ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

УДК 005.5/.6:[373/378.07:316.46](477)(043.3)

Салій Богдан Вячеславович

ДИСЕРТАЦІЯ

«Лідерство в управлінні освітніми організаціями»

Спеціальність 073 – Менеджмент

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання практичних матеріалів, ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело Б.В. Салій

Науковий керівник: Мігус Ірина Петрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, Навчально-наукового інститут менеджменту безпеки ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Салій Б.В. Лідерство в управлінні освітніми організаціями. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2025.

У дисертаційному дослідженні розкрито теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення управління освітніми організаціями на основі сучасних концепцій лідерства. Актуальність теми зумовлена трансформаційними процесами в системі вищої освіти України, необхідністю підвищення ефективності освітнього менеджменту, стратегічної сталості закладів вищої освіти (ЗВО) й зміцнення їх конкурентоспроможності в умовах нестабільності, цифровізації та глобальних викликів у суспільстві. Потреба в переході від адміністративно-командних до неієрархічних лідерсько-орієнтованих моделей управління, що спираються на принципи співробітництва, партнерства, колегіальності, відкритості та інновацій, визначає практичну значущість дослідження. У ньому розкривається багаторівнева структура лідерства, його сутність як конфігурації соціально-організаційних відносин, особливості застосування лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях, а також запропоновано наукову платформу для трансформації управлінських практик у ЗВО на засадах лідерських моделей, запровадження рейтингування освітнього лідерства і принципів відкритості та колегіальності.

У дисертаційному дослідженні вирішено наукове завдання з обґрунтування сучасних концептуальних і методичних засад впровадження лідерства в систему управління освітніми організаціями, зокрема ЗВО.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо лідерства як управлінської технології та

вдосконалення управління освітніми організаціями шляхом впровадження сучасних концепцій лідерства.

Уперше розроблено теоретичну концепцію лідерства як конфігурації соціально-організаційних відносин, формується в освітній організації для досягнення спільних цілей. Запропоновано тлумачення сутності лідерства як соціально-організаційного явища, що в найзагальнішому сенсі є конфігурацією соціально-організаційних відносин між двома або більше особами, яка утворюється для досягнення певних цілей у груповій ситуації і залежить від способу (форми) домінування (впливу) однієї із цих осіб. Це долає суперечність домінування між лідерами й послідовниками й надає перспективу комплексного розгляду діяльності організації та її лідера як ефективної взаємодії і запровадження моделей колаборативного управління на засадах лідерства. Розроблено теоретичний концепт чотирьох кіл лідерства в управлінні ЗВО – зовнішнє позиціонування, стратегічне, академічне та операційне, що враховує подвійний характер лідерства (одночасно як інструмент управління закладом освіти та як механізм формування майбутніх лідерів у суспільстві).

Запропоновано модель рейтингування освітнього лідерства як інструменту внутрішнього й зовнішнього оцінювання ефективності управління, що охоплює п’ять ключових блоків: фінансова результативність, академічна успішність, організаційний розвиток, корпоративна культура та міжнародне визнання. За результатами дослідження, ЗВО з високими рейтингами демонструють до 25% кращі показники стабільності та конкурентоспроможності. Методологія моделі включає анкетування, експертне оцінювання та контент-аналіз управлінських документів.

Сформовано комплексну методику оцінювання впливу моделей лідерства на фінансові результати діяльності ЗВО. Методика базується на аналізі понад 30 індикаторів, включаючи доходи від освітніх послуг, участь у грантах, індекс задоволеності персоналу та студентів, кількість інноваційних проєктів.

Встановлено кореляцію між впровадженням трансформаційної та колаборативної моделей лідерства й вищими фінансовими результатами. Методика включає інструменти SWOT-аналізу та статистичних моделей прогнозування.

Удосконалено систематизацію наукових підходів до управління освітніми організаціями на основі лідерства. Проаналізовано десять наукових підходів, зокрема системний, педагогічний, OR/MS, стратегічний, дискурсивний, технологічний та інші. Розроблено матрицю застосування цих підходів у реформуванні управлінської системи ЗВО. Розкрито роль організаційного дискурсу як механізму легітимізації норм і цінностей освітньої установи.

Удосконалено аналітичні підходи до вивчення управління ЗВО через модель чотирьох кіл лідерства. Запропоновано трирівневу схему дослідження реалізації концепцій лідерства: 1) реальні управлінські моделі, 2) їх суб'єктивне сприйняття учасниками освітнього процесу, 3) концептуальні уявлення про сучасні моделі лідерства (трансформаційне, ситуативне, стратегічне, аутентичне, розподілене, демократичне тощо). Обґрунтовано, що жодна з цих моделей лідерства не є універсальною, а ефективне управління освітніми організаціями передбачає поєднання різних підходів залежно від контексту.

Запропоновано модель колаборативного управління ЗВО, яка ґрунтується на участі всіх стейкхолдерів: студентів, викладачів, адміністрації, роботодавців і представників держави, громади, міжнародних учасників. Вона передбачає відкритий діалог, регулярну взаємодію, прозорість процедур і формування довіри. Апробація моделі в кількох університетах засвідчила її ефективність у підвищенні якості управлінських рішень і організаційної культури.

Дістали подальшого розвитку характеристика сучасного стану управління ЗВО та ролі лідерства, зокрема аналіз мережі закладів, кадрового потенціалу, фінансової автономії, академічної мобільності, міжнародної активності та впровадження лідерських практик. На основі контекст-аналізу офіційних джерел

закладів освіти, міжінституційного порівняння, результатів опитування серед представників 58 ЗВО ідентифіковано ключові виклики управління і запропоновано напрями оптимізації управління та стратегії реформ.

Удосконалено підходи до врахування впливу стейкхолдерів на управління ЗВО шляхом створення інтегрованої моделі взаємодії, що передбачає стратегічний, управлінський і організаційний рівні. Запропоновані механізми зворотного зв'язку, індикатори ефективності взаємодії та інструменти участі дозволяють сформувати політику управління на засадах лідерства.

Теоретичне значення дисертації полягає в поглибленні понять «управлінська технологія», «освітнє лідерство», «управління на засадах лідерства», «колаборативне управління», «рейтингування лідерства», «індекс ефективності моделі лідерства». Практична цінність полягає в розробці моделей, методик і політик управління, які можуть бути застосовані в освітній практиці України в умовах модернізації системи вищої освіти.

Результати дослідження мають практичну цінність, що підтверджується їх успішним впровадженням у діяльність низки освітніх організацій різних типів – закладів вищої освіти, наукових установ, громадських організацій. Запропоновані концепції, моделі та методики можуть бути інтегровані в стратегічні та операційні процеси управління як на рівні окремих ЗВО, так і в межах загальнонаціональної системи вищої освіти. Їх застосування сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, прозорості процедур, формуванню довіри серед стейкхолдерів і зміцненню стійкості до зовнішніх викликів. Зокрема, результати дослідження вже використано при розробленні внутрішніх стратегій розвитку університету, створенні моделей організаційної культури й впровадженні механізмів колаборативного управління. Запропоновані підходи орієнтовані на формування нової управлінської культури лідерства, що ґрунтується на принципах партнерства, соціальної відповідальності, відкритості, інноваційності та залучення до ухвалення рішень

усіх стейкхолдерів. Вони здатні стати основою для подальшої модернізації освітньої сфери в Україні в умовах глобальних трансформацій.

Запропоновані моделі, методики та інструменти впроваджені у діяльність таких установ: ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», Український державний університет імені М.Драгоманова, Інститут педагогіки НАПН України, Асоціація керівників шкіл України, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут та WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Польща), що підтверджується відповідними довідками. Практичні результати використовуються при стратегічному плануванні, управлінському аудиті, формуванні лідерських програм, оцінюванні ефективності діяльності освітніх керівників.

Ключові слова: лідерство, моделі лідерства, управління, лідерство як управлінська технологія, освітня організація, заклад вищої освіти, управління освітніми організаціями, колаборативне управління, освітнє лідерство, рейтингування, фінансова ефективність, освітній менеджмент, стейкхолдери.

ABSTRACT

Salii B.V. Leadership in the Management of Educational Organizations. – A qualification research paper submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – Management. –"KROK" University. – Kyiv, 2025.

The dissertation presents theoretical, methodological, and applied aspects of improving the management of educational organizations based on modern leadership concepts. The relevance of the topic stems from the ongoing transformational processes in Ukraine's higher education system, the necessity of enhancing the effectiveness of educational management, ensuring the strategic sustainability of higher education institutions (HEIs), and strengthening their competitiveness under conditions of

instability, digitalization, and global challenges. The practical significance of this research is defined by the need to transition from administrative-command models to leadership-oriented management frameworks that are grounded in principles of partnership, collegiality, openness, and innovation.

The study reveals the multi-level structure of leadership, its essence as a configuration of social and organizational relations, the specifics of applying leadership as a managerial technology in educational organizations, and also establishes a scientific framework for the transformation of management practices in higher education institutions based on leadership models, the implementation of educational leadership ranking, and the principles of openness and collegiality.

This dissertation addresses the scientific task of substantiating modern conceptual and methodological foundations for the implementation of leadership in the management system of educational organizations, including HEIs.

The scientific novelty of the results lies in the deepening of theoretical and methodological provisions regarding leadership as a managerial technology and the improvement of educational organization management through the application of contemporary leadership concepts.

For the first time, a theoretical concept of leadership has been developed as a configuration of social-organizational relations formed within an educational organization to achieve shared goals. Leadership is interpreted as a social-organizational phenomenon that, in its broadest sense, represents a configuration of social-organizational relations between two or more individuals, established to accomplish specific objectives in a group setting, and dependent on the mode (form) of dominance (influence) exercised by one of the individuals. This interpretation addresses the contradiction of dominance between leaders and followers and provides a foundation for a holistic view of leadership and organizational activity as effective interaction. It also supports the implementation of collaborative governance models based on leadership principles.

A theoretical concept of four circles of leadership in the management of higher education institutions has been introduced—external positioning, strategic, academic, and operational—which reflects the dual nature of leadership as both a governance tool within the institution and a mechanism for developing future leaders in society.

A model for ranking educational leadership as an internal and external assessment tool of management effectiveness has been developed. This model includes five key components: financial performance, academic success, organizational development, corporate culture, and international recognition. Research results show that HEIs with high leadership rankings demonstrate up to 25% better indicators of stability and competitiveness. The model's methodology involves surveys, expert evaluations, and content analysis of management documents.

A comprehensive methodology for assessing the impact of leadership models on HEIs' financial performance has been established. This methodology is based on the analysis of more than 30 indicators, including revenue from educational services, participation in grant projects, staff and student satisfaction indices, and the number of innovative projects. A correlation has been identified between the implementation of transformational and collaborative leadership models and higher financial outcomes. The methodology also integrates SWOT analysis tools and statistical forecasting models.

The systematization of scientific approaches to the management of educational organizations based on leadership has been improved. Ten scientific approaches have been analyzed, including systemic, pedagogical, OR/MS, strategic, discursive, technological, and others. A matrix for applying these approaches in the reform of HEI management systems has been developed. The role of organizational discourse as a mechanism for legitimizing the institution's norms and values has been elucidated.

Analytical approaches to studying HEI management through the four-circle leadership model have been enhanced. A three-level scheme for researching leadership implementation has been proposed: 1) actual management models, 2) their subjective

perception by participants in the educational process, 3) conceptual representations of modern leadership models (transformational, situational, strategic, authentic, distributed, democratic, etc.). It has been substantiated that none of these leadership models is universal and that effective management of educational organizations requires a combination of various approaches depending on the context.

A model of collaborative HEI management involving all stakeholders—students, faculty, administration, employers, government representatives, community members, and international participants—has been proposed. This model entails open dialogue, regular interaction, transparent procedures, and the cultivation of trust. Its piloting at several universities demonstrated its effectiveness in enhancing decision-making quality and organizational culture.

The study further develops the characterization of the current state of HEI management and the role of leadership, including analysis of the institutional network, human resources, financial autonomy, academic mobility, international activity, and the implementation of leadership practices. Based on content analysis of official institutional sources, inter-institutional comparison, and a survey of representatives from 58 HEIs, key management challenges have been identified, and directions for optimization and reform strategies have been proposed.

Approaches to accounting for stakeholder influence on HEI management have been improved by developing an integrated interaction model covering strategic, managerial, and organizational levels. Proposed feedback mechanisms, performance indicators of interaction, and participation tools allow for the development of leadership-based management policies.

The theoretical significance of the dissertation lies in the refinement of concepts such as “managerial technology”, “educational leadership”, “leadership-based management”, “collaborative management”, “leadership ranking” and “leadership model efficiency index”. Its practical value is in the development of models,

methodologies, and policies applicable to educational practice in Ukraine during the modernization of the higher education system.

The research outcomes possess practical relevance, confirmed by their successful implementation in various educational organizations, including higher education institutions, research institutes, and civil society organizations. The proposed concepts, models, and methodologies can be integrated into strategic and operational management processes at both individual HEI and national higher education system levels. Their application enhances management decision-making effectiveness, procedural transparency, stakeholder trust, and resilience to external challenges. Notably, the results have been applied in the development of internal university strategies, the creation of organizational culture models, and the introduction of collaborative governance mechanisms. The proposed approaches aim to shape a new leadership management culture based on partnership, social responsibility, openness, innovation, and inclusive decision-making. They provide a foundation for the further modernization of Ukraine's educational sector in the context of global transformations.

The proposed models, methodologies, and tools have been implemented in the activities of the following institutions: “KROK” University, Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University, the Institute of Pedagogy of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, the Association of School Principals of Ukraine, the Heroes of Kruty Military Institute of Telecommunications and Informatization, and WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Poland), as confirmed by relevant official documentation. The practical results are employed in strategic planning, managerial audits, leadership program development, and the evaluation of educational leadership effectiveness.

Keywords: leadership, leadership models, management, leadership as a managerial technology, educational organization, higher education institution, management of educational organizations, collaborative management, educational leadership, ranking, financial performance, educational management, stakeholders.

Список публікацій здобувача

Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Салій, Б. В. (2022). Using extended reality technology in education. *Economics, Finance and Management Review,* 2, 85-94. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-2-85 (0,5 д.а.)
2. Салій, Б. В. (2022). Система лідерства в системі освіти України. *Вчені записки Університету «КРОК»,* 2(66), 152–156. *https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-152-156* (0,5 д.а.)
3. Greben, S., Parashchenko, L., & Salii, B. (2024). Comparative analysis of funding of university education in EU countries. *Public Administration and Law Review*, 1(17), 28–42. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2024-1-28 (0,8 д.а., з яких автору належать 0,4 д.а.)
4. Салій, Б. В. (2025). Розробка моделі колаборативного управління для українських університетів. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 1 (16), 72-80. https://doi.org/10.32782/dees.16-11 (0,7 д.а.)
5. Салій, Б. (2025). Вплив моделі лідерства на фінансові результати освітньої організації. *Економіка та суспільство*, 71, https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-81 (0,8 д.а.)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Салій, Б. В. (2021). Концепції лідерства в управлінні освітніми організаціями. *III Міжнародна конференція* «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку». URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/901(0,02 д.а)

2. Салій, Б. В. (2022). Вплив антиглобалістького руху на розвиток теорій лідерства. *II Наукова конференція* «Сучасний менеджмент організації: витоки,

реалії та перспективи розвитку». URL: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1136 (0,02 д.а.)

3. Салій, Б. В. (2022). Енергоменеджмент в освіті: уроки ринку енергетики в умовах військового часу. *IV Міжнародна конференція* «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку». URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1390 (0,02 д.а.)

4. Салій, Б. В. (2023). Перспективи використання криптовалют у сфері вищої освіти. *V Міжнародна конференція,* «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку». URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1950 (0,02 д.а)

5. Салій, Б. В. (2023). Коннективізм і лідерство: використання теорій навчання в цифрову епоху. *III Наукова конференція,* «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2023». URL: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1556 (0,02 д.а)

6. Salii, B. & Mihus, I. (2023). Aspects of Managing the Restoration of Ukraine's Education System in the Postwar Period. Relationship between public administration and business entities management, Estonia. Available at: https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/583

7. Салій, Б. В. (2024). Огляд моделей управління університетами. *IV Наукова конференція,* «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2024». https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2187 (0,02 д.а)

8. Салій, Б.В. (2025). Лідерство в освітніх організаціях: концепт чотирьох кіл і їх взаємодія. Current issues of economics, finance, management and law: proceedings International scientific-practical conference (p.40-42). Angers, France: Scholarly Publisher ICSSH. URL: https://www.economics.in.ua/2025/02/25.html (0,02 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП 15

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ 27

1.1. Лідерство в контексті сучасного дискурсу лідерології та менеджменту 27

1.2. Наукові підходи до управління освітніми організаціями на засадах лідерства 47

1.3. Принципи, методи й моделі запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях 68

Висновки до першого розділу 89

РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ 94

2.1. Характеристика стану управління освітніми організаціями в системі вищої освіти України та роль лідерства 94

2.2. Аналіз моделей управління закладами вищої освіти на засадах лідерства 112

2.3. Вплив стейкхолдерів на стан управління освітніми організаціями в системі вищої освіти 129

Висновки до другого розділу 146

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА 149

3.1. Впровадження колаборативної моделі управління закладами вищої освіти в умовах реформування системи освіти України 149
3.2. Рейтингування освітнього лідерства в освітніх організаціях як складової стратегії їх сталого розвитку 176
3.3. Визначення впливу моделі лідерства на фінансові результати освітньої організації 197
Висновки до третього розділу 219

ВИСНОВКИ 222
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 228
ДОДАТКИ 254

ВСТУП

Актуальність теми. Високий рівень мінливості, невизначеності і суспільної турбулентності, якими характеризується сучасне суспільство, призводить до глибоких соціальних та економічних трансформацій як в окремих підприємствах, так і в транснаціональних корпораціях та цілих державах. Відтак у сучасних умовах управління як фактор, від результативності якого безпосередньо залежить рівень життєстійкості й конкурентоспроможності, набуває нового наповнення і потребує переосмислення свого призначення, змісту, завдань, технологій реалізації. Зарубіжні та вітчизняні науковці, які досліджують проблеми менеджменту та організаційного розвитку, обґрунтовують необхідність оновлення управління, що обумовлює виникнення та запровадження нових організаційних структур і нових процедур ухвалення рішень і відповідних моделей діяльності, в яких лідерство є ключовим фактором ефективності організацій. Міжнародні організації (ЮНЕСКО, Всесвітній економічний форум у звітах за 2020 та 2023 рр.) визнають лідерство динамічною та багатогранною темою розвитку управління і однією з найважливіших навичок сучасного менеджера.

Необхідність впровадження ефективного управління на всіх рівнях набуває особливого значення в Україні, яка перебуває в процесі глибоких реформ на шляху до європейської інтеграції та долає безпрецедентні кризові явища, пов’язані з повномасштабним військовим вторгненням Росії і подоланням наслідків пандемії COVID-19. Спираючись на великий досвід аналізу ролі лідерства в уряді, бізнесі, публічному адмініструванні, випливає ключове розуміння: хоча контексти відрізняються, фундаментальні принципи лідерства залишаються необхідними і універсальними для вирішення складних завдань управлінської діяльності і формування майбутнього успіху організацій, зокрема, освітніх. Водночас управлінська діяльність в усіх галузях для досягнення своєї

ефективності вимагає запровадження лідерства не як випадкового збігу обставин чи рис керівника, а як дієвої управлінської технології.

Реформування вітчизняної системи вищої освіти актуалізує потребу в керівниках-лідерах, здатних ефективно адаптуватися до змін, реалізовувати творчі та інноваційні рішення, а також залучати до управлінських процесів широке коло стейкхолдерів – студентів, викладачів, представників бізнесу, органів державної влади, відповідно до теорії зацікавлених сторін як теорії організаційного менеджменту та ділової етики, що враховує численні групи, які впливають на функціонування системи управління. В умовах динамічних змін керівники закладів освіти повинні не тільки володіти високим рівнем управлінської компетентності, але й бути здатними розбудовувати різноманітні моделі лідерства відповідно до конкретних ситуацій і викликів.

Особливе значення для української освітньої практики має розроблення та впровадження моделей колаборативного і колегіального управління, які сприяють формуванню демократичної культури управління та активному залученню співробітників до процесу прийняття рішень. Окремо слід підкреслити важливість системи рейтингування освітнього лідерства, яка дозволяє здійснювати порівняльний аналіз ефективності лідерських практик та виявляти потенціальні точки зростання для подальшого розвитку організацій. Важливість дослідження лідерства посилюється також потребою визначення впливу управлінських моделей на фінансові результати освітніх організацій.

Систематичне, цілеспрямоване дослідження лідерства як соціального феномену активно здійснюється в різних галузях наукового знання – філософії, публічному адмініструванні, психології, соціології, педагогіці, менеджменті. Феномен лідерства системно вивчає нова наукова дисципліна – лідерологія. Важливе теоретико-методологічне значення для дисертаційного дослідження мали фундаментальні праці із загальних питань теорії управління П. Акоффа, Т. Верхейєна, П. Друкера, Х. Мінцберга. Значний внесок у розвиток сутності та

моделей лідерства в організаціях зробили такі дослідники, як Argyris C., Avolio B., Bass B. M., Blanchard K., Burns J. M., Carlyle T., Fiedler F., Galton F., Goleman D., Greenleaf R., Heifetz R., Hersey P., Hollander E. P., Hosking D. M., House R., Joiner B., Josephs S., Kets de Vries M., Lewin K., Licuanan B., Maak T., Misumi J., Mumford M., Northouse P., Pless N. M., Skinner B. F., Spillane J. P., Uhl-Bien M., Vroom V., Watson J., Weber M. та інші. Поряд з класичними працями ми використовували найновіші дослідження лідерства, які здійснюють у менеджменті та теорії управління освіти такі вчені як Alias B. S., Allio R., Allison S. T., Altbach P., Aritz J., Atkinson P., Bainbridge W. S., Bess J. L., Blackburn S., Bryant A., Buhmann K., Cai Y., Cantor N., Carlström E., Coleman M., De Witt P. M., Dey P., Ekpen T. Owie, Elo J., Erdmann D., Freeman R. E., Fullan M., Garrick Lucy E., Goethals G. R., Goman C. K., Grant D., Grogan M., Guillermo Enrique P., Hardy M., Harris A., Hazelkorn E., Ho Y.-P., Hosking D.M., Hyde R., Jensen H. P., Kim T., Kotter J. P., Laker B., Lederman D., Mehra A., Mills C., Mok K. H., Monzani L., Nazarian A., Neaves G., Pearce C. L., Schein E. H., Schein P. A., Schruijer S. G. L., Simpson B., Smith B. R., Sosik J. J., Srinivasan R., Uljens M., Walker R., Wang C., Wong P.-K., Yan F., Yang B., Yang H., Zhu W. та інші.

Українські науковці здійснили значну роботу щодо осмислення теоретичних проблем, методологічних підходів і практичних рішень, які можуть сприяти запровадженню лідерства в управлінні освітніми організаціями, зокрема це такі науковці як Алькема В.Г., Безлюдна Н. В., Бреус С.В., Калініна Л.М., Кірдан О.Л., Боденчук С.В., Варивода Н.А., Вергун Д., Гондюл І.Л., Грень Л.М., Гуменникова Т.Р., Гура Т.В., Десятов Т.М., Калашнікова С.А., Карамушка Л.М, Кириченко О. С., Клочко А.О., Коберник О.М., Копитко М.І., Мігус І.П., Тевлін Б.Л., Лихолобов Е.А., Маслов В.І., Михайличенко В.Є., Міляєва В. Р., Нестуля О.О., Нестуля С.І., Пономарьов О.С., Прокопенко А. І., Рогова Т.В., Романовський О.Г., Саюк М., Семенець-Орлова І.А., Сопівник І.В., Сопівник Р.В., Сторожев Р.,

Сумець О.М., Темченко О.В., Тимошко Г.М., Тюхтенко Н.А., Фініков Т.В., Фурманець Б.І., Хриков Є.М., Якушко Н.О.

Не дивлячись на ґрунтовні доробки в цій сфері досліджень, питання удосконалення управління освітніми організаціями на основі сучасних концепцій лідерства вивчено недостатньо глибоко та потребує нашої уваги.

Ефективне запровадження сучасних моделей лідерства в управління освітніми організаціями, як засвідчив здійснений аналіз джерел із проблематики дослідження, наразі ускладняються наявністю суперечностей між:

- вимогою демократизації у вищій освіті завдяки реалізації автономії освітніх організацій та реальним централізованим управлінським процесом з боку МОН України;

- намірами передачі повноважень ухвалення рішень щодо стратегічного розвитку на рівень закладів вищої освіти і фактичною концентрацією функцій ухвалення рішень центральними органами влади;

– запитом на запровадження принципів колаборативного та колегіального управління закладами вищої освіти і недостатнім нормативно-правовим забезпеченням цих процесів;

- потребою в підвищенні ефективності управління освітніми організаціями з урахуванням сучасних глобальних і національних соціо-економічних викликів та недостатністю теоретичного осмислення лідерства як управлінської технології;

- запитом на впровадження дієвих моделей управління та відсутність ефективної підготовки академічних керівників як сучасних менеджерів, формальною відповідальністю керівників і реальним впливом викладачів і студентів.

Така сукупність протиріч зумовлює потребу в системному аналізі нинішнього стану управління освітніми організаціями та актуалізує вибір проблеми дослідження та формулювання його теми «Лідерство в управлінні освітніми організаціями».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», а саме: «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378), де автором було розроблено системний підхід до удосконалення управління освітніми організаціями на основі сучасних концепцій лідерства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретичних засад, розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління освітніми організаціями на основі впровадження сучасних концепцій лідерства. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити лідерство в управлінні освітніми організаціями в контексті сучасного дискурсу лідерології та менеджменту;

- виокремити наукові підходи до управління освітніми організаціями на засадах лідерства та систематизувати принципи й методи запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях;

- охарактеризувати стан управління освітніми організаціями в системі вищої освіти України та роль лідерства в ньому;

- проаналізувати моделі управління закладами вищої освіти на засадах лідерства;

- встановити вплив стейкхолдерів на стан управління освітніми організаціями в системі вищої освіти;

- визначити потенціал колаборативного управління для розвитку освітнього лідерства в умовах реформування системи освіти;

- розробити модель рейтингування освітнього лідерства як складової інструменту стратегічного управління;

- запропонувати методику оцінювання впливу моделі лідерства на фінансові результати освітньої організації.

Об'єктом дослідження є процес управління освітніми організаціями в умовах трансформації системи вищої освіти України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади лідерства в управлінні освітніми організаціями.

