шаблон для виконання

Вимір	Параметри, що засвідчують вимір	Вплив – від «-5» до «+5»	Обґрунтування оцінки	Шляхи мінімізації негативного впливу та посилення позитивного
P				
E				
S				
T				
L				
E				

17

Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (проект). – К., 2014. – С. 8–28.

«Реформа вищої освіти України: виміри та лідерство»

1. Ознайомтеся з основними векторами реформування вищої освіти України (проект Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року)¹⁷.

1. Реалізація права на доступ до вищої освіти

- Створення умов для рівного доступу осіб до вищої освіти відповідно до вимог Конституції України. Основні засади реформи закладені новим Законом України «Про вищу освіту». Закон створює правову базу для визнання зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) за результатами здобуття повної загальної середньої освіти як способу проведення вступних випробувань для конкурсного відбору здобувачів вищої освіти.
- Надання більше автономних прав закладам вищої освіти (ЗВО) для відбору здобувачів вищої освіти.
- Гарантування права вступників на якісну вищу освіту.
- Забезпечення ЗВО оптимального конкурсного відбору здобувачів вищої освіти для отримання ступеня бакалавра.

2. Створення системи забезпечення якості вищої освіти

Створення системи забезпечення та постійного поліпшення якості вищої освіти, яка відповідає рекомендаціям і стандартам ЕНЕА, враховує кращі світові практики та виступає головною технологією досягнення відповідності освітньої системи вимогам і потребам суспільства та особистості.

3. Інтеграція вищої освіти і науки

- Розвиток дослідницької діяльності ЗВО.
- Реалізація навчання / викладання на основі результатів досліджень.
- Розвиток докторських програм.

4. Забезпечення автономії ЗВО

- Розширення академічної, організаційної, фінансової та кадрової автономії ЗВО.
- Отримання ЗВО більше гарантованих майнових прав. Зокрема, майно передається у повне господарське відання, що в умовах правової системи України практично рівносильне праву власності.
- Отримання ЗВО права власності на результати наукової роботи, зокрема на ті, які виконані за бюджетні кошти.

5. Фінансування вищої освіти

- Підвищення ефективності державних витрат на вищу освіту без суттєвого збільшення їх частки в консолідованому бюджеті держави.
- Застосування системи державного замовлення на фахівців з вищою освітою лише за прямим призначенням з урахуванням специфіки різних рівнів освіти – для підготовки фахівців для державних потреб – національна безпека, оборона, міліція, медицина, педагогіка – з укладанням тристороннього договору.
- Збільшення питомої витрати на навчання одного здобувача вищої освіти.
- Державне фінансування ЗВО повинно складатися з базового фінансування, фінансування наукових досліджень, коштів на навчання певної кількості здобувачів вищої освіти та інших видатків цільового призначення, які розподіляються за конкурсом.
- Кошти на навчання певної кількості здобувачів вищої освіти можуть розподілятися за одним із таких трьох методів: блочне фінансування, ваучерне фінансування, кредитна система фінансування.

6. Удосконалення структури системи вищої освіти

- Структурна розбудова вищої освіти України відповідно до вимог Болонського процесу та критеріїв Міжнародної стандартної класифікації освіти (МСКО).
- Повернення освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста до професійної освіти на базі середньої.
- Запровадження ступеня молодшого бакалавра.
- Запровадження нової класифікації ЗВО.

7. Модернізація та професіоналізація управління вищою освітою

- Дебюрократизація системи управління освітою.
- Посилення ролі академічної спільноти (студентів, викладачів, науковців) в управлінні ЗВО.
- Розробка критеріїв та кваліфікаційних характеристик для управлінців ЗВО, за якими вони обиратимуться до складу керівництва ЗВО.
- Забезпечення дієвої імплементації засад сучасного професійного управління у вищій освіті, зокрема через політику МОНУ і залучення зовнішніх стейкхолдерів.

8. Інтеграція у світовий освітній і науковий простір

- Забезпечення реального входження національної системи вищої освіти у світовий освітній і науковий простір шляхом її інтернаціоналізації, досягнення належного рівня відкритості і прозорості та інституціонального вдосконалення.
- Стимулювання міжнародного співробітництва та участі у міжнародних дослідженнях якості освіти, міжнародних рейтингах тощо.
- Інституціоналізація результатів міжнародних освітніх і дослідницьких проектів.

Список рекомендованих джерел

1. Horizon Scanning: what will higher education look like in 2020? Research Series / 12, September 2013. – LFHE, 2013. – 74 p. – URL: <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/publications/index.cfm>
2. Perspectives on leadership in 2012. CIPD Research report, August 2012. – URL: https://www.cipd.co.uk/binaries/perspectives-on-leadership_2012.pdf
3. Вища освіта України: стан та проблеми / укладачі: І. Б. Жилияєв, В. В. Ковтунець, М. В. Сьомкін. – К., 2015. – 96 с.
4. Горбунова Л. С. Філософія трансформативної освіти для дорослих: університетські стратегії і практики : монографія. – Суми : Університетська книга, 2015. – 710 с. – URL: http://ihed.org.ua/images/biblioteka/monogr_Filosofiya_transformativnoyi_ osviti_Gorbunova_2015_709s.pdf
5. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. – К. : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
6. Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: аналітичний звіт / за заг. ред. Т. В. Фінікова, О. І. Шарова – К. : Таксон, 2014. – 144 с.
7. Рябченко В. І. Вища школа України в загальноцивілізаційному контексті: соціально-філософський аналіз з позицій світоглядно-компетентнісного підходу : монографія. – К. : Фітосоціоцентр, 2015. – 674 с. – URL: http://ihed.org.ua/images/biblioteka/monogr_Visha_shkola_UA_v_zagaln-civilizac_konteksti_Ryabchenko_2015_674s.pdf

Тема 2. Взаємозв'язок «автономія – відповідальність – врядування – лідерство» як основа інституційного розвитку сучасного університету

Теоретичний матеріал

Університетська автономія

*University Autonomy in Europe I*¹⁸

Звіт European University Association (EUA)¹⁹ «University Autonomy in Europe I» (2009 р.) визначив сутність і складові поняття «університетська автономія»²⁰ як спроможність університетів самостійно приймати рішення щодо чотирьох напрямів діяльності – організаційних структур, фінансових питань, управління персоналом та академічних справ, деталізувавши при цьому зміст кожної із чотирьох складових університетської автономії.

Важливо	У структурі університетської автономії було визначено чотири основні складові – організаційну, фінансову, кадрову та академічну.
----------------	--

Аналіз історії становлення університетської автономії та її різних моделей прояву у країнах ЄС дозволив авторам дослідження констатувати висновок про відсутність ідеальної моделі університетської автономії, але наявність набору базових принципів, які визначають основні елементи такої автономії та впливу на її прояв національних законодавчих, історичних і культурних факторів.

У документі описано та проаналізовано 34 моделі університетської автономії, які функціонують у країнах ЄС. Для аналізу моделей ідентифіковано ключові параметри для кожної із чотирьох вище зазначених складових.

Зокрема, **організаційна автономія університету** вимірюється через:

- внутрішні академічні та адміністративні структури;
- керівні органи (композиція органів, які приймають рішення; дуальні та унітарні структури врядування; зовнішні члени у керуючих органах);
- виконавче лідерство (обрання ректора; кваліфікації ректора; терміни перебування на посаді та звільнення ректора; зв'язок з керуючими органами).

Щодо специфіки прояву організаційної автономії університетів у країнах ЄС аналіз засвідчив кілька ключових трендів:

- внутрішні академічні та управлінські структури є елементом університетського контролю, структури врядування та лідерства – національного законодавчого регулювання;
- використання дуальних структур врядування є більш поширеним у порівнянні з традиційною унітарною системою;
- зростає рівень залучення та роль зовнішніх стейкхолдерів до університетських органів врядування;
- посилення університетської автономії спричинює зміщення у напрямі «виконавчого лідера» (CEO-type leader);
- малі виконавчі управлінські групи володіють широким набором компетенцій щодо управління університетом, що робить їх впливовими владними структурами.

Фінансова автономія університетів оцінювалася через призму таких параметрів:

- структура фінансування (державне фінансування; допоміжні (посередницькі) органи фінансування (фінансування інституцій, фінансування досліджень); фінансове звітування);
- фінансова спроможність (резерви та профіцит (надлишок); позики та нарощування фондів; володіння землею та будівлями).

18

University Autonomy in Europe I. Exploratory study / by Thomas Estermann & Terhi Nokkala. – EUA, 2009. – 45 p. – URL: <http://eua.be/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>

19

EUA. – URL: <http://www.eua.be>.

20

Першим принципом Саламанської декларації, підписаної під час Конвенції, що ознаменувала створення EUA у 2001 році, є поєднання автономії та підзвітності.

21

University Autonomy in Europe II. The Scorecard / by Thomas Estermann, Terhi Nokkala & Monika Steinel. – EUA, 2011. – 81 p. – URL: <http://eua.be/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>

22

У 2015 році у межах реалізації проекту Програми TEMPUS «ATHENA» зазначені вище праці EUA були перекладені українською мовою.

