

УДК 3781 – 811.111

Модестова Т. В.

## ЛІДЕРСТВО У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

*У статті висвітлено проблему розвитку лідерського потенціалу освітньої галузі. Репрезентовано актуальність досліджуваного питання в контексті реформування вітчизняної системи вищої освіти. З'ясовано, що феномен лідерства є результатом тривалої еволюції теорії управління, що відображає нові виклики та вимоги суспільства. Схарактеризовано підходи до імплементації лідерства в галузі вищої освіти на основі досвіду вищої школи Великої Британії. Визначено перспективи адаптації успішних міжнародних практик у контексті розвитку лідерського потенціалу університетів, зокрема через підвищення кваліфікації управлінського, адміністративного та науково-викладацького складу вітчизняних закладів вищої освіти, імплементацію інституційних проектів, спрямованих на досягнення відповідних показників діяльності, налагодження міжнародних зв'язків.*

**Ключові слова:** вища школа, заклади вищої освіти, лідерство, вища освіта Великої Британії, інтернаціоналізація, міжнародні проекти, академічний візит, освітній менеджмент.

Вища школа як осередок підготовки фахівців, конкурентоздатних на світовому ринку праці, насамперед, має реагувати на потреби сучасного суспільства. Стратегія реформування вищої освіти України відображає відповідні наміри державної політики: поліпшення якості вищої освіти, яка має відповідати рекомендаціям і стандартам європейського простору вищої освіти, враховувати кращі світові практики; освіта має виступати головною технологією досягнення відповідності вимогам і потребам суспільства та особистості; підтримка ініціативних лідерів та груп із розробки політики якості, кристалізації спільних цілей та правил поведінки, співпраці у розвитку культури постійного поліпшення якості та її популяризації в українському суспільстві тощо [1]. Тож, лідерська складова частина сучасної системи вищої освіти є важливим аспектом наукового пошуку. Адже ефективне та сильне лідерство є необхідною складовою частиною сучасного освітнього і професійного середовища.

Серед закордонних дослідників, які внесли значний вклад у вивчення проблеми лідерства та на які спираються актуальні міжнародні дослідження, варто зазначити роботи Р. Танненбаума, У. Шмідта, І. Вешлера, Ф. Массаріка, П. Друкена, Ф. Фідлера, В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго, М. Мескона, П. Херсі, К. Бланшара, Д. Джонсона та інших.

Серед вітчизняних науковців, які зробили внесок у розвиток теорії лідерства та ведуть науковий пошук у зазначеному напрямі, доцільно згадати дослідження Ф. Хміля, В. Лозниці, Л. Філатової, Л. Новохацької, а також численні роботи колективу науковців Інституту вищої освіти НАПН України під керівництвом С. Калашнікової тощо.

Незважаючи на достатню кількість ґрунтовних наукових досліджень, присвячених проблемі лідерства, питання впровадження передових світових практик із розвитку лідерського потенціалу у галузі вищої освіти потребує подальшого вивчення.

**Мета статті** – дослідити феномен лідерства у сфері вищої освіти Великої Британії в контексті адаптації успішних практик до потреб вітчизняних закладів вищої освіти.

Для досягнення мети треба розв'язати такі завдання:

1. розглянути історичний розвиток теорії лідерства в площині освітньої галузі;
2. схарактеризувати основні підходи до впровадження лідерства у вищій школі Великої Британії;
3. визначити перспективи розвитку лідерського потенціалу вітчизняних закладів вищої освіти в контексті взаємодії з експертами у сфері лідерства вищої школи Великої Британії.

З метою формування основоположного розуміння феномена лідерства, перш за все, варто дослідити етимологію відповідного терміна. Так, іменник "LEADER" в англійській мові утворився від дієслова "TO LEAD" – вести за собою групу людей, показуючи їм шлях. Англосаксонський корінь – "LAED" (пер. "шлях", "дорога"), похідне дієслово "LAEDEN" (пер. "мандрувати"), а також відповідні еквіваленти у старогрецькій ("HEGEMON") та давньоримській мовах ("DUX"), теж спираються на образи дороги та мандрівки. У стародавній кельтській мові слово "LEADING" означає тримати курс чи напрям, робити так, щоб інші йшли за вами. Латинський відповідник "GUBERNATOR" перекладається як рульовий на судні. Тож, узагальнюючи тлумачення, "LEADER" – це той, хто знає шлях, хто йде ним і показує його. Проводячи паралель із традиціями східних культур, у Китаї символом ефективного управління є образ вітру, що передає ідею проникливого та витонченого віяння, захоплюючого та підкорюючого людські серця. В Індії еквівалентом є слово "NETA" – людина, яка викликає повагу та володіє харизмою; лідер, який надихає людей та веде за собою шляхом власного прикладу [2, с. 75].