Наукова задача дослідження полягає у науковому обґрунтуванні та розробці теоретико-методичних положень щодо впровадження лідерства в управління освітніми організаціями з метою підвищення ефективності їхньої діяльності, що ґрунтуються на аналізі сучасного стану системи управління вищою освітою на засадах лідерства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дисертації стали основні положення теорії лідерства, менеджменту освітніх організацій, а також сучасні світові практики управління вищою освітою. У процесі виконання дослідження застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило забезпечити цілісність наукової роботи та досягти поставленої мети і завдань.

Основними методами, використаними в дослідженні, є: метод індукції – застосовувався при вивченні сутності концепцій лідерства та їх впливу на управлінські процеси в освітніх організаціях (п. 1.1); метод дедукції – використовувався для формулювання висновків щодо можливостей інтеграції різних моделей лідерства в управлінські практики освітніх закладів (п. 1.3); метод аналізу – застосовувався для характеристики сучасного стану управління освітніми організаціями та визначення основних проблемних аспектів у системі вищої освіти України (п. 2.1); метод синтезу – використовувався при розробці рекомендацій щодо впровадження моделей колегіального управління як механізму підвищення ефективності освітніх установ (п. 3.1); метод порівняння – застосовувався для аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду управління

освітніми організаціями на засадах лідерства, що дозволило визначити перспективи адаптації міжнародних практик в Україні (п. 2.2); метод контент-аналізу було використано для аналізу офіційних сайтів і цифрових платформ університетів та відкритих джерел, що дозволило оцінити особливості застосування різних підходів до лідерства в освітніх закладах, систематизувати інформацію щодо впроваджених стратегій, програм розвитку та механізмів прийняття рішень (п.2.2); метод статистичного аналізу – використовувався при оцінці впливу моделей лідерства на фінансові результати освітніх організацій (п. 3.3); метод експертних оцінок – застосовувався для визначення впливу стейкхолдерів на стан управління освітніми організаціями (п. 2.3); метод моделювання – використовувався при розробці моделі рейтингування освітнього лідерства як складової стратегії сталого розвитку (п. 3.2); метод узагальнення – застосовувався для формулювання висновків та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління освітніми організаціями на засадах сучасних концепцій лідерства (п.3.3).

Комплексне використання зазначених методів дозволило сформувати науково-обґрунтовані підходи до впровадження лідерства в систему управління освітніми організаціями, оцінити їх вплив на ефективність і фінансову стабільність організацій, а також розробити практичні інструменти розвитку лідерства як управлінської технології.

Інформаційною базою дослідження є: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі лідерства та управління освітніми організаціями; нормативно-правові акти України щодо реформування та розвитку вищої освіти; офіційна статистична інформація Міністерства освіти і науки України та Державної служби статистики України; фінансова та управлінська звітність закладів освіти; матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, семінарів, публікації у спеціалізованих наукових виданнях; Інтернет-ресурси, бази даних та

аналітичні звіти, що дозволяють оцінити стан та перспективи розвитку управління в освітніх організаціях.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо вдосконалення управління освітніми організаціями шляхом впровадження сучасних концепцій лідерства. Основні прложення наукової новизни полягають у наступному:

уперше:

- розроблено теоретичну концепцію лідерства як конфігурації соціально-організаційних відносин, що формується в освітній організації для досягнення спільних цілей. Ця концепція розкриває структуру освітнього лідерства як багаторівневого феномена з подвійною природою, спрямованого на одночасне забезпечення управління закладом вищої освіти і продукування майбутніх фахівців – нових лідерів у суспільстві, та умови запровадження неієрархічного колаборативного підходу до лідерства;

- запропоновано модель рейтингування освітнього лідерства як інструменту внутрішнього та зовнішнього оцінювання ефективності управління закладом освіти. Вона охоплює критерії фінансової результативності, академічної успішності, організаційного розвитку, корпоративної культури та міжнародного визнання, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони управлінської діяльності й формувати стратегічні напрями розвитку;

- сформовано комплексну методику оцінювання впливу моделей лідерства на фінансові результати діяльності закладів вищої освіти. Методика базується на аналізі фінансових, організаційних та якісних показників, забезпечує діагностику фінансової стабільності та дозволяє прогнозувати наслідки зміни моделі лідерства в умовах трансформації системи вищої освіти;

удосконалено:

- систематизацію наукових підходів до управління освітніми організаціями на основі лідерства (системний, дискурсивний, організаційно-культурний,

методи дослідження операцій/науки управління (OR/MS), стратегічний, соціологічний, статистичний, компетентнісний, педагогічний, технологічний);

- принципи й методи впровадження лідерства як гнучкої управлінської технології, зокрема шляхом переходу від централізованого адміністрування до лідерських моделей управління;

- аналітичні підходи до дослідження управління ЗВО на засадах лідерства, зокрема через модель «чотирьох кіл лідерства»: лідерство в зовнішньому позиціонуванні ЗВО, стратегічне лідерство адміністрації, академічне лідерство викладачів, операційне лідерство студентів;

- запропоновано трирівневу схему дослідження реалізації концепцій лідерства: (1) реальні управлінські моделі, (2) їх суб'єктивне сприйняття учасниками освітнього процесу, (3) концептуальні уявлення про сучасні моделі лідерства (трансформаційне, ситуативне, стратегічне, аутентичне, розподілене тощо);

- модель колаборативного управління ЗВО, що ґрунтується на демократичних засадах і активній участі всіх стейкхолдерів (студентів, викладачів, роботодавців, представників влади). Вона передбачає відкритий діалог, регулярну взаємодію, формування відкритої організаційної культури та підвищення ефективності управлінських рішень у процесі реформування вищої освіти;

дістали подальшого розвитку:

- характеристика сучасного стану управління ЗВО та ролі лідерства, здійснена на основі комплексного аналізу мережі закладів, контингенту здобувачів, кадрового потенціалу, рівня автономії, міжнародної активності й використання моделей лідерства. Це дозволило здійснити міжінституційне порівняння управлінських практик та визначити напрямки їх удосконалення з урахуванням лідерського чинника;

- наукові підходи до врахування впливу стейкхолдерів на управління освітніми організаціями. Запропоновано інтегровану модель управління взаємовідносинами з ключовими групами впливу, що передбачає стратегічний, управлінський та організаційний підходи. Це дало змогу обґрунтувати доцільність інтеграції лідерства в управлінську діяльність ЗВО;

- теоретичне осмислення ключових понять, зокрема: «лідерство», «управління», «управління на засадах лідерства», «освітнє лідерство», «моделі лідерства», «колаборативне управління», «організаційний дискурс», «управлінська технологія», «кадрова політика», «рейтингування освітнього лідерства», «індекс ефективності моделі лідерства». Уточнено та поглиблено зміст цих понять, що сприяє формуванню цілісного уявлення про лідерство як стратегічний ресурс розвитку освітніх організацій в умовах глобальних трансформацій і модернізації вітчизняної системи вищої освіти.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані для удосконалення системи управління освітніми організаціями шляхом впровадження сучасних лідерських концепцій, що сприятиме сталому розвитку закладів вищої освіти, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Використання результатів дисертаційного дослідження у практичній діяльності підтверджено відповідними довідками, а саме:

- Українського державного університету імені Михайла Драгоманова (довідка №290 від 31;01.2025 р.) – результати дослідження щодо моделі ситуативного лідерства для управління освітнім процесом під час кризових ситуацій, а також рекомендації щодо розвитку проєктної активності та академічної мобільності були впроваджені у діяльність Центру досконалості Жана Моне «Європейські Студії соціальних інновацій в освіті»;

- Інституту педагогіки Національної академії педагогічних наук України (довідка №70 від 30.01.2025 р.) – результати щодо сутності та актуальності

лідерства знайшли втілення у робочих програмах для підготовки докторів філософії з дисциплін «Методологічні основи управлінської діяльності й наукові школи менеджменту» та «Мотиваційний менеджмент і лідерство»;

- Асоціації керівників шкіл України (довідка № від 20.12.2023 р.) – теоретичні та практичні положення щодо формування організаційної культури освітніх закладів на засадах лідерства використовувалися під час проведення семінарів, тренінгів і науково-практичних конференцій з керівниками закладів загальної середньої освіти;

- ВНЗ «Університету економіки і права «КРОК» (довідка № від 17.03.2025 р.) – результати дисертації щодо впливу різних стилів лідерства на фінансові результати освітніх організацій були використані у процесі реалізації проєктної активності та академічної мобільності через діяльність клубу «Професіонал» та «Школи лідерства»; для розробки стратегічного плану розвитку університету,

- Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут (довідка №190/1542 від 17.03.2025 р.) та WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Польща) (довідка №045 від 11.03.2025 р.) – результати опитування щодо стратегії сталого розвитку та освітнього лідерства використовуватимуться керівництвом освітніх закладів під час підготовки стратегічного плану на 2025-2030 роки.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібною науковою працею, в якій основні наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором особисто. Внесок здобувача у працях, написаних у співавторстві, конкретизовано в переліку публікацій. Дисертація є самостійною науковою роботою, в якій здобувачем обґрунтовано теоретико-методичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління освітніми організаціями шляхом впровадження сучасних концепцій лідерства як чинника сталого розвитку та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Апробація матеріалів дисертації. Основні результати та положення проведених досліджень були апробовані на науково-практичних конференціях різного рівня: III, IV та V Міжнародні конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (2021; 2022; 2023), Наукові конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (2022; 2023; 2024). International Conference on Relationship between public administration and business entities management (2023), Current issues of economics, finance, management and law: proceedings International scientific-practical conference. Angers, France (2025).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 13 наукових працях загальним обсягом 3,46 др. арк., з яких особисто автору належить 3,06 друк. арк., у тому числі 5 статей, з яких 3 статті – у наукових фахових виданнях України, 2 – у виданнях іноземних держав, що індексуються у міжнародних наукометричних базах, а також 8 – матеріалів участі у науково-практичних конференціях різного рівня.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація викладена на 310 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 213 сторінок, 9 додатків на 83 сторінках, список використаних джерел з 201 найменування. Матеріали дисертації містять 34 таблиці та 26 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Лідерство в контексті сучасного дискурсу лідерології та менеджменту

Феномен лідерства є предметом вивчення багатьох дослідників, наукових установ і різноманітних консультаційних центрів упродовж століть. Amazon пропонує 5000 науково-популярних книг зі словом «лідерство» в назві. WorldCat, найбільший у світі бібліотечний каталог, віднаходить 879 069 результатів (книг, статей тощо) зі словом «лідер». Протягом тривалого часу теоретики лідерства покладалися на ідеї академічних дисциплін, включаючи соціальну психологію, теорію систем і проектний менеджмент. Сфери, які сприяють дослідженню лідерства, включають історію, політологію, психологію, антропологію, соціологію, філософію, етику, менеджмент, поведінкову економіку та ін. Аналіз наукової літератури свідчить, що в результаті міждисциплінарної уваги учених до феномену лідерства виокремилася нова інтегративна наукова галузь «лідерологія» (від лат. «лідер» – провідний, перший, той, хто веде за собою; «логос» – вчення, наука) [1;2:3;4] багатовекторність якої зумовила стрімкий розвиток з середини XX століття різних концепцій, теорій, моделей, типів, видів та стилів лідерства.

Виявити системний характер лідерства в складному та постійно мінливому світі є надскладним завданням, адже огляд сфери лідерства, його індивідуальних, організаційних та суспільних перспектив вимагає дослідження складної динаміки влади, організацій і суспільства загалом, критичного аналізу важливих викликів і глобальних проблем, таких як різноманітність та інклюзивність, екологічна криза та недавня пандемія Covid-19, сучасні війни і відновлення зруйнованих суспільств.

Дослідження лідерства в управлінні освітніми організаціями в контексті сучасного дискурсу лідерології та менеджменту передбачає аналіз як сучасного стану наукових розвідок, так і класичних основоположних ідей, представлення лідерства в багатовимірній реальності його розвитку.

Енциклопедія досліджень лідерства SAGE представляє як ключові поняття, так і дослідження, що висвітлюють лідерство, а також багато найважливіших подій в історії людства, які розкривають нюанси лідерства, хороші та погані [5]. Статті цієї енциклопедії включають такі теми, як влада, харизма, ідентичність, переконання, особистість, соціальний інтелект, стать, справедливість, несвідомі концепції лідерства, відносини лідер-послідовник і моральна трансформація тощо і є фактично окресленням першого кола понять сучасної лідерології.

Про масштаб досліджень лідерства свідчать й інші енциклопедії – «Енциклопедія лідерства Елгара» [6]; «Енциклопедія стратегічного лідерства та управління» [7]; «Енциклопедія електронного лідерства, консультування та навчання» [8]; «Лідерство в науці і техніці: довідковий посібник» [9]; «Лідерство для університетів світового класу» [10].

Як свідчить аналіз наукової літератури вітчизняних та зарубіжних вчених, дослідження лідерства – це міждисциплінарне наукове дослідження різних аспектів того, як люди взаємодіють між собою і як вони разом досягають результатів.

Нами встановлено, що існує величезна кількість визначень понять лідера. У Cambridge Dictionary поняття «лідер» співвідноситься з концептами «контроль», «перемога», «перший» та визначається як: 1) особа, що контролює групу, державу чи ситуацію; 2) переможець у змаганнях або конкуренції; 3) редакційна стаття; 4) головний скрипаль оркестру; 5) особа, що керує чи контролює інших через свої здібності або посаду; 6) особа чи явище, що є першими або найважливішими; 7) компанія або продукт, що перевершують конкурентів за обсягами продажів [11].

Попри значні здобутки в лідерології, що стосуються дослідження понять «лідер» (англ. leader – «ведучий», «керівник») і «лідерство» (англ. leadership – «лідерство», «керівництво»), на сьогодні відсутнє єдине трактування їх сутності. Це, відповідно, спричиняє розбіжності в розумінні таких питань, як визначення ролі лідера, характеристика його основних якостей, професіоналізація лідерства, розвиток лідерських компетентностей.

Сучасні дослідження лідерства в українському науковому дискурсі мають міждисциплінарний характер і здійснюються в різних наукових галузях, зокрема в таких аспектах:

- філософії: як «різновид влади, носієм якої виступає одна людина або група людей»; «соціальна позиція, пов'язана з прийняттям рішень (управлінський статус)»; «вплив на інших людей» [12, с. 89];

- соціології: як «процес, у ході якого певні члени групи здійснюють мотивування діяльності всієї групи, ведуть її за собою» [13, с. 159];

- психології: як «відносини домінування і підпорядкування, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин у групі» [14, с. 230];

- економіки: як «цілеспрямований вплив на людей (підлеглих) для того, щоб об'єднати їхні зусилля заради досягнення мети, яку всі вони вважають бажаною» [15, с. 162];

- теорії менеджменту: як «один з дієвих механізмів регулювання відносин людей, соціальних груп, інститутів, суспільства в цілому, сутність якого становлять відносини домінування і підпорядкування, впливу і наслідування» [16, с. 260];

- публічного адміністрування: як «різновид влади, специфікою якої є направленість згори донизу, а також те, що її носії виступають не більшістю, а є однією особою або групою осіб»; [17, с. 80];

- педагогіки: як «соціально-психологічний феномен внутрігрупового розвитку, який характеризує відносини домінування і підпорядкування в групі» [18, с. 184].

Р. Сторожев, аналізуючи традиційні та сучасні концепції лідерства, наголошує, що класичні моделі розглядають його крізь призму статусу, ієрархії та соціального впливу [19]. Разом із цим він підкреслює, що сучасне трактування лідерства зміщується у бік управління людськими ресурсами, акцентуючи увагу на необхідності оперативного реагування на суспільні виклики, відповідальності за прийняття рішень та їх реалізацію [19, с. 21].

Утім лідерство має цілісний характер і не змінює його від того, яка концепція чи наукова сфера його досліджує. Лідерство як багатоаспектне соціальне явище одночасно є «різновидом влади», «відносинами домінування і підпорядкування», «процесом впливу на людей (підлеглих) і слідування», «механізмом регулювання відносин людей» і «механізмом об'єднання групової діяльності», властивістю як сукупністю чи системою характеристик та якостей лідера і послідовників, методом роботи, типом управлінської взаємодії і типом управлінських відносин. Поділяючи визначення науковців, закцентуємо, що широке розуміння лідерства містить: вплив на постановку цілей і визначення стратегії розвитку; вплив на узгодження поведінки для досягнення цілей; вплив на групову підтримку; організаційну культуру. Лідерство є процесом впливу на індивідів та групи з метою досягнення спільних цілей, що сприяє розвитку організації. Одначе увага дослідників до визначення лідерства як певного типу управлінської взаємодії та управлінських відносин, на нашу думку, незначна, хоча як справедливо підкреслюють Гуменникова Т.Р., Боденчук С.В. «лідерство в освіті являє собою специфічний тип управлінських відносин, який спирається на соціальну взаємодію, а лідер… виступає як інноватор» [20, с.62].

У свою чергу, дослідження О. Нестулі та С. Нестулі [21] дозволяють виділити специфічні акценти різних концепцій лідерства. Виділяються чотири

основних підходи, які пояснюють, що робить лідерство ефективним: теорія рис, теорія влади та впливу, поведінковий, ситуаційний підходи. Теорія рис (лідерських якостей) – це найбільш ранній підхід у вивченні лідерства, за яким дослідники вважали, що лідери мали якийсь унікальний набір досить стійких і незмінних у часі якостей, що відрізняють їх від не лідерів. Цей підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають. Підхід із позиції теорії влади та впливу описує ефективність лідерства в термінах владних повноважень, типів влади, тактик впливу, використовуваних керівниками. Поведінковий підхід припускає вивчення того, що лідери та керівники роблять насправді. З позицій цього підходу виділяються типові дії та прийняття управлінських рішень. В управлінській діяльності до типових дій належать дії, пов'язані з обміном інформацією, формулюванням проблем, впливом на людей для досягнення цілей. Ситуаційний підхід пов'язаний зі спробами виділення умов, при яких конкретний стиль лідерства міг бути найбільш ефективним. Значення особистісних рис не відкидається повністю, але стверджується, що в основному лідерство є продуктом ситуації. Таким чином, замість ідеї про природженість якостей була прийнята ідея про те, що лідер просто краще за інших може актуалізувати в конкретній ситуації притаманну йому рису. Ситуаційні теорії стверджують, що різні моделі поведінки можуть бути ефективні в різних ситуаціях і що одна модель може бути оптимальною у багатьох ситуаціях.

У контексті нашого дослідження з менеджменту організацій доцільно додати розгляд лідерства з позицій системної теорії, за якої воно тлумачиться як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. При такому підході лідерство інтерпретується як функція групи, хоча і особистість лідера при цьому не залишається поза увагою. У рамках системної теорії робиться акцент на тому, що, оскільки лідерство – функція групи, одночасно можуть бути лідери двох типів: інструментальний (діловий), який націлений на завдання та забезпечує групі успіх; емоційний

(експресивний), спрямований на інтеграцію міжособистісних відносин і забезпечує в групі сприятливу атмосферу. Відповідно, у першому випадку лідер переважно орієнтується на «справу», у другому – на співробітників.

Здійснюючи хронологічний огляд головних тем в теорії лідерства, зауважимо, що незважаючи на те, що лідерство вивчали з часів античності (прикладом є «Держава» Платона та «Політика» Аристотеля), найперші обговорення процесів лідерства у західній культурі пов'язують із публікацією головної праці одного з найвидатніших мислителів пізнього середньовіччя і початку нового часу Н.Макіавеллі – «Державець». Люсі Е. Гаррік нараховує 500 років існування теорії лідерства [22]. Оскільки терміни «лідерство» і «теорія» є багатозначними, дослідниця роз'яснює, що багато теорій, хоча є міждисциплінарними дослідженнями і засновані на емпіричному та польовому дослідженні лідерства, проте вони враховують лише невелику частку дій лідера і обмежуються діяльністю формальних лідерів, упускаючи дослідження неформального лідерства. Головні зміни в розвитку теорії лідерства у західноєвропейському контексті згруповано нею за головними темами і хронологією до 2004 р. Грунтуючись на результатах опрацювання джерел з проблематики дослідження, нами доповнена ця систематизація нових тем в теорії лідерства за період 2004-2024 рр. та представлена в Додатку В (таблиця В.1.1).

Тема лідерства була б неповно розглянутою, якщо не згадати постсучасні його теорії, які, ставлячи під сумнів сам принцип лідерства в організації суспільства, протистоять класичним теоріям лідерства, огляд яких було проведено вище. У постсучасному дискурсі про лідерство проблематизується припущення про те, хто є лідерами і хто є послідовниками, як надмірно просте та пропонується розглядати й вивчати лідерство як процес «не лідери і не послідовники» [23]. Увага скеровується на можливості навчання та розвитку лідерства, потенціал розподіленого лідерства, залучення «послідовників у процесах лідерства» і надання місця лідерів «послідовникам», які розвиваються.

Фахівець з управління знаннями Г. Сателл підкреслює, що немає одного шляху до лідерства. Хоча Пітер Друкер і сказав, що «лідер – це той, хто має послідовників», проте майже у кожного є свій погляд на те, хто є лідер, але пошук його формули буде не очевидним. Науковець підійшов до встановлення видів лідерства за критерієм небезпек, які породжує той чи інший тип лідера, і визначив такі 4 види лідерства: фантастичні лідери / visionary leaders; тихі лідери / quiet leaders; лідерство без лідера / leaderless leaders і загублені лідери / lost leaders [24].

Честер Боулінг у статті про нові підходи до формування лідерства вказує, що огляд літератури з цієї проблематики залишає враження, що лідерство в основному турбується про лідера та його найближчих послідовників. Мета лідера виявляється нерідко парадоксальною – змусити послідовників робити те, чого вони не хочуть. Водночас мета всієї лідерської освіти – «удосконалення» людських систем, груп, команд, організацій, співтовариств тощо. Тому аналіз людської взаємодії крізь конструкціоністський фокус веде до погляду на лідерство як діалог соціальних відносин і впливів, що формують життя [25].

Отже, ми спостерігаємо, що наукова література про лідерство описує множину моделей, концепцій, теорій, типів, форм та стилів лідерства. Поділяємо підхід, що різниця між типами, формами та стилями лідерства полягає у виявленні ними міри загального і конкретного. Зокрема,

- тип лідерства – це найбільш загальна категорія, яка характеризує філософію та підхід лідера до управління;
- форма лідерства – це конкретний прояв типу лідерства в залежності від ситуації та контексту. Наприклад, демократичне лідерство може проявлятися у формі делегування повноважень або залучення членів команди до прийняття рішень;
- стиль лідерства – це індивідуальна манера поведінки лідера, яка залежить від його особистих якостей та досвіду.

Курт Левін у 1939 р. уперше дослідив стилі лідерства, вплив різних форм поведінки лідерів на їхні стосунки із членами групи та залучення прихильників [26]. Гоулман і Бояцис виділяють п’ять стилів лідерства: 1) спрямований на формування і бачення перспективи; 2) орієнтований на коучинг послідовників; 3) встановлення темпу роботи; 4) демократичний і 5) наказний. Аналізуючи вплив цих стилів на емоційний стан послідовників та їхню результативність, ці автори проблематизують концепцію стиля лідерства [27]. Для розрізнення типів лідерства застосовуються різні критерії, такі як стиль прийняття рішень; мотивація; комунікація; контроль; орієнтація.

Багатовекторність і міждисциплінарний характер досліджень лідерства сприяли появі численних теорій у Західній Європі та США [28; 29]. Карамушка Л. і Фелькель Т. пропонують розглядати ці концепції як моделі, що дозволяють зрозуміти природу лідерства, навчитися бути ефективним лідером та адаптувати стиль керівництва до конкретних ситуацій [30, с. 53].

Моделі лідерства постають, здебільшого, як абсолютизація певної риси лідерства, встановлених ще в перших варіантах теорії рис (якостей) лідера (1840), яка у наш час продовжує розвиватися у різноманітних концепціях компетентностей лідера. Лідер, суб’єкт лідерства, його компетентність і моральність; організація (не важливо, яка вона – звичайна зі структурою, чи аморфна без чіткої структури, приміром, сукупність авторів/фахівців у певній галузі) як об’єкт лідирування цього лідера, та сфера, в якій розгортається діяльність лідера та його послідовників є параметрами для обрання моделі лідерства та її змінних, що фіксується у структурних схемах організацій, відповідних службових документах і в їх неписаній організаційній культурі.

Оскільки метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування удосконалення управління освітніми організаціями на основі впровадження сучасних концепцій лідерства, з’ясуємо, які концепції називають «сучасними концепціями лідерства», у чому полягає їх відмінність від несучасних,

традиційних, класичних тощо. Відповідно до проведеного аналізу дискурсу лідерології та менеджменту, можемо зазначити, що сучасні концепції лідерства фокусуються на динамічній взаємодії між лідером та послідовниками, враховуючи контекст, емоційний інтелект, цінності та здатність до змін. Вони значно відрізняються від традиційних підходів, які переважно концентрувалися на вроджених якостях лідера або його стилі поведінки. Сучасні концепції зміщують фокус на взаємодію між лідером та послідовниками, контекст, процеси впливу та результати для організації та її членів. Дослідники розглядають лідерство як процес, який може бути розвинений, адаптований та розподілений (тренерське лідерство/Coaching Leadership, харизматичне лідерство/Charismatic Leadership, ціннісно-орієнтоване лідерство/Values-Based Leadership, колаборативне лідерство/Collaborative Leadership, скромне лідерство /Humble leadership тощо). При цьому вони активно враховують динаміку зовнішнього середовища, культуру організації та специфіку завдань. Якщо класичні теорії вимірюють ефективність лідерства через продуктивність або досягнення формальних цілей, то сучасні підходи враховують також розвиток послідовників, організаційну культуру, адаптивність та стійкість організації.

Отже, сучасні концепції лідерства пропонують більш комплексний, гнучкий та людиноцентричний погляд на феномен лідерства, що відповідає викликам сучасного світу зі швидкими змінами, глобалізацією та зростаючою значущістю людського капіталу. За результатами проведеного дослідження нами здійснено збір та огляд 34 сучасних концепцій/моделей лідерства, що представлено в Додатку В (таблиця В.1.2)

Розглядаючи ці сучасні різні концепції і моделі лідерства, постає логічне питання: з яких причин їх не можна поєднувати та здійснювати усі одночасно в межах однієї освітньої організації? Наскільки відрізняються між собою відомі моделі/теорії/концепції «позитивного» лідерства (тобто лідерства за виключенням авторитарного, деструктивного, токсичного тощо)? Приміром,

скромне лідерство / Humble leadership, концептуалізоване у праці Schein, E. H., & Schein, P. A. (2023) [31], на нашу думку, є важливим для освітніх організацій з кількох причин:

- створення культури співпраці та довіри, оскільки скромні лідери визнають свої обмеження та цінують внесок інших. Вони створюють атмосферу, де кожен член колективу відчуває себе важливим та може вільно висловлювати свої ідеї;
- заохочення до навчання та розвитку завдяки, адже скромні лідери мотивують своїх підлеглих до саморозвитку, створюючи умови для їх професійного зростання;
- підвищення ефективності прийняття рішень завдяки тому, що скромні лідери враховують різні точки зору та приймають більш обґрунтовані та ефективні рішення на основі консенсусу;
- зміцнення іміджу організації, оскільки скромні лідери викликають повагу та довіру у своїх колег, студентів та партнерів, що й сприяє громадському визнанню та залученню кращих.