Основні особливості фінансової автономії університетів у країнах ЄС є такими:

- державне фінансування розподіляється на блочно-грантовій основі, що передбачає чітку орієнтацію на цілі та критерії досягнень;
- надання права університетів брати оплату за навчання;
- наявність обмежень для оперування університетів на фінансових ринках;
- право володіння університетами власністю на землю та будівлі обумовлено національними традиціями та відповідно впливає на можливості ЗВО щодо використання землі та будівель.

Для оцінювання **кадрової автономії** університетів використовувалися параметри:

- наймання персоналу;
- статус державного службовця;
- заробітна плата.

Специфіка кадрової автономії університетів країн ЄС засвідчила:

- що вплив органів державної влади на вирішення кадрових питань в університетах варіюється від визначення рівня зарплати до виконання функцій прямого роботодавця університетського персоналу;
- наявність обмежень щодо можливості університетів визначати рівень заробітних плат для свого персоналу;
- наявність статусу державного службовця у персоналу університетів залишається поширеною, хоча й існує тенденція до відміни такого статусу.

Оцінювання **академічної автономії** передбачало використання таких параметрів:

- інституційна стратегія;
- академічний профіль;
- ступеневі програми (структура та контент ступенів);
- введення та припинення ступеневих програм;
- прийом студентів (загальна кількість студентів; кількість студентів на дисципліну; механізму прийому; студентські квоти).

University Autonomy in Europe II²¹

Наступний звіт, опублікований EUA у 2011 році під назвою «University Autonomy in Europe II», запропонував для аналізу моделей реалізації університетської автономії так званий «The Autonomy Scorecard 2010»²². Для побудови останнього були використані уточнені параметри для виміру чотирьох складових університетської автономії (табл. 4).

Таблиця 4

Параметри для оцінювання складових університетської автономії

Організаційна автономія	Фінансова автономія	Кадрова автономія	Академічна автономія
<ul style="list-style-type: none"> ■ Процедури для обрання виконавчого керівника ■ Критерії для обрання виконавчого керівника ■ Звільнення виконавчого керівника ■ Терміни перебування на посаді виконавчого керівника ■ Включення та відбір зовнішніх членів до керуючих органів ■ Компетенція покласти рішення на академічні структури ■ Компетенція створювати юридичну особу 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Термін і тип державного фінансування ■ Компетенція зберігати надлишки ■ Компетенція запозичувати кошти ■ Компетенція володіти будівлями ■ Компетенція нараховувати плату за навчання для національних студентів і студентів з країн ЄС ■ Компетенція нараховувати плату за навчання для студентів з країн поза ЄС 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Компетенція приймати рішення щодо процедур найму (керівного академічного та адміністративного персоналу) ■ Компетенція приймати рішення щодо заробітних плат (керівного академічного та адміністративного персоналу) ■ Компетенція приймати рішення щодо звільнення (керівного академічного та адміністративного персоналу) ■ Компетенція приймати рішення щодо заохочення, просування по службі (керівного академічного та адміністративного персоналу) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Компетенція приймати рішення щодо загальної кількості студентів ■ Компетенція приймати студентів ■ Компетенція розпочинати програми ■ Компетенція припиняти програми ■ Компетенція обирати мову навчання ■ Компетенція обирати механізми та провайдерів забезпечення якості ■ Компетенція визначати контент ступеневих програм

На основі вище зазначених параметрів було здійснено аналіз рівнів реалізації чотирьох складових університетської автономії у країнах ЄС, відповідно до якого визначені країни з найвищим рівнем університетської автономії (табл. 5)

Таблиця 5

Країни ЄС з найвищим рівнем університетської автономії

Рівень	Організаційна автономія	Фінансова автономія	Кадрова автономія	Академічна автономія
1	Сполучене Королівство (100%)	Люксембург (91%)	Естонії (100%)	Ірландія (100%)
2	Данія (94%)	Естонія (90%)	Сполучене Королівство (96%)	Норвегія (97%)
3	Фінляндія (93%)	Сполучене Королівство (89%)	Чеська Республіка (95%)	Сполучене Королівство (94%)
4	Естонія (87%)	Латвія (80%)	Швеція (95%)	Естонія (92%)
5	Ірландія (81%)	Нідерланди (77%)	Швейцарія (95%)	Фінляндія (90%)

Цікавий факт	Для всіх чотирьох складових університетської автономії до першої п'ятірки країн ввійшли лише дві країни – Сполучене Королівство (середнє значення – 94,75%) та Естонія (середнє значення – 92,25%). Цікавим також є порівняння середнього значення рівня кожної складової університетської автономії, розрахованої для першої п'ятірки країн з найвищим рівнем автономії, яке є таким: організаційна автономія – 91%; фінансова автономія – 85,4%; кадрова автономія – 96,2%; академічна автономія – 94,6%; університетська автономія (всі складові) – 91,8%.
---------------------	---

Як бачимо, дані аналізу для першої п'ятірки країн, які мають найвищий рівень університетської автономії, засвідчують, що найбільш незалежними університети є щодо вирішення питань управління персоналом (кадрова автономія), потім йде академічна автономія, організаційна автономія та фінансова автономія.

За результатами здійсненого аналізу **до основних викликів розширення університетської автономії у країнах ЄС віднесено такі:**

- органи влади, реалізуючи реформи у вищій освіті, не завжди усвідомлюють *потребу професійного розвитку лідерів ЗВО;*
- підвищення рівня підзвітності перед суспільством як механізм збалансування розширеної автономії університетів потребує розроблення нових механізмів і показників для результат-орієнтованого фінансування;
- за наявності тенденції до посилення університетської автономії залишається значною кількістю законодавчих обмежень щодо діяльності університетів;
- практична імплементація законодавчих норм щодо посилення університетської автономії є успішною за умови її поєднання із заходами, спрямованими на розвиток інституційної спроможності ЗВО, *розвиток їх персоналу та лідерського потенціалу.*

Звіти EUA та відповідні дослідження Ради Європи і Європейської Комісії засвідчують наявність двох важливих залежностей:

- прямиий взаємозв'язок між автономією та здатністю університетів відповідати очікуванням суспільства;
- автономія університетів сприяє поліпшенню якості вищої освіти.

Висновок

Різноманітність моделей університетської автономії відображає численні підходи до пошуку балансу між автономією та підзвітністю у відповідь на вимоги суспільства та зміни в усвідомленні суспільної відповідальності за вищу освіту.

23

World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. – New York: United Nations, 2005. – 123 p.

24

Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06 / С. А. Калашнікова. – К., 2011. – 462 с.

Врядування у вищій освіті

Поява і зміст терміну «врядування»

Світовий Банк у звіті 2005 року під назвою «*World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*»²³ використовує поняття «врядування», у першу чергу, адресуючи його до діяльності урядів, що передбачає широку підзвітність. Пізніше значення цього терміну було розширено з акцентом на партнерстві між різними стейкхолдерами та конструктивній взаємодії між державним і приватним секторами та громадянським суспільством. Також введено термін «чутливе врядування» (responsive governance): модель «чутливого врядування» передбачає уряд, що є відкритим і чутливим (сприйнятливим) до суспільства, більш відповідальним і краще регульованим зовнішніми спостерігачами та законом. Ключовими принципами реалізації моделі «чутливого врядування» визначено: підзвітність, відповідальність, прозорість, залученість.

Еволюція управління у сфері державного сектору [від традиційного державного управління (public administration) через державний менеджмент (public management) до врядування (governance)] представлена за допомогою різних моделей (табл. 6 і 7).

Аналіз реалізації моделі «врядування» у системі державного управління дозволив нам констатувати, що модель врядування²⁴:

- є наступним еволюційним етапом у розвитку моделей управління;
- може бути застосована у різних сферах суспільної життєдіяльності;
- передбачає широке залучення до управління громадськості та стейкхолдерів;
- реалізується на основі відкритості, партнерства, розподіленої відповідальності та підзвітності;
- потребує використання механізмів результат-орієнтованого управління та компетентнісного підходу.

Таблиця 6

Три моделі державного управління

	Державне адміністрування	Державний менеджмент	Чутливе врядування
Відносини між громадянами та державою	Покірність, слухняність	Санкціонування	Повноваження
Відповідальність вищих службовців перед	Політики	Замовники, клієнти	Громадяни та стейкхолдери
Базові принципи	Згода з правилами та інструкціями	Ефективність та результативність	Підзвітність, відповідальність, прозорість і залученість
Критерії успіху	Наслідки	Результати	Процес
Ключові атрибути	Неупередженість	Професіоналізм	Відповідальність, відповідність

Таблиця 7

Структури управління

	Традиційне державне адміністрування	Новий державний менеджмент	Мережне врядування
Контекст	Стійкий	Конкурентний	Постійно змінний
Контингент	Однорідний	Роз'єднаний	Різномірний
Потреби, проблеми	Прямі, визначені професіоналами	Очікувані, визначені ринком	Складні, нестійкі з нахилом до ризику
Стратегія	Державна та розроблена централізовано	Ринкова та зорієнтована на клієнта	Сформована громадянським суспільством
Управління через	Ієрархії	Ринки	Мережі та партнерства
Актори (учасники)	Державні службовці	Клієнти та провайдери	Громадянські лідери

Сутність врядування у вищій освіті

Праця «Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces»²⁵

P. Zgaga та V. Soares визначили фактори, які спричинили розвиток та імплементацію врядування у вищій освіті, до яких віднесли:

- масовизація вищої освіти; рух від традиційної моделі держави на основі втручання (інтервенціональна) (interventionary) до нової моделі «сприяючої держави» (facilitatory); посилення автономії університетів;
- демократизація суспільства; академічна свобода; автономія та концепція вищої освіти як «суспільного блага»; транснаціональний характер освіти; наслідки Лісабонської стратегії.