Природно, що специфіка освітньої галузі зумовлює особливості розуміння терміна. Так, провідним вітчизняним експертом у галузі освітнього лідерства С. Калашніковою запропоновано таке визначення: "Лідер в освіті – це особа чи інституція, яка здійснює діяльність у сфері освіти, спрямована на її розвиток, а досягнення і результати цієї діяльності є дороговказом для інших" [2, с. 89]. Крім того, дослідниця визначає такі ключові риси лідера: цілісність особистості, відповідальність за власну поведінку та вчинки, духовність

і моральність, цілеспрямованість і спрямованість на розвиток (у т. ч. на саморозвиток і розвиток інших) [2, с. 95].

Для глибшого розуміння феномена лідерства, зокрема, в освітній галузі, на нашу думку, важливо підкреслити відмінності між поняттями “лідер” та “керівник” (за Б. Париґінім) [3]: 1. керівник призначається офіційно, а лідер зазвичай не потребує формального визнання; 2. керівник має певні права та повноваження, визначені законом, а лідер не може застосовувати формальні санкції з метою впливу на інших людей; 3. функція керівника – представляти організацію перед зовнішніми партнерами та вирішувати питання в порівнянні до них, а ключовою функцією лідера є переважно внутрішньо групові стосунки. На основі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що лідер може водночас обіймати формальну посаду керівника або бути визнаним колективом неофіційно, коли його особистісні якості та авторитет дають змогу здійснювати значний вплив. Водночас, як доцільно зазначають Л. Філатова та Л. Новохацька, вимоги сьогодення є такими, що “будь-який менеджер має тією чи іншою мірою володіти мистецтвом лідерства” [4, с. 64].

Комплексність розуміння зазначеного питання також зумовлена тривалим процесом еволюції теорії управління, в результаті чого проблема лідерства викристалізувалася як ключове питання в сфері управління. Зокрема, П. Нозхаусом та Г. Юклом окреслено такий хронологічний порядок розвитку теорії лідерства, спираючись на ґрунтовне дослідження Дж. Роста:

**1900–1929.** У перших десятиліттях ХХ ст. з’являються перші визначення терміна “лідерство”, сфокусовані на функції контролю та концентрації влади в контексті домінування. Наприклад, Р. Муром у 1927 р. відповідне поняття було сформульовано таким чином: “Лідерство – це здатність лідера виявляти власну волю в порівнянні до послідовників та спонукати до виявлення слухняності, поваги, лояльності та здійснення взаємодії” [5].

**1930-ті.** Увагу сфокусовано на виокремленні особистісних рис, притаманних лідеру. Лідерство вже розглядається в контексті впливу, а не домінування. Тож, лідерство було окреслено як взаємодія певних особистісних рис індивідуума порівняно з групою. Крім того, було висунуто припущення про те, що якщо відношення та дії багатьох можуть бути зміненими однією особистістю, то й більшість теж може впливати на лідера.

**1940-і.** У центрі уваги – груповий підхід, де лідерство розглядається як поведінка індивідуума в процесі спрямування групової діяльності [6]. Крім того, поняття “лідерства через переконання” відокремлено від “лідерства через керування/примус” [7].

**1950-і.** Домінування таких трьох підходів до визначення поняття “лідерство”: 1. розвиток групової теорії, яка обмежувала розуміння феномена тим, як *лідер діє у групі*; 2. лідерство – це *відносини*, що спираються на спільні цілі, де в центрі уваги поведінка лідера; 3. лідерство як *здатність впливати на ефективність групи загалом*.

**1960-і.** Перевага надається розумінню лідерства як поведінки, що впливає на людей у контексті спільних цілей. Так, М. Сімен наводить таке визначення: “Лідерство – це дії людини, які впливають на інших осіб у контексті спільного напрямку” [8].

**1970-і.** Базуючись на груповому підході розвивається ідея організаційної поведінки, де лідерство розглядається як процес ініціювання та підтримки групи або організації на шляху досягнення ними організаційних або групових цілей. У цьому контексті наведемо визначення Дж. Бьорнса, яке наочно характеризує відповідний підхід: “Лідерство – це взаємний процес мобілізації осіб із певними мотивами та цінностями, а також різними ресурсами (економічними, політичними, тощо) в умовах суперництва та конфлікту з метою досягнення цілей, що поділяються незалежно або спільно лідером та його послідовниками” [9].

**1980-і.** Увага дослідників фокусується на таких пріоритетних підходах щодо розуміння сутності лідерства: 1. лідер примушує послідовників виконувати його бажання; 2. лідерство – це вплив. До того ж, на відміну від менеджменту, воно характеризується відсутністю примусу; 3. лідерство як майстерність, де ключову роль відіграють відповідні особистісні риси та обдарованість; 4. лідерство – як трансформаційний процес, де “одна або більше осіб, залучені разом таким чином, що лідер та послідовники підіймають один одного на вищий мотиваційний та моральний рівень” [9].