Усі перелічені в Додатку В, табл. 1.2. моделі лідерства (хоча і різні за назвами) сприяють новому й кращому в освітніх організаціях різних країн, їх адаптації, інноваціям та стійкому розвитку з урахуванням локальних потреб та глобальних викликів. Зазначимо, що теоретичні питання різноманітності класифікацій і типологій лідерства певною мірою знімаються в концепції повномасштабної теорії лідерства (FRLT – Full-Range Leadership Theory), яку розкривають Аліреза Назарян і Пітер Аткінсон [32].

Розглянемо кілька типів освітнього лідерства в контексті управління освітніми організаціями детальніше. Викладачі Школи глобального менеджменту Thunderbird (Thunderbird School of Global Management) при всій доказовості необхідності запровадження демократичних форм лідерства, зокрема, колаборативного, наголошують на важливості поняття «особисте

лідерство» та обґрунтовують, що розвиток особистого лідерства оптимізується завдяки ґрунтовній рефлексії, самопізнанню та безперервному навчанню в процесі взаємодії з іншими [33]. Школа зосереджується на лідерстві як на ремеслі, з набором стратегій, яких можна навчитися на особистому, командному/груповому, організаційному та системному рівнях. Воно передбачає саморозвиток лідера, що є передумовою для ефективного впливу на інших і впровадження інших форм лідерства. Особисте лідерство є фундаментом, на якому будуються позитивні, глобальні, інноваційні та креативні аспекти лідерства.

Позитивне лідерство, на думку Яна Мулфейта, спеціаліста з глобальних стратегій, відрізняється від поганого або деструктивного лідерства як таке, що ґрунтується на позитивному мисленні лідера, оскільки академічні дослідження показують підвищення продуктивності на 31% завдяки позитивному мисленню [34]. Концепція позитивного лідерства детально розроблена у книзі Дерека Ласка та Теодора Л. Хейса. У здорових організаціях позитивне лідерство є продуктивною силою, що надихає на співпрацю та створює культуру, яка надає людям сенс і мету. На противагу цьому, деструктивне лідерство у дисфункціональних організаціях може спричиняти відчуження та погані організаційні результати [35]. Лукас Монцані та Рольф Ван Дік концептуалізували позитивне лідерство як основну сферу позитивної організаційної науки, де прикметник «позитивний» означає будь-яку поведінкову модель лідера, яка створює умови для самореалізації, зростання та процвітання членів організації. Приклади позитивного лідерського стилю включають автентичний, трансформаційний, службовий, етичний стилі, а також лідерство, засноване на обміні між лідером і послідовником, ідентичності та моделі характеру лідера [36]. Хоча існують численні конструктивні результати, пов’язані з цими стилями, позитивне лідерство критикується за фрагментованість, зосередженість на індивідуальному рівні аналізу та можливу

наївність. Позитивні лідери впливають на послідовників через рольове моделювання, а послідовники, у свою чергу, легітимізують лідерів, приймаючи їхні якості. На організаційному рівні лідери можуть формувати доброчесну культуру через універсальні чесноти та корпоративну соціальну відповідальність.

Інноваційне лідерство – це управління змінами через креативність, нові технології та нестандартне мислення. Накуовці пропонують п’ятивимірний показник інноваційного лідерства: творче мислення, бажання бути інноваційним, терпимість до різних точок зору та ризиків, створення механізмів для інноваційних ідей та їх реалізацію [37]. За словами Альхарбі (2021), інноваційне лідерство є критично важливим для всіх організацій, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними у 21 столітті, і вимагає розуміння як лідерства (вплив на інших для досягнення мети), так і інновацій. Характеристики інноваційного лідерства включають терпимість до ризику, досвід у галузі та низьку тривогу. Лідери можуть стати інноваційними, відмовившись від поняття «найкращої практики», прискорюючи прийняття рішень та дозволяючи послідовникам впроваджувати ініціативи, інновації з доданою вартістю та дослідницькі інновації [38].

Креативне лідерство (творче лідерство) –це управлінський підхід, заснований на заохоченні творчості, інновацій та нестандартного мислення. Воно зосереджується на здатності генерувати нові ідеї та підходи. Хоча інноваційне та креативне лідерство тісно пов’язані, вони мають свою специфіку. Незважаючи на важливість для дослідників та організацій того, як креативність сприяє ефективному лідерству та як лідерство сприяє груповій та організаційній креативності, наші знання щодо цього взаємозв’язку залишаються значною мірою обмеженими. Інноваційне лідерство охоплює більш широкий спектр, ніж просто креативність. Воно стосується управління змінами через креативність, нові технології та нестандартне мислення. Тобто, інноваційне лідерство не тільки

заохочує ідеї (як креативне), але й відповідає за їхнє впровадження та перетворення на цінність. Інновації стосуються процесів, які дана організація використовує для внесення змін до вже існуючих послуг або товарів, вводячи щось нове, що додає цінність. Отже, креативне лідерство можна розглядати як частину або передумову інноваційного лідерства. Інноваційне лідерство перетворює креативні ідеї на реальні зміни та цінності [39].

Глобальне лідерство має бути невід'ємною складовою для освітніх організацій, оскільки є ключовим у сучасному світі через глобалізацію, зумовлену інформаційно-комунікаційними технологіями. «Глобальне лідерство – це не просто поширення лідерства на нову, більшу та складнішу територію; це інше явище, новий спосіб мислення та дії в новій системі відліку. Глобальне лідерство визначається глобальними проблемами, не пов'язаними з єдиною культурною точкою відліку, зручними для застосування глобальної перспективи до іноді дуже локалізованих умов» [40]. Глобальне лідерство можна визначити як «боротьбу за лідерство у глобальному масштабі». Це досить новий напрямок досліджень, який стає дедалі більш значущим у лідерології, оскільки контекст є найважливішим фактором для ефективності лідерства [41].

Отже, на підставі здійсненого аналізу наукових джерел, доходимо висновку, що характеристика сучасного лідерства як «особистого, позитивного, креативного, інноваційного і глобального» видається повною, достатньою і необхідною для впровадження й підтримання в освітніх організаціях лідерства і формування лідерських компетентностей майбутніх фахівців з таких причин:

1. Позитивне лідерство. Освітні організації, передусім ЗВО, є середовищем, де моральний дух, співпраця та особистісний розвиток студентів і викладачів мають вирішальне значення. Позитивне лідерство створює культуру, яка надає людям сенс і мету в їхньому житті і протидіє деструктивним впливам, що є надзвичайно важливим для академічного середовища.

2. Креативне лідерство. ЗВО є осередками генерації знань та ідей, а без креативності неможливі інновації. Креативне лідерство, заохочуючи нестандартне мислення, сприяє науковим відкриттям, розвитку критичного мислення у студентів та впровадженню нових педагогічних та дослідницьких підходів.
3. Інноваційне лідерство. Для ЗВО, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними у 21 столітті, інноваційне лідерство є вирішальним. Воно передбачає заохочення творчості, експериментів, терпимість до ризику та впровадження нових ідей та процесів. Це дозволяє ЗВО адаптуватися до змін, впроваджувати нові навчальні програми та методи, а також готувати студентів до викликів майбутнього, де інновації відіграватимуть ключову роль.
4. Глобальне лідерство критично важливе для освітніх організацій в умовах стрімкої глобалізації. ЗВО формують майбутніх лідерів, які повинні бути успішними в динамічному суспільстві, а це вимагає розуміння глобальних проблем та здатності діяти у всесвітньому масштабі.

Ці чотири аспекти, доповнені «особистим лідерством» як їхньою основою, дозволяють створити комплексний підхід до формування лідерів, здатних ефективно функціонувати в сучасному світі, адаптуватися до викликів, впроваджувати зміни та надихати інших. Таким чином, ця 5-компонентна характеристика лідерства є необхідною для успішного функціонування сучасної освітньої організації та підготовки майбутніх фахівців як лідерів.

Отже, зробимо остаточні висновки щодо концептуального осмислення поняття «лідер», «лідерство» і «управління», узагальнючи огляд наукових та інших інформаційних джерел. На нашу думку, ці поняття і відповідні їм феномени не втрачають свою цілісність у залежності від обраної дослідником чи управлінцем їх концепції – соціальної, психологічної, філософської, управлінської (менеджерської) тощо. Лідерство – це завжди управління, проте,

зауважимо, що управління не завжди містить у собі лідерство. Як стверджують експерти McKinsey, «найкращі лідери керують собою, перш ніж керувати іншими» [42]. Утім, у лідерологічних працях, як і на практиці, не завжди чітко проводиться розрізнення понять лідерства і управління, і нерідко допускається навіть їх ототожнення. Зауважимо, що ототожнення цих понять в менеджменті є недопустимим і важливо розуміти аспекти їх взаємодії (або різні виміри лідерства).

Якщо стиснути історію управління (а напрями її дослідження відображають як еволюцію людської думки, так і адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища) та його пізнання до одного абзацу, то сутність категорії управління полягає у цілеспрямованому впливі суб'єкта на системи для досягнення його цілей. Сучасне управління – це динамічна сфера, що інтегрує знання з різних наук і постійно шукає нові шляхи підвищення ефективності діяльності організацій у все більш складному та непередбачуваному світі. Управління, попри всю полісемію цього поняття, є передусім інтелектуальна діяльність, яка інтегрує і відображає системну сукупність конфігурації владних відносин, технологій влади, людських практик, які застосовуються для визначення цілей, оцінки стану керованих процесів, визначення необхідних для досягнення мети ресурсів, вироблення і реалізацію адекватних рішень, облік можливих перешкод, а також прогнозування негативних і позитивних наслідків.

Як ми встановили, поняття «лідерство» та «управління» в контексті дослідження мають такі аспекти взаємодії (або різні виміри освітнього лідерства):

1. лідерство може розглядатися як одна з функцій управління (поряд із плануванням, організацією, контролем);
2. лідерство може розумітися як окремий процес, що відбувається паралельно або взаємодіє з формальним управлінням;

3. лідерство може розумітися як переваги лідерських якостей/компетентностей керівників/менеджерів;
4. лідерство може досліджуватися як процес впливу, що з'являється в організації і функціонує у ній, незалежно від формальної позиції носія лідерства-впливу.

Відтак особливу увагу привертає визначення лідерства як однієї з функцій управління, бо саме цей фокус аналізу лідерства буде далі визначальним для нас.

Теза «лідерство як одна з функцій управління» тлумачить, що в рамках певного теоретичного підходу до розуміння управління, лідерство розглядається як один з окремих, чітко визначених видів діяльності, які виконує менеджер (суб'єкт управління) у процесі досягнення цілей організації.

Як відомо, у класичному функціональному підході до управління (що бере початок від Анрі Файоля) виділяють такі основні функції як планування (визначення цілей, стратегій, розробка планів дій); організація (створення структури, розподіл завдань, ресурсів, повноважень); мотивація / керівництво / лідерство / напрям (спонукання працівників до діяльності, комунікація, вплив на поведінку, формування команд); контроль (оцінка результатів, виявлення відхилень, коригуючі дії). Коли використовується формулювання «лідерство як одна з функцій управління», це означає, що:

- управління є ширшим поняттям, ніж лідерство, яке є лише частиною загального процесу управління;
- лідерство є специфічним видом діяльності менеджера. Воно пов'язане насамперед із впливом на людей, спонуканням їх до ефективної роботи, формуванням колективу та забезпеченням руху до поставлених цілей через міжособистісну взаємодію, комунікацію, мотивацію, натхнення;
- лідерство як функція відокремлюється від інших функцій. Наприклад, менеджер може чудово виконувати функції планування та організації, але бути слабким у функції лідерства (невміння мотивувати, впливати на команду) і навпаки.

Таким чином, теза «лідерство як одна з функцій управління» означає, що лідерство сприймається як один зі складових елементів управлінського процесу, що сфокусований переважно на роботі з людським фактором та здійсненні впливу для досягнення цілей організації. Ця теза є правомірною і часто зустрічається у класичних підручниках і моделях менеджменту, хоча існують й інші погляди, де лідерство розглядається як окремий від управління процес або як якість, що пронизує всі управлінські функції.

Якщо розглядати освітнє лідерство (тобто «лідерство в управлінні освітніми організаціями»), то ми не можемо його аналізувати, не враховуючи усі чотири наведені вище виміри освітнього лідерства. Лідерство в освіті як інтегральне явище, стан якого ми досліджуємо, має розглядатися і як одна з функцій управління (поряд із плануванням, організацією, контролем); і як окремий процес, що відбувається паралельно або взаємодіє з формальним управлінням; і водночас ми не можемо уникнути розгляду лідерських якостей/компетентностей керівників/менеджерів, як не можемо й вилучити з розгляду лідерства процесів лідерського впливу на університетське управління, які виникають незалежно від формальної позиції носія лідерства.

Конструктивною ідеєю у нашій інтерпретації є розмежування управління на лідерське і безлідерне як правомірний і часто використовуваний у теорії менеджменту підхід. Він дозволяє відрізнити суто адміністративні, підтримуючі чи ієрархічні форми управління від тих, що включають елементи візіонерства, мотивації, впливу та змін, які асоціюються з лідерством.

На цих засадах конструюватимемо авторське тлумачення поняття «лідерство». Зауважимо, що виведення одного смислового формулювання лідерства є вкрай складним завданням, розв’язання якого залишається відкритим для сучасної науки. Утім дослідження зарубіжних та українських науковців надають підстави узагальнити сутність поняття лідерства для теорії управління та сформулювати наше авторське визначення. Пропонуємо й обґрунтуємо таке

формулювання: *лідерство як соціальне явище у найзагальнішому сенсі є певна конфігурація соціально-організаційних відносин між двома або більше людьми (особами), яка встановлюється для досягнення певних спільних (хоча не завжди обов'язково) цілей у груповій ситуації і залежить від взаємодії між ними та способу (форми) домінування (впливу) однієї із них (осіб).* Так визначене поняття лідерства як «певна конфігурація соціально-організаційних відносин», на нашу думку, дається вперше і вигідно відрізняється від інших перспективою розгляду діяльності організації і лідера. Хоча будь-яка організація завжди є «конфігурацією соціально-організаційних відносин», але ця конфігурація набуває статусу лідерства лише у випадку вибудовування в організації ефективних взаємовідносин та встановленого дійового способу (форми) домінування (впливу) окремих чи однієї з осіб на діяльність членів організації. Щодо цього визначення зробимо два уточнення.

Необхідно, по-перше, зауважити, що термін «соціально-організаційні відносини» описує складну систему взаємодій, зв'язків і залежностей, що з'являються між людьми та соціальними групами в контексті їхньої спільної діяльності в рамках певних організаційних структур. Поєднуючи соціальні та організаційні аспекти, соціально-організаційні відносини охоплюють взаємодію між членами організації, як формальну (визначену посадовими інструкціями, правилами), так і неформальну (засновану на особистих симпатіях, дружбі, спільних інтересах); відносини між різними рівнями управління та структурними підрозділами організації, включаючи відносини підпорядкування, координації, співробітництва та конфлікту; вплив соціальних факторів, таких як культура, цінності, групові норми, лідерство, комунікація, мотивація, соціальна підтримка тощо, на функціонування організації; вплив організаційної структури та процесів на соціальні відносини в організації (наприклад, ієрархія може впливати на комунікацію та владні відносини, а формальні правила можуть обмежувати неформальні взаємодії) та зовнішні соціальні відносини організації (взаємодія з

іншими організаціями, клієнтами, постачальниками, державними органами та суспільством в цілому). Таким чином, соціально-організаційні відносини є динамічною та багатогранною системою, яка визначає ефективність функціонування організації, задоволеність її персоналу, його здатність адаптуватися до змін та досягати своїх цілей. Розуміння та управління цими відносинами є ключовим аспектом організаційного менеджменту та соціальної психології.

По-друге, теза про «лідерство як конфігурацію соціально-організаційних відносин» базується на загальнонауковому значенні терміну «конфігурація» як фундаментального поняття, що описує організацію та взаємозв'язки складових частин у будь-якій системі, і є важливим для розуміння її структури, властивостей та поведінки, що підтверджується як тлумаченнями цього поняття низкою відомих словників, так і створеними відповідними передумовами в гуманітарних науках та в теорії менеджменту. Це, передусім, такі: 1) методологічний підхід конфігураційного аналізу, 2) конфігураційна наративна теорія / Konfiguration (Erzähltheorie) та 3) напрям у менеджменті (технологія управління) – управління конфігурацією / Configuration management. Коротко деталізуємо ці передумови.

Конфігураційний аналіз (нім. Konfigurationsanalyse) став особливим методологічним підходом у рамках історичних досліджень поведінки [43]. У рамках конфігураційного аналізу з'являється можливість аналізувати лідерство як модель соціальної поведінки у формі конфігурації соціально-організаційних відносин в організації як динамічної схеми змін, на відміну від статичних системи, стилю та структури. Ще більші перспективи дослідження лідерства надає нам конфігураційна наративна теорія, що базується на понятті конфігурації як набору персонажів у тексті, п'єсі чи фільмі та їхніх відношеннях один з одним [44]. За аналогією лідерство розглядається як набір «персонажів» співробітників у певній організації та їхніх відношень один з одним.

Управління конфігурацією / Configuration management (CM) – це процес керування (технологія управління) для встановлення та підтримки узгодженості продуктивності, функціональних і фізичних атрибутів продукту з його вимогами, конструкцією та робочою інформацією протягом усього терміну служби [45].

Визначення лідерства як певної конфігурації соціально-організаційних відносин в організації за аналогією із управлінням конфігурацією (CM) є необхідним для подальшого розуміння лідерства як управлінської технології, що включає і визначає такі елементи, як ідентифікація конфігурації; контроль конфігурації; облік статусу конфігурації; перевірка та аудит конфігурації, які, у свою чергу, даватиме приписи персоналу (вимоги до компетентностей персоналу, порядок набору), визначатиме обов'язки та ресурси, вимоги до навчання персоналу. Лідерство у цьому випадку саме стає об'єктом управління внаслідок саморефлексій – ідентифікації його конфігурації, контроля конфігурації, облік статусу конфігурації, перевірки та аудиту конфігурації.

У контексті цього дослідження нами обґрунтовується лідерство як конфігурація соціально-організаційних відносин як найбільш прийнятна концепція для управління освітніми організаціями. Ця концепція є управлінською (менеджерською), оскільки задає для управлінців чіткий алгоритм запровадження/розвитку лідерства як приведення усієї сукупності соціально-організаційних відносин в освітній організації у відповідність до фундаментальних принципів лідерства. Ці принципи включають основні засади, які визначають ефективне лідерство та його вплив на організацію, а саме: чесність та доброчесність; візію та цілеспрямованість; відкрите спілкування зі своїм персоналом; відповідальність; натхнення та мотивацію; розвиток персоналу; своєчасне та обґрунтоване ухвалення рішень; стійкість та адаптивність; емпатію та турботу про членів команди; безперервне навчання та самовдосконалення.

Узагальнюючи результати понятійно-категоріального аналізу лідерства в контексті сучасного дискурсу лідерології і менеджменту, враховуючи уточнення авторських визначень понять «лідерство» та «управління», зробимо акцент на підсумовуюче тлумачення лідерства як конфігурацію соціально-організаційних відносин і «проривне» управління. Цей фокус підкреслює трансформаційний потенціал лідерства, його роль у досягненні видатних результатів та якісно іншому характері взаємодії (утвердження відносин «лідер-послідовник» на противагу «керівник-підлеглий»). Це важливий акцент, який відображає один із ключових аспектів лідерства, що реалізується й розвивається у колаборативній його моделі, яку ми обґрунтовуватимемо у Розділі 3.

1.2. Наукові підходи до управління освітніми організаціями на засадах лідерства

Поняття «наукові підходи до управління освітніми організаціями» в загальному значенні розуміємо як застосування наукових методів і принципів для аналізу, планування, організації, мотивації та контролю їх діяльності. Ключові критерії, які визначають науковий або теоретичний підхід в управлінні, зокрема в освітніх організаціях, включають наявність теоретичної основи, систематичної методології, можливість емпіричної перевірки, здатність до узагальнення, пояснювальну та прогностичну силу, внесок у знання та академічне визнання.

Як засвідчує аналіз літератури з проблематики дослідження, у численних монографіях і підручниках із проблем управління закладами освіти, збірках багатьох конференцій з назвами на зразок «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами» [46; 47; 48] тиражуються тавтологічні визначення наукових підходів (засад / методів /основ) та їх невичерпність. Наприклад, стверджується, що «науковий підхід – це підхід з точки зору наукових засад. Наукових підходів досить багато, проте їх об’єднує те, що вони: а) викладені у

вигляді теорій; б) мають вихідні положення, принципи, доведені дослідним шляхом; в) випробувані під час спеціально організованих експериментів або підтверджені досвідом… Наукові підходи створюють певні моделі управлінської діяльності: системний підхід; ситуаційний підхід (адаптивне, оптимізаційне управління); програмне управління; цільове управління; програмно-цільове управління; управління за кінцевими результатами; кібернетичне управління; діалогічне, колегіальне, партисипативне управління; синектичне управління; управління розвитком закладу освіти; управління якістю освіти; інноваційне управління» [49, с.27-28].

Номенклатура наукових підходів до управління ще не вироблена. Темченко О. В. виокремлює такі сучасні наукові підходи до управління освітою як цільове, програмно-цільове, за результатами, адаптивне, управління розвитком та якістю і окремо вирізняє наукові підходи до розвитку управлінської культури керівника освітнього закладу – системний, ситуативний; інноваційний; діалектичний; синергетичний; компетентнісний; інформаційний [50, с.73-74].

Прокопенко А.І., Рогова Т.В. відзначають, що «у сучасних наукових дослідженнях… виділяють три основні напрями становлення і розвитку науки управління: раціоналістичний, психологічний (біхевіористичний, поведінський) та інформаційний (кібернетичний). При цьому до раціоналістичного напряму дослідники відносять школи «наукового управління» й «адміністративного управління». Психологічний (біхевіористичний, поведінський) напрям розвивається представниками шкіл «людських відносин» і «поведінських наук». Інформаційний (кібернетичний) напрям пов’язаний передусім із «кількісною школою» («школою науки управління») [51].

Питання менеджменту освіти досліджували такі українські вчені як В. Алькема, В.Андрущенко, В.Бегей, В. Бесчастний, Т. Боголіб, В. Бондар, Ю. Васильєв, Л. Ващенко, С. Гончаренко, Л. Даниленко, С. Домбровська, В. Драгун, П. Дроб’язко, Г. Єльникова, М. Згуровський, С.Калашнікова, Л. Калініна, Ю.

Конаржевський, В. Кремень, В. Крижко, В. Луговий, В. Маслов, С. Ніколаєнко, В. Олійник, Є. Павлютенков, Л. Паращенко, В. Пікельна, С. Салига, О. Скідін, Є. Хриков, Т. Шамова, В. Шаркунова та ін. Водночас, попри широку зацікавленість науковців питанням управління, слід зазначити недостатню розробку системи питань, пов'язаних саме із управлінням освітніми організаціями на засадах лідерства та наукових підходів до нього.

У контексті нашого дослідження особливу увагу привернуло використання підходу й терміну «управління на засадах лідерства». В українському дискурсі менеджменту цей термін використовується переважно у зв'язку з посиланнями на монографію Калашнікової С.А. «Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства» (2010), у якій стверджується «необхідність підготовки управлінців саме на засадах лідерства» [52, с.62]. Проте, визначення цього терміну у її монографії не дається. Нам не вдалося відшукати тлумачення терміну «управління на засадах лідерства» і в інших українських авторів, що звертаються до цієї теми. Наприклад, Саюк М. аналізує оптимізацію управління на засадах лідерства у Нідерландах через професійну підготовку, що широко досліджується національними вченими [53]. Тюхтенко Н.А. аналізує «появу чинників, які дозволяють визначити шляхи покращення управління на засадах лідерства й сформулювати інноваційні підходи в забезпеченні управлінської культури через особистісні поведінкові чинники керівництва (керівника) в процесі виробничої діяльності» [54]. Нестуля О. О. навіть говорить про «парадигму управління на засадах лідерства» і стверджує, що вона, «забута від часів античності», актуалізувалась в гуманістичній традиції Проторенесансу (А. Данте, Ф. Петрарка, К. Салютаті) [55], проте змістовність цього поняття цим автором не розкривається.

З терміном «управління на засадах лідерства», як виявилося, вкрай мало джерел й англійською мовою. Вжитий лише в анотації до статті Нестулі О. О. англійський відповідник «management based on the principles of leadership»

віднаходиться тільки в офіційних повідомленнях двох компаній – румунської та сербської, що свідчить про невластивість цього терміна англійській мові.

Не краще і з використанням іншого англійського відповідника «leadership-based management». У Колумбії Гільєрмо Енріке П. пробує описати модель управління, заснованого на лідерстві: «Управління, засноване на лідерстві, наголошує на важливості досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей, а досягнення цілей є основним обов'язком, а не опцією. У цій моделі від кожного члена команди очікується використання призначених інструментів та процедур, таких як система CRM, для забезпечення послідовності, ефективності та прозорості у своїй роботі. Правильне використання цих інструментів має вирішальне значення для відстеження прогресу, управління відносинами та досягнення результатів» [56]. В Індії Аніл Сачдев, засновник і директор індійської бізнес-школи натхненного лідерства (SOIL) обговорює «майбутнє управлінської освіти, заснованої на лідерстві», оскільки школи менеджменту зараз досягають нового етапу, коли їм необхідно зміцнювати лідерські здібності своїх студентів [57]. В Австралії Мостафа Сайяді, науковий співробітник Австралійського інституту менеджменту (Сідней), один із провідних викладачів для керівників та консультантів з менеджменту, розкриваючи новий підхід до управління змінами в корпоративному світі та розуміння управління персоналом в епоху постблокчейну є засновником сотень моделей управління і лідерства, здебільшого для освітніх організацій, зокрема Трансформаційної освітньої моделі менеджменту на основі лідерства (Християнський університет Колорадо) / Transformational Leadership-Based Management Education Model (Colorado Christian University) [58].