J. Fried запропонував таке визначення поняття «врядування»: «Структури врядування є формальними та інформальними інституційними заходами, через які політичні та економічні актори / учасники організують та управляють своєю взаємозалежністю. Ці структури зрештою слугують розширенню та сприяють легітимності та ефективності конкретної соціальної системи шляхом організації переговорних процесів, встановлення стандартів, забезпечення розподілу функцій, моніторингу виконання, зниження конфліктності та вирішення спорів». Уточнюючи при цьому зміст для вищої освіти, науковець констатує: «Університетське врядування загалом розуміється як набір законів, регуляцій, структур, норм і практик, які встановлюють рамку (каркас) для інституції задля наслідування її цілей, завдань і політик послідовним і скоординованим способом».

J. Kohler та J. Huber, розкриваючи сутність «ефективного врядування», зазначають: «Ефективне управління у вищій освіті може бути розглянуто як метод досягнення згоди щодо вагомих (значимих) завдань та орієнтирів вищої освіти, розроблення стратегій та інструментів запровадження їх у практику відповідно до обраної мети». У процесі врядування беруть участь різні стейкхолдери (а відтак присутній широкий спектр інтересів), тому його важливою якістю є «патисипативність» (participative) / залученість. Ефективність такого процесу залежить від ефективності співпраці / партнерства: «Такий процес повинен базуватися на прозорих процедурах і завданнях, мати в собі можливість збагачуватися, досягати згоди та імплемувати рішення (легітимно та ефективно), а також бути гнучким задля того, щоб адаптувати різноманітні контексти на основі спільних принципів».

P. Zgaga виділив три рівні / структурні виміри врядування у вищій освіті:

- внутрішній або інституційний – врядування закладами вищої освіти;
- зовнішній або системний – врядування системою вищої освіти;
- міжнародний або глобальний – врядування системами вищої освіти у межах міжнародних (глобальних) перспектив, наприклад Болонський процес.

Учений підкреслює, що «всі три структурні виміри врядування – інституційний, системний і міжнародний – створюють трикутник «взаємозалежної сукупності» (interdependent totality), що дозволяє розглядати врядування у вищій освіті як багатовимірну концепцію (multidimensional concept), яка: не є однорідною, завершеною, безпроблемною та незаперечною; містить низку відкритих запитань, проблем і дилем; потребує врахування між академічними прагненнями, впливами ринку та демократичними цінностями; базується на балансі «автономія vs. підзвітності».

До ключових акторів / учасників процесу врядування у вищій освіті відносять: уряд; органи громадського врядування (опікунські ради, наглядові ради тощо); адміністративний та академічний персонал; студентів; представників інших стейкхолдерів.

R. Farquhar визначає два головні критерії, що повинні застосовуватися для «вербування» учасників / акторів процесу врядування у вищій освіті:

- «представництво – для того, щоб гарантувати, що погляди тих, хто має законний інтерес щодо прийняття рішень, будуть враховані;
- компетентність – для того, щоб гарантувати наявність необхідних знань для прийняття рішень»²⁶.

До основних принципів врядування відносять:

- чутливість і відповідальність (L. Weber): «Університети повинні бути не тільки чутливими (responsive) задля того, щоб адаптуватися до змінного середовища, але й відповідальними (responsible) за реалізацію стратегічних цілей суспільства»²⁷.

25

Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces / Jurgen Kohler and Josef Huber (eds.), Sjur Bergan (editor). – Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2006. – 221 p. – P. 51–56.

26

Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces / Jurgen Kohler and Josef Huber (eds.), Sjur Bergan (editor). – Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2006. – 221 p. – P. 148.

27

Luc Weber. European University Governance in Urgent Need of Change Higher Education Governance between democratic culture, academic aspirations and market forces. Strasbourg, 22–23 September, 2005. – URL: http://www.ehea.info/Uploads/Opening_Weber.pdf

28

Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces / Jurgen Kohler and Josef Huber (ads.), Sjur Bergan (editor). – Strasburg: Council of Europe Publishing, 2006. – 221 p. – P. 35–50.

29

Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces / Jurgen Kohler and Josef Huber (ads.), Sjur Bergan (editor). – Strasburg: Council of Europe Publishing, 2006. – 221 p. – P. 6.

30

Higher Education Governance in Europe. Policies, structure, funding and academic staff. – Brussels: Eurydice, 2008. – 147 p.

31

Progress in higher education reform across Europe. Governance Reform. Volume 1: Executive Summary main report. – CHEPS, 2008. – 120 p. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/funding/sum_en.pdf. Higher Education Governance Reform across Europe. – ESMU, 2009. – 31 p.

- партнерство (P. Zgaga): «врядування закликає до спільного володіння / права власності і може бути досягнуто лише у партнерстві»²⁸.
- Демократичність (S. Bergen): «Врядування у вищій освіті є ключовим аспектом підтримки та розвитку демократичної культури, без якої демократичні інституції та демократичне законодавство не можуть функціонувати»²⁹.

Важливою для усвідомлення специфіки реалізації врядування у вищій освіті стала публікація ЄК під назвою «**Higher Education Governance in Europe**»³⁰. Серед ключових висновків дослідження виділимо наступні:

- наявність різниці між «врядуванням» і «менеджментом»; перше зорієнтовано на правила і механізми, за допомогою яких стейкхолдери впливають на рішення, у тому числі щодо визначення цілей та політик діяльності на узгодженій основі; друге стосується імплементації визначених цілей відповідно до узгоджених правил;
- структура врядування включає стейкхолдерів, механізми їх взаємодії та комунікації, розподіл відповідальності та звітності; це спричинює розбудову нових механізмів підзвітності ЗВО перед суспільством.

Дослідники констатували *тенденцію трансформації від «держави-регулятора» до «держави-спостерігача / наглядача»* та виділили чотири ключові механізми для співузгодження / координування діяльності структур врядування, до яких віднесли: зовнішнє регулювання, зовнішнє спрямування (рекомендації), управлінське самоврядування, академічне самоврядування.

До ключових проблем і викликів імплементації моделі врядування у вищій освіті віднесено:

- баланс інституційної автономії та підзвітності;
- посилення рівня залученості та впливу зовнішніх стейкхолдерів;
- необхідність розвитку академічного самоврядування та управлінської компетентності;
- значущість централізованого внутрішнього лідерства.

У документі також запропоновано визначення низки ключових понять, пов'язаних із процесом врядування у вищій освіті, серед яких: академічний орган (academic body); дорадчий орган (advisory body); орган, що приймає рішення (decision-making body); виконавчий керівник (executive head); зовнішні стейкхолдери (external stakeholders); контракт / угода про результати діяльності (performance contract); критерії виконання / реалізації діяльності (performance criteria); регулятивні норми (regulation); стратегічний план (strategic plan); наглядовий орган (supervisory body).

Відповідно до вище зазначених параметрів здійснено опис 39 моделей інституційного врядування у 30 країнах Європи. Дані, представлені у праці, дозволяють констатувати наявність широкого спектру моделей врядування на інституційному рівні у ЗВО Європи, які є адаптованими до національних культур, традицій і потреб. Поряд із різноманіттям таких моделей спільною рисою всіх моделей є обов'язковість розподілу виконавчої, дорадчої та наглядової функцій між різними органами влади.

Дослідження **Center for Higher Education Policy Studies** (Нідерланди) під назвою «**Progress in higher education reform across Europe. Governance Reform**»³¹ проконстатувало тенденцію трансформації управління вищою освітою у напрямі врядування та відзначило такі ключові особливості цього процесу:

- врядування стосується взаємодії учасників (акторів), правил і регуляцій та є, по суті, комплексом механізмів, процесів та інституцій, через які учасники (актори) виражають свої інтереси, використовують ресурси та намагаються досягти визначених цілей;
- роль держави щодо управління вищою освітою змінюється у напрямі делегування / розподілу влади між різними рівнями;
- держава в цих умовах змін стає «менеджером мережі» (network manager), здійснюючи керівництво через мережі (steering through networks);
- відбувається процес під назвою «менше уряду та більше врядування» (less government and more governance), спричинений трьома основними факторами – фінансовий (зміна механізмів і диверсифікація фінансування); ідеологічний (посилення конкуренції та механізмів ринку), глобалізація, інтернаціоналізація та європеїзація.