**1990-і – початок ХХІ ст.** Провідною ідеєю є сприйняття лідерства як *процесу*, за допомогою якого лідер впливає на послідовників задля досягнення спільної мети. Разом із тим можна виокремити нові напрями розвитку теорії лідерства у ХХІ ст. Наприклад, автентичне лідерство, що характеризується відкритою та етичною лідерською поведінкою, заохочує відкритість до обміну інформацією, необхідною для прийняття рішень. При цьому приймаються думки всіх членів колективу. Автентичний лідер чітко розуміє свої думки і поведінку, як він сприймається іншими людьми, впевнений у власній моральності, компетентності і вмінні впливати на інших [10]. Серед інших актуальних напрямів можна згадати духовне лідерство, лідерство служіння, адаптивне лідерство, послідовництво, дискурсивне лідерство та ін.

Представлений огляд дає змогу дійти висновку, що феномен лідерства є неоднозначним багатоаспектним явищем, комплексність якого зумовлена тривалим процесом еволюції теорії лідерства та широким спектром сучасних потреб та викликів суспільства. Наукове дослідження зазначеної проблеми в освітній галузі є особливо актуальним у період значних змін, що переживає наша країна. Адже лідерство як інструмент “нового управління” [2] вимагає від лідера та його послідовників переосмислення життєвих пріоритетів, зосеред-

ження зусиль на розвитку духовності, високих моральних якостей, виявленні людяності та доброзичливого ставлення, створенні сприятливих умов для ефективної взаємодії на засадах довіри та взаємоповаги, що, безумовно, є пріоритетом для освіченої людини.

У світлі вищевикладеного доцільним є вивчення успішного міжнародного досвіду з проблеми імплементації лідерства в освітній галузі. Так, Велика Британія надає великого значення розвитку лідерського потенціалу вищої школи, зокрема, через розвиток лідерських якостей, навичок та вмій у випускників закладів вищої освіти. Відповідна підготовка пропонується провідними освітніми закладами як окремі курси або як частина комплексної програми. Наприклад, університетом м. Бермінгему (Організаційне лідерство та шлях змін), Лондонською школою бізнесу та фінансів (Програма з розвитку лідерства), Центральним коледжем м. Бедфордшир (Лідерство та менеджмент), Коледжем центрального Лондону, Школою бізнесу та фінансів м. Грінвіч (Стратегічний менеджмент та лідерство), Навчальним центром передових технологій Східного Лондона (Лідерство), Відкритим університетом (Клінічне лідерство) тощо [11].

У зазначеному контексті, безперечно, значний внесок робить Фондація Лідерства Вищої Освіти Великої Британії (Leadership Foundation for Higher Education) (надалі – Фондація) [12], діяльність якої зосереджено суто на сфері вищої освіти в контексті розвитку освітнього лідерства, менеджменту та управління під гаслами “Надихаюче лідерство” (Inspiring leadership) та “З галузі і для галузі” (of the sector and for the sector).

Фондація була заснована у 2004 р. такими організаціями, як Університети Великої Британії (UUK – Universities UK), місією якої є підтримка та захист інтересів закладів вищої освіти, та Союзом Вищої Освіти (Guild HE), представленим керівниками відповідних закладів вищої освіти Великої Британії. Практично організація прийняла на себе функції Агенції з розвитку персоналу закладів вищої освіти (HESDA – Higher Education Staff Development Agency). Фондація є неприбутковою організацією, що фінансується чотирма державними органами Великої Британії, що відображають інтереси усіх регіонів країни: Фінансовою Радою вищої освіти Англії (HEFCE – Higher Education Funding Council for England), Фінансовою Радою Шотландії (SFC – Scottish Funding Council), Фінансовою Радою вищої освіти Уельса (HEFCW – Higher Education Funding Council for Wales) та Департаментом працевлаштування та навчання Північної Ірландії (DELNI – Department for Employment and Learning Northern Ireland).

Про важливість лідерства у галузі вищої освіти для державної політики Великої Британії, зокрема, свідчать показники фінансування Фондації державою (наприклад, більше 5,9 млн фунтів стерлінгів у 2014–2015 навчальному році), незважаючи на більш ніж скромну кількість співробітників (біля 33 осіб за той самий звітний період). Водночас актуальність освітньої, експертної та наукової діяльності організації й, відповідно, її ефективність засвідчує обсяг загального прибутку Фондації (більше 13 млн фунтів стерлінгів у 2016–2017 н.р.). Наведені показники забезпечуються затребуваністю, інноваційністю та високою якістю послуг, які пропонує Фондація не тільки в національному, а й міжнародному контексті.