Зроблений огляд надає нам підстави для висновку, що термін «управління на засадах лідерства» та його англійські відповідники є поки що не достатньо широко представлені в лідерологічному дискурсі та теорії організаційного

менеджменту. Відтак, говорити про концептуалізацію поняття «управління на засадах лідерства» передчасно.

Отже, в контексті розглянутого вище нашого розмежування управління на лідерське і безлідерне, пропонуємо вважати *поняття «управління на засадах лідерства» синонімом поняттю «лідерське управління»*.

У дослідженні наукових підходів до управління освітніми організаціями, на нашу думку, ще одним фокусом має бути розрізнення виробників і споживачів цих підходів. Науковці та дослідники, приміром, в галузі менеджменту, управління освітою та педагогіки, як «виробники» наукових підходів намагаються укласти найповнішу їх номенклатуру, а «споживачі» – керівники освітніх організацій (ректори ЗВО, директори шкіл), педагогічні працівники, органи управління освітою ці підходи мають чи намагаються використовувати. Між наукою й практикою непрості взаємини, які, наприклад, нещодавно досліджено у Звіті OECD «Кожен іноді дбає про використання освітніх досліджень. Перспективи посередників знань» (2025) [59]. Прокопенко А.І., Рогова Т.В. відзначають, що «Знання наукових підходів до управління закладом освіти дозволяє керівникові більшою мірою реалізувати свої власні можливості, ефективніше ґрунтуватися на них і доповнювати знаннями, що виникають у результаті практичної діяльності. За таких умов зусилля, що спрямовуються на розвиток закладу будуть результативнішими, а витрати – мінімальними» [60, с.122].

У з’ясуванні наукових підходів до управління освітніми організаціями необхідно розрізняти і від якої науки походять «наукові підходи», адже не всі споживачі є готовими їх освоїти. Наприклад, у вищій освіті актуалізувалася проблема використання дослідження операцій та науки управління, однак постає питання, наскільки наші ЗВО та їх лідери здатні освоїти цю галузь знань.

У різних функціональних сферах вищої освіти все активніше використовуються методи дослідження операцій / науки управління (operations

research/management science – OR/MS). Ключовими прикладами є міжнародні порівняння, рейтинги університетів і рейтинг академічної ефективності за допомогою аналізу охоплення даних (Data Envelopment Analysis – DEA) [61]; формулювання академічної стратегії зі збалансованою системою показників; бюджетування та планування з лінійними та квадратичними моделями; методи прогнозування у вищій освіті; оцінка електронного навчання; оцінка викладачів за допомогою анкет та багатовимірної статистики; маркетинг для ВО; аналітичне та навчальне моделювання; академічні інформаційні системи; трансфер технологій із системним аналізом; розклад іспитів; застосування системи збалансованих показників у вищих навчальних закладах, виклики поточних дослідницьких інформаційних систем для покращення ефективності університету [62].

Розвиток галузі дослідження операцій (OR), науки про прийняття рішень, простежується від її військових витоків до зрілої дисципліни, визнаної тепер в усьому світі за її внесок в управлінське планування та складні глобальні операції. Методи та застосування OR значно розширилися за межі військового контексту, збагачені конвергенцією різних дисциплін [63].

Дослідження операцій і менеджменту акцентує увагу на наступних чотирьох сферах: математичне програмування, включаючи багатоцільову оптимізацію, динамічне програмування, стохастичне програмування, теорію складності тощо; прикладна ймовірність, включаючи теорію масового обслуговування, моделювання, теорію відновлення тощо; управління виробництвом та операціями, включаючи управління ланцюгом поставок, системи розподілу, планування потреб у матеріалах, системи «точно вчасно», гнучкі виробничі системи, проектування виробничих ліній, логістичне планування, стратегічні питання тощо; застосування дослідження операцій і управління наукою, в тому числі бюджетування капіталу та фінанси, економіка, маркетинг, державна політика, дослідження військових операцій, гуманітарна допомога та

пом’якшення наслідків стихійних лих, обслуговування, транспортні системи тощо [64].

На основі аналізу сучасних наукових досліджень лідерства ми виявили, що ефективне управління сучасним закладом освіти вимагає використання й оптимального поєднання різних наукових підходів, зокрема, таких як культурологічний, антропологічний, діяльнісний, комунікативно-діалогічний, кібернетичний, технологічний, футурологічний тощо. Основні наукові/теоретичні підходи до управління освітніми організаціями, значущі в контексті дослідження управління освітніми організаціями, систематизовані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Огляд наукових підходів до управління освітніми організаціями

Назва підходу/методу/ інструменту	Анотований опис змісту підходу	Фундатори, представники
Антропологічний підхід	Фокусується на ролі культури в освіті, формуванні ідентичності та взаємодії індивіда з середовищем, прагнучи забезпечити суб’єктність та автономію особистості.	Франц Боас, Маргарет Мід, Джон Огбу, Пауло Фрейре
Дискурсивний підхід	Досліджує, як мова, комунікація та дискурси формують соціальну та інституційну реальність в освітніх організаціях, впливаючи на стратегії, прийняття рішень та взаємодію. Фокусується на аналізі знаків, правил та норм, що організують породження та використання мовних репертуарів.	У. Еко, М. Фляйшер, Харві Сакс
Інформаційний/ Кібернетичний підхід	Наука про управління, зв’язок та переробку інформації; розглядає механізми саморегуляції в організаційних умовах через інформаційні процеси та зворотні зв’язки.	Норберт Вінер, Стаффорд Бір
Компетентнісний підхід	Фокусується на розвитку необхідних компетентностей у керівників та	Кейсі та Стергіс, Річард Бояцис

Назва підходу/методу/ інструменту	Анотований опис змісту підходу	Фундатори, представники
	педагогічних працівників, на результатах освіти, виражених у вимірюваній поведінці.	
Методи дослідження операцій / науки управління (OR/MS)	Комплексна наукова дисципліна, що застосовує математичне моделювання, статистичні методи та оптимізаційні техніки для ефективного управління системами та обґрунтування рішень.	Форд В. Гарріс, Блез Паскаль, Хрістіан Гюйгенс, А.П. Роу, Роберт Ватсон-Ватт
Організаційно-культурний підхід	Розглядає організаційну культуру як сукупність спільних припущень, цінностей, традицій та норм, що керують поведінкою людей, впливаючи на прийняття рішень та зміни. Акцентує увагу на організаційній структурі, управлінні та культурі освітньої організації. Досліджує вплив організаційної культури на ефективність управління	Едгар Шейн
Педагогічний підхід	Зосереджується на змісті, методах та формах організації освітнього процесу. Використовує педагогічний експеримент, аналіз навчальної документації. Стосується стратегій викладання, що сприяють навчанню та залученню учнів, охоплюючи методи розвитку розуміння та навичок, а також управління навчально-виховним процесом.	Джон Б. Уотсон, Б.Ф. Скіннер, Карл Роджерс, Абрахам Маслоу, Девід Колб, Л.С. Виготський
Програмно-цільовий підхід	Дієвий метод управління, що реалізується через цільові програми, забезпечуючи зв’язок між розподілом ресурсів та запланованими результатами, включаючи місію та стратегію.	С.М. Бакал, Пол Герсі, Кен Бланшард (модель TARGET)
Психологічний (біхевіористичний, поведінський) підхід	Зосереджується на тому, як люди навчаються через взаємодію з навколишнім середовищем, базуючись на ідеї, що вся поведінка набувається через обумовлення (підкріплення та покарання).	Джон Б. Уотсон, Іван Павлов, Б.Ф. Скіннер

Назва підходу/методу/ інструменту	Анотований опис змісту підходу	Фундатори, представники
Синергетичний підхід	Розглядає освітню систему як складну нелінійну відкриту систему, здатну до самоорганізації, фокусуючись на процесах, що виникають від спільної діяльності параметрів.	Герман Хакен, А. Кожахметова
Системний підхід	Фундаментальний підхід, що розглядає освітню організацію як компактне ціле з взаємопов'язаними частинами, де відсутність однієї послаблює всю систему, дозволяючи проектувати раціональні системи.	Людвіг фон Берталанфі Рассел Акофф
Технологічний підхід	Використання технологій для підвищення ефективності та результативності освітніх систем, оптимізації адміністративних процесів, покращення прийняття рішень та сприяння співпраці.	Розвивається разом з розвитком ІКТ
Футурологічний підхід	Систематичне, міждисциплінарне та цілісне вивчення соціального та технологічного прогресу та інших тенденцій з метою дослідження майбутнього організації та підготовки до нього.	Герберт Уеллс, Оссіп К. Флехтхейм

Джерело: розроблено автором

Розглядаючи наукові підходи до управління освітніми організаціями на засадах лідерства, звертаємо увагу на низку базових понять, які є ключовими для розуміння цієї проблематики. Це, передусім, такі: освітня організація; автономія та академічна свобода; стратегічне управління; якість освіти; інтернаціоналізація; розвиток інфраструктури; залучення стейкхолдерів; цифровізація, цифрові технології. Сутність цих понять розкриватимемо в подальшому викладі, враховуючи сучасні тенденції розвитку управління ЗВО, Зважатимемо, зокрема, на такі як: перехід до людиноцентричної моделі управління; розвиток партнерства з бізнесом; персоніфікація освіти

(індивідуальні освітні траєкторії); впровадження технологій штучного інтелекту для автоматизації процесів, аналізу даних та підтримки прийняття рішень, обумовлюють як розширення понятійного апарату дослідження, так і використання нових наукових підходів.

Отже, аналіз теоретичних засад управління освітніми організаціями та лідерства, яке тлумачиться нами як «конфігурація соціально-організаційних відносин», що обґрунтовано в п.1.1., спонукає нас до висновку, що важливим та продуктивним напрямом у сучасних дослідженнях системи освіти та управління освітніми організаціями є дискурсивний підхід. Він заслуговує на окрему увагу та детальніше висвітлення на прикладі поняття «освітня організація».

Зауважимо, що традиційно в наукових студіях поняття «освітня організація» є досить широким і багатогранним, оскільки освітня організація є складним соціально-педагогічним утворенням, яке має на меті реалізацію освітніх програм та надання освітніх послуг. У загальному випадку, освітня організація – це юридична особа або група осіб, діяльність якої спрямована на реалізацію освітніх програм різного рівня та спрямованості. Основними ознаками освітньої організації є цілеспрямованість; наявність чіткої організаційної структури; володіння необхідними ресурсами для здійснення освітньої діяльності (матеріально-технічні, кадрові, фінансові); взаємодія з різними суб'єктами освітнього процесу (здобувачами освіти, педагогами, випускниками, громадою, владою), зрештою, власна організаційна культура, що включає специфічні цінності, норми, традиції, процедури. Освітні організації класифікуються відповідно до різних критеріїв (за рівнем освіти, типом власності, організаційно-правовою формою, спеціалізацією).

Нормативно-правою базою для функціонування освітніх організацій в системі вищої освіти є Конституція України [65], Закони України «Про освіту» [66], «Про вищу освіту» [67], «Про наукову та науково-технічну діяльність» [68], «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і

соціального розвитку України» (від 23 березня 2000 року № 1602-III) [69], Положення про Міністерство освіти і науки України (Постанова Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 р. № 630) [70], Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (від 30 вересня 2019 р. № 722/2019) [71]. Умови функціонування системи вищої освіти регулюються низкою кодексів України: Бюджетним [72], Господарським [73], Кодексом законів про працю [74] та ін.

На стан управління освітніми організаціями в системі вищої освіти України впливають міжнародні нормативні акти, зокрема Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [75], іншими країнами про співробітництво в галузі освіти (розділі 23, ст. 431), що передбачають «… співробітництво в галузі вищої освіти, зокрема, з метою: реформування та модернізації системи вищої освіти; сприяння зближенню у сфері вищої освіти, яке відбувається в рамках Болонського процесу; підвищення якості та важливості вищої освіти; поглиблення співробітництва між вищими навчальними закладами; розширення можливостей вищих навчальних закладів; активізації мобільності студентів та викладачів; … спрощення доступу до отримання вищої освіти» [76]. Основні принципи Болонського процесу закладені Великою хартією університетів [77].

Закон України «Про освіту», зокрема статті 24, 25, 26, 27, 28, 29, визначають порядок управління закладом освіти, яке здійснюють у межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу: засновник (засновники); керівник закладу освіти; колегіальний орган управління закладу освіти; колегіальний орган громадського самоврядування; ін. органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти [66]

У Законі України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII основною метою вищої освіти встановлено підготовку «…конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни,

самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях» [67]. Однак на цей час Закон має понад 30 редакцій, що свідчить про нестабільність законодавства у сфері вищої освіти та створює значні ризики для функціонування закладів вищої освіти.

Беручи до уваги нормативні поняття в сфері управління освітою, розглянемо дискурсивний підхід у дослідженні освітніх організацій. Освітні організації – це складні соціальні конструкти, які формуються та підтримуються за допомогою мови, символів, текстів та інших форм комунікації. Дискурс в одному із визначень – це «складне комунікативне явище, що охоплює, окрім тексту, численні позалінгвістичні чинники (установки, цілі, думки, самооцінки адресатів тощо)», тобто дискурс є «текст плюс контекст» [78]. Організаційний дискурс тлумачимо як спосіб комунікації, що використовується в організаціях для передачі інформації між працівниками та керівництвом. Цей тип дискурсу може бути використаний для роз'яснення політики компанії, вирішення проблем, пов'язаних з роботою, кадровою політикою, а також для забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями управління. Варто відзначити, що за останні два-три десятиліття особливу популярність здобув аналіз організаційного дискурсу як підхід до вивчення організацій та їхнього менеджменту [79]. Проте сьогодні вже ставиться питання «Що сталося з аналізом організаційного дискурсу?» [80], і обговорюються нові можливості його аналізу для важливого та унікального внеску в розуміння організації та менеджменту, зокрема освітніх організацій [81]. Швейцарські дослідники Паскаль Дей та Доерте Реш вважають, що аналіз дискурсу (тобто аналіз того, як люди говорять і думають про щось) пов'язаний не лише зі знаннями, а й може бути корисним інструментом для впливу на зміни в організаціях. Вони показують, що цей метод допомагає зрозуміти, як у періоди змін в організації виникають різні способи говорити та думати про ці зміни. Саме через ці розмови й пояснення працівники формують для себе нове бачення організаційної реальності, в якій вони працюють [82].

Водночас у теорії відбувається переосмислення поняття і явища організації, сутність якого пояснює Джейсон С. Ренч зі співавторами: «Коли ви думаєте про «організацію», ви, мабуть, думаєте про неї як про об'єкт із власним існуванням. Більшість людей це так і роблять. Наприклад, відповідно до законодавства США корпорація вважається «особою» починаючи від оподаткування і закінчуючи свободою слова. Очевидно, однак, мислення про організацію як об'єкт є метафорою. Тим не менш, спосіб, яким ми концептуалізуємо «організацію», має цілком реальні наслідки для теорії організаційних комунікацій» [83]. Отже, варто погодитися з тими дослідниками, які вважають, що організаційний дискурс не просто віддзеркалює чи описує реальність, він фактично створює цю реальність та конституює, іншими словами (і дещо тавтологічно), формує організацію та її соціальних акторів [84].

Тимошко Г.М., досліджуючи роль керівника-лідера у процесі формування організаційної культури навчального закладу, узагальнюючи напрацювання колег, відзначає, що організаційна культура і лідерство у навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки «ми говоримо організаційна культура, а маємо на увазі культуру лідера» [85]. «Організація – це своєрідне творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки…» [86, с.178-179]. В організаційній теорії з метою зрозуміти широкий спектр аспектів організації досліджуються такі дискурсивні форми, як наративи, історії та такі ніби «нудні» канцелярські продукти як усілякі звіти, політики, інструкції, що створюються в організаціях [87].

Коротко розглянемо педагогічний підхід в управлінні освітніми організаціями. Це науковий/теоретичний підхід, що зосереджується на змісті, методах та формах організації освітнього процесу, стосується стратегій викладання, які сприяють навчанню та залученню здобувачів освіти, охоплюючи методи розвитку розуміння та навичок, а також управління освітнім процесом. Теоретичне обґрунтування педагогічного підходу до управління освітніми

організаціями на засадах лідерства у вищій освіті та його емпіричне студіювання представляє дослідження «Багаторівневе педагогічне лідерство у вищій освіті. Неаффірмативний підхід» (EGTU, том 25) [88]. У ній фінські фахівці Янне Ело і Майкл Ульєнс всебічно критикують відсутність теорії педагогічної взаємодії в різних моделях освітнього лідерства, оскільки «розуміння складності освітнього лідерства не може бути досягнуте з будь-якої окремої дисциплінарної точки зору. … Під час спроби зрозуміти лідерство в освіті першочерговим є теорія освіти як відправна точка» [89]. Теоретичною перспективою, що здатна узгоджено розглядати явище лідерства у сфері вищої освіти, яка включає процеси викладання, навчання, розроблення навчальних програм та лідерства як однаково важливі, з точки зору цих дослідників, постає неаффірмативна теорія освіти (NAT). Її суть розкривається таким чином: по-перше, «неаффірмативна позиція не виступає ні за збереження існуючого порядку заради нього самого, ні за трансформацію до нового порядку. Замість цього, як теорія, вона вказує на важливість виховувати та навчати розв’язувати питання про те, куди рухатися далі». По-друге, «неафірмативний підхід до змісту навчальної програми означає критичний сумнів у її здатності пояснити світ і наш досвід у ньому… Студенти вводяться в дисциплінарну традицію не лише для того, щоб засвоїти ці попередні способи мислення, але й щоб дізнатися, що академічні знання, наукові теорії та концептуальні моделі змінювалися з часом». І по-третє, «фактично, вища освіта повинна формувати здатність вийти за рамки не лише свого особистого способу розуміння світу, але й перевершити колективний рівень усталених знань» [89].

Неаффірмативна теорія освіти як науковий педагогічний підхід до управління освітніми організаціями на засадах лідерства у вищій освіті застосовується до розуміння та вирішення педагогічних аспектів багаторівневого та багатоакторного феномену лідерства у вищій освіті в послідовний і можливо, навіть в алгоритмічний спосіб. Це дозволяє досліджувати, як педагогічна сфера

дії на кожному рівні лідерства формується або організовується іншими рівнями, а також як актори на різних рівнях використовують свою сферу.

Досліджуючи наукові підходи до лідерства в управлінні, окремої уваги потребує технологічний підхід, за якого використовуються технології, зокрема, управлінські, для підвищення ефективності та результативності освітніх систем, оптимізації адміністративних процесів, покращення прийняття рішень та сприяння співпраці. Аналіз наукових джерел засвідчив, що здебільшого технології управління (управлінські технології, технології менеджменту) визначаються як сукупність методів, прийомів, процедур та інструментів, підходів і систем, які використовуються для здійснення управлінської діяльності з метою досягнення поставлених цілей організації. Це систематизований процес, що включає збір, обробку, аналіз інформації, прийняття рішень, організацію виконання, контроль та оцінку результатів [90, С.221; 91]. У такому визначенні, однак не зрозумілою є відмінність поняття технології управління від поняття управління, оскільки останнє теж визначається як сукупність методів, прийомів, процедур та інструментів, підходів і систем, які використовуються для його здійснення (управлінської діяльності) з метою досягнення поставлених цілей організації. Звернемо увагу на визначення Лихолобова Е.А.: «Технологія управління – хронологічно впорядкована сукупність дій або впливів на об’єкт управління, що спрямована на вирішення конкретного завдання, описується алгоритмічно та базується на знаннях щодо предметної області застосування» [92; с. 8]. Аналіз дискурсу з проблем управлінської технології показує, що у ній майже завжди з’являється поняття алгоритму. Наприклад, Алькема В.Г., Чаюн Н. С., досліджуючи сутність базових понять «автономія», «академічна свобода», «автономія вищого навчального закладу», обґрунтовуючи необхідність забезпечення відповідного освітнього простору для реалізації принципів автономії та академічної свободи, пропонують напрями та алгоритм реалізації стратегії реструктуризації навчального закладу для формування такого

освітнього простору [93]. Таким чином науковці надають реструктуризації навчального закладу технологічного характеру. Або аналіз теоретичних, методичних та науково-практичних аспектів діяльності кафедри ЗВО завершується розробленням алгоритму удосконалення процесів забезпечення ефективності діяльності кафедри з підготовки фахівців різних ступенів [94]. Сумець О.М., розкриваючи сутність проектно-орієнтованого підходу до управління організаціями в сучасних умовах, ґрунтовно описує, зокрема, алгоритми створення (проектування) проектів [95].

Нами виявлено, що в великому доробку наукових джерел з проблем технологій зараз активно досліджуються алгоритмічні технології [96; 97], утім майже не звертається увага на алгоритмічну природу будь-якої технології. Тому ми прагнемо підкреслити цю особливість. Будь-яка технологія, по суті, є алгоритмом перетворення/оброблення певних об’єктів певними діями, операціями з метою одержання необхідного продукту (алгоритм – послідовність певних операцій для розв’язання певних завдань, задач, досягнення того чи іншого результату), тому технологія управлінська – це алгоритм для здійснення управлінських дій в управлінні певним об’єктом чи певної його ділянки, що закріплений у певному технологічному регламенті.

Зауважимо, що хоча багато управлінських технологій включають елементи накопиченого досвіду, неформалізованих «кращих практик», корпоративної культури, які передаються через навчання та менторство, та все ж головною їх особливістю є формалізовані та документовані (в регламентах, процедурах, інструкціях) дії. Алгоритмічна природа технологій («algorithmic nature of technology») може критикуватися через використання занадто вузького розуміння поняття алгоритму, на зразок комп’ютерно-наукового розуміння алгоритму. Поділяємо тезу, що алгоритм у найзагальнішому змісті цього поняття є набір правил (інструкцій) або керувальних впливів, виконання яких завершується бажаним результатом [98]. Тому для технології основною ознакою

все ж є послідовність дій (алгоритм), яка використовує як свої елементи знання (теоретичну базу та «ноу-хау»), інструменти та обладнання; процеси в їхній повноті; організаційні форми; матеріали, з якими працює технологія. Звичайно, технологія – це не один алгоритм, а комплексна система процесів, що взаємодіють на основі заданих алгоритмів. Алгоритмічна природа технологій якраз дозволяє відрізняти поняття технології від кустарного виробництва, створення унікальних мистецьких творів, інших нетехнологічних чи безтехнологічних видів людської діяльності. Хоча кустарне виробництво чи мистецтво можуть мати елементи послідовності дій, вони часто більшою мірою залежать від інтуїції, унікальної майстерності, неформалізованого досвіду, спонтанності, а не від чітко визначеного, відтворюваного набору правил, спрямованого на стандартизований результат. Саме ступінь формалізації, системності, орієнтації на відтворюваність та ефективність за заданими правилами (алгоритмом) є ключовим диференціатором. Якщо використовувати найзагальніше визначення алгоритму як набору правил чи інструкцій, виконання яких веде до бажаного результату, то аргументація технології як алгоритму набуває значно більшої ваги і дозволяє подивитись на сутність технології під іншим кутом. Отже, в цьому контексті цілком логічно стверджувати, що основною ознакою технології є саме алгоритм, тобто організований, послідовний процес / діяльність за правилами. Виходячи з широкого розуміння алгоритму, визначення управлінської технології як «алгоритму для здійснення управлінських дій... що закріплений у певному технологічному регламенті» також набуває більшої чіткості.

Хоча сучасні технології є глобальними, правила, що регулюють їх розвиток та використання, такими не є. Управлінські технології можуть бути закріплені не лише в «технологічних регламентах» у класичному розумінні, але й у стандартах (ISO), положеннях, посадових інструкціях, програмному забезпеченні (CRM),

комплексних системах (TQM, Контролінг), які включають алгоритми та правила, але самі є ширшими сутностями.

Дискусійним у науковому дискурсі залишається і поняття «технологічний регламент». У широкому розумінні - це один із основних нормативних документів на підприємстві, який вміщує в собі повний детальний опис технологічного процесу виробництва, показники якості продукції, виконання вимог, пов'язаних з охороною праці, технікою безпеки, пожежною безпекою, а також вимоги до охорони навколишнього природного середовища. Разом з цим він не є поширеним у всіх країнах і в усіх галузях. [99; 100]. Натомість кожна технологія має свій регламент (франц. reglement – упорядкування, врегулювання, розпорядження, припис, від regie, лат. regula – правило), тобто сукупність правил або нормативних чи навіть правових актів, якими визначається порядок діяльності виробництва, організації чи установи. Як виявлено, не обов'язково регламент (англ. regulations, schedule, нім. Reglement, Dienstordnung) технології має називатися технологічним. Це можуть бути методики, системи, процедури, підходи, інструменти, стандарти тощо. Така конкретизація дуже важлива, оскільки суттєво прояснює нашу позицію щодо визначення технології через «регламент» (в широкому сенсі). Таке розуміння робить твердження про алгоритмічну природу технології значно переконливішим і таким, що охоплює ширше коло явищ. Адже якщо під алгоритмом (і відповідно, регламентом) розуміти не суто математичну послідовність команд для машини, а будь-який організований, послідовний набір правил/інструкцій, що веде до бажаного результату і використовує при цьому знання, інструменти, матеріали тощо як свої елементи/ресурси, то це постає сильною сутнісною ознакою, яка відрізняє технологічну діяльність від хаотичної, інтуїтивної чи виключно мистецької. Це добре узгоджується з ідеєю технології як систематизованого способу перетворення.

Виходячи з такого розуміння, цілком логічно вважати, що *управлінська технологія – це сукупність правил/процедур/методів для здійснення управлінських дій у певній послідовності (за алгоритмом і за «регламентом» у широкому сенсі), що використовують для досягнення результату різні компоненти або ресурси, такі як знання, інструменти, матеріали, організаційні форми тощо.*

Зауважимо, що розмежування управління на технологічне і не технологічне відображає перехід від інтуїтивного, ситуативного, неформалізованого управління до систематизованого, стандартизованого, заснованого на знаннях та процедурах. Реальні управлінські технології, звичайно, часто мають більш складну та інтегровану природу (системи, філософії, комплексні методики), проте базуються на алгоритмах (правилах), хоча і не зводяться лише до них і не завжди зафіксовані в регламентах. Як вказує Кириченко О.С., «новими сучасними технологіями менеджменту визначають такі технології як: ERP-системи, інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів, запозичення та впровадження кращих інструментів та технологій менеджменту з використанням бенчмаркінгу, а також впровадження технологій контролінгу та технологій грейдінгу. Модель менеджменту, яка існує зараз в Україні, знаходиться на стадії її формування, а тому потребує впровадження широкого переліку технологій як інноваційних та революційних, так і програмних та еволюційних» [90, с.217]. Ці приклади, до яких можна додати ISO (міжнародний стандарт системи менеджменту якості, який вимагає документування процесів), KPI (Key Performance Indicators – індикатори оцінки ефективності, система правил для оцінки), TQM (Total Quality Management – філософія і система алгоритмізованого управління якістю, що охоплює всю організацію, її процеси, культуру), CRM (Customer Relationship Management – інформаційна система та стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами, яка реалізується через стандартизовані алгоритмізовані процеси), справедливо вважаються

управлінськими технологіями (або їх складовими чи системами), але вони є різноманітними формами втілення того самого «регламенту» управлінської діяльності у відповідній сфері. Вони є маніфестацією та формалізацією алгоритмічної природи управлінських процесів.