Ще одним здобутком у розкритті сутності процесів врядування у вищій освіті – є дослідження European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) під назвою «**Higher Education Governance Reform across Europe**»³², в якому:

- підкреслюється колективна природа врядування – колективний контроль над досягненням колективних цілей;
- виокремлюється внутрішнє (інституційне) та зовнішнє (системне) врядування;
- підкреслюється нова роль держави як «фасилітатора» (facilitator), який створює простір вищої освіти та «оцінювача» (evaluator), який здійснює контроль результатів, але без прямого втручання у процеси інституційної діяльності;
- актуалізується розбудова університетами нових видів співпраці, у тому числі державно-приватного партнерства;
- посилюється значення лідерства на інституційному рівні.

Експерти **LFHE**³³ підкреслюють кілька *ключових характеристик процесу врядування*:

- підзвітність;
- багаторівневність і мережність;
- пріоритетність горизонтальних зв'язків.

Поняття	Врядування у вищій освіті визначаємо як нову модель управління у системі вищої освіти, яке: <ul style="list-style-type: none">■ спричинене викликами суспільного розвитку та відповідною модернізацією самої системи вищої освіти;■ включає – багато рівнів і багато акторів (учасників); правила, процедури і механізми їх взаємодії для досягнення спільних цілей;■ базується на принципі партнерства та розподіленої відповідальності;■ передбачає забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності у своїй реалізації;■ спричинює зміну ролі держави в управлінні вищою освітою (від регулятора до фасилітатора) та делегування / перерозподіл її владних повноважень серед нових акторів (учасників) процесу управління;■ потребує посилення інституційного лідерства ЗВО.
----------------	---

Висновок

Нова модель управління вищою освітою – врядування – характеризується динамікою розвитку та адаптацією до вимог зовнішнього оточення. У таких умовах зростає значення ЗВО як організації / інституцій, їх інституційного розвитку та рівня управлінської компетентності команди лідерів³⁴. Посилення університетської автономії, збалансоване підвищенням рівня підзвітності та розвитком процедур гарантування якості на національному та інституційних рівнях, потребує розбудови нових механізмів взаємодії університетів зі стейкхолдерами та громадою, а також оцінювання досягнень ЗВО. Розвиток інституційного лідерства є одним із ключових передумов життєдіяльності університету в сучасних умовах.

32

Higher Education Governance Reform across Europe. – ESMU, 2009. – 31 p.

33

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

34

Progress in higher education reform across Europe. Governance Reform. Volume 1: Executive Summary main report. – CHEPS, 2008. – 120 p. http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/funding/sum_en.pdf
Higher Education Governance Reform across Europe. – ESMU, 2009. – 31 p.

35

Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education: Stimulus paper / R. Bolden, S. Jones, H. Davis, P. Gentle. – London: LFHE, 2015. – 47 p. – P. 12.

35

Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education: Stimulus paper / R. Bolden, S. Jones, H. Davis, P. Gentle. – London: LFHE, 2015. – 47 p. – P. 12.

36

Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education: Stimulus paper / R. Bolden, S. Jones, H. Davis, P. Gentle. – London: LFHE, 2015. – 47 p. – P. 7.

Лідерство у вищій освіті

LFHE

Для **розуміння складових і зв'язків лідерства у вищій освіті** Leadership Foundation for Higher Education пропонує використовувати низку вимірів, представлених на рис. 4.



Рис. 4. Виміри лідерства у вищій освіті³⁵

На рис. 4 відображено такі виміри лідерства у вищій освіті та їх складові:

- Контекстуальний – політичне оточення, місце розташування (локація ЗВО), розмір, профіль закладу.
- Організаційний – системи, процеси, практики.
- Соціальний – соціальна ідентичність, інформальні мережі, партнерство, альянси.
- Індивідуальний – персональні якості, досвід, ролі.
- На стику Організаційного та Соціального виміру – організаційна культура, формальні мережі, комунікаційні канали, можливості для залучення.
- На стику Організаційного та Індивідуального вимірів – ресурси, винагороди, кар'єрне зростання.
- На стику Індивідуального та Соціального вимірів – персональна та професійна ідентичність, зв'язок між ними.
- На стику Організаційного, Соціального та Індивідуального вимірів – розподілені цілі, цінності, завдання.

Розвиток, що є результатом синергії вище зазначених процесів, поєднує / забезпечує:

- індивідуальний, груповий та організаційний прогрес;
- кар'єрне зростання працівників (career pathway);
- інтеграцію та організаційні системи;
- зміну потреб і пріоритетів.

Експерти LFHE підкреслюють важливість соціального, контекстуального та темпорального (часового) факторів у спільному визначенні та спільній реалізації місії, цінностей, цілей і завдань організації та їх взаємозв'язку з розвитком вищої освіти в цілому.

Академічне лідерство і менеджмент – модель «Вітрильник»

Трансформаційні процеси зміни парадигми управління у вищій освіті та відповідного відображення взаємозв'язку між академічним лідерством і академічним менеджментом представлено на рис. 5.



Рис. 5. Модель розподіленого лідерства «Вітрильник»³⁶

ELITE

У межах реалізації Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»³⁷ експертами було сформульовано визначення поняття «університетське лідерство» та ідентифіковано його складові.

Університетське лідерство (лідерство у вищій освіті) розглядаємо у таких трьох взаємопов'язаних площинах (рис. 6)³⁸:

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

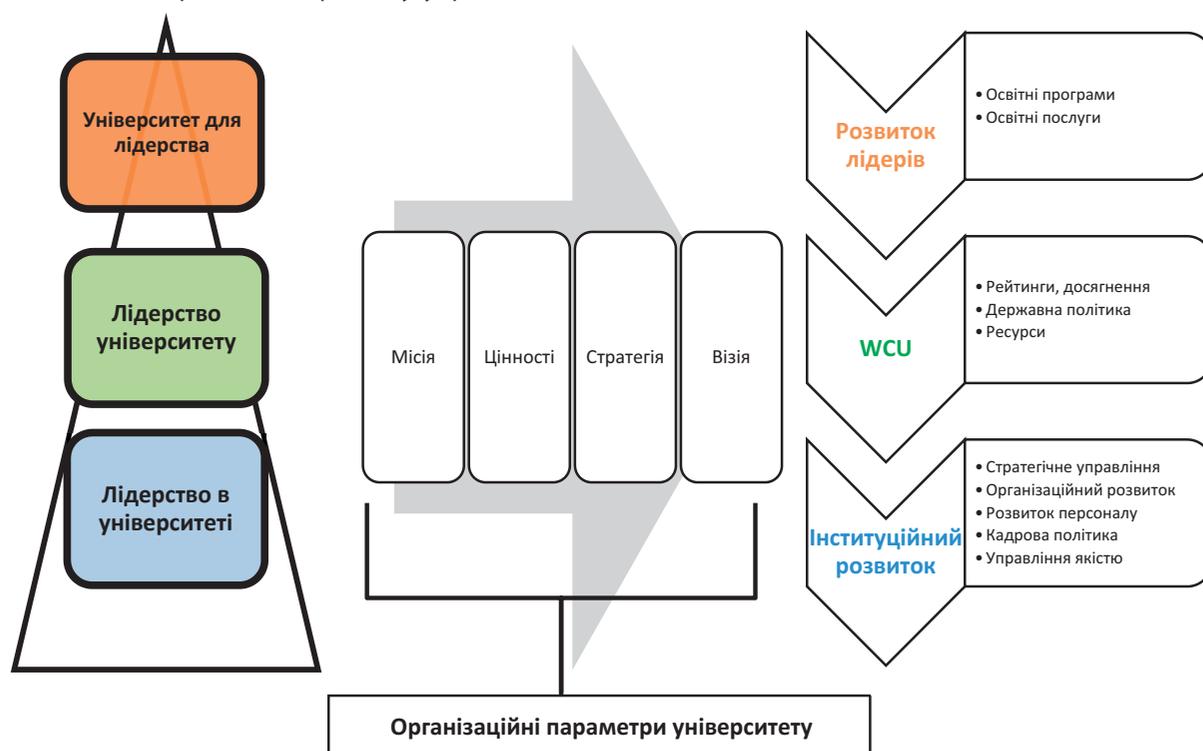


Рис. 6. Складові університетського лідерства

Академічне лідерство та модель університету світового класу (автори – Ph. Altbach та J. Salmi)

Проблема розвитку інституційної спроможності ЗВО нерозривно пов'язана з термінами «академічна досконалість», «інституційний профіль», «інституційна стратегія» та «лідерство». Термін «академічна досконалість» (academic excellence) використовується, у першу чергу, до дослідницьких університетів.