#### **Освітньо-професійні програми для:**

– “*діючих лідерів*” – представників вищої та середньої ланки керівництва університетів, які планують робити подальшу адміністративну кар’єру в галузі вищої освіти (програми з менеджменту та управління, розробки фінансової стратегії, стратегії розвитку з урахуванням специфіки освітньої сфери, стресостійкості, підвищення ефективності, стратегічного партнерства, психології міжособистісного спілкування тощо);

– “*нових лідерів*” – представників науково-педагогічного складу університетів, які планують або нещодавно розпочали адміністративну кар’єру (програми з підготовки до завідування кафедрою, керівництва науково-дослідною групою, для тих, хто перейшов до закладу вищої освіти з іншої галузі тощо);

– інших представників адміністративних відділів та секретаріату закладів вищої освіти (програми, що охоплюють питання роботи зі студентами, розвитку потенціалу, специфіки контролю якості викладання, особливостей адміністрування регіональних закладів вищої освіти Великої Британії, економіки знань, гендерних аспектів, впровадження змін, адміністративного інструментарію, систем електронного документообігу, лідерства та головування, управління малими, спеціалізованими або незалежними закладами освіти тощо);

– з питань *інклюзії* у сфері вищої освіти, зокрема, програми для жінок, представників темношкірих та інших етнічних меншин, які роблять або планують кар’єру в галузі вищої освіти (в контексті підтримки та забезпечення принципів рівноправного доступу до професійних можливостей для відповідних категорій працівників);

– *індивідуальні програми* (розроблені “з нуля” або адаптовані на основі наявних), розроблені під замовлення окремих закладів та установ у сфері вищої освіти (наприклад, Програма академічного лідерства, розроблена на замовлення Даремського та Ньюкастльського університетів, Англія тощо) [12].

**Науково-дослідна діяльність.** Охоплює актуальні напрями наукового пошуку у сфері вищої школи в світовому масштабі, такі як перспективи та контекст галузі вищої освіти; глобальні та міжгалузеві перспективи; культура, зміни та розвиток закладів вищої освіти; управління, академічні та фінансові ризики; розуміння феномена лідерства; рівноправність, різноманітність та інклюзія; ідентичність, ролі та кар’єра; визначення організаційних форм; розвиток лідерів, тощо.

#### **Стратегічне консультування:**

– в контексті *глобальних змін* для британських та закордонних закладів/установ у контексті реформування національних систем вищої освіти, особливо у разі потреби значних змін (системні реформи, міжустан-

новчі ініціативи, інвестування британських установ/організацій у сферу вищої освіти в інтернаціональному масштабі, моделі сталого фінансування автономних систем вищої освіти, розвиток потенціалу взаємовигідного партнерства університетів Великої Британії із закордонними партнерами, розробка політики та плану інтервенційних заходів із метою розвитку та підтримки ефективного лідерства, інституційного менеджменту та державного управління в галузі вищої освіти). Наприклад, протягом 2016–2017 н.р. на замовлення Ради ректорів Шотландії, незалежні експерти Фундації на основі ґрунтового дослідження представили обґрунтування щодо необхідності оновлення Кодексу управління у сфері вищої освіти Шотландії;

– *інституційних трансформацій* (з розробки та оновлення стратегії розвитку всього закладу, окремих підрозділів/інститутів/факультетів та кафедр, управління змінами, проектне та програмне планування для закладів вищої освіти, відповідних органів управління, членських організацій та інших представників освітньої галузі). Зокрема, в результаті експертної підтримки Фундації університети-замовники отримали нову модель управління системою послуг для студентів, об'єктивну оцінку щодо необхідності придбання доцільного комп'ютерного програмного забезпечення для університету, фасилітаційну підтримку під час розробки стратегічного плану розвитку закладу, професійний аудит з ефективності впровадження наявної стратегії закладу тощо [12];

– у сфері *командного та індивідуального консультування* (коучинг, менторство, фасилітування команди, зворотній зв'язок на “360 градусів”, програми з розвитку для окремих управлінців, команд тощо) у формі стандартних або індивідуальних програм. Зазначені програми відображають потреби закладів вищої освіти Великої Британії у забезпеченні сталого розвитку лідерського потенціалу на інституційному, командному та персональному рівнях. Серед інших типових потреб університетів Великої Британії, яким Фундація приділяє відповідну увагу – організація навчальних візитів, допомога з прийомом закордонних делегацій, інші питання, що стосуються діяльності національних закладів вищої освіти за кордоном.

Окреме місце в зазначеному контексті займає консультування закордонних закладів та установ. Так, співпрацюючи з керівництвом та Агенціями вищої освіти інших країн, Фундація виконує дослідження та розробляє стратегії з розвитку потенціалу національних освітніх галузей. За потребою для окремих закордонних закладів вищої освіти надається допомога у плануванні та розвитку їх потенціалу. Також Фундація сприяє розвитку інтернаціональної діяльності професійних асоціацій Великої Британії. Специфіка міжнародного контексту знаходить відображення в стандартних та індивідуальних програмах із розвитку лідерського потенціалу освітньої галузі та у підтримці з розробки власних національних програм. Достатня увага приділяється обміну досвідом у зазначеному контексті через організацію відповідних тематичних воркшопів та конференцій.