Новою технологією управління у вищій освіті, що базується на відповідних алгоритмах, є використання технології блокчейн як ідеального рішення для зберігання даних і інформації, забезпечення децентралізації даних і транзакцій, що робить їх більш прозорими та підзвітними в управлінні. Технологія блокчейн – це цифрова система реєстру, яка забезпечує безпечні, прозорі та захищені від несанкціонованих операцій транзакції. По суті, це часто децентралізована, розподілена однорангова база даних, яка підтримується мережею комп'ютерів, а не одним об'єктом, що робить її високостійкою до злому та витоку даних. Забезпечуючи більшу безпеку, прозорість та ефективність, технологія блокчейну допомогає створити більш справедливу та стійку технологію управління освітньою організацією [101; 102].

Отже, якщо лідерство – це про інновації, зміни, натхнення, роботу з невизначеністю, то управлінські технології у нашому розумінні (як жорстко зафіксовані алгоритми в регламентах) більше асоціюються зі стабілізацією, стандартизацією, відтворюваністю. Тобто з аспектами управління, які можуть бути не «проривними», а «рутинними», підтримуючими. Хоча лідерство використовує технології (в широкому розумінні), однак зведення «управлінської технології» до жорстких алгоритмів у регламентах може створювати дисонанс з динамічною і часто непередбачуваною природою «проривного» лідерства.

Підсумуємо результати нашого опрацювання наукових підходів до управління освітніми організаціями на засадах лідерства та визначення базових понять дослідження та сформулюємо такі висновки.

Лідерство в освітніх організаціях є ключовим фактором, що впливає на організаційну культуру, ефективність управління та розвиток освітніх установ.

Теоретико-методологічні засади управління освітніми організаціями ґрунтуються на застосуванні наукових методів і принципів для аналізу, планування, організації, мотивації та контролю їхньої діяльності. Це передбачає використання системного, об'єктивного та емпірично обґрунтованого підходу до вирішення управлінських завдань в освітньому контексті. Різноманітність наукових підходів до управління освітніми організаціями відображає складність і багатогранність цього процесу. Серед найбільш значущих підходів можна виділити такі підходи як антропологічний, дискурсивний, інформаційний/кібернетичний, компетентнісний, методи дослідження операцій / науки управління (OR/MS), організаційно-культурний, педагогічний, програмно-цільовий, психологічний (біхевіористичний, поведінський), синергетичний, системний, технологічний, футурологічний підхід.

Ефективне управління сучасними освітніми організаціями потребує інтеграції різних наукових підходів.

Квінтесенцією наукового підходу до управління є технологічний підхід, за якого використовуються технології, зокрема, управлінські технології, для підвищення ефективності та результативності освітніх систем, оптимізації адміністративних процесів, покращення прийняття рішень та сприяння співпраці.

Управлінська технологія – це сукупність правил/процедур/методів для здійснення управлінських дій у певній послідовності (за алгоритмом і за «регламентом» у широкому сенсі), що використовують для досягнення результату різні компоненти або ресурси, такі як знання, інструменти, матеріали, організаційні форми тощо. Розмежування управління на технологічне і не технологічне відображає перехід від інтуїтивного, ситуативного, неформалізованого управління до систематизованого, стандартизованого, заснованого на знаннях та процедурах.

1.3. Принципи, методи й моделі запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях

Дослідження принципів і методів запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях є надзвичайно актуальним завданням для української науки і практики управління. Зміни в освітній сфері, зокрема впровадження нових технологій, підвищення вимог до якості освіти та необхідність адаптації до глобальних і регіональних викликів, вимагають нових підходів до управління освітніми організаціями. Лідерство як управлінська технологія може стати ключовим фактором успіху в цьому процесі, забезпечуючи ефективне управління, мотивацію персоналу та розвиток інновацій. Утім переважно констатується, що лідерство є моделлю ефективного управління освітньою організацією, а яким чином лідерство у такій якості може бути запровадженим, залишається на периферії досліджень.

Так, Клочко А.О. у статті «Лідерство як модель ефективного управління освітньою організацією» (2021), вважає, що для запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях достатньо професійного розвитку керівників освітніх організацій, формування у них певних «індивідуально-психологічних особливостей лідера», завдяки яким вони «вміло» використовуватимуть «потенціал людських ресурсів, який недоступний керівнику, що не володіє лідерськими якостями» [103]. Аналогічно лідерство охарактеризовано як управлінська технологія у статті Гондюл І.Л. (2014) [104].

Проте, визнаючи важливість розвитку індивідуальних лідерських якостей керівників освітніх організацій, зауважимо, що процес запровадження лідерства в освітніх організаціях не може зводитися лише до їх професійного розвитку і навчання за лідерськими програмами. Доказом є мало задовільний стан лідерства в ЗВО України, що буде показано в наступному розділі.

На нашу думку, ефективність стилю лідерства відрізняється залежно від контексту, в якому працює лідер. Поведінка лідерів залежить від контексту

соціальних систем, що навколо них, та контексту їх організацій, зокрема, від очікувань послідовників, організаційної складності, міжнародних чи регіональних відмінностей і завдань організації тощо.

Певний прорив у дослідженнях цього питання здійснює Калашнікова С. [105]. Запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях дослідниця аналізує у термінах і поняттях процесу зміни моделі управління університетом. На її думку, «зміна моделі управління сучасним університетом полягає у переході від централізованого адміністрування – через професійний менеджмент – до спільного (розподіленого) лідерства» [105, с.29].

Однак, не очевидно, хто є чи виступає суб'єктом зміни моделей управління, бо щодо керівництва університету та органів управління висловлюються пропозиції дій, які вони не завжди будуть здатні здійснити. До основних механізмів інституційного розвитку ЗВО, які забезпечують імплементацію взаємозв'язку між університетською автономією-відповідальністю, врядуванням і лідерством у вищій освіті, Калашнікова С. зараховує такі: 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 [105, с.33].

Щоб розкрити тему «принципи й методи запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях» ми повинні взяти до уваги декілька передумов. Передусім, враховувати, що запровадження лідерства завжди матиме якусь певну точку відліку – наявний рівень управління, якусь діючу вже модель.

Едгар Х. Шейн / Edgar H. Schein, професор MTI, видатний дослідник організаційного розвитку, вважає, що ми повинні забути все, чого нас навчали про лідерство, і зосередитися на тому, що у все більш складному світі призначені/обрані керівники просто не знають достатньо, щоб вирішити, що є

новим і кращим. Вважаючи, що лідерство – це, по суті, діяльність у гонитві за чимось новим і кращим, причому лідерство є груповим видом спорту, а не індивідуальною героїчною діяльністю, Едгар Х. Шейн пропонує перестати вживати повсякчас слово «лідер» і очистити зміст цього слова, припинити його використовувати у тих випадках, якщо людина, «керівник» чи «директор», насправді не «веде». Адже, дійсно, нерідко зустрічаються керівники, які лише керують організаціями, очолюючи їх, але не «ведуть» їх. Коли ми використовуємо слово лідер стосовно всіх керівників, коли ми вживаємо його без розбору, ми є дуже неохайними в нашому спілкуванні. Особливо це зрозуміло на прикладі театру. Дуже важко визначити, хто чим займається у ньому. Є продюсери, режисери, тренери, актори. У якийсь момент вони всі бувають лідерами [106; 107].

Виходячи з цього спостереження, маємо встановити та розглянути дві форми управління – безлідерне («безлідерське») та лідерське. Безлідерне управління – це коли керівники організацій лише керують ними, очолюючи їх, але не «ведуть» їх у гонитві за новішим і кращим. Лідерське управління – це коли маємо вже випадок певного рівня запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях.

Відмінність між функціями лідерів і менеджерів та результатами їх діяльності полягає загалом у такому : менеджери реалізують рішення, прийняті лідерами; лідерів запам’ятовують через їх інколи харизматичний вплив, тоді як менеджерів запам’ятовують за їх ефективність; лідери визнають і високо оцінюють внесок тих, за кого вони відповідають; ефективні лідери привертають послідовників, тоді як ефективні менеджери цінуються як цінні колеги; лідери створюють сприятливе робоче середовище, тоді як менеджери збагачують його компетентністю; лідери – невгамовні мрійники, тоді як менеджери допомагають втілювати мрії в життя. Бувають випадки, коли менеджер допомагає виконати обіцянки, які дає лідер.

На підставі аналізу наукових праць, доходимо висновку, що запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях – це фактично здійснення стрибка від безлідерного управління в організації до лідерства як нової технології управління.

Питання, як менеджери можуть успішно здійснити «стрибок до лідерства» досліджує Адам Браянт / Adam Bryant, старший керуючий директор і партнер ExCo Group, фірми з розвитку лідерства та наставництва керівників. Він зробив суттєвий внесок у лідерство/лідерологію як галузі знань завдяки проведеним ним інтерв'ю понад 1000 бізнес-лідерів, генеральних директорів та інших керівників вищої ланки, що опубліковані в колонці «Corner Office» у The New York Times і на LinkedIn, а також у його книгах, зокрема, «Стрибок до лідера: як амбітні менеджери роблять стрибок до лідерства» (2023) [108]. Як пояснює А. Браянт, є незліченна кількість способів, за допомогою яких люди переживають стрибок до лідера, «стрибок, який має мало спільного з вашим титулом, а все, що пов'язано з вашим мисленням. Це усвідомлення того, що ви несете повну відповідальність, що ви повинні боротися з найважчими рішеннями, і що вам потрібно відмовитися від виконання роботи, яка принесла вам підвищення за підвищенням на ранніх етапах вашої кар'єри» [108].

У цьому контексті зробимо кілька акцентів для освітніх організацій. По-перше, серед працівників освітніх організацій, як і в усіх інших організаціях, відбуваються загальні процеси щодо встановлення відносин лідерства, завоювання лідерства внутрішнього, зовнішнього, формального, неформального тощо. І тут специфіка освітніх організацій незначна. По-друге, в освітніх організаціях водночас відбувається процес навчання лідерства серед студентства (де явно, а де опосередковано), але більшість освітніх організацій та супроводжуючих їх управлінських організацій, здійснюючи власну навчальну місію, мусять забезпечувати своїх клієнтів (здобувачів освіти) лідерським потенціалом – в економічній діяльності, в науці, спорті тощо – у всіх сферах

суспільства. І тут важливо розуміти, що встановлена в освітній організації та чи інша культура лідерства визначатиме в здобувачів освіти в майбутньому їх відповідну культуру лідерства як елемент сформованого лідерського потенціалу. Тобто, лідерство в освітніх організаціях, з однієї сторони, забезпечує той чи інший рівень управління в організації, а з іншого боку, освітнє лідерство продукує фахівців як нових лідерів, які мають незабаром проявити себе у різних ділянках суспільної діяльності.

Отже, нами досліджено, що лідерство в освіті передбачає виокремлення чотирьох аспектів: 1) формування і виховання лідерів, 2) лідерство як принцип управління, як управлінська технологія в освітніх організаціях; 3) лідерство освітніх організацій на ринку освітніх послуг 4) лідерство освітніх організацій як інноваційних і культурних центрів як окремих регіонів, так і усього суспільства.

Проте, щоб визначити принципи й методи запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях, нам потрібно встановити, які проблеми має сучасне лідерство в управлінні освітніх організацій. На основі опрацьованих джерел, можемо виділити такі. Як одну з головних проблем відзначимо розрив між очікуваннями викладачів і реаліями сучасного інституційного керівництва. Багато викладачів все ще очікують, що топ-адміністратори будуть переважно вченими та викладачами, тоді як реальна робота все більше вимагає навичок стратегічного планування, маркетингу, управління набором і фінансового контролю. Ця неузгодженість призвела до труднощів у пошуку кандидатів, які могли б задовольнити як академічні очікування викладачів, так і потреби освітніх організацій у виконавчому керівництві.

Іншою значною проблемою є відсутність ефективної підготовки академічних керівників. Традиційний шлях до керівних посад, таких як декан, проректор або президент, часто не готує належним чином людей до складнощів управління сучасними закладами освіти. Це призводить до розриву в наявності

лідерів, коли потенційні кандидати можуть мати сильні академічні здібності, але не мати необхідних управлінських та організаційних навичок.

Освітні лідери також повинні боротися зі швидкими змінами технологічного ландшафту та педагогічних підходів. Необхідність запровадження нових технологій та інноваційних методів навчання, таких як онлайн-навчання, гейміфікація, проєкти тощо, зберігаючи при цьому академічну якість і цілісність, представляє серйозну проблему. Лідери повинні орієнтуватися в інтеграції цих нових підходів, одночасно вирішуючи проблеми викладачів, які можуть опиратися змінам.

Крім того, сучасні освітні лідери стикаються зі зростаючим тиском, щоб вирішити проблеми доступності, прозорості та підзвітності. Вони повинні знайти способи розширити доступ до університетської освіти для студентів із низькими доходами та меншин, зберегти доступність освіти в умовах зростаючих витрат і продемонструвати вимірні результати, щоб задовольнити вимоги щодо більшої підзвітності. Ці виклики вимагають стратегічного підходу, який поєднує якість освіти з фінансовою стабільністю. Проблеми й виклики, виокремлені на основі джерел з проблематики дослідження, узагальнено представлені в табл.1.2.

Поділяємо тезу науковців, що для успішного освітнього лідерства потрібен багатогранний набір навичок. Лідери повинні вміти сприяти інноваціям, керувати складними організаціями та відповідати вимогам суспільства, зберігаючи при цьому основну місію освіти та дослідження. Здатність адаптуватися до цих нових викликів буде мати вирішальне значення для майбутнього успіху навчальних закладів у все більш конкурентному та динамічному глобальному середовищі [109; 110].

Таблиця 1.2

Проблеми запровадження лідерства в управлінні освітніми організаціями

Проблема	Опис	Наслідки	Можливі управлінські рішення
Розрив між очікуваннями викладачів і реаліями керівництва	Викладачі очікують від адміністрації академічного лідерства, тоді як сучасне управління вимагає стратегічних і фінансових навичок.	Труднощі у пошуку керівників, які одночасно відповідають академічним і управлінським вимогам.	Розвиток програм лідерської підготовки для викладачів. – Впровадження змішаних моделей управління, де академічні та адміністративні лідери працюють разом.
Недостатня підготовка освітніх керівників	Традиційний кар'єрний шлях не передбачає навчання управлінським компетенціям.	Лідери з академічним бекграундом можуть не мати стратегічного бачення, що призводить до неефективного управління.	Запровадження програм навчання управлінню для майбутніх керівників. Наставництво та коучинг для академічних лідерів.
Швидкі зміни технологій і педагогічних підходів	Необхідність впровадження нових освітніх технологій та методів навчання.	Опір викладачів до змін, ризик втрати академічної якості, складнощі з інтеграцією нових методик.	Проведення тренінгів для викладачів щодо використання нових технологій. Запровадження змішаного навчання.
Тиск щодо доступу, доступності та підзвітності	Освітні установи повинні забезпечити ширший доступ до освіти, контролювати зростаючі витрати та забезпечити ефективність навчального процесу.	Фінансовий тиск, необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування, вимоги до прозорості.	Розвиток стипендіальних програм. Партнерства з бізнесом і міжнародними організаціями для додаткового фінансування.
Зростаючі вимоги до багатофункціональності освітніх лідерів	Лідери повинні одночасно управляти інноваціями, фінансами, комунікацією та забезпечувати академічні стандарти.	Перевантаження керівників, брак стратегічного мислення, труднощі у впровадженні реформ.	Формування команд управлінців з різними компетенціями. Децентралізація прийняття рішень у ЗВО.

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи дослідження запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях, можемо виокремити *такі принципи:*

- бачення та місія. Лідерство починається з чіткого бачення майбутнього та місії організації, а лідер повинен вміти сформулювати цілі та стратегії, які надихають та мотивують колектив.
- Цінності. Лідерство базується на цінностях, які визначають культуру організації, де лідер повинен бути прикладом для інших, демонструючи чесність, відповідальність та повагу до інших.
- Комунікація. Ефективна комунікація є ключовим елементом лідерства, відтак лідер повинен вміти слухати, говорити та переконувати, забезпечуючи відкритий та прозорий діалог з колективом.
- Мотивація. Лідер повинен вміти мотивувати свій колектив, створюючи умови для розвитку та самореалізації кожного члена команди.
- Делегування. Лідер повинен вміти делегувати повноваження та відповідальність, надаючи можливість іншим членам команди брати участь у прийнятті рішень та досягненні цілей.
- Розвиток. Лідер повинен постійно розвиватися та вдосконалювати свої навички, а також сприяти розвитку своїх підлеглих.
- Гнучкість. Лідер повинен бути готовим до змін та вміти адаптуватися до нових умов.
- Відповідальність. Лідер несе відповідальність за результати діяльності організації та за розвиток свого колективу.

Ці принципи мають реалізовуватися через відповідні методи запровадження лідерства як управлінської технології. Це, на нашу думку, такі *методи лідерства:*

- Формування команди. Лідер повинен вміти створювати ефективну команду, об’єднуючи людей з різними навичками та досвідом.
- Стратегічне планування. Лідер повинен вміти розробляти стратегічні плани, визначаючи пріоритети та ресурси для досягнення цілей організації.

- Управління змінами. Лідер повинен вміти управляти змінами, забезпечуючи їх успішне впровадження та мінімізуючи негативні наслідки.
- Вирішення конфліктів. Лідер повинен вміти вирішувати конфлікти, забезпечуючи конструктивний діалог та знаходження компромісів.
- Контроль та оцінка. Лідер повинен вміти контролювати та оцінювати результати діяльності організації, забезпечуючи зворотний зв'язок та коригування планів.
- Навчання та розвиток. Лідер повинен сприяти навчанню та розвитку своїх підлеглих, створюючи умови для їх професійного зростання.
- Створення культури лідерства. Лідер повинен сприяти створенню культури лідерства в організації, де кожен член колективу може виявити свої лідерські якості та здібності.

Наголосимо ще раз, що ми поділяємо висновок про лідерство в освіті як специфічний тип управлінських відносин, який спирається на соціальну взаємодію, а лідер у даній ситуації виступає як інноватор [91, с.62]. Це підкріплює наше тлумачення лідерства як конфігурації соціально-організаційних відносин.

Принципи й методи запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях будуть залежати не лише від контексту, а й від суб'єктів такого запровадження. Існує різниця між принципами й методами запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях, які використовують керівництво та його підлеглі. Малоймовірне запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях за рішеннями «зверху». Принципи та методи запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях можуть суттєво відрізнятися залежно від суб'єктів, які беруть участь у цьому процесі.

Процес запровадження лідерства в освітніх організаціях є складним і багатогранним. У деяких дослідженнях їх автори ідеалізують цей процес, зосереджуючись на формальних аспектах та упускаючи з виду неформальні, які

часто є вирішальними. Адже окрім декларованих керівництвом принципів і методів запровадження лідерства, існують також неявні, які можуть суттєво впливати на успіх цього процесу. Виділимо такі неявні принципи та методи і визначимо їх вплив на освітню організацію (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння прихованих принципів і методів запровадження лідерства

Категорія	Принципи	Методи	Наслідки для організації	Заходи для мінімізації впливу
Керівники	Принцип особистого інтересу – ставлення власних інтересів вище за колективні. Принцип влади – зловживання владою для досягнення особистих цілей. Принцип лояльності – вимога беззаперечної підпорядкованості. Принцип «кругової поруки» – покривання помилок підлеглих для збереження авторитету.	Маніпуляція – приховане управління для досягнення власних цілей. Залякування – тиск і придушення ініціативи через страх. Фаворитизм – надання переваг обраним працівникам без урахування професійних якостей. Інтриги чи навмисне створення конфліктів між співробітниками.	Погіршення морального клімату – зростання недовіри та страху серед працівників. Зниження ефективності роботи – втрата мотивації та ініціативи. Посилення конфліктів – часті конфлікти між керівництвом і персоналом. Погіршення іміджу організації – розповсюдження негативної інформації про заклад.	Створення атмосфери відкритості та довіри – забезпечення доступності керівництва для обговорень і комунікації. Прозорість прийняття рішень і забезпечення пояснення логіки управлінських рішень та залучення колективу до управління.
Підлеглі	Принцип виживання – утримання посади будь-якою ціною. Принцип «моя хата з краю» – уникнення відповідальності. Принцип «підставити ближнього» –	Симуляція – створення ілюзії роботи без реальної ефективності. Саботаж – навмисне перешкоджання робочому процесу. Плітки –	Погіршення морального клімату – недовіра між працівниками та керівництвом. Зниження ефективності роботи – нестабільність і слабка	Заохочення ініціативності та відповідальності – надання можливостей для розвитку та просування. Система зворотного зв’язку – забезпечення

Категорія	Принципи	Методи	Наслідки для організації	Заходи для мінімізації впливу
	перекладання провини на інших. Принцип «зловити рибку в каламутній воді» – використання хаосу для власної вигоди.	поширення негативної інформації про колег або керівництво. Змова – групове протистояння керівництву або окремим співробітникам.	продуктивність колективу. Посилення конфліктів – конкуренція та боротьба між підлеглими. Погіршення іміджу організації – негативний вплив на репутацію закладу.	регулярного обговорення досягнень і проблем у роботі.

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях може відбуватися і за рішеннями вищих органів, наприклад, міністерства освіти. У таких випадках міністерство може розробляти та впроваджувати національні програми розвитку лідерства в освіті, визначати стандарти та вимоги до лідерських якостей керівників освітніх організацій, а також надавати методичну та фінансову підтримку для реалізації цих програм.

У цьому контексті важливо зазначити, що окрім структурної перебудови освітніх організацій, трансформації владних відносин у сфері вищої освіти (зміна контексту), для запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях значну роль можуть відіграти інтервенціоністські акції (втручання) міжнародних акторів в систему вищої освіти України.

Найбільш вагомими у цьому аспекті для української системи освіти стали два проєкти: 1) Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України, що реалізовувалася за підтримки Британської Ради в Україні [111], і Проєкт «Інноваційний університет і лідерство», за підтримки Польщі [112]. Результати цих проєктів їх вплив на систему освіти та освітній менеджмент варто детальніше проаналізувати в окремих дослідженнях.

Проте, важливо зазначити, що успіх запровадження лідерства залежить не тільки від рішень зверху, але передусім від активної участі та підтримки керівництва та персоналу освітніх організацій на місцях. Лідерство не можна «спустити зверху», воно має «зрости зсередини» організації.

Отже, ефективне запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях потребує комплексного підходу, який враховує інтереси та потреби всіх суб'єктів освітнього процесу. Важливо створити умови для розвитку лідерства на всіх рівнях організації, забезпечити підтримку та мотивацію для лідерів, а також запровадити систему, яка дозволяє оцінювати ефективність лідерських ініціатив та коригувати їх у разі необхідності. Тільки за таких умов можна зростити в освітній організації культуру лідерства, яка буде сприяти досягненню спільних цілей та розвитку кожного члена колективу.

Розроблення та реалізація плану запровадження лідерства в загальному вигляді може мати такий вигляд (табл. 1.4).

Успіх запровадження лідерства в умовах відсутності інтересу залежить від багатьох факторів, зокрема від терпіння, наполегливості та професіоналізму тих, хто займається реалізацією цього плану. Реалізація плану запровадження лідерства як управлінської технології в освітній організації є відповідальністю багатьох суб'єктів, кожен з яких відіграє свою роль. Проте, ключова роль у цьому процесі належить керівництву організації. Важливо пам'ятати, що лідерство – це процес, який потребує часу та зусиль, але результат вартий того.

Дослідження лідерства в освітніх організаціях уможливило розробку авторського концепту «чотирьох кіл лідерства», який охоплює всі рівні управління та взаємодії.

Таблиця 1.4

План дій щодо запровадження лідерства в освітніх організаціях

Етап	Дії	Очікувані результати
1. Діагностика та аналіз ситуації	Виявлення причин відсутності інтересу до розвитку лідерства серед керівників та підлеглих.	Розуміння бар'єрів та можливих точок опору.
	Оцінка поточного рівня розвитку лідерства в організації.	Визначення сильних і слабких сторін у системі управління.
	Аналіз ресурсів (фінансових, кадрових, методичних) для реалізації програми розвитку лідерства.	Визначення можливостей для впровадження змін.
2. Формування бачення та цілей	Розробка концепції розвитку лідерства, що враховує особливості організації.	Наявність єдиного підходу до розвитку лідерства.
	Визначення конкретних і вимірюваних цілей програми.	Створення чітких критеріїв успіху та оцінки результатів.
3. Створення мотивації	Проведення інформаційних заходів (семінарів, тренінгів, вебінарів) щодо сутності та переваг лідерства.	Підвищення рівня усвідомлення значущості лідерства.
	Залучення керівників та підлеглих до розробки програми розвитку лідерства.	Формування відповідальності та залученості персоналу.
	Створення системи мотивації (матеріальне стимулювання, кар'єрне зростання, визнання досягнень).	Підвищення зацікавленості у розвитку лідерських якостей.
4. Реалізація програми	Розробка програми розвитку лідерства з урахуванням різних форм навчання (тренінги, коучинг, менторство, стажування тощо).	Створення ефективного механізму розвитку лідерських компетенцій.
	Впровадження програми за участю кваліфікованих спеціалістів.	Реалізація конкретних заходів з розвитку лідерства.
	Моніторинг та оцінка ефективності програми з можливістю коригування.	Підвищення ефективності програми та її адаптація до реальних потреб.
5. Створення сприятливого середовища	Формування культури ініціативності, відповідальності, співпраці та навчання.	Покращення загального клімату в організації.
	Забезпечення підтримки з боку керівництва у розвитку лідерських якостей підлеглих.	Сприяння стабільному функціонуванню лідерської моделі.
6. Особливості реалізації плану в умовах відсутності інтересу	Поступове запровадження лідерських ініціатив для уникнення опору.	Легша адаптація персоналу до нових підходів.
	Використання індивідуального підходу до кожного працівника.	Підвищення рівня особистої мотивації.
	Демонстрація успішних прикладів розвитку лідерства.	Підвищення довіри до змін і мотивація до участі.
	Використання зовнішньої експертної підтримки за потреби.	Залучення найкращих практик та експертних знань.