J. Salmi у праці «*The Challenge of Establishing World-Class Universities*», визначає «університет світового рівня (WCU – world-class university)» через інституційну «здатність конкурувати на глобальному ринку шляхом набуття, адаптації та творення передового знання»³⁹. Ключовими характеристиками WCU є: висококваліфіковані випускники; провідні дослідження; запроваджені інновації. Досвід засвідчує, що формування простору для творення WCU передбачає наявність двох вимірів:

- зовнішнього – державна політика і ресурси;
- внутрішнього – здатність самих інституцій до трансформації, переходу на новий якісний рівень функціонування та розвитку.

Дослідник 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.

37

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

38

Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / авторський колектив: О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с.

39

J. Salmi. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p. – P. 4.

40

J. Salmi. The Challenge of Establishing World-Class Universities. – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p. – P. 9.

41

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.

42

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>.

43

LFHE – URL: <http://lfhe.ac.uk>.

44

Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education: Stimulus paper / R. Bolden, S. Jones, H. Davis, P. Gentle. – London: LFHE, 2015. – 47 p. – P. 12.

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 переводити візію у конкретні завдання та програми»⁴⁰.

Проблема розвитку дослідницьких університетів розкрита Ph. Altbach та J. Salmi у праці «The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities»⁴¹. Автори монографії зазначають, що основними параметрами, які вирізняють елітні дослідницькі інституції від інших, є:

- 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 дозволив віднести до базових принципів їх існування – академічну свободу та академічну лідерство.

Модель академічного лідерства – індивідуальний вимір (автор – Т. Kennie)

Досліджуючи проблему імплементації парадигми лідерства в університетах, Т. Kennie застосовує термін «академічне лідерство». Вчений пропонує розглядати його сутність через призму 6 вимірів і 21 домена, представлених на рис. 7.

Зазначені виміри та домени автор поклав в основу технології оцінювання індивідуального лідерського потенціалу у керівників ЗВО, що здійснюється за допомогою опитувального на основі самооцінки. Вочевидь є можливим доповнити самооцінку технологією 360°.



Рис. 7. Виміри та домени академічного лідерства⁴²

Модель розподіленого лідерства (автор – Leadership Foundation for Higher Education, LFHE)⁴³

Дана модель (на противагу попередній) базується на якості та діяльності команди, а не особистості лідера. В основі моделі розподіленого лідерства (shared leadership⁴⁴) – залучення та розподіл відповідальності за інституційне лідерство членів всієї академічної спільноти, а не тільки управлінського персоналу.

В основу моделі розподіленого лідерства покладено твердження, відповідно до якого лідерство розглядається як «процес (набір функцій і дій), який реалізується групою» на відміну від розуміння лідерства як «набору індивідуальних якостей чи характеристик особистості». Звідси слідує висновок, що лідерство – це «робота колективу» з розвитку навичок вибудовування ефективних взаємовідносин. Іншими словами, в основі розподіленого лідерства – групова якість (колективна компетентність), що виступає альтернативою «героїчного індивідуального лідерства».

Автори моделі виділяють **4 виміри розподіленого лідерства**, які є такими:

- *контекст* – ґрунтується не на посадах, а на довірі та експертному потенціалі;
- *культура* – передбачає не контроль, а повагу до досвіду та експертизи;
- *зміна* – реалізується багатьма учасниками за векторами – зверху-вниз, знизу-вверх та по горизонталях, та є багаторівневим;
- *взаємовідносини* – базується на співпраці між особистостями, які разом формують колективну ідентичність / самобутність.

Також розробники моделі виділяють **4 взаємопов'язані критерії розподіленого лідерства**:

- *люди* – залучення широкого спектру експертів із їх різномірним досвідом / експертизою;
- *процеси* – підтримка експертів у розповсюдженні та реалізації їх досвіду / експертизи серед структурних підрозділів для реалізації організаційних функцій;
- *професійний розвиток* – сприяння розвитку індивідуальних і колективних компетентностей, рис та зміни поведінки;
- *ресурси* – сприяння посиленню партнерства, розвитку мереж та співпраці.

Розробники теорії розподіленого лідерства у вищій освіті вбачають потенціал цієї парадигми у можливості запропонувати нову перспективу «ведення» (leading) та «слідкування» (following), що є більш відповідною (релевантною) сучасному академічному та освітянському контекстам. Іншими словами, **модель розподіленого лідерства пропонує переосмислення потенціалу академічної спільноти з акцентом на колегіальність, громадянську активність та активність громади.**

Вище зазначені теоретичні розробки провідних європейських експертів та інституцій підтверджуються результатами аналітичних досліджень, зокрема представленими у публікаціях вже згаданого вище проекту ATHENA.

Зокрема, зазначається⁴⁵, що тенденція до ширшої автономії університетів спричинює відповідні зміни в організаційних структурах, процесах інституційного управління та залучення зовнішніх стейкхолдерів, посилення процесів професіоналізації управління та підвищення рівня професійної компетентності персоналу університету. При цьому наголошується, що удосконалення моделі університетом сприяє зміцненню всієї системи вищої освіти.

45

Моделі управління. Публікації АЕУ, 2015. – 25 с.

Таблиця 8

Зміни моделі управління університетом

Керівництво університету	Органи управління	Як змінити модель управління університетом
Посилення впливу зовнішніх стейкхолдерів на процеси обрання / призначення ректора університету	Більш популярною стає дуальна (подвійна) система управління університетом (рада + сенат) порівняно з унітарною	Статут закладу Діалог зі стейкхолдерами
Посилення значення функцій стратегічного планування та координаційної ролі керівника ЗВО	Залучення зовнішніх стейкхолдерів до органів управління університетом	Обрання зовнішніх членів (процедура, вимоги, обговорення кандидатур, оцінювання професійних якостей тощо)
Зрушення у бік корпоративно-орієнтованих ректорів (CEO)	Зсув у бік менших і більш ефективних органів управління	Професійна підготовка

Висновок

Зміна моделі управління сучасним університетом полягає у переході від централізованого адміністрування – через професійний менеджмент – до спільного (розподіленого) 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. Аналіз різних моделей лідерства у вищій освіті засвідчує, що сучасна модель управління вищою освітою є ціннісно-орієнтованою та базується на довірі та відповідальності.

46

В. Бахрушин. Авторитаризм або хаос: куди рухатися вищій освіті? // Освітня політика: портал громадських експертів. – URL: <http://education-ua.org/ua/articles/487-avtoritarizm-abo-khaos-kudi-rukhatysya-vishchij-osviti>

Реформування управління вищою освітою в Україні

Вище поданий детальний опис ключових характеристик сучасного управління вищою освітою, яке реалізується у країнах ЄС, засвідчує їх принципову відмінність від характеристик, які сьогодні притаманні вітчизняній вищій освіті.

Ця принципова різниця лежить не тільки у площині механізмів управління, а є значно глибшою, оскільки стосується принципів і цінностей (світоглядної основи). *Значення принципів і цінностей є первинним по відношенню до механізмів.* Іншими словами, «правильність» принципів і цінностей, на яких вибудовується управління вищою освітою, спричинює «дієвість» механізмів управління.

Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.) спричинив процес переходу до нової моделі управління, в основі якої має бути широка інституційна автономія, збалансована відповідальністю ЗВО за якість вищої освіти.

Багаторічна реалізація «радянської моделі», яка характеризувалася жорстким централізованим управлінням та не передбачала автономії університетів і академічних свобод учасників освітнього процесу, призвела до⁴⁶: істотного погіршення якості вищої освіти; корупції; фальсифікації звітності; академічного плагіату та інших негативних явищ. Як наслідок, «система почала працювати не на суспільство, а сама на себе».

Перехід від старої системи управління вищою освітою до нової (визначеної положеннями нового Закону) відбувається зі значними ускладненнями. Тому є кілька *основних причин*:

- відсутність системного бачення реформи вищої освіти (узгодженого на рівні візії вищої освіти, її місії та стратегії розвитку);
- недостатній рівень компетентності реалізаторів реформи (на різних рівнях управління від національного до інституційного);
- відсутність у ЗВО досвіду та відповідно недостатня інституційна спроможність (інституційна компетентність) для ефективного функціонування в умовах розширеної інституційної автономії та відповідальності за якість вищої освіти;
- супротив самої академічної спільноти змінам.

Щодо природи останнього доречним є виділення *рівнів такого супротиву*:

- 1 – низький – носить технологічний характер, пов'язаний з тим, що реалізація змін потребує імплементації нових процесів і процедур. Відповідно, супротив спричинюється відсутністю або недостатнім рівнем компетентності учасників змін. Такий супротив легко долається шляхом здійснення просвітницької діяльності (надання інструкцій, проведення навчання персоналу, розроблення методичних рекомендацій тощо).
- 2 – середній – має психологічну доміанту, пов'язану зі страхом перед невідомістю, виходом із зони комфорту, переходом у новий стан, незнайому практику тощо. Такий страх долається через розповсюдження, ознайомлення з кращими (провідними), у першу чергу, вітчизняними (а також зарубіжними) практиками реалізації університетами та їх академічними спільнотами відповідних змін.
- 3 – високий – носить ментальний характер, пов'язаний з необхідністю зміни провідних цінностей та установок. Такий супротив долається дуже складно і потребує реалізації системного лідерства на основі демонстрації / реалізації нових цінностей як на рівні кожного університету, так і на національному рівні.