На нашу думку, представлений огляд підходів до впровадження лідерства у сфері вищої освіти Великої Британії, зокрема, через доступ до відповідних освітніх програм на базі закладів вищої освіти та комплексної діяльності професійних організацій дає змогу більш чітко визначити сутність курсу реформування вищої освіти України, що передбачає досягнення відповідності рекомендаціям і стандартам європейського простору вищої освіти, впровадження та адаптацію кращих світових практик, реформування системи фінансування вищої освіти, інтеграцію у світовий освітній і науковий простір, модернізацію та професіоналізацію управління вищою освітою, забезпечення інноваційності розвитку системи освіти [1].

У вищезазначеному контексті дослідження успішних практик Великої Британії з розвитку лідерського потенціалу університетів у контексті адаптації до потреб вітчизняних закладів вищої освіти є особливо актуальною. “Гарні освітні системи абсорбують кращий світовий досвід та зберігають унікальні національні цінності. Тому українські університети приречені не тільки запозичувати моделі навчання, схеми фінансування схожих на нас країн Центральної та Східної Європи, але й плекати рідну мову, зберігати історію успіхів і поразок країни та виховувати справжніх лідерів європейської України” [1].

Так, протягом 2016–2019 рр. Фундацією лідерства вищої освіти у партнерстві з Інститутом вищої освіти Національної академії педагогічних наук України та Британською Радою, за підтримки Міністерства освіти і науки України впроваджується Програма з розвитку лідерського потенціалу університетів України [13]. Програма є інноваційним проектом із формування культури лідерства у вітчизняній вищій освіті, що поєднала серію навчальних модулів від провідних експертів Великої Британії, можливість здійснення навчального візиту до британського партнерського вишу, а також практичну діяльність із розвитку лідерського потенціалу у формі роботи над інституційним проектом.

У результаті реалізації Програми до 2019 р. очікується досягнення таких результатів: створення національної мережі “агентів змін” – фахівців, готових упроваджувати інноваційні зміни у своїх закладах вищої освіти; введення механізмів поширення, співпраці та обміну ефективними практиками розвитку лідерського потенціалу університетів; ефективне застосування лідерського потенціалу в системі вищої освіти України через підвищення статусу вітчизняних закладів вищої освіти та покращення індикаторів їх досягнень; чітке розуміння університетами своєї ролі та відповідальності в умовах розширеної автономії через оновлення університетських стратегій; здійснення партнерських обмінів між університетами України та Великої Британії.

Участь у Програмі передбачає створення університетської команди у складі 7 осіб, які об'єдналися для роботи над проектом інноваційних змін задля розвитку університету. Члени команди мають представляти усі ланки університетської спільноти – управлінську (ректор, проректор, декан/директор інституту), адмі-

ністративну (завідуючий кафедрою, тощо), академічну (науково-педагогічний склад) та студентську. Кожен член команди відповідає за реалізацію певного напрямку роботи над проектом змін, бере активну участь у діяльності команди і робить вагомий внесок в її успіх. У межах Програми університетська команда відвідує навчальні модулі у форматі “5+2”: 5 осіб беруть участь у компоненті “Командне лідерство” (“Team”), а 2 особи – у компоненті “Молоді лідери” (“Young leaders”).

Учасники компоненту “Командне лідерство” через низку інтерактивних тренінгових сесій, завдань і модулів опановують принципи та методи ефективної командної роботи і комунікації в контексті формування дієвої команди, розподіл ролей у команді, створення профілю та забезпечення динаміка команди, моделювання підходів до ефективної співпраці та залучення, визначення оптимальних стилів комунікації, розвитку креативності і творчого мислення. Учасники несуть колективну відповідальність за виконання навчальних завдань. Тож, встановлення горизонтального формату спілкування в команді між ректором/проректором, представниками адміністративного та науково-викладацького складу університету і студентом вбачається як важливий інструмент впровадження ефективних інституційних змін і є однією з ключових вимог до участі в Програмі.

Фокус уваги учасників компоненту “Молоді лідери” зосереджено на формуванні власної лідерської ідентичності, розвитку особистого лідерського потенціалу, розробці автентичного підходу до ведення змін на основі здобутих практичних навичок і знань. Зокрема, мова йде про баланс між лідерством і менеджментом; стилі лідерства, шляхи переконання і впливу, техніки скеровування динаміки команди, стрес-менеджмент, принципи ефективного лідерства в часи змін тощо.

Компоненти “Командне лідерство” та “Молоді лідери” розроблені таким чином, щоб розкрити учасникам технології командного та індивідуального лідерства, що є взаємодоповнюючими та необхідними для успішної роботи над інституційним проектом змін і реалізації якісних перетворень в університеті загалом. Однією з ключових вимог до успішної участі є поширення знань і навичок, здобутих у межах Програми. Тож, із метою підтримки реалізації проекту змін університетська команда (7 осіб) організовує та проводить низку інформаційних заходів на рівні університету/населеного пункту/регіону/країни.