Джерело: складено автором

Лідерство в освітніх організаціях є багаторівневим феноменом, який включає:

1. Лідерство на рівні позиціонування закладу освіти (зовнішній рівень).
2. Лідерство адміністрації та менеджерів (стратегічний рівень).
3. Лідерство викладацького складу (академічний рівень).
4. Лідерство студентства (операційний рівень).

Кожне з цих кіл виконує окрему функцію, проте вони взаємопов’язані та взаємозалежні і разом утворюють своєрідну структуру лідерства, яку представлено на Рис. 1.1.

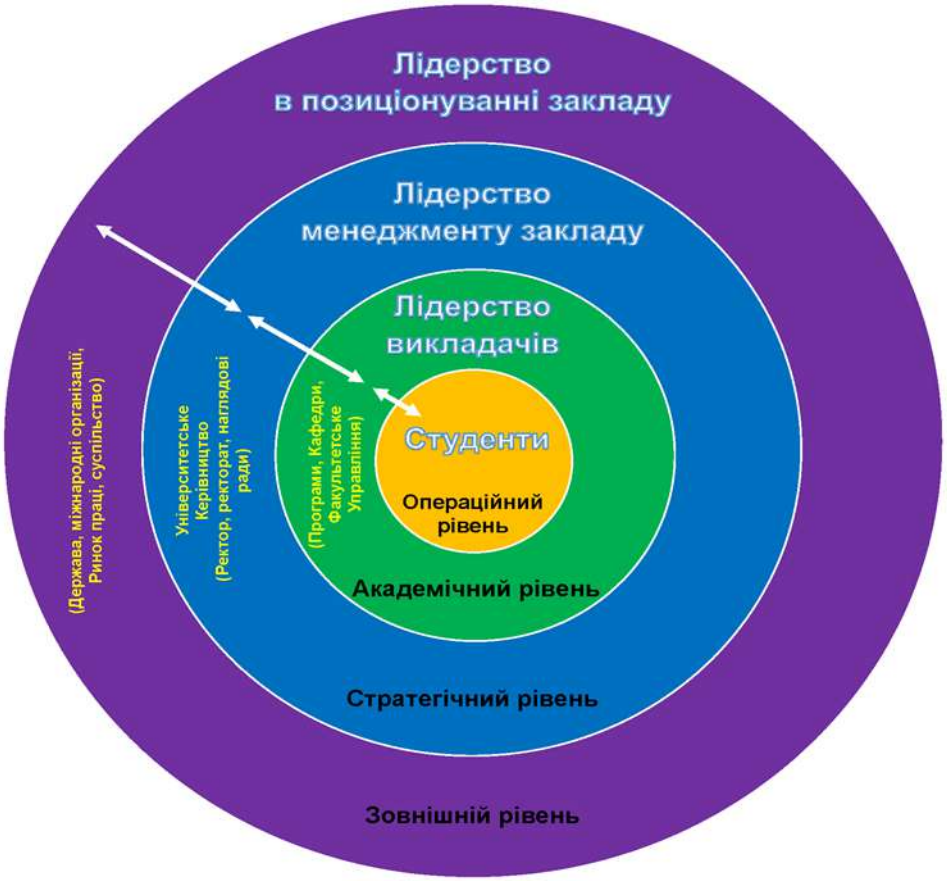

Рис. 1.1. Структура лідерства в освітніх організаціях

Джерело: розроблено автором

Три перші рівні спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку четвертого – студентського лідерства, яке є визначальним для оцінки успішності освітньої організації як лідерської. Зокрема,

1. Лідерство позиціонування закладу освіти. Лідерство освітньої організації визначається її іміджом, репутацією та позиціонуванням у національних та міжнародних рейтингах. Заклад освіти повинен демонструвати академічну та наукову конкурентоспроможність, що досягається через високу якість освітніх програм та використання інноваційних методик; активну дослідницьку діяльність із публікаціями у престижних наукових виданнях; міжнародну співпрацю з університетами, науковими установами та бізнесом; відкриту комунікацію та прозорість у діяльності, що формує довіру суспільства. Репутація закладу освіти є основою для залучення талановитих студентів, викладачів та стратегічних партнерів.

2. Лідерство адміністрації та менеджерів. Менеджери та керівники закладу освіти відіграють ключову роль у визначенні стратегічного розвитку та ефективному управлінні ресурсами. Їхні основні завдання: формування місії, бачення та цілей освітньої організації; забезпечення ефективної роботи викладачів та навчання студентів; оптимізація ресурсного забезпечення (кадрового, фінансового, інфраструктурного); створення мотиваційних програм для викладачів та адміністративного персоналу. Ефективне лідерство адміністрації сприяє підвищенню продуктивності, мотивації персоналу та досягненню стратегічних цілей закладу освіти.

3. Лідерство викладачів. Викладачі є ключовими агентами змін в освітньому процесі та відіграють лідерську роль у формуванні академічного середовища. Основні аспекти їхнього лідерства включають: використання передових методик викладання та сучасних освітніх технологій; активна участь у наукових дослідженнях, розробка інноваційних курсів; наставництво та підтримка студентів у навчальному та кар’єрному розвитку; взаємодія з колегами для

вдосконалення освітніх програм. Лідерські якості викладачів сприяють формуванню культури навчання та розвитку, що позитивно впливає на академічні досягнення студентів.

4. Лідерство студентства. Студенти є центральним елементом освітнього процесу, вони здобувають не лише вищу освіту, але й мають бути фахівцями з добре сформованими лідерськими якостями. Їхня активна участь у навчальному та громадському житті визначає вектори розвитку закладу освіти. Основні прояви студентського лідерства: участь у студентському самоврядуванні, що сприяє розвитку відповідальності та ініціативності; залученість до академічних і наукових проєктів, завдяки яким формуються дослідницькі та фахові навички; організація молодіжних ініціатив, стартапів та участь у бізнес-інкубаторах; реалізація соціальних, культурних і волонтерських проєктів тощо. Це сприяє розвитку критичного мислення, комунікаційних навичок та готовності до професійної самореалізації й проактивної життєвої позиції.

Синергія всіх рівнів лідерства забезпечує стійкість та конкурентоспроможність закладу освіти. Структурний підхід до розвитку лідерства дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та підвищити ефективність управління. Залежність кожного рівня лідерства від інших обумовлює необхідність їхньої взаємодії та узгодженості. Таким чином представлена структура лідерства в освітніх організаціях пояснює взаємозв’язки між керівництвом, викладачами та студентами у формуванні освітнього середовища як лідерського. Концепт чотирьох кіл лідерства відображає системну природу лідерства в освітніх організаціях, враховуючи особливості взаємодії між всіма рівнями управління.

Для дослідження лідерства як управлінської технології, крім принципів і методів, важливо розрізняти різні моделі управління освітніми організаціями. На підставі здійсненого аналізу, виокремимо найбільш поширені моделі управління українськими закладами вищої освіти, серед яких:

- лідерсько-орієнтована, колегіальна, колаборативна модель, за якої управління здійснюється на основі колективного прийняття рішень, за участю всіх членів академічної спільноти;
- адміністративно-командна, менеджерська (ієрархічна) модель, за якої управління здійснюється професійними менеджерами, які відповідають за ефективність діяльності ЗВО;
- змішана модель, що поєднує в управлінні елементи колегіальної та менеджерської моделей управління.

Колаборативне лідерство виходить з того, що лідер у сучасному мережевому, інформаційно насиченому освітньому просторі не може мати повне уявлення про свою організацію чи реальні умови її операційного середовища. Тому співпраця набуває особливого значення для виживання та розвитку освітньої організації, а її лідеру потрібно сприяти створенню клімату спільності й причетності, який заохочував би людей висловлюватися, коли вони помічають проблеми, та працювати разом над виявленням і впровадженням рішень. Оскільки все більше організацій рухаються до культури співпраці, поширюється нова модель партнерського лідерства, яка командування та контроль замінює довірою та інклюзивністю, створює середовище, в якому люди обирають участь та внесок. Ці ознаки приналежні до управлінського підходу, відомого як колаборативне лідерство.

Принципи та практики колаборативного лідерства стали предметом дослідження багатьох дослідників. З метою впровадження сталих змін у вищій освіті Брент Девід Рубен та Даг Ледерман пропонують теоретичні та практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки змін через колаборативне лідерство [113]. Представлені ними рамки та концепції застосовні на рівні кафедри, програми, кампусу, університету для керівництва незначними, поступовими або трансформаційними змінами. На їх думку, досягнення колаборативного організаційного бачення може бути складним завданням,

враховуючи численні місії вищої освіти, різноманітні та часто суперечливі точки зору зацікавлених сторін, ізольовані організаційні структури, традиції колаборативного управління та високоосвічену робочу силу, яка об'єднує колег із різними дисциплінарними поглядами. Досягнення цих цілей вимагає врахування систем та цінностей організації, а також потреб і прагнень відповідних зацікавлених сторін по всій організації. Використовуючи поширену ними рамку «Досконалість у вищій освіті» (EHE), ці автори пропонують принципи та практики щодо змін, співпраці та організаційного бачення.

Пітер М. Девітт розкриває переваги у застосуванні цілісного підходу, що включає всі зацікавлені сторони [114]. Керол Кінсі Гоман пропонує практичні стратегії співпраці [115]. Террі Л. Мартін, Кемерон Л. Рейнс досліджують створення культури співпраці та прозорої комунікації колаборативного лідерства в освіті [116]. Інтерпретуючи останнє як «лідерство без позиційної влади», Курсеу Петру Лучіан, Шруєр Сандра Г.Л. пропонують дослідницький інструмент розвитку для реалізації співпраці – коротку шкалу для оцінки колаборативного лідерства в складних системах, в яких зацікавлені сторони не мають посадової влади [117], та забезпечують глибше розуміння того, що передбачає колаборативне лідерство в міжорганізаційних системах [118]. Автори описують динаміку відносин між провідною стороною, з одного боку, та іншими зацікавленими сторонами, з іншого, враховуючи ширший системний контекст. Це дослідження надає важливе розуміння складності колаборативного лідерства, що виникає в таких контекстах, коли бракує позиційної влади.

Барбара Сімпсон пропонує розуміти колаборативне лідерство в організаціях як взаємодоповнюючу дуальність «лідерів» та «лідерства», і досліджує це як прагматичний і творчий процес створення майбутнього, що виникає з невизначеностей [119].

Прослідковуючи весь цикл інновацій від креативної ідеї до виведення продукту чи послуги на ринок, Еліс Карлстрьом розглядає колаборативне

лідерство як делікатний баланс управління та контролю інтелектуальної власності в умовах співпраці, як можна створити та підтримувати інноваційне середовище. Представлені стратегії та рішення, засновані на науці розвитку команди, а також моделі лідерства для різних етапів розвитку групи [120].

У проаналізованих працях з теми дослідженнях помічаємо зростаючий інтерес до теорії спільного лідерства / shared leadership, експлікованої, зокрема, у монографії «Спільне лідерство 2.0. Підбиття підсумків і погляд на майбутнє» [121]. Її автори вважають, що спільне лідерство є більш охоплюючим поглядом на соціальну динаміку лідерства з основоположною передумовою, що майже кожна окрема людина здатна керувати, принаймні деякий час. Лідерство передбачає наявність впливу між людьми. Спільне лідерство – це загальний термін, який охоплює весь соціальний вплив лідерства: будь-яке лідерство – це спільне лідерство; це просто питання міри. Відзначається, що з'явилося декілька додаткових концепцій, пов'язаних із спільним лідерством. Вони варіюються від колаборативного лідерства (наприклад, Raelin, 2006) [122], до колективного лідерства (наприклад, Contractor та ін., 2012) [123], до розподіленого лідерства (наприклад, Mehra та ін., 2006) [124]. Від такого поширення визначень і розмитості понять пропонується як протидіючий засіб концептуалізувати спільне лідерство як метатеорію, а також зосередитися на загальному визначенні, наданому йому Пірсом і Конгером (2003, с. 1): «динамічний, інтерактивний процес впливу між окремими особами в групах, мета якого полягає в тому, щоб вести один одного до досягнення групових чи організаційних цілей або обох» [125].

Для нас викликає інтерес дослідження спільного лідерства у вищій освіті як структури та моделі її реагування на зміни у світі [126]. Сучасні виклики до вищої освіти вимагають нових форм лідерства. Нестабільне фінансове середовище та потреба в нових бізнес-моделях і партнерствах для подолання впливу нових технологій, зміни у демографічних показниках та нові суспільні потреби

вимагають більш ефективних та інноваційних форм лідерства. Особливо ефективним для організацій, що стикаються зі складними викликами, виявився підхід спільного лідерства. Замість того, щоб зосереджувати владу та авторитет в руках окремого лідера на чолі організації, спільне лідерство передбачає вплив кількох людей один на одного на різних рівнях та в різний час. Це гнучкий, колективний та неієрархічний підхід до лідерства. Організації, які впровадили спільне лідерство, мають більше можливостей навчатися, впроваджувати інновації, виконувати свою роботу та адаптуватися до типів зовнішніх викликів, з якими зараз стикаються університети та які продовжуватимуть формувати вищу освіту в майбутньому.

Наведені дослідження наголошують на зміні парадигми лідерства в сучасному освітньому просторі: від традиційної ієрархічної моделі до колаборативного та спільного лідерства. Згадані нами вище дослідники вивчають різні аспекти цього підходу, включаючи його переваги, стратегії, шляхи створення культури співпраці, оцінку та управління інноваціями. Тому ключовим стає процес створення клімату співпраці та спільних експериментів, де працівники відчувають заохочення висловлювати проблеми та працювати разом над пошуком рішень.

Колаборативне модель лідерство, що замінює командування довірою та інклюзивністю, визнається як одна з найбільш важливих для сталого розвитку організацій. Цей гнучкий, колективний та неієрархічний підхід визнано особливо ефективним для організацій, що стикаються зі складними викликами, такими як нестабільне фінансове середовище та нові технології. Він сприяє навчанню, інноваціям та адаптації до зовнішніх змін.

Визначимо спільне й відмінне між колегіальним управлінням та колаборативною моделлю управління; колаборативним лідерством і колегіальним лідерством. Хоча терміни в теорії організації та менеджменту «колегіальне управління» та «колаборативна модель управління» мають спільні

риси, існують і суттєві відмінності, що проявляються в різних аспектах прийняття рішень та взаємодії в організації. Колегіальне управління (та колегіальність як принцип) передбачає, що управлінські рішення приймаються колективно, шляхом обговорення та узгодження думок членів групи або колегіального органу. Воно характеризується розподілом відповідальності за прийняті рішення між усіма членами колегіального органу, існуванням формалізованих процедур для обговорення, голосування та затвердження рішень. Колегіальне управління прагне до збалансованого врахування різних точок зору та підвищення якості рішень за рахунок експертизи кількох фахівців.

Колаборативна модель управління (або спільне управління) виявляється ширшим поняттям, що охоплює не лише прийняття рішень, а й весь процес взаємодії, співпраці та взаємодопомоги між різними сторонами для досягнення спільної мети. Вона характеризується активною взаємодією, обміном знаннями, ресурсами та досвідом між учасниками; залученням широкого кола зацікавлених сторін (стейкхолдерів), включаючи не лише тих, хто приймає рішення, а й тих, на кого ці рішення впливають; високою мірою довіри між учасниками.

Відповідно можна говорити про колаборативне лідерство і, в певному контексті, про колегіальне лідерство. Отже, колаборативне лідерство – це стиль і модель лідерства, за якого лідер не просто делегує повноваження, а активно сприяє співпраці, заохочує обмін ідеями, створює умови для спільного прийняття рішень та взаємної відповідальності. Такий лідер виступає фасилітатором, а не жорстким керівником. Він допомагає команді знаходити спільні рішення, розвиває взаємодовіру та підтримує відкрите спілкування.

Колегіальне лідерство можна розглядати як один із аспектів колаборативного лідерства, або ж як формальне лідерство в межах колегіального органу. У цьому випадку лідерство здійснюється через колегіальний орган (наприклад, рада, комітет), де роль лідера полягає в організації обговорення, формуванні консенсусу, представленні спільної позиції. Фактично, колегіальне

лідерство відбувається тоді, коли рішення та напрямок визначаються групою лідерів або представників, а не однією особою.

Колаборативне лідерство наголошує на процесі співпраці та взаємодії, на формуванні культури спільної роботи та досягненні результатів. Колегіальне лідерство більше стосується структури та формату прийняття рішень (через колегіальний орган), хоча і передбачає елементи співпраці.

Зауважимо, що колегіальне лідерство є одним із можливих проявів або компонентів колаборативного лідерства, особливо в організаціях, де існують формальні колегіальні органи управління. Колаборативне лідерство є ширшим і може застосовуватися в різних контекстах, де важлива спільна робота та взаємодія, незалежно від формальних колегіальних структур.

Отже, у вищій освіті впровадження інновацій та змін вимагає урахування численних місій, різноманітних точок зору зацікавлених сторін та традицій управління. Окремий акцент робиться на концепції спільного лідерства, яка передбачає, що практично кожна людина здатна керувати, принаймні деякий час, а лідерство є динамічним інтерактивним процесом впливу між окремими особами в групах для досягнення спільних цілей.

Висновки до першого розділу

Дослідження феномену лідерства в його багатовимірній реальності, теоретичних засад проблематики лідерства в управлінні освітніми організаціями, аналіз сучасного українського та закордонного міждисциплінарного дискурсу лідерології надають підстави для таких висновків:

1. Незважаючи на визнання важливості лідерства в управлінні освітніми організаціями, процес його запровадження як управлінської технології залишається на периферії досліджень, що й обумовило необхідність подальшої

систематизації основних наукових підходів до вивчення феномену лідерства, його еволюційного розвитку від традиційних моделей до сучасних концепцій соціальної взаємодії, обґрунтування теоретичних засад дослідження лідерства в управлінні освітніми організаціями, що поєднували б аналіз фундаментальних наукових ідей, сучасних концепцій та міждисциплінарних підходів у менеджменті та в організаційній теорії.

2. У ході наукового пошуку встановлено, що лідерство як соціально-організаційне явище у найзагальнішому сенсі є конфігурацією соціально-організаційних відносин між двома або більше людьми (особами), яка утворюється для досягнення певних цілей у груповій ситуації і залежить від способу (форми) домінування (впливу) однієї із них (осіб). Витлумачення лідерства як «певної конфігурації соціально-організаційних відносин» долає суперечність домінування між лідерами і послідовниками і надає перспективу комплексного розгляду діяльності організації та її лідера як ефективної взаємодії.

3. Уточнено підходи до класифікацій множини моделей, концепцій, теорій, типів, форм та стилів лідерства. Запропоновано операціоналізацію понять «тип», «форма», «стиль», «модель лідерства». Тип лідерства – це найбільш загальна категорія, яка характеризує філософію та підхід лідера до управління. Форма лідерства – це конкретний прояв типу лідерства в залежності від ситуації та контексту. Стиль лідерства – це індивідуальна манера поведінки лідера, яка залежить від його особистих якостей та досвіду. Модель лідерства – це концептуальна структура, що узагальнює основні принципи, механізми та підходи до здійснення лідерської діяльності.

4. На основі аналізу 34 різних типів і моделей лідерства, які є поширеними у сучасному дискурсу лідерології, встановлено, що їх усі одночасно можна здійснювати в межах однієї освітньої організації як концепції «позитивного» лідерства (за винятком авторитарного, деструктивного, токсичного лідерства тощо), адже усі вони орієнтовані на створення культури співпраці та довіри,

заохочення навчання та розвитку, підвищення ефективності прийняття рішень, зміцнення іміджу організації, на її адаптацію, інновації та стійкий розвиток з урахуванням локальних потреб та глобальних викликів.

5. Дано авторське уявлення щодо використання освітніми організаціями повномасштабної теорії лідерства (FRLT – Full-Range Leadership Theory), яка об'єднує і узагальнює трансформаційне, трансакційне та пасивне (laissez-faire) лідерство. Обґрунтована потреба освітніх організацій у вищій освіті культивувати лідерство у повномасштабному сенсі і у п'яти вимірах – особистісне, позитивне, глобальне, інноваційне і креативне.

6. Різноманітність наукових підходів до управління освітніми організаціями відображає складність і багатогранність цього процесу. Серед найбільш значущих підходів можна виділити такі підходи як антропологічний, дискурсивний, інформаційний/кібернетичний, компетентнісний, методи дослідження операцій / науки управління (OR/MS), організаційно-культурний, педагогічний, програмно-цільовий, психологічний (біхевіористичний, поведінський), синергетичний, системний, технологічний, футурологічний підхід. Ефективне управління сучасними освітніми організаціями потребує інтеграції різних наукових підходів.

7. Доведено важливість дослідження організаційного дискурсу при запровадженні лідерства в управлінні, оскільки воно дозволяє поглибити розуміння ролі мови та дискурсу у формуванні соціальної реальності освітніх організацій, конструюванні ідентичності учасників освітнього процесу та здійснення процесу лідерства, глибше структурувати взаємодію між освітніми інституціями, суспільством та ринком. Аналіз дискурсу розкриває механізми легітимізації освітніх норм, цінностей та управлінських рішень, що сприяє ефективному розвитку лідерства.

8. Визначено, що розвиток освітніх організацій детермінується застосуванням у їх багатогранній діяльності сучасних освітніх теорій, які

передбачають критичний аналіз наявних знань і пошук нових методологічних підходів. Це важливо як для підготовки здобувачів освіти до динамічного та неозначеного світу, так і для вдосконалення управлінських процесів ЗВО в економічному і фінансовому аспектах. Обґрунтовано, що запровадження педагогічного підходу до лідерства у вищій освіті та застосування сучасних теорій освіти сприяє формуванню адаптивних і критично мислячих фахівців. Використання неаффірмативної теорії освіти (NAT) та концептуалізація багаторівневого педагогічного лідерства сприяють переосмисленню змісту освітніх програм та створенню інноваційного навчального середовища, де студенти та викладачі активно взаємодіють, розвиваючи компетенції, необхідні для успішного функціонування у сучасному суспільстві.

9. У широкому спектрі моделей управління освітніх організацій у вищій освіті розрізняються моделі безлідерного та лідерського управління. Дано авторське тлумачення про запровадження лідерства як управлінської технології у формі «стрибка» від безлідерного до лідерського управління, який передбачає зміну моделі управління освітньою організацією як перехід від централізованого адміністрування до лідерства. Визначено, що лідерство в освітніх організаціях має подвійну природу, оскільки, з однієї сторони, забезпечує управління в освітній організації, а з іншого боку, продукує фахівців як нових лідерів, які незабаром виявлять себе у різних ділянках суспільної діяльності. Відсутність лідерства, деструктивне чи токсичне лідерство в освітніх організаціях матиме катастрофічні наслідки у справі підготовки майбутніх фахівців.

10. На основі концепту лідерства як конфігурації соціальних відносин обґрунтовано відмінність принципів і методів запровадження лідерства для керівництва та підлеглих; визначено приховані принципи і методи запровадження лідерства та запропоновано планування заходів щодо запровадження лідерства в освітніх організаціях як каскад зміни конфігурацій соціальних відносин в організації.

11. Запропоновано теоретичний концепт чотирьох кіл лідерства, що пояснює структуру лідерства в освітніх організаціях з точки зору залежності від інтересів її основних груп. Обґрунтовано, що лідерство в освітніх організаціях спільно створюється менеджерами і працівниками освітніх організацій і студентством у соціально-організаційних, владних і навчальних відносинах. Визначено структуру лідерства в освітніх організаціях, що знаходиться в складному контексті з взаємопов'язаними змінними, які впливають на взаємодію, відносини, спільні знання та поведінку суб'єктів освітнього процесу, процеси і практики лідерства та їхні наративи.

Запропоновано каскадну модель змін у соціально-організаційних відносинах для переходу від безлідерного адміністрування до лідерського управління, створення ефективної системи взаємодії між керівниками, викладачами та студентами. Розроблено комплекс заходів для успішного запровадження лідерства в освітніх організаціях, що включає навчальні програми для керівників і персоналу, систему розвитку мотивації та лідерської культури у співробітників, механізми оцінки ефективності і моніторингу лідерського управління.

Для дослідження лідерства як управлінської технології важливо розрізняти різні моделі управління освітніми організаціями. Колаборативне лідерство – це стиль і модель лідерства, за якого лідер не просто делегує повноваження, а активно сприяє співпраці, заохочує обмін ідеями, створює умови для спільного прийняття рішень та взаємної відповідальності. Такий лідер виступає фасилітатором, а не жорстким керівником. Він допомагає команді знаходити спільні рішення, розвиває взаємодовіру та підтримує відкрите спілкування.

Колегіальне лідерство є одним із аспектів колаборативного лідерства, або ж як формальне лідерство в межах колегіального органу.

За результатами проведеного дослідження було опубліковано 1 стаття у наукових фахових журналах України [127], 1 стаття у зарубіжному виданні [128] та троє тез доповідей на конференціях [129-131].

РОЗДІЛ 2
РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика стану управління освітніми організаціями в системі вищої освіти України та роль лідерства

«Стан управління» розглядається як сукупність параметрів, характеристик та умов, що описують поточний стан системи управління організацією у певний момент часу. Це своєрідний «знімок» того, як функціонує управління, наскільки воно ефективне, які має сильні та слабкі сторони, і наскільки воно відповідає поставленим цілям. Поняття «стан управління» тісно пов’язане із загальним розумінням «стану» системи, але застосовується специфічно до управлінських процесів і структур. Щоб повноцінно описати стан управління організацією, необхідно врахувати щонайменше такі фактори:

- Наскільки успішно система управління наближається до своїх стратегічних і тактичних цілей?
- Ефективність процесів планування, організації, мотивації персоналу, контролю;
- Ефективність використання ресурсів (людських, технологічних, фінансових, інформаційних);
- Якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій, каналів зворотного зв’язку;
- Внутрішній та зовнішній контекст;
- Наявність проблем та ризиків;
- Якість прийняття рішень.

На основі аналізу стану виявляють слабкі місця, відстежують динаміку управління й ефективність впроваджених змін; формуються рекомендації та плани дій для оптимізації управлінських процесів і ухвалення обґрунтованих

рішень з метою забезпечити стійкість і розвиток організації. Приклади характеристик «стану управління» – «стабільний стан управління», «кризовий стан управління», «стан управління в умовах швидкого зростання».