Подолання наявної прірви між наявним та бажаним, на наше переконання, потребує *віднесення до цільових векторів сучасної реформи вищої освіти в Україні такі*:

- розбудова довіри між різними учасниками процесу реформування вищої освіти – студенти, викладачі, дослідники, керівники ЗВО, держава, роботодавці, громадянське суспільство;
- зміщення акценту з протистояння та боротьби на партнерство і розподілену відповідальність за результат реформи, готовність ділитися владою та розділяти відповідальність;
- вибудовування горизонтальних експертних мереж для пошуку ефективних рішень та забезпечення професійного і конструктивного їх обговорення та презентування перед широкою академічною громадою;
- активізація, об'єднання, координація та спрямування зусиль партнерів (у т.ч. зарубіжних) на розбудову інституційної спроможності ЗВО, професійного розвитку їх персоналу та розвитку лідерського потенціалу.

Механізми, що дозволяють реалізувати зазначені вище цілі добре відомі, вони не є складними чи вартісними, а лише потребують волі до зміни системи цінностей. Без побудови такої платформи довіри та партнерства, нової корпоративної культури та системи взаємовідносин, ефективно відповісти на виклики реформи вищої освіти в Україні не є можливим.

Практичні завдання

«Ознаки лідерства в університеті»

1. Для моделі «сучасного університету» сформулюйте перелік ознак «лідерства в університеті» за пріоритетністю від 1 до 5, де 1 – найвищий пріоритет.
2. Індивідуально оцініть фактичну наявність (за шкалою від 1 до 5, де 1 – максимально наявна) запропонованих ознак у моделі Вашого університету.
3. Визначте наявну різницю між «сучасним» і «наявним» та ідентифікуйте причини цього.

Шаблон для виконання

Ознака	Сучасний університет	Наявний університет	Різниця	Причини

4. Запропонуйте шляхи усунення / мінімізації вище визначених причин для руху від «наявного» до «сучасного» університету.

Шаблон для виконання

Ознака	Причина	Шляхи усунення / мінімізації

Практичне завдання «Трансформація моделі управління університетом»

1. Користуючись поданим далі переліком запитань та на основі локального статуту опишіть модель управління у Вашому університеті.

Назва органу управління	Кількість членів (категорії)	Повноваження (функціонал)	Підпорядкованість	Ефективність діяльності

2. Оцініть діяльність зазначених органів за вимірами розподіленого лідерства.

Назва органу управління	Контекст – ґрунтується не на посадах, а на довірі та експертному потенціалі	Культура – передбачає не контроль, а повагу до досвіду та експертизи	Зміна – реалізується багатьма учасниками за векторами – зверху-вниз, знизу-вверх та по горизонталях, та є багаторівневим	Взаємовідносини – базується на співпраці між особистостями, які разом формують колективну ідентичність / самобутність

3. Оцініть діяльність зазначених органів за критеріями розподіленого лідерства.

Назва органу управління	Люди – залучення широкого спектру експертів із їх різномірним досвідом / експертизою	Процеси – підтримка експертів у розповсюдженні та реалізації їх досвіду / експертизи серед структурних підрозділів для реалізації організаційних функцій	Професіональний розвиток – сприяння розвитку індивідуальних і колективних компетентностей, рис та зміни поведінки	Ресурси – сприяння посиленню партнерства, розвитку мереж та співпраці

4. Визначте зони для можливого удосконалення діючої моделі управління у Вашому університеті.

Орган управління	Що та яким чином варто змінити

Список рекомендованих джерел

1. Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education: Stimulus paper / R. Bolden, S. Jones, H. Davis, P. Gentle. – London: LFHE, 2015. – 47 p.
2. University Autonomy in Europe I. Exploratory study / by Thomas Estermann & Terhi Nokkala. – EUA, 2009. – 45 p. <http://eua.be/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>
3. University Autonomy in Europe II. The Scorecard / by Thomas Estermann, Terhi Nokkala & Monika Steinel. – EUA, 2011. – 81 p. <http://eua.be/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>
4. Автономія та врядування у вищій освіті : монографія / за заг. ред. В. Лугового та Ж. Таланової. – К. : Інститут вищої освіти НАПН України, 2016.
5. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / авторський колектив: О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с.
6. Автономія та врядування у вищій освіті: збірник наукових праць / авторський колектив: О. П. Воробйова, К. О. Жданова, І. Б. Зарубінська, С. А. Калашнікова, О. І. Козієвська, І. О. Линьова, В. І. Луговий, О. М. Слюсаренко, Ж. В. Таланова / за ред. С. А. Калашнікової, В. І. Лугового, Ж. В. Таланової. – К. : , 2014. – 236 с. – URL: http://ihed.org.ua/images/biblioteka/zbirnik_Avtonomiya-ta-vraduv-Vish-osv_IVO-NAPN-2014-236s.pdf
7. Бойченко Н. М. Сучасний університет: ціннісно-етичний вимір : монографія. – К. : ПРОМІНЬ, 2015. – 296 с.
8. Курбатов С. В. Феномен університету в контексті часових та просторових викликів : монографія. — Суми : Університетська книга, 2014. – 262 с. – URL: http://ihed.org.ua/images/biblioteka/monogr_Fenomen-Univers_Kurbatov-2014_262p.pdf
9. Слюсаренко О. М. Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації : монографія. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2015. – 384 с. – URL: [http://ihed.org.ua/images/biblioteka/monogr_Univers-potencial_2015_Slusarenko-E_384p.pdf](http://ihed.org.ua/images/biblioteka/monogr_Univers-potencial_2015_Slusarenko_E_384p.pdf)

Тема 3. Інструменти розвитку інституційного лідерства університету

Теоретичний матеріал

Як вже зазначалося вище, сучасна трансформація управління вищою освітою у напрямі врядування спричинена розширенням університетської автономії та підвищенням рівня відповідальності закладів за якість вищої освіти. В основі цієї трансформації лежить взаємозв'язок університетської автономії-відповідальності, моделі врядування та парадигми лідерства, який забезпечується шляхом використання відповідних механізмів інституційного розвитку ЗВО. Ефективність реалізації у вищій освіті взаємозв'язку університетської автономії-відповідальності, моделі врядування та парадигми лідерства залежить від рівня релевантності механізмів інституційного розвитку закладів вищої освіти.

До основних механізмів інституційного розвитку ЗВО, які забезпечують імплементацію взаємозв'язку між університетською автономією-відповідальністю, врядуванням і лідерством у вищій освіті, слід віднести:

- організаційний дизайн і розвиток;
- стратегічне управління;
- розвиток внутрішніх і зовнішніх політики і програм;
- інституційна діагностика та аудит;
- розвиток персоналу;
- розвиток внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти;
- розвиток командного лідерства;
- управління змінами тощо.

Нижче запропоновано огляд деяких із них.

Організаційний дизайн і організаційний розвиток

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**⁴⁷, який розглядає організацію у процесі її постійного удосконалення та саморозвитку⁴⁸. 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.

Усвідомлення академічними спільнотами на чолі з їх лідерами базових організаційних параметрів, їх спільне опрацювання, формулювання та формування – передумови для забезпечення ефективного організаційного розвитку університетів.

До інших інструментів, які сприяють організаційному розвитку сучасного університету, також належать: корпоративна угода, політика розвитку персоналу, кодекси (корпоративний, етичний та ін.), 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.

47

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

48

П. Сенге. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 604 с.

49

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.

50

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.

51

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

Стратегічне управління

До основних інструментів, які сприяють організаційному розвитку сучасного ЗВО, відносять стратегічне управління.

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

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 перевагах⁴⁹ (ключових інституційних компетенціях).

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 освітніх програм, найму персоналу, його розвитку, відбору студентів, дослідницької політики».

I. McNay, 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»⁵⁰. Дослідник підкреслює важливість формування університетської спільності на цьому шляху та пропонує для цього лідерам ЗВО застосовувати такі принципи:

- «Бути «одним з нас».
- Робити *для* нас, а не *нам*, і бажано з нами.
- Відчуття «нас» – ми всі разом у цьому.
- Надавати нам значення».

Реалізація зазначених принципів потребує від лідерів виконання таких дій:

- «розмірковувати [знати 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».

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». 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».

Реалізація внутрішніх і зовнішніх політик і програм

У пошуках відповіді на питання «як університети можуть сприяти розвитку лідерства та організаційної спроможності всередині та ззовні **R. Harisalo** стверджує, що університети завжди брали участь у цих процесах і набули значний досвід реалізації таких програм і політик⁵¹:

- 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 розуміння 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, знаходження балансу між гуманним / людським (humane) стилем роботи, продуктивністю, економією, інновацією та ефективністю. Серед типових інструментів, які використовуються у провідній практиці для вирішення вище зазначених 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 – принциповим 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.*

Вище зазначене, 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.