Важливою частиною в межах Програми є змога здійснити навчальний візит до британського університету в контексті вивчення успішного досвіду вищої освіти Великої Британії в межах імплементації проекту змін університету. Так, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля було обрано для участі у першому циклі Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України (2016–2017) серед 12 інших вітчизняних вищих навчальних закладів. Метою проекту було визначено розвиток потенціалу переміщеного університету в контексті відкритої освіти. Задля досягнення мети було сформульовано такі завдання: оновлення стратегії розвитку університету; імплементація ефективної системи управління університетом; підготовка фахівців до впровадження відкритої освіти на базі переміщеного університету; створення веб-сайту відкритого університету; встановлення довготривалих партнерських відносин із закордонними відкритими університетами.

Серед очікувань щодо участі в проекті та взаємодії із закладом вищої освіти Великої Британії було визначено: можливість дослідження стратегії розвитку університету Великої Британії; дослідження системи управлінських змін закордонного партнера та адаптації успішного досвіду на базі СНУ ім. В. Даля; системи лідерства у закладі вищої освіти Великої Британії; системи дистанційного навчання в університеті – партнері з Великої Британії; підписання партнерської угоди.

У межах реалізації проекту команда СНУ ім. В. Даля здійснила академічний візит до Кембриджського університету (27 листопада – 3 грудня 2016 р.), де для української делегації приймаючою стороною було організовано 4-денну науково-практичну конференцію за участі 30 видатних учених та експертів, які представили результати досліджень та обговорили питання університетського управління, фінансування та функціонування в умовах переміщення, організації дистанційного навчання, залучення студентів, а також розробки та реалізації стратегії інтернаціоналізації. Представлені у процесі дискусій ідеї надихнули представників Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля на розробку стратегії подальшого розвитку університету та визначення перспектив щодо подальшої взаємодії з академічною спільнотою Великої Британії [14].

Підсумовуючи, варто зазначити, що, на нашу думку, отриманий досвід (у т.ч. автора як учасника університетської команди) спонукав до пошуку новітніх моделей ефективної взаємодії та співпраці на засадах розподіленого лідерства, а також сприяв формуванню командного підходу до змін як до можливостей якісних трансформацій. Участь у таких міжнародних проектах – це чудова можливість для вітчизняних закладів вищої освіти пізнати, проаналізувати і розкрити власний лідерський потенціал, визначити пріоритетні напрями для особистісного і професійного розвитку, змінити стиль мислення; підвищити власну ефективність як професіонала, члена команди, лідера, покращити комунікативні навички, сформулювати дієву інституційну команду, ініціювати та обговорювати реалізацію проекту змін у комфортному навчальному середовищі і креативному просторі, встановити професійні та особисті контакти із представниками вітчизняної та закордонної академічної спільноти.

**Висновки.** У результаті дослідження проблеми лідерства у вищій школі Великої Британії:

– з'ясовано, що феномен лідерства є результатом тривалої еволюції теорії управління, що відображає нові виклики та вимоги суспільства, зокрема, до освітньої галузі. Сутність поняття фокусує увагу на необ-

хідності духовного розвитку та високих моральних якостей, зокрема через взаємодію лідера з послідовниками та зовнішнім середовищем;

– *схарактеризовано* підходи до імплементації лідерства в галузі вищої освіти на прикладах вищої школи Великої Британії, через запровадження освітніх програм на базі закладів вищої освіти та комплексну діяльність професійних організацій на засадах державної підтримки, зокрема, через підвищення кваліфікації управлінського, адміністративного та науково-педагогічного складу університетів, консультування та підтримку щодо нагальних питань закладів вищої освіти в період соціально-економічних трансформацій, а також сприяння інтернаціоналізації вищої освіти в контексті взаємовигідного співробітництва національних та закордонних установ, причетних до вищої школи;

– *визначено* перспективи адаптації успішного досвіду вищої освіти Великої Британії в контексті розвитку лідерського потенціалу університетів, зокрема, через підвищення кваліфікації управлінського, адміністративного та науково-викладацького складу вітчизняних закладів вищої освіти в зазначеному контексті, імплементацію інституційних проєктів, спрямованих на досягнення відповідних показників, налагодження міжнародних зв'язків.

Вважаємо за доцільне провести подальший науковий пошук у контексті сучасних тенденцій розвитку вищої школи та дослідити успішний міжнародний досвід, зокрема, щодо технологій розвитку командного лідерського потенціалу.