Отже, *«стан управління» – це комплексна характеристика функціонування системи управління в певний момент часу, що відображає її ефективність, адаптивність та здатність до досягнення поставлених цілей. Оцінка цього стану є ключовим елементом циклу управління і необхідна для постійного вдосконалення та розвитку.*

Дослідження «стану управління» в освітніх організаціях України є надзвичайно актуальною темою, особливо в умовах повномасштабної війни, реформ та загальної трансформації суспільства. Джерелом для досліджень цього розділу стали багато наукових публікацій, аналітичних звітів та обговорень, що стосуються цієї проблематики, періодичні національні доповіді Міністерства освіти і науки України та Національної академії педагогічних наук України про стан і перспективи розвитку освіти, які містять аналіз управлінських аспектів. У процесі дослідження було здійснено опрацювання статистичних даних, що характеризують стан вищої освіти України. Зокрема:

- аналіз мережі закладів вищої освіти України (зменшення кількості закладів свідчать про структурні зміни, спрямовані на підвищення її якості та оптимізацію ресурсів);
- динаміка контингенту здобувачів вищої освіти (тенденції у зміні кількості студентів, їхнього розподілу між державними, комунальними та приватними закладами, а також особливості фінансування освіти пов’язані з демографічною кризою, міграцією, впливом військового стану);
- структурні зміни в підготовці здобувачів (аналіз динаміки кількості студентів за галузями освіти відображає зміни в запитах ринку праці та пріоритетах державної політики);

– характеристика кадрового потенціалу закладів вищої освіти (зменшення чисельності викладацького складу та співвідношення студентів до викладачів може свідчити про проблеми з академічною кар'єрою в Україні, зокрема через низький рівень заробітних плат, обмежені можливості кар'єрного зростання, відтік кадрів за кордон та наслідками оптимізації мережі закладів)
– міжнародний аспект вищої освіти України, зокрема контингент (зменшення чисельності іноземних студентів та їхньої участі в освітньому процесі стає новим викликом для ЗВО).

Результати аналізу системи вищої освіти за цими напрямками представлені в Додатку Г, таблиці Г.1 – Г.7. Також для детальнішого аналізу були взяті дані по 9 українських ЗВО, які ми досліджуватимемо і в наступних розділах роботи: Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний університет «Львівська політехніка», Сумський державний університет, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Міжрегіональна Академія управління персоналом, Український католицький університет, Європейський університет та Університет економіки та права «КРОК» (Результати наведені в Додатку Г, таблиці Г.8 – Г.12).

На основі опрацьованих інфрмаційних і статистичних джерел визначаємо, що протягом 2020–2024 років в Україні було реалізовано низку важливих реформ, спрямованих на модернізацію вищої освіти, її адаптацію до європейських стандартів та підвищення якості освітніх послуг. Основні зміни торкнулися стратегічного планування, оптимізації управління, гнучкості освітнього процесу та підвищення рівня оцінювання студентів. Значна увага приділялася впровадженню індивідуальних освітніх траєкторій, що дозволило студентам більше контролювати власний освітній процес. Важливим кроком стала реорганізація ЗВО, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів та

підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Запровадження Єдиного державного кваліфікаційного іспиту (ЄДКІ) стандартизувало оцінювання підготовки студентів, а скасування ступеня молодшого бакалавра оптимізувало освітню систему відповідно до міжнародних норм. Ключові зміни у сфері вищої освіти в Україні за 2020–2024 роки внаслідок основних реформ представлені у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні реформи у сфері вищої освіти в Україні за 2020–2024 роки

Реформа	Опис
Стратегічне планування розвитку вищої освіти	У 2022 році Кабінет Міністрів України схвалив «Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки», що визначила ключові напрями розвитку освіти, ефективність управління, підвищення якості послуг та інтернаціоналізацію ЗВО.
Зміни в системі вступу до закладів вищої освіти	У 2024 році внесено зміни до Порядку прийому на навчання: підвищено регіональний коефіцієнт для підтримки ЗВО у прифронтових та прикордонних областях, що сприяло рівномірному розподілу студентів.
Впровадження індивідуальних освітніх траєкторій	У 2024 році прийнято законодавчі зміни, що дозволили студентам регулювати терміни навчання та змінювати спеціальність у процесі навчання, що зробило освітній процес більш гнучким.
Реорганізація закладів вищої освіти	У 2024 році Міністерству освіти і науки доручено надати план реорганізації державних ЗВО на 2025 рік, що спрямовано на оптимізацію мережі та підвищення ефективності навчальних закладів.
Впровадження єдиного державного кваліфікаційного іспиту (ЄДКІ)	З 2020 по 2024 роки поступово впроваджувався ЄДКІ для випускників бакалаврату та магістратури як стандартизована форма оцінювання знань.
Скасування ступеня молодшого бакалавра	У 2023 році ухвалено рішення про припинення набору на ступінь молодшого бакалавра з 2024 року для оптимізації структури вищої освіти відповідно до європейських стандартів.

Джерело: систематизовано автором на основі [132-137]

Протягом 2020–2024 років система вищої освіти України зіткнулася з низкою значних викликів, що вплинули на управління освітніми організаціями, їхню ефективність та якість освітнього процесу, здатність адаптуватися до сучасних умов. Основні проблеми у сфері управління освітніми організаціями

визначаються впливом війни, яка вимагає пріоритетного забезпечення безпечного освітнього простору (укриття, евакуація під час тривог), і обумовлює значні навчальні втрати та погіршення психоемоційного стану всіх учасників освітнього процесу (учнів, студентів, вчителів, викладачів, адміністрації); необхідність організації якісного дистанційного та змішаного навчання в умовах недостатньої цифрової інфраструктури, низької цифрової грамотності, відсутність прямої комунікації викладач-студент; фінансові та кадрові обмеження, зокрема, втрата академічного персоналу через еміграцію та низькі зарплати; фізичні пошкодження ворогом інфраструктури багатьох освітніх закладів, що створює значні управлінські виклики щодо відновлення, релокації та забезпечення навчального процесу.

Водночас загострюються і довоєнні проблеми управління освітніми організаціями – недостатня системність та неузгодженість нормативних вимог; повільна адаптація освітньої політики до швидких змін у суспільстві та технологіях; нерівність у доступі до якісної освіти, особливо для дітей з прифронтових регіонів, сільської місцевості та соціально незахищених верств населення; застаріла інфраструктура і недостатній доступ до сучасних навчальних матеріалів та ІКТ; дефіцит кваліфікованих кадрів і вигорання педагогів; застарілі системи оплати праці педагогів; неефективне використання ресурсів; контроль і оцінка за «внутрішніми критеріями», що не відображають реальну ефективність та якість; корупційні ризики і деморалізаційні процеси від органів управління освітою. Визначення ключових проблем у цій сфері, зроблене нами в Додатку Г, табл. Г.13, дозволяє краще зрозуміти першочергові потреби закладів освіти та знайти шляхи їх вирішення.

Загалом, ситуація зі «станом управління» в освітніх організаціях України є складною і динамічною, яку, на основі вивчених джерел, можемо визначити як «кризовий стан управління», що характеризується відсутністю чітких цілей, хаотичними діями, низькою мотивацією персоналу, значними фінансовими

втратами, нездатністю органів управління і організацій адаптуватися до змін. Виклики, породжені війною та тривалими реформами, вимагають постійного аналізу, адаптації та вдосконалення управлінських підходів та інструментів. Дослідницька спільнота активно працює над пошуком ефективних рішень для подолання існуючих проблем та забезпечення сталого розвитку української освіти. У цьому нас переконують і статистичні дані, і дані нашого опитування керівників і науково-педагогічних працівників ЗВО.

Для обґрунтування стану управління в системі ЗВО у січні-лютому 2025р. нами проведено опитування за участю керівників, науково-педагогічних працівників, здобувачів освіти та інших стейкхолдерів. Опитування мало на меті з'ясувати стан управління освітніми організаціями вищої освіти у вимірах лідерства і сталого розвитку, фактори впливу та міру впливу стейкхолдерів на стан управління майже за 50 параметрами, на кожний з яких було сформульоване певне питання (Інструментарій дослідження представлено в Додатку Д).

У дослідженні взяли участь представники 58 освітніх установ (40 жінок (69%) та 18 чоловіків (31%)). Переважна більшість респондентів (73,9%) належать до професорсько-викладацького складу; 8,7% – здобувачі освіти; та по 4,3% – керівники, представники бізнесу, родин, громадських та міжнародних організацій, інший персонал.

Опитування, проведене серед представників 58 ЗВО (що становить понад 10% від загальної кількості ЗВО в Україні), не є репрезентативним у статистичному сенсі через нерепрезентативну вибіркову сукупність. Однак, нерепрезентативні опитування є цінними в якісних дослідженнях для глибокого вивчення окремих випадків, а не для узагальнених висновків. Наша вибіркова сукупність належить до типологічної вибірки (типові об'єкти для глибокого аналізу) та вибірки максимальної варіації (об'єкти з максимально різноманітними характеристиками). Таким чином, наше нерепрезентативне опитування є корисним для виявлення неочевидних питань, технічних або логістичних

проблем, допомагає у вивченні нової теми, генерації гіпотез та отриманні попереднього уявлення про проблему, кращого розуміння контексту та ідентифікації ключових питань для подальших, можливо, репрезентативних досліджень.

Результати опитування українських ЗВО свідчать, що більшість респондентів (58,1%) оцінюють стан управління у своїй освітній організації як середній (Рис. 2.1). Високу оцінку надали 32,3% опитаних, а дуже високий рівень управління відзначила лише незначна частина. Водночас, майже 10% респондентів вказали на низький рівень управління, що свідчить про необхідність його вдосконалення. Оцінка «середній стан управління» може бути інтерпретована як оцінка вищого керівництва (лідерів) як малоефективного. Таким чином, 68,1% респондентів схильні оцінювати своє вище керівництво як неефективне.

Ці оцінки неефективності вищого керівництва підтверджуються відповідями на питання «Чи задоволені Ви існуючою системою моніторингу ефективності управління?» (Рис. 2.2). Система моніторингу ефективності управління – це сукупність процесів, інструментів і показників для систематичного збору, аналізу та оцінки даних про функціонування організації і досягнення цілей з метою забезпечення керівництва актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень.

Рівень задоволеності системою моніторингу відображає як ефективність управління, так і ставлення респондентів до нього. Більшість респондентів мають змішані оцінки: 41,9% скоріше задоволені, 35,5% вважають її недостатньо ефективною, 9,7% повністю незадоволені, а 6,5% вагаються з відповіддю. Ці результати свідчать, що хоча система моніторингу сприймається як прийнятна, 52,7% респондентів схильні оцінювати своє вище керівництво як малоефективне.

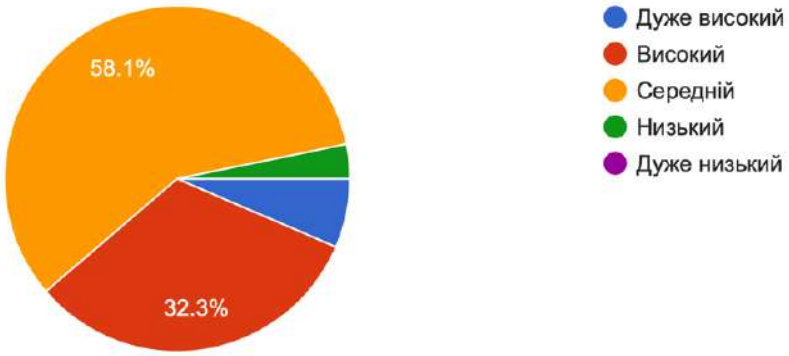

Рис. 2.1. Відповіді респондентів на питання «Як Ви оцінюєте загальний стан управління у Вашій освітній організації?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

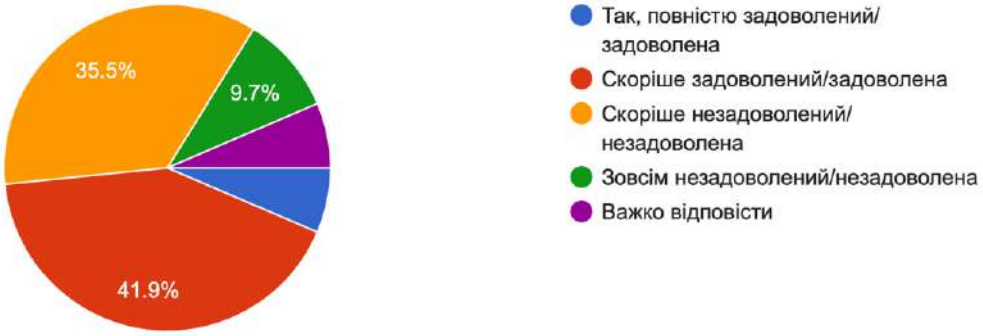

Рис. 2.2. Відповіді респондентів на питання «Чи задоволені Ви існуючою системою моніторингу ефективності управління?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Отже, більше половини наших респондентів оцінюють своє вище керівництво (лідерів) як малоефективне. Проте, їхня оцінка дещо вища, ніж загальна оцінка стану лідерства у вищій освіті України за опитуванням керівників закладів вищої освіти, де майже дві третини опитаних заявили, що вища освіта

України рухається неправильним шляхом, а 72% закликали МОН України рішуче перебудувати діяльність та посилити взаємодію із закладами освіти [138]

Незважаючи на сучасні складні умови, заклади вищої освіти України демонструють гнучкість і стійкість у подоланні викликів. Успішне подолання цих проблем залежатиме від державної підтримки, міжнародної співпраці, цифрової трансформації, адаптації до нових умов ринку праці та ефективного управління освітнім процесом. Крім того, важливу роль відіграють міжнародні освітні тенденції, які стимулюють модернізацію підходів до управління закладами вищої освіти.

Наше опитування сприяло виявленню найбільш критичних викликів, що заважають ефективному управлінню освітніми установами, та визначення напрямків для покращення ситуації (Рис. 2.3.).

Найбільш критичною проблемою є недостатнє фінансування, на що вказали 71% респондентів. Також значним викликом є бюрократизація управлінських процесів (61,3%), що може ускладнювати оперативне прийняття рішень та впровадження змін. Приблизно третина респондентів (35,5%) вважає серйозними проблемами відсутність сучасного обладнання, низьку кваліфікацію персоналу та нестачу стратегічного планування. Відсутність лідерства отримала найменшу кількість голосів (29%), що може свідчити про те, що управлінські рішення загалом сприймаються як достатньо ефективні, однак їхня реалізація ускладнена через інші фактори.

Отримані результати (Рис. 2.3) вказують на необхідність посилення фінансування освітніх закладів, спрощення бюрократичних процедур, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасного обладнання, що сприятиме ефективнішому управлінню та покращенню освітнього процесу.

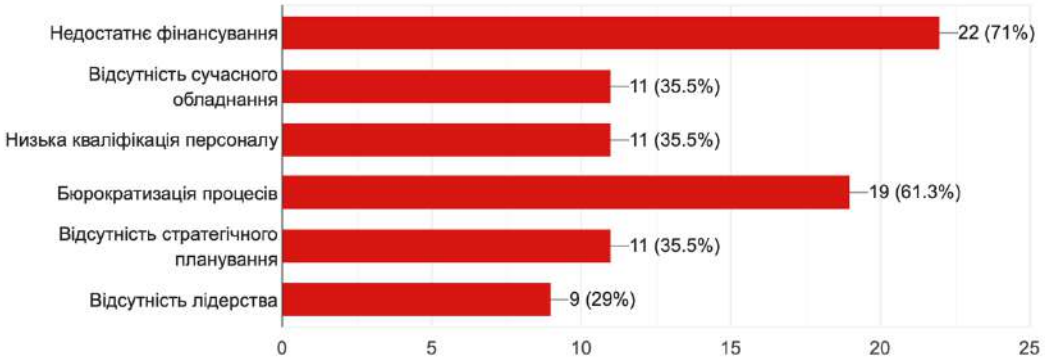

Рис. 2.3. Відповіді респондентів на питання «Які основні виклики у сфері управління Ви вважаєте найбільш критичними?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Стан управлінння ЗВО та його розвиток значною мірою залежить від наявності чіткої стратегії, яка визначає місію закладу, цілі та шляхи їх досягнення. Офіційно затверджена стратегія розвитку сприяє ефективному управлінню, забезпечує стабільність та адаптацію до змін у сфері освіти. Вона також є важливим інструментом для комунікації між адміністрацією, викладачами, студентами та зовнішніми стейкхолдерами. Для визначення рівня наявності та відкритості стратегічних документів у закладах освіти респондентам ставилося питання «Чи має ваш заклад офіційно затверджену стратегію розвитку закладу?» (Рис. 2.4).

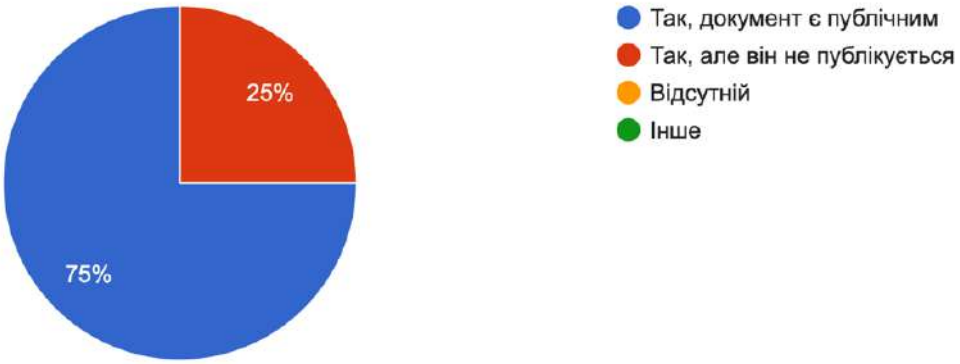

Рис. 2.4. Відповіді респондентів на питання «Чи має ваш заклад офіційно затверджену стратегію розвитку закладу?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування свідчать про те, що більшість закладів (75%) мають офіційно затверджену стратегію розвитку, яка є публічною. Водночас 25% респондентів зазначили, що стратегія розвитку існує, але не публікується. Це означає, що в більшості закладів стратегічне планування є прозорим, однак певна частина організацій обмежує доступ до відповідної документації. Відсутність відповідей у категоріях «відсутній» та «інше» свідчить про те, що всі опитані заклади мають стратегію розвитку в тій чи іншій формі.

Прозорість управління в освітніх закладах є важливим чинником, що сприяє довірі, відкритості та ефективному прийняттю рішень. Вона передбачає доступ до інформації, залучення всіх зацікавлених сторін до процесу управління та можливість обговорення стратегічних питань (Рис. 2.5).

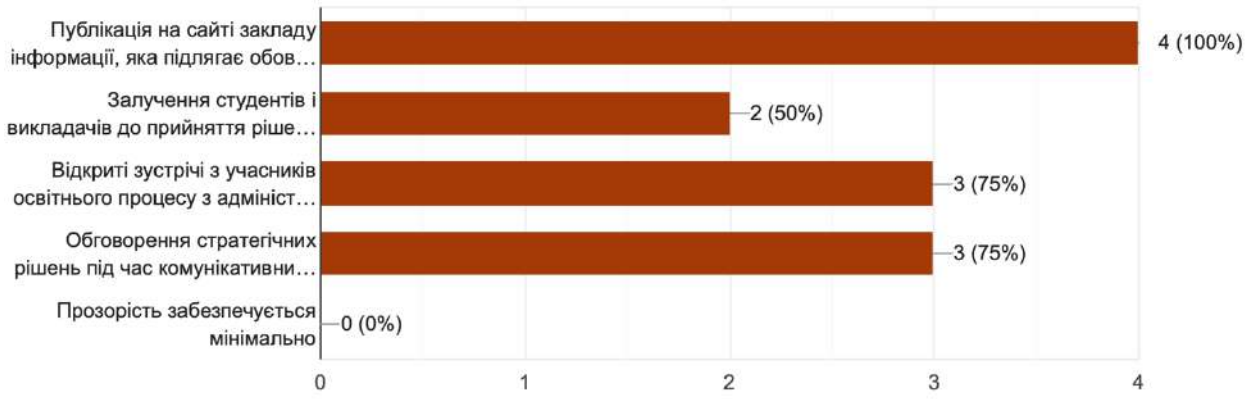

Рис. 2.5. Відповіді респондентів на питання «Як забезпечується прозорість управління у вашому закладі?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування свідчать, що найпоширенішим механізмом забезпечення прозорості є публікація обов'язкової інформації на сайті закладу (100% респондентів). Значна частина закладів (75%) також використовує відкриті зустрічі з учасниками освітнього процесу та обговорення стратегічних рішень.

Варіант, що прозорість забезпечується мінімально, не отримав жодного голосу, що свідчить про активні зусилля закладів у напрямку відкритості та комунікації.

Управління закладами освіти в сучасних умовах вимагає від керівників не лише адміністративних навичок, а й постійного оновлення знань у сфері інноваційного менеджменту та лідерства. Навчання з цих питань дозволяє підвищити ефективність управління, сприяти впровадженню інновацій та адаптації до змін у сфері освіти.

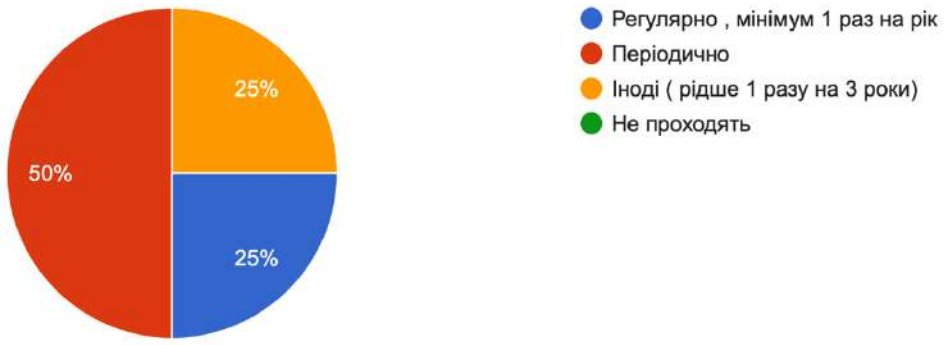

Рис. 2.6. Відповіді респондентів на питання «Чи проходять керівники закладу навчання з питань інноваційного менеджменту та лідерства?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування показують, що лише 25% керівників регулярно проходять навчання з питань інноваційного менеджменту та лідерства (щонайменше раз на рік). Половина респондентів (50%) зазначила, що такі навчання відбуваються періодично, а ще 25% – що вони проходять навчання рідше, ніж раз на три роки (рис. 2.6). Важливо відзначити, що жоден із респондентів не зазначив повної відсутності таких навчань, що свідчить про певну зацікавленість у підвищенні кваліфікації. Водночас отримані результати вказують на необхідність посилення уваги до систематичного навчання керівників, що сприятиме підвищенню якості управління освітніми закладами.

Ефективне управління освітньою організацією залежить від багатьох факторів, які впливають на якість освітнього процесу, організацію роботи закладу та стратегічний розвиток. Важливими складовими є фінансування, кадровий потенціал, матеріально-технічна база, соціально-психологічний клімат, законодавчі обмеження та технологічні можливості. Щоб визначити ключові чинники, що найбільше впливають на управлінські процеси в освітніх установах, та аналізу викликів, з якими стикаються керівники закладів освіти респондентам, ставилося питання «Які з перелічених факторів найбільше впливають на управління Вашою освітньою організацією?» (Рис. 2.7).

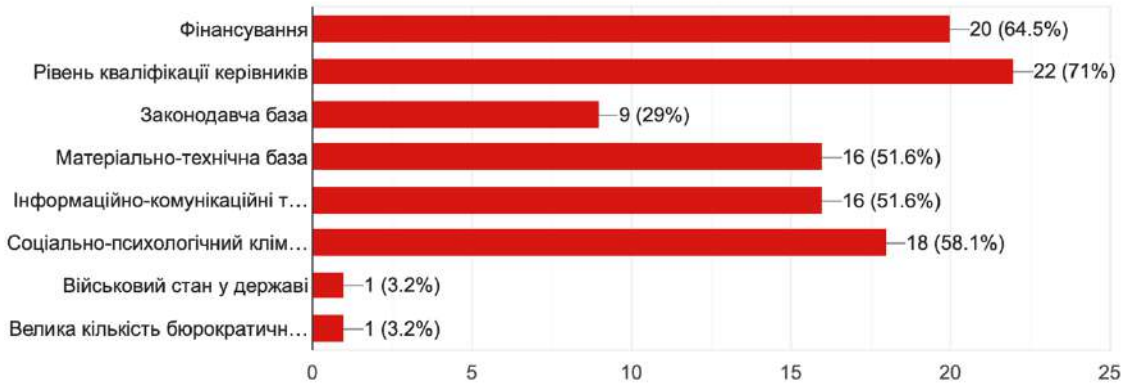

Рис. 2.7. Відповіді респондентів на питання «Які з перелічених факторів найбільше впливають на управління Вашою освітньою організацією?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

За результатами опитування, найбільший вплив на управління освітньою організацією має рівень кваліфікації керівників (71% респондентів). Значну роль відіграє також фінансування (64,5%) та соціально-психологічний клімат (58,1%). Крім того, важливими чинниками є матеріально-технічна база та інформаційно-комунікаційні технології (по 51,6%). Вплив законодавчої бази відзначили 29% опитаних, тоді як військовий стан у країні та бюрократичні процеси отримали найменшу кількість згадок (по 3,2%).

Отримані результати вказують на те, що для підвищення ефективності управління в закладах освіти слід зосередитися на розвитку професійних компетенцій керівників, забезпеченні достатнього фінансування та створенні комфортного соціально-психологічного середовища. Водночас модернізація матеріально-технічної бази та вдосконалення інформаційних технологій можуть стати додатковими чинниками, що сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів. Особливо цікавим результатом опитування є отримана думка, що рівень кваліфікації керівників має найбільший вплив на управління освітньою організацією. Тому у подальшому потрібно дослідити, як розуміють респонденти це поняття «рівень кваліфікації керівників». Адже, навряд чи воно синонімічно поняттю сукупності «професійних компетенцій керівників», і навіть його тлумаченню в ліцензійних умовах провадження освітньої діяльності.

Ефективність управління освітніми організаціями залежить від багатьох факторів, які впливають на якість прийняття рішень, стратегічний розвиток та загальну продуктивність установи. В умовах сучасних викликів важливо визначити найбільш значущі аспекти, що сприятимуть покращенню управлінських процесів та підвищенню ефективності освітніх закладів. Для виявлення ключових пріоритетів у сфері управління освітою, які, на думку респондентів, є найважливішими для покращення роботи освітніх організацій їм ставилося питання «Які з перелічених аспектів Ви вважаєте найважливішими для підвищення ефективності управління?» (рис. 2.8).

За результатами опитування, найважливішим аспектом для підвищення ефективності управління освітніми закладами респонденти назвали оптимізацію організаційних процесів (61,3%). Значну роль також відіграють покращення фінансування (58,1%) та підвищення кваліфікації керівного складу (48,4%). Важливими факторами також визнані впровадження цифрових технологій (48,4%) та автономія освітніх організацій (35,5%).