Розбудова культури лідерства

M. Cristensen – один із ідеологів і співзасновник американської фундації «Co-Serve International⁵²» пропонує для розбудови культури лідерства в університеті розпочинати з усвідомленої всією академічною спільнотою відповіді на такі запитання:

1. Візія університету:
 - Якою є місія та цілі університету?
 - В чому є реальна цінність університету?
 - Яким чином університет виховує генерацію лідерів?
 - Якими цінностями скеровується університет у своїй діяльності?
2. Роль університету у розбудові культури змін:
 - Яким є вплив університету на процеси глобального лідерства?
 - Розвиток процесів усвідомлення сенсу та призначення життя / життєдіяльності кожної людини
 - Які основні виклики локальні та глобальні стоять перед зростаючим поколінням?
 - Які цінності будуть винесені ними з університетського життя?
3. Розбудова «альтернативного» університету:
 - Чи може університет запропонувати щось більше, ніж знання, навички та ступені?
 - Як ми можемо плекати / сприяти розвитку творчості студентів?
 - Як ми можемо виховувати аутентичну громаду в університеті?
 - Що може засвідчити початок процесів зміни культури в університеті?

52

Co-Serve International. – URL:
<http://co-serve.org>

Механізми реалізації розподіленого лідерства

Розробники моделі розподіленого лідерства для її реалізації пропонують використовувати чотириетапний процес:

- 1 – планування;
- 2 – діяльність;
- 3 – оцінювання;
- 4 – рефлексія.

Кожний етап, у свою чергу, передбачає використання відповідних / релевантних підходів і механізмів (рис. 8).

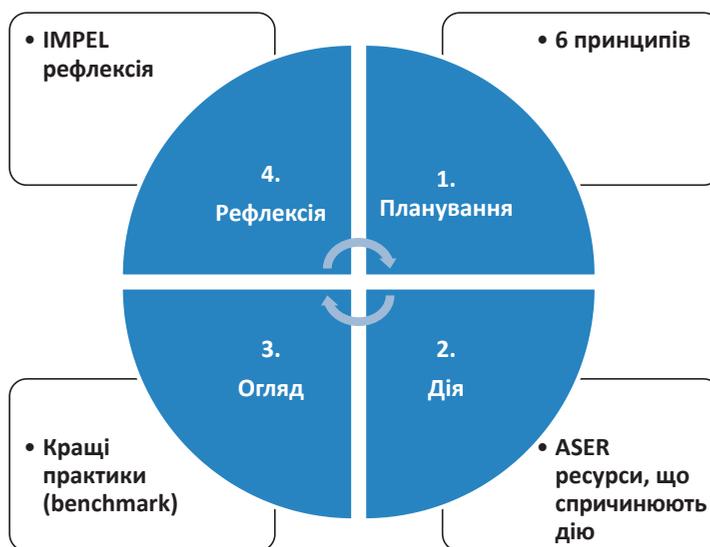


Рис. 8. Системний підхід до реалізації на практиці розподіленого лідерства

1 – Планування – 6 принципів:

- Залучення людей.
- Розвиток через взаємовідносини.
- Запровадження через системну практику.
- Заохочення через діяльність і визнання.
- Оцінювання через навчання та розвиток.
- Новизна через участь в активних дослідженнях.

2 – Дія – ASER (Action Self Enabling Resources)

Критерії для розподіленого лідерства	Виміри та цінності розподіленого лідерства			
	Контекст Довіра	Культура Повага	Зміна Визнання	Взаємини Співпраця
Люди є залученими	Експертиза персоналу використовується для рішень	Працівники беруть участь у прийнятті рішень	Всі рівні та функції спрямовані на політику розвитку	Експертиза окремого працівника працює на процес колективного прийняття рішення
Процеси є підтриманими	Демонструється процес розподіленого лідерства	Децентралізовані групи залучені у вироблення рішень	Всі рівні та функції спрямовані на політику імплементації	Спільноти практики змодельовані
Професійний розвиток забезпечується	Розподілене лідерство є компонентом лідерської підготовки	Менторство задля розподіленого лідерства є наявним	Лідери на всіх рівнях проактивно підтримують та заохочують розподілене лідерство	Співпраця підтримується (фасилітується)
Ресурси є доступними	Простір, час і фінанси для співпраці є доступними	Вклад у лідерство визнається та винагороджується	Гнучкість є вбудованою в інфраструктуру та системи	Можливості для регулярної мережевої співпраці підтримуються

3 – Огляд – Кращі практики

Блок	Рамки	Елементи	Дескриптор доброї практики
Залучати	Широкий спектр учасників	Формальні лідери	Проактивно підтримують ініціативи (зустрічі, публікації, спонсорські заходи)
		Інформальні лідери	Експертиза кожного визнана
		Експерти за дисциплінами	Академічний персонал примножує експертизу через само- та колегіальну номінацію
		Функціональні експерти	Адміністративний персонал примножує експертизу через само- та колегіальну номінацію
Давати можливість	Через контекст довіри і культуру поваги зміни сприймаються через відносини партнерства	Контекст довіри	Рішення базуються на комбінації експертизи учасників та релевантних правилах і регуляціях
		Культура поваги	Прийняті рішення розподілені між учасниками на основі їх експертизи та сильних сторін
		Прийняття змін	Інтегрований підхід підсилюється (вверх-вниз, вниз – посередні – вверх)
		Взаємини співпраці	Професійний розвиток, фасилітація та менторська підтримка забезпечуються у процесі співпраці над виробленням рішення
Грати (бути у грі)	Через залучення людей здійснюється дизайн процесів, забезпечується підтримка та імплементація систем	Залучення людей	Релевантні експерти ідентифіковані та заохочені до участі
		Дизайн процесів участі	Спільноти практик та мережеві можливості підтримані
		Забезпечення підтримки	Простір, час і фінанси для ініціатив співпраці забезпечені
		Інтеграція та регулювання систем	Системи збалансовані задля гарантування, що рішення є інтегрованими у формальну політику та процеси
Доступ	Підтягуються та нарощуються ресурси, зростає залученість і лідерська спроможність	Зросли зобов'язання	Процес огляду досягнень визнають індивідуальні зобов'язання
		Збільшилася співпраця	Дані засвідчують підвищену активність щодо співпраці
		Зростання лідерської спроможності	Участь визнається та винагороджується
З'являється	Стійкість через цикли активних досліджень	Процес активних досліджень	Активні дослідження через цикли активності підтримуються
		Рефлексивна практика	Рефлексивна практика вбудована у формальну практику та етапи
		Постійне покращення	Вплив від кожного етапу є стійким

4 – Рефлексія – IMPEL (Impact Planning Management and Evaluation Ladder). Сходінки (вплив – планування – менеджмент – оцінювання)

Рівень впливу	Рефлексивні індикатори
На рівні команди	
Інституційний підрозділ	
Частина інституції (вузький)	
Частина інституції (системний)	
Крос-інституційний на рівні можливостей	
Крос-інституційний системний	

Практичні завдання

«Інструменти розвитку інституційного лідерства в університеті»

- Для визначення рівня запровадження у Вашому університеті механізмів та інструментів розвитку інституційного лідерства констатуйте їх наявність через опис конкретних процедур, документів, заходів, учасників.

Шаблон для виконання

Механізм, інструмент	Процедури	Документи	Заходи	Учасники
Організаційний дизайн і розвиток				
Стратегічне управління				
Інституційна діагностика та аудит				
Розвиток персоналу				
Розвиток внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти				
Розвиток командного лідерства				
Управління змінами				

- Оцініть ефективність наявних механізмів та інструментів і обґрунтуйте Вашу позицію.

Механізм, інструмент	Ефективність використання	Аргументація
Організаційний дизайн і розвиток		
Стратегічне управління		
Інституційна діагностика та аудит		
Розвиток персоналу		
Розвиток внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти		
Розвиток командного лідерства		
Управління змінами		

«Механізми реалізації розподіленого лідерства»

1. Для переходу до моделі розподіленого лідерства розробіть план заходів для Вашого університету.
2. Оцініть наявність реальних ризиків і ресурсів для реалізації визначених заходів.

Шаблон для виконання

Етап	Механізми	Заходи	Ризики / ресурси

Етап	Механізми	Заходи	Ризики / ресурси

Етап	Механізми	Заходи	Ризики / ресурси

Етап	Механізми	Заходи	Ризики / ресурси

Список рекомендованих джерел

1. Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education: Stimulus paper / R. Bolden, S. Jones, H. Davis, P. Gentle. – London: LFHE, 2015. – 47 p.
2. Накануне схода лавины. Высшее образование и грядущая революция / М. Барбер, К. Доннелли, С. Ризви // Вопросы образования. – 2013. – № 3. – URL: <http://vo.hse.ru>

Тест

1. Сучасному розвитку вищої освіти притаманні такі тенденції:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> бюрократизація; | <input type="checkbox"/> інтернаціоналізація; |
| <input type="checkbox"/> демократизація; | <input type="checkbox"/> масовизація; |
| <input type="checkbox"/> диверсифікація видів ЗВО; | <input type="checkbox"/> посилення ролі держави; |
| <input type="checkbox"/> диверсифікація джерел фінансування; | <input type="checkbox"/> професіоналізація управління; |
| <input type="checkbox"/> зменшення інституційної автономії; | <input type="checkbox"/> розширення інституційної автономії. |
| <input type="checkbox"/> зменшення ролі держави; | |

2. Визначте коректний порядок появи документів:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Болонська декларація | <input type="checkbox"/> Закон України «Про вищу освіту» |
| <input type="checkbox"/> Бухарестське комюніке | <input type="checkbox"/> Порядок денний модернізації вищої освіти |
| <input type="checkbox"/> Єреванське комюніке | <input type="checkbox"/> Стратегія «Європа 2020» |

3. Визначте коректну послідовність прийняття зазначених Європейських документів:

Bucharest Communiqué «Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area		2010
Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth		2011
Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe’s higher education systems		2012
Yerevan Communiqué		2015

4. Встановіть відповідність між зазначеними Європейськими документами та їх ключовими положеннями:

Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth		Інституційний розвиток ЗВО
Bucharest Communiqué «Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area		Переосмислення місії вищої освіти
Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe’s higher education systems		Визнає провідну роль вищої освіти як рушія суспільного прогрес
Yerevan Communiqué		Відкритий діалог з усіма стейкхолдерами вищої освіти

5. EAHE – це абревіатура назви:

- Асоціація європейських університетів
- Європейський дослідницький простір
- Європейський простір вищої освіти
- Європейська мережа забезпечення якості вищої освіти

6. Збалансування інституційної автономії університетів забезпечується їх відповідальністю за:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> використання коштів; | <input type="checkbox"/> розбудову внутрішніх систем забезпечення якості; |
| <input type="checkbox"/> зміст освітніх програм; | <input type="checkbox"/> якість вищої освіти. |
| <input type="checkbox"/> працевлаштування випускників; | |

7. В основі університетської автономії лежить принцип:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> академічної підзвітності; | <input type="checkbox"/> академічної свободи. |
|--|---|

8. Визначте послідовність еволюційного розвитку управлінських парадигм:

- адміністрування;
- лідерство;
- менеджмент.

9. Для парадигми лідерства характерні такі характеристики:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> адміністративний тиск; | <input type="checkbox"/> контроль; |
| <input type="checkbox"/> влада; | <input type="checkbox"/> матеріальні стимули; |
| <input type="checkbox"/> власний приклад; | <input type="checkbox"/> мережа; |
| <input type="checkbox"/> внутрішні мотиви; | <input type="checkbox"/> партнерство; |
| <input type="checkbox"/> довіра; | <input type="checkbox"/> підлеглі; |
| <input type="checkbox"/> допомога; | <input type="checkbox"/> підпорядкування; |
| <input type="checkbox"/> ієрархія; | <input type="checkbox"/> послідовники; |
| <input type="checkbox"/> колектив; | <input type="checkbox"/> соціальна відповідальність; |
| <input type="checkbox"/> команда; | <input type="checkbox"/> фінансова відповідальність. |

10. Встановіть відповідність між ролями лідера та їх змістом у моделі П. Сенге:

Архітектор		Розвиток персоналу організації
Служитель		Стратегічний розвиток організації
Учитель		Розвиток інфраструктури організації

11. Встановіть відповідність між аббревіатурою та функціями лідера у моделі К. Бланшар:

S		Цінувати результати та відносини
E		Бачити майбутнє
R		Забезпечувати постійний розвиток
V		Втілювати цінності
E		Залучати людей

12. Визначте послідовність рівнів (характеристики особистості) у моделі «Айсберг Спенсера» (зверху-вниз):

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> вміння (навички); | <input type="checkbox"/> психофізіологічні властивості; |
| <input type="checkbox"/> знання; | <input type="checkbox"/> цінності, установки. |
| <input type="checkbox"/> мотиви; | |

13. Для парадигми лідерства характерні такі характеристики:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> адміністративні завдання; | <input type="checkbox"/> організаційні цілі; |
| <input type="checkbox"/> влада; | <input type="checkbox"/> підлеглі; |
| <input type="checkbox"/> вплив; | <input type="checkbox"/> послідовники; |
| <input type="checkbox"/> колектив; | <input type="checkbox"/> суспільно значущі цілі. |
| <input type="checkbox"/> команда; | |

14. Яке із тверджень є коректним?

- Індивідуальне лідерство є первинним відносно інституційного.
 Інституційне лідерство є первинним відносно індивідуального.

15. Встановіть відповідність між аббревіатурою та змістом факторів у моделі PESTLE:

P		Законодавство
E		Етичні відносини, цінності
S		Політики, стратегічні документи
T		Технології, інновації
L		Суспільство, культура
E		Економіка, бюджет, фінансові механізми

16. Встановіть відповідність між вектором реформування та змістом реформ у вищій освіті України:

Вища освіта і ринок праці		Удосконалення ЗНО
Забезпечення автономії університетів		Запровадження ESG
Інтеграція вищої освіти і науки		Реалізація міжнародних проєктів
Інтернаціоналізація вищої освіти		Реалізація принципу академічної свободи
Професіоналізація управління вищою освітою		Підвищення ефективності використання коштів
Реалізація права на доступ до вищої освіти		Запровадження нової класифікації ЗВО
Розвиток персоналу ЗВО		Розвиток управлінської компетентності керівників
Створення системи забезпечення якості вищої освіти		Посилення зв'язку між бізнесом та ЗВО
Удосконалення структури вищої освіти		Розвиток викладацької компетентності
Фінансування вищої освіти		Розвиток дослідницької компетентності університетів

17. Складовими університетської автономії є:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> академічна автономія; | <input type="checkbox"/> міжнародна автономія; |
| <input type="checkbox"/> академічна свобода; | <input type="checkbox"/> організаційна автономія; |
| <input type="checkbox"/> економічна автономія; | <input type="checkbox"/> фінансова автономія; |
| <input type="checkbox"/> інституційна автономія; | <input type="checkbox"/> фінансова підзвітність. |
| <input type="checkbox"/> кадрова автономія; | |

18. Яке із тверджень є коректним?

- Сучасному суспільству притаманна різноманітність моделей університетської автономії.
 Сучасному суспільству притаманна єдина модель університетської автономії.

19. Для парадигми врядування характерні такі характеристики:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> вертикальний зв'язок; | <input type="checkbox"/> контроль; |
| <input type="checkbox"/> відповідальність; | <input type="checkbox"/> лідери; |
| <input type="checkbox"/> влада; | <input type="checkbox"/> мережі; |
| <input type="checkbox"/> горизонтальний зв'язок; | <input type="checkbox"/> партнерство; |
| <input type="checkbox"/> демократичність; | <input type="checkbox"/> представництво; |
| <input type="checkbox"/> ієрархія; | <input type="checkbox"/> службовців; |
| <input type="checkbox"/> колегіальність; | <input type="checkbox"/> спільні цілі та цінності; |
| <input type="checkbox"/> конкуренція; | <input type="checkbox"/> стейкхолдери. |

20. Для парадигми врядування характерною є така роль держави:

- Держава – контролер якості.
 Держава – координатор мережі.

21. Для парадигми врядування характерною є залежність:

- Більше уряду – більше врядування.
 Більше уряду – менше врядування.
 Менше уряду – більше врядування.
 Менше уряду – менше врядування.

22. Для врядування характерні риси:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> багато акторів; | <input type="checkbox"/> горизонтальні зв'язки; |
| <input type="checkbox"/> багаторівневість; | <input type="checkbox"/> один актор; |
| <input type="checkbox"/> вертикальні зв'язки; | <input type="checkbox"/> однорівневість. |

23. Встановіть відповідність між вимірами лідерства у вищій освіті та їх змістом:

Індивідуальний		Оточення, профіль закладу
Контекстуальний		Партнерство, альянси
Організаційний		Персональні якості, досвід, ролі
Соціальний		Процеси, практики

24. Встановіть відповідність між складовими університетського лідерства та їх змістом:

Лідерство в університеті		Політика держави щодо розвитку університетів
Лідерство університету		Освітні програми підготовки лідерів
Університет для лідерства		Організаційний розвиток, управління якістю, розвиток персоналу

25. Встановіть відповідність між критеріями розподіленого лідерства у вищій освіті та їх змістом:

Люди		Розвиток компетентності
Професійний розвиток		Залучення широкого спектру експертів з різним досвідом
Процеси		Розвиток мереж і співпраці
Ресурси		Підтримка експертів у розповсюдженні досвіду

26. Визначте послідовність етапів реалізації розподіленого лідерства:

- дія;
 планування;
- огляд;
 рефлексія.

Навчальне видання

Калашнікова Світлана

**Розвиток лідерського потенціалу
сучасного університету:
основи та інструменти**

Літературний редактор *В. Мілевська*
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 5,12. Наклад 300 пр. Зам. 398

ДП «НВЦ «Пріоритети»
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6
тел./факс: 254-51-51

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



Tempus



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encou