#### **Використана література:**

1. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE\\_Reforms\\_Strategy\\_11\\_11\\_2014.pdf](http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE_Reforms_Strategy_11_11_2014.pdf) (дата звернення: 19.07.2018).
2. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій [текст] : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / С. А. Калашнікова / Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. – Київ, 2011. – 462 с.
3. Парыгин Б. Д. Основы социально-экономической теории [текст] / Б. Д. Парыгин. – Москва : Мысль, 1971. – 352 с.
4. The History of Leadership Studies and Evolution of Leadership Theories [Electronic resource]. – Mode of access: <https://toughnickel.com/business/The-History-of-Leadership-Studies-and-Evolution-of-Leadership-Theories>.
5. Moore B. V. The May conference on leadership [text] / B. V. Moore // Personnel Journal. – 1927. – № 6. – С. 124–128.
6. Hemphill J. K. Situational Factors in Leadership [text] / J. K. Hemphill. – Columbus : Ohio State University, 1949. – 136 p.
7. Copeland N. Psychology and the Soldier [text] / N. Copeland. – Harrisburg : Military Service Publications, 1942. – 128 p.
8. Seeman M. Social Status and Leadership: the Case of the School Executive [text] / M. Seeman. – Columbus : Ohio State University, 1960. – 130 p.
9. Burns J. M. Leadership [text] / J. M. Burns. – New York : Harper and Row, 1978. – 460 p.
10. Злишков В. Л. Автентичне лідерство в контексті сучасної соціально-політичної ситуації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/709013/1/ZlivkovVL.pdf>.
11. View Courses in Leadership in United Kingdom 2018 [Electronic resource]. – Mode of access : WWW. URL : <https://www.academiccourses.com/Courses/Leadership/United-Kingdom/>.
12. Leadership Foundation for Higher Education : official website [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.lfhe.ac.uk/>.
13. Ukraine Higher Education Leadership Development Programme [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.britishcouncil.org.ua/en/programmes/education/leadership-development>
14. Модестова Т. В. Потенціал взаємодії із академічною спільнотою Великої Британії в контексті розробки стратегії розвитку для переміщених ВНЗ України [текст] / Т. В. Модестова // Емпіричні дослідження для реформування освіти в Україні : збірник матеріалів I Міжнародної наукової конференції Української асоціації дослідників освіти (11.02.2017) / за ред. С. Щудло, О. Заболотної, О. Ковальчук. – Київ – Дрогобич : ТЗОВ “Трек-ЛТД”, 2017. – С. 119–121.

#### **References:**

1. Strategiya reformuvannya vy'shhoi osvity` v Ukrayini do 2020 roku : proekt [HE Reformation Strategy till 2020 in Ukraine : draft]. Retrieved from : [http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE\\_Reforms\\_Strategy\\_11\\_11\\_2014.pdf](http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE_Reforms_Strategy_11_11_2014.pdf) (ukr.).
2. Kalashnikova S. A. (2011). Teorety`ko-metodologichni zasady` profesijnoyi pidgotovky` upravlinciv-lideriv v umovax suchasny`x suspil`ny`x transformacij [Theoretical and Methodological Foundation for Professional Development of Executive Leader under Current Social Transformations] (Doctoral thesis: 13.00.06), Borys Grinchenko Kyiv University. – 462 p. (ukr.).
3. Paryigin B. D. (1971). Osnovy` sotsialno-ekonomicheskoy teorii [Basics of Social and Economic Theory]. – Moscow : Mysl. – 352 p. (rus.).
4. The History of Leadership Studies and Evolution of Leadership Theories. Retrieved from : <https://toughnickel.com/business/The-History-of-Leadership-Studies-and-Evolution-of-Leadership-Theories> (eng.).
5. Moore B. V. (1927). The May conference on leadership. Personnel Journal, 6, 124-128. (eng.).
6. Hemphill J. K. (1949). Situational Factors in Leadership. – Columbus : Ohio State University. – 136 p. (eng.).
7. Copeland N. (1942). Psychology and the Soldier. – Harrisburg : Military Service Publications. – 128 p. (eng.).
8. Seeman M. (1960). Social Status and Leadership: the Case of the School Executive. – Columbus : Ohio State University. – 130 p. (eng.).
9. Burns J. M. (1978). Leadership. – New York : Harper and Row. – 460 p. (eng.).
10. Zlyvko V. L. Avtentychnе liderstvo v konteksti suchasnoi sotsialno-politychnoi sytuatsii [Authentic Leadership in the Context of Current Social and Political Situation]. Retrieved from : <http://lib.iitta.gov.ua/709013/1/ZlivkovVL.pdf> (ukr.).
11. View Courses in Leadership in United Kingdom 2018. Retrieved from : <https://www.academiccourses.com/Courses/Leadership/United-Kingdom/> (eng.).
12. Leadership Foundation for Higher Education : official website. Retrieved from : <https://www.lfhe.ac.uk/> (eng.).
13. Ukraine Higher Education Leadership Development Programme. Retrieved from : <http://www.britishcouncil.org.ua/en/programmes/education/leadership-development> (eng.).