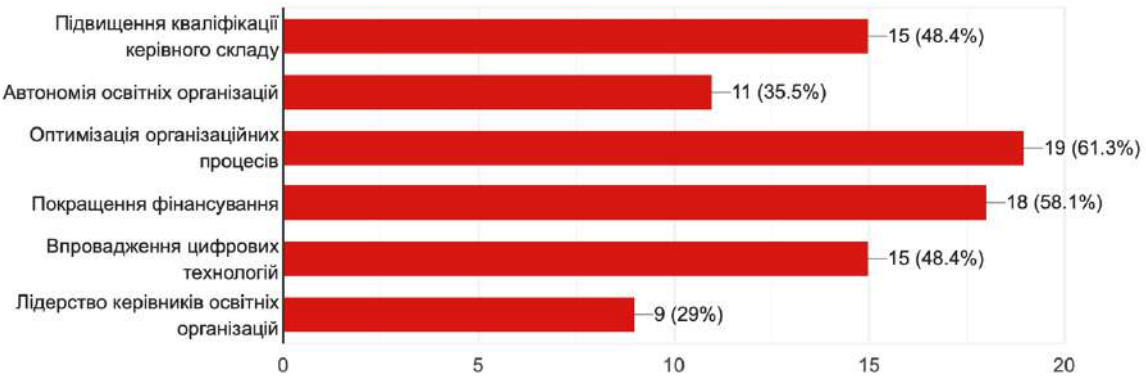

Рис. 2.8. Відповіді респондентів на питання «Які з перелічених аспектів Ви вважаєте найважливішими для підвищення ефективності управління?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Водночас аспект лідерства керівників освітніх закладів отримав найменшу кількість голосів (29%), що може свідчити про те, що респонденти більше фокусуються на структурних і ресурсних аспектах управління, ніж на індивідуальних лідерських якостях керівників. Також це можна інтерпретувати як брак ефективного лідерства, що створює запит на подальше дослідження моделей лідерства. Отримані результати вказують на необхідність вдосконалення адміністративних процесів, забезпечення фінансової підтримки та підвищення рівня цифровізації для досягнення більш ефективного управління освітніми установами.

У сучасному освітньому середовищі цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління закладами освіти. Впровадження цифрової стратегії дозволяє автоматизувати процеси, покращити комунікацію, забезпечити прозорість прийняття рішень та оптимізувати роботу адміністрації. Для оцінки рівня впровадження цифрової стратегії управління в освітніх закладах та визначення основних тенденцій у цьому напрямку респондентам ставилося питання «Чи впроваджує ваш заклад цифрову стратегію для управління?» (рис. 2.9).

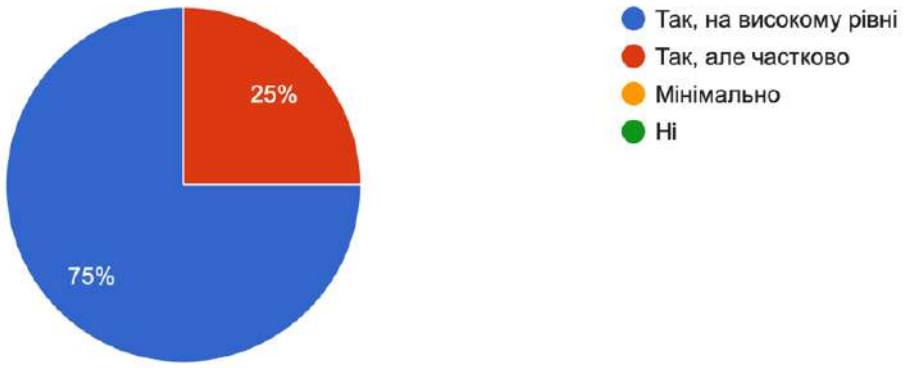

Рис. 2.9. Відповіді респондентів на питання «Чи впроваджує ваш заклад цифрову стратегію для управління?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування свідчать, що більшість закладів (75%) активно впроваджують цифрову стратегію управління на високому рівні. Водночас 25% респондентів зазначили, що така стратегія реалізується лише частково. Жоден з опитаних не обрав варіанти «Мінімально» або «Ні», що свідчить про загальну тенденцію до цифрової трансформації освітніх установ. Отримані результати демонструють позитивну динаміку в напрямку цифровізації управління, однак наголошують на необхідності подальшого вдосконалення процесів для забезпечення їхньої комплексності та ефективності.

Впровадження цифрових технологій у сфері освіти є ключовим чинником підвищення ефективності управління закладами, покращення освітнього процесу та забезпечення доступу до сучасних освітніх ресурсів. Використання інформаційних технологій сприяє автоматизації адміністративних процесів, покращенню комунікації між учасниками освітнього середовища та впровадженню інноваційних методів навчання. З метою оцінки рівня цифровізації освітніх організацій та визначення можливих напрямків для

подальшого розвитку респондентам ставилося питання «Як Ви оцінюєте рівень впровадження цифрових технологій у Вашій освітній організації?» (рис. 2.10).

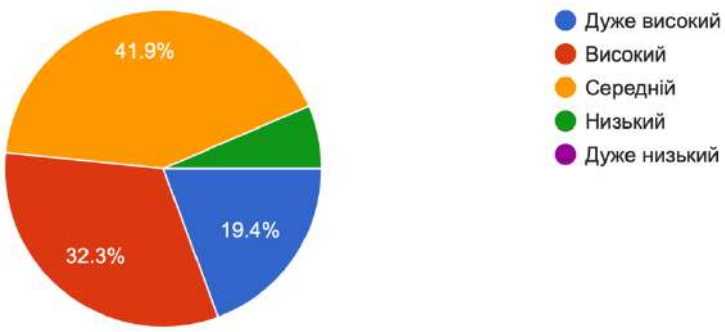

Рис. 2.10. Відповіді респондентів на питання «Як Ви оцінюєте рівень впровадження цифрових технологій у Вашій освітній організації?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування показують, що рівень впровадження цифрових технологій в освітніх організаціях оцінюється по-різному. Найбільша частка респондентів (41,9%) вважає його середнім, тоді як 32,3% оцінюють рівень цифровізації як високий. Лише 19,4% учасників опитування зазначили дуже високий рівень впровадження технологій. Водночас, наявність респондентів (6,5%), які вказали на низький рівень цифровізації, свідчить про те, що деякі заклади стикаються з труднощами у впровадженні технологічних рішень.

Отримані результати демонструють, що хоча цифрові технології вже активно інтегруються в освітній процес, все ще існує простір для покращення. Подальша модернізація інфраструктури, підвищення цифрової грамотності персоналу та впровадження інноваційних рішень можуть сприяти ефективнішому використанню цифрових інструментів у сфері освіти.

Автономія закладів освіти є одним із ключових факторів, що можуть впливати на якість управління та ефективність ухвалення рішень. Надання освітнім установам більшої самостійності дозволяє їм гнучкіше реагувати на

виклики, адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні підходи. Водночас існує думка, що автономія може створювати певні ризики, якщо відсутні належні механізми контролю та підтримки. Для визначення позиції респондентів щодо впливу автономії на якість управління в освітніх закладах їм було поставлене питання «Чи вважаєте Ви, що автономія закладів освіти сприяє покращенню управління?» (рис. 2.11).

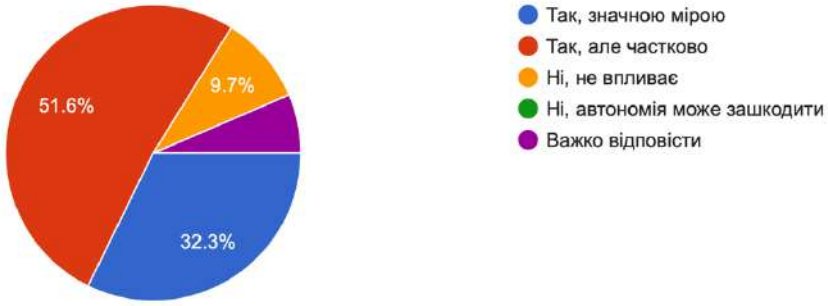

Рис. 2.11. Відповіді респондентів на питання «Чи вважаєте Ви, що автономія закладів освіти сприяє покращенню управління?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування показують, що більшість респондентів (51,6%) вважають, що автономія частково сприяє покращенню управління, а ще 32,3% переконані, що вона має значний позитивний вплив. Водночас 9,7% опитаних вважають, що автономія не впливає на якість управління, а 3,2% висловили думку, що вона може мати негативні наслідки.

Отримані результати свідчать про загальну підтримку ідеї автономії освітніх закладів як чинника покращення управління. Водночас часткова оцінка її ефективності може свідчити про необхідність додаткових регуляторних механізмів, які б дозволяли максимально ефективно використовувати переваги автономії та мінімізувати можливі ризики.

Отже, система управління освітніми організаціями у вищій освіті України перебуває в стані трансформації, спрямованої на підвищення автономії закладів

та відповідність європейським стандартам. Виявлений кризовий стан управління та численні виклики, що стоять перед українською вищою освітою, актуалізують необхідність глибокого аналізу сучасних моделей управління на засадах лідерства.

2.2. Аналіз моделей управління закладами вищої освіти на засадах лідерства

Виконуючи завдання у цьому пункті 2.2 проаналізувати моделі управління закладами вищої освіти на засадах лідерства, передусім необхідно уточнити інструменти дослідження та розкрити сутність поняття «управління на засадах лідерства», яке частково було нами досліджено в Розділі 1.

Для аналізу і вивчення моделей/концепцій лідерства в управлінні освітніми організаціями, які впроваджуються в університетах різних країн, а також їхнього впливу на управлінські процеси, було використано контент-аналіз офіційних сайтів та цифрових платформ університетів, інших відкритих джерел. Цей контент-аналіз дозволив оцінити особливості застосування різних підходів до лідерства в освітніх закладах, надав можливість систематизувати інформацію університетів щодо впроваджених стратегій, програм розвитку та механізмів прийняття рішень. Особливу увагу було приділено таким аспектам, як прозорість управління, рівень автономії закладів, інтеграція цифрових технологій та залучення стейкхолдерів до управлінських процесів.

З метою провести аналіз моделей управління закладами вищої освіти на засадах лідерства та знайти загальні моделі/концепції лідерства і визначити домінуючі моделі/концепції лідерства у закладах вищої освіти України, нами було: 1) здійснено пошук наукових статей, дисертацій та досліджень, які безпосередньо обговорюють лідерство у вищій освіті України; 2) проаналізовано офіційні документи, стратегії та нормативно-правові акти Міністерства освіти і

науки України, що стосуються управління та лідерства в університетах; 3) досліджено звіти та аналітичні матеріали міжнародних організацій, які оцінювали або надавали рекомендації щодо лідерства у вищій освіті України; 4) вивчено конкретні кейси або емпіричні дослідження практик лідерства в окремих українських вищих навчальних закладах для виявлення повторюваних моделей; 5) визначено основні виклики та ініціативи реформ, пов'язані з лідерством у вищій освіті України, оскільки вони часто вказують на існуючі домінуючі моделі або бажані зміни; 6) знайдено й розглянуто обговорення та дебати серед українських освітян, ректорів та політиків щодо ефективних стилів лідерства або моделей для університетів країни.

На основі цього контент-аналізу було узагальнено отриману інформацію для виявлення найбільш часто згадуваних, впроваджуваних або рекомендованих моделей/концепцій лідерства в українському освітньому просторі.

Термін «управління на засадах лідерства» у Розділі 1 визнано синонімом поняття «лідерське управління» в рамках розмежування управління на лідерське і безлідерне. Безлідерне управління – це коли керівники лише керують організаціями, очолюючи їх, але не «ведуть» їх у здобутті новішого і кращого. Лідерське управління – це коли маємо вже випадок певного рівня запровадження лідерства як управлінської технології в освітніх організаціях (п.1.3), коли суто адміністративні, підтримуючі чи ієрархічні форми управління витісняються тими, що включають елементи візіонерства, мотивації, впливу та змін, які асоціюються з лідерством як «проривним» управлінням, з якісно іншим характером взаємодії (утвердження відносин «лідер-послідовник» на противагу «керівник-підлеглий»).

Моделі управління/лідерства – це концептуальні структури, що узагальнюють основні принципи, механізми та підходи до здійснення управлінської / лідерської діяльності. Вище вже вказувалося на найбільш

поширені моделі управління освітніми організаціями, зокрема, українськими закладами вищої освіти, серед яких:

1. Людиноцентрична колегіальна (колаборативна) модель;
2. Менеджерська (ієрархічна) модель; традиційні адміністративні моделі управління [139, с.247].
3. Змішана модель .

Актуалізація лідерства як нової управлінської парадигми, що є ціннісно-орієнтованою та базується на довірі та відповідальності, породжує як сучасні моделі управління вищою освітою [105, с.29], так і нові моделі лідерства, які знаходяться у процесі перманентних змін моделі управління сучасним університетом від централізованого адміністрування – через професійний менеджмент – до спільного (розподіленого) лідерства, так і у формі «стрибка» від безлідерного до лідерського управління.

Результати нашого дослідження дали змогу виокремити ключові моделі лідерства, які використовуються у вищій освіті, а саме трансформаційне, ситуативне, стратегічне, аутентичне та демократичне лідерство. Було досліджено ключові принципи цих 5 моделей лідерства, основні виклики, притаманні цим моделям, та шляхи їх подолання, а також наведені реальні приклади їх впровадження в провідних закладах вищої освіти світу та України. Результати представлені в Додатку Е, таблиці Е.1.–Е.10.

Перспективи розвитку українських університетів пов’язані з поєднанням різних моделей лідерства, що сприятиме інноваціям, інтернаціоналізації та стійкому розвитку освіти. Кожна з розглянутих моделей – трансформаційне, ситуативне, стратегічне, аутентичне та демократичне лідерство – має свої сильні сторони, обмеження та сфери застосування. У таблиці 2.2 представлено порівняльний аналіз цих п’яти моделей лідерства ключові моделі лідерства, що допоможе визначити їх ключові відмінності та переваги.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз ключових моделей сучасного лідерства

Критерій	Трансформаційне лідерство	Ситуативне лідерство	Стратегічне лідерство	Аутентичне лідерство	Демократичне лідерство
Основна ідея	Натхнення змін через бачення, мотивацію та інновації	Гнучкість у виборі стилю керівництва відповідно до ситуації	Довгострокове планування та управління змінами	Відкритість, чесність і довіра	Колективне ухвалення рішень, рівноправність
Головний фокус	Інновації, зміни, мотивація	Адаптація до контексту	Стратегія та стабільний розвиток	Етика, моральність, соціальна відповідальність	Прозорість, інклюзивність, участь
Стиль керівництва	Надихаючий, візійний	Гнучкий, адаптивний	Аналітичний, далекоглядний	Прозорий, орієнтований на цінності	Колегіальний, співпраця
Роль лідера	Агент змін, мотиватор	Адаптується до обставин, реагує на зміни	Створює стратегію та забезпечує її реалізацію	Будує довіру, діє на основі цінностей	Координатор процесів, організатор діалогу
Основний підхід до управління	Мотивація та розвиток персоналу	Гнучке управління залежно від рівня зрілості команди	Формування довгострокових стратегій	Прозорість, чесність, етичність	Взаємодія, рівноправність, голос усіх учасників
Застосування у вищій освіті	Реформаційні процеси, модернізація навчальних програм	Кризи, швидкі зміни (COVID-19, війна, економічні потрясіння)	Розвиток університету, міжнародні проєкти	Формування довіри, зміцнення академічної доброчесності	Посилення студентського самоврядування, спільне ухвалення рішень
Сильні сторони	Надихає викладачів та студентів Підтримує інновації Стимулює академічний розвиток	Гнучкість у виборі стилю Ефективне кризове управління Висока адаптивність	Системний підхід до управління Передбачуваність та стабільність	Висока довіра у команді Справедливість та етичність	Відкрите управління Залучення всіх сторін до ухвалення рішень
Слабкі сторони	Опір змінам з боку консервативної частини університету Високі вимоги до компетентності лідера	Може бути неефективним у ситуаціях, що вимагають стабільності Залежність від навичок керівника	Довгострокова реалізація стратегій Потребує значних ресурсів	Вимагає від лідера високого рівня емоційного інтелекту	Повільний процес прийняття рішень Конфлікти інтересів між різними групами

Критерій	Трансформаційне лідерство	Ситуативне лідерство	Стратегічне лідерство	Аутентичне лідерство	Демократичне лідерство
Приклади застосування	Браунський університет (програми рівності та доступності освіти), Університет Мічигану (інновації)	Київський університет ім. Т. Шевченка (адаптація під час пандемії), Оксфордський університет	Університет Осло (сталий розвиток), Києво-Могилянська академія (демократичні цінності)	Український католицький університет (ціннісне лідерство), Університет Меріленду (інклюзія)	Гарвардський університет (студентське самоврядування), Львівська політехніка

Джерело: складено автором

Як нами обгрунтовувалося вище, лідерство відіграє ключову роль у процесах управління освітніми закладами, визначаючи ефективність прийняття рішень, стратегічний розвиток та адаптацію до змін. Існують різні концепції лідерства, які можуть застосовуватися в освітніх організаціях: трансформаційне, ситуаційне, розподілене та автентичне. Вибір підходу до управління визначає рівень залученості персоналу та інших стейкхолдерів у процес прийняття рішень. Для визначення домінуючої концепції лідерства в українських ЗВО в нашому опитуванні, про яке детальніше йшлося вище, респонденти відповіли на питання (Рис.2.12).

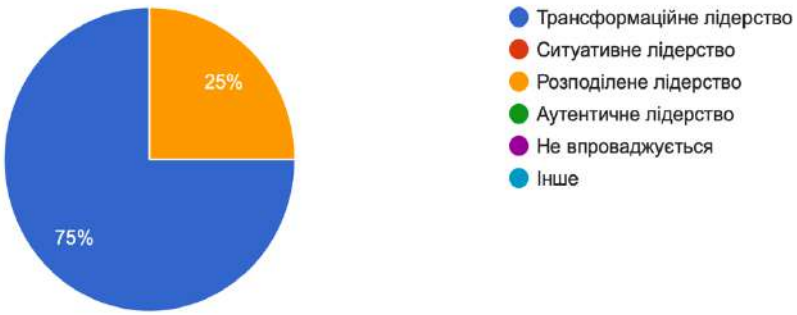

Рис. 2.12. Відповіді респондентів на питання «Яка концепція лідерства впроваджується у вашому закладі для управління?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування показали, що 75% респондентів вказали на впровадження трансформаційного лідерства, що свідчить про орієнтацію закладів освіти на зміни, інновації та розвиток. Ця модель управління передбачає мотивування працівників до вдосконалення, активну взаємодію та стратегічне мислення. Водночас 25% учасників опитування відзначили впровадження розподіленого лідерства, що свідчить про прагнення до колективного ухвалення рішень та рівномірного розподілу управлінських функцій між різними групами стейкхолдерів. Жоден респондент не обрав варіанти «ситуаційне лідерство», «автентичне лідерство» або «не впроваджується», що підтверджує наявність чітких управлінських підходів у закладах освіти.

Безумовно, визначення домінуючої моделі/концепції лідерства у закладах освіти залежить від того стану дискурсу лідерства, в який є зануреними наші респонденти. Проведення контент-аналізу інформації з сайтів ЗВО та інших інтернет-матеріалів щодо офіційного визнання тієї чи іншої моделі лідерства у якості моделі управління ЗВО, надає нам інші результати. Опитування керівників закладів вищої освіти, членів Спілки ректорів України, показує нам ще інший, третій зріз реалізації лідерства в управлінні освітніми організаціями.

З метою укласти хоч і приблизну, але реальну картину стану лідерства в українських ЗВО, за допомогою пошукової системи google.com нами розшукувалися ректорські заяви та інші будь-які університетські документи, в яких декларувалися б офіційні позиції керівництва щодо обраних їх ЗВО моделей лідерства. Але на пошуковий запит «ректор модель лідерства університету» знайшлося лише декілька сторінок результатів. Розглянемо їх.

Найбільш репрезентативною декларацією про обрану моделей лідерства виявилася передмова І. Грищенка, ректора КНУТД (Київський національний університет технологій та дизайну), «Лідерство сталого розвитку» до Стратегії сталого розвитку КНУТД до 2030 р. [140], де заявлено: «Для нас, як науково-освітнього закладу із баченням щодо підтримки парадигми: «Лідерство знань для

відтворення кращого світу», сталий розвиток є одним із ключових дороговказів виконання місії Університету. Це наше мобілізаційне завдання в період війни – через якісну підготовку висококваліфікованих фахівців дбати про відновлення і сталу розбудову України, брати активну участь в особистісному розвитку молоді… Академічний досвід КНУТД у сфері сталого розвитку є досить значним і потужним. Саме тому ми прагнемо стати лідером у цій галузі та реалізувати власне бачення обнадійливого майбутнього для України та планети загалом, майбутнього, де ми прагнемо бути одним із найбільш прогресивних університетів, що розвиваються на засадах сталого розвитку в Україні.» [141].

З 2017 року ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана» обрав парадигми глобального лідерства і відповідального лідерства, провівши круглий стіл «Інноваційний розвиток національного науково-освітнього простору: парадигма глобального лідерства». Ректор Д.Г. Лук'яненко наголосив на важливості для сучасних лідерів бути відповідальними, підтримуючи в університеті освітній проєкт «Відповідальне лідерство – шлях до успіху» та проводячи однойменний масштабний Всеукраїнський форум [142].

Юрій Раделицький, завідувач кафедри обліку і аудиту Львівського національного університету імені Івана Франка, професор, доктор економічних наук, змагаючись у числі дев'яти кандидатів за посаду ректора університету, прагне посилити репутацію ЛНУ як університету, що формує лідерів бізнесу та акцентує що ЛНУ – «це не просто один із найстаріших і найпрестижніших вишів України – це інституція, що формувала націю, виховувала провідників змін, закладала інтелектуальний фундамент державності», і висловив бачення нової економічної моделі та реформи управління , що лише ефективний менеджмент, широка участь в грантових програмах та нова економічна модель університету здатні збільшити зарплати для викладачів та працівників, а також можливості для розвитку. Завдання ЛНУ не просто навчати, а створювати середовище, де

народжуються ідеї, формується лідерство, розвивається країна. Його бачення ролі ректора – це ефективний менеджер, стратег, лідер змін [143].

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» сформулював свій принцип: «Університет-лідер виховує українців-лідерів!».[144].

Однією з найуспішніших ініціатив у розвитку вищої освіти в Україні є проєкт «Інноваційний університет і лідерство», який у 2024 р. відзначив своє 10-річчя на загальних зборах Всеукраїнської громадської організації «Інноваційний університет». Проєкт, прихильний до розвитку мережевого лідерства, ініціював створення регіональних осередків ВГО «Інноваційний університет» [145]. Як пишуть керівники проєкту Фініков Т. і Сухарскі Р., десять років існування проєкту “Інноваційний університет і лідерство” породили цікавий феномен - спільноту-мережу його учасників. Ця спільнота не є ієрархічно організованою, не перебуває в якомусь підпорядкуванні, формально взаємопов’язаною. Разом з тим вона базується на певній опорній конструкції, яка є доволі розгалуженою і постійно розвивається. Велика кількість комунікаційних зв’язків, які існують між її членами, з невідворотністю робить її стабільнішою, оскільки сприяє більшому балансу між окремими вузлами... З роками система стає все більш адаптивною та саморегульованою… Оскільки учасники проєкту не є домінантною групою в українському освітньому середовищі, а представляють очевидну меншість, то їм властива дуже відмінна від дій більшості лінія поведінки як у межах окремих університетів, так і в системі вищої освіти загалом [112, с.28, с.46] і сприяє розбудові стратегій ЗВО, що вирішують низку ключових завдань.

Створення, підтримка та взаємодія з професійною мережею має бути ключовим компонентом будь-якого плану розвитку лідерства. Допомагаючи їх учасникам визначати кар’єрні можливості, створювати успішну команду, передбачати організаційні зміни та бути в курсі галузевих тенденцій, професійна мережа є одним із найпотужніших інструментів у розпорядженні лідера. Як

стверджують дослідники мережевого лідерства, «у різко зміненому світі освіти мережеве лідерство більше не є вибором для деяких, а скоріше є новим освітнім імперативом для всіх» [146].

Завершуючи огляд результатів контент-аналізу, доцільно детальніше проаналізувати Програму розвитку лідерського потенціалу університетів України (Програма), що реалізовувалася у 2016-2019 роках за підтримки Британської Ради в Україні, оскільки вона виявилася найбільш вагомою і концептуально розробленою для української системи освіти у напрямі розвитку лідерства в освіті, як вже відзначалося у розділі 1, с.77. Зважаючи на її вагомий вплив у розвиток моделей управління на засадах лідерства та концептуальну розробленість, розглянемо запропоновану Програмою модель розподіленого лідерства (shared leadership) у вищій освіті України.

Необхідно зафіксувати сутність моделі розподіленого лідерства (shared leadership), яку запроваджували учасники Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України. Ця модель розроблена експертами LFHE (Leadership Foundation for Higher Education) [147], які 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. У пошуках шляхів імплементації парадигми лідерства (різних її концепцій) у систему вищої освіти Модель розподіленого лідерства (shared leadership) [148, с.43] базується на якості та діяльності команди, а не особистості лідера. В основі Моделі розподіленого лідерства – залучення та розподіл відповідальності за інституційне лідерство членів всієї академічної спільноти, а не тільки управлінського персоналу. Лідерство розглядається як «процес (набір функцій і дій), які реалізуються 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 різнорідним 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.

Розробники Моделі розподіленого лідерства у вищій освіті вбачають потенціал цієї парадигми у можливості запропонувати нову перспективу «ведення» (leading) та «слідування» (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 [149, с. 16-17].

Інформація про Програму розвитку лідерського потенціалу університетів України, опис методики оцінювання, аналіз даних і висновки відповідно до запланованих результатів програми містяться у звіті про результати оцінки впливу, що був підготовлений незалежним експертом Пет Кіллінглі у 2019 р. У звіті серед вимірюваних результатів Програми за три роки відзначено: 1. Підготовлено національну когорту із 300 агентів змін, серед них – 49 ректорів та проректорів, 191 декан, науковець та адміністративний працівник (із яких 80 були молодими лідерами), 40 студентів і 20 фасилітаторів. Ці люди представляють 40 університетських команд, розташованих на всій території України, є серед них і команди восьми переміщених університетів [111, с.3]. Утім, у звіті не все зрозуміло. «Вертикальні команди» не зрозуміло чому вважаються такими, що суперечать традиційним університетським ієрархіям. Яким чином було розвинуто лідерський потенціал університетів