14. Modestova T. V. (2017). Potensial vzaiemodii iz akademichnoiu spilnotoiu Velykobrytanii v konteksti rozrobky stratehii rozvytku dlia peremishchenykh VNZ Ukrainy [Capacity of Interaction with the UK Academic Community in the Context of the Development Strategy Design for Displaced Universities in Ukraine]. Empirical Research for Reformation of Education in Ukraine: proceedings of the 1st International Scientific Conference of UERA, 11.02.2017, Kyiv – Drohobych : Track Ltd., 119–121. (ukr.).

**Модестова Т. В. Лидерство в сфері вищого образования Великобританії**

*В статті представлено проблема розвитку лідерського потенціала сфери освіти. Представлено актуальність досліджуваного питання в контексті реформування отечественної системи вищої освіти. Вияснено, що феномен лідерства є результатом довгої еволюції теорії управління, а також відображає нові вимоги суспільства. Охарактеризовано підходи до імплементації освітнього лідерства на основі досвіду вищої школи Великобританії. Визначено перспективи адаптації успішних міжнародних практик, зокрема, через підвищення кваліфікації управлінського, адміністративного та науково-педагогічного складу українських вищих навчальних закладів, імплементацію інституційних проєктів, спрямованих на досягнення відповідних показників діяльності, налагодження міжнародних зв'язків.*

**Ключові слова:** вища школа, вищі навчальні заклади, лідерство, вища освіта Великобританії, інтернаціоналізація, міжнародні проєкти, академічний візит, освітній менеджмент.

**Modestova T. V. Leadership in the UK higher education**

*The problem of leadership capacity development in education is considered in the article. The relevance of the issue under research in the context of reformation of Ukrainian educational system is represented. It has been found that leadership phenomenon is the result of a long period of evolution of management theory and it reflects new social demands. The approaches to leadership implementation in education on the basis of the UK experience have been characterized. The perspectives for adaptation of successful international practices have been identified. Particularly, through improving qualifications of administrative, governing, academic and teaching staff of Ukrainian higher educational establishments, implementing institutional projects aimed at achieving appropriate indicators, launching international networks.*

**Key words:** higher school, higher educational establishments, leadership, the UK higher school, internationalization, international projects, academic visits, educational management.

УДК 378.147

Наход С. А.

**ЗНАЧУЩІСТЬ “SOFT SKILLS” ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ  
МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНИХ ПРОФЕСІЙ**

*Стаття присвячена обґрунтуванню значущості “soft skills” для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. Встановлено, що у сучасному науковому тренді терміни “hard skills” та “soft skills” займають вагоме місце. Розглянуті особливості “hard skills” та дано визначення “soft skills” як комплексу неспеціалізованих надпрофесійних компетентностей, що впливають на успішне виконання професійних обов'язків фахівцями будь-якого профілю, зокрема спеціалістами соціономічних професій. Проаналізовано соціально-комунікативний, прогностичний, інноваційний та акмеологічний компоненти “soft skills”. Побудована система координат перспектив спеціалістів соціономічних професій на ринку праці в залежності від рівня сформованості їх “hard skills” та “soft skills”. Зроблено висновок, що від ступеня оволодіння “гнучкими компетентностями” залежить ефективність професійної діяльності майбутнього спеціаліста соціономічних професій та збереження його професійної затребуваності у будь-якій галузі.*

**Ключові слова:** “hard skills”, професійні компетенції, “soft skills”, гнучкі компетентності, компоненти “soft skills”, спеціалісти соціономічних професій, затребуваність на ринку праці.

Натепер четверта науково-технічна революція, що пов'язана зі стрімким розвитком технологій штучного інтелекту, призвела до трансформації зовнішнього середовища: інформаційні технології пронизують усі сфери життєдіяльності людини, що посилює конкуренцію на ринку праці фахівців різного профілю; зникають застарілі та з'являються сучасні професії, що вимагають зміни векторів розвитку системи професійної освіти, оновлення професійних стандартів, в яких зазначені компетентності, необхідні майбутньому спеціалісту для ефективного виконання його професійних обов'язків. Донедавна для роботодавця головним критерієм відбору персоналу була наявність диплому, який засвідчував результати фахової підготовки випускника вишу. Нині керівники роблять акцент на додаткових універсальних компетентностях претендентів, що отримали назву “soft skills”.

Зазначимо, що нині є обмежена кількість наукових праць, присвячених дослідженням “soft skills”, у спеціалістів різного профілю. Так, Є. Єгоров вивчає розвиток “м'яких” навичок у підготовці професіоналів туристичної галузі; К. Коваль розглядає розвиток “soft skills” у студентів як один із важливих чинників для працевлаштування; С. Бацунов, І. Кунгурова та О. Слизькова аналізують сучасні детермінанти розви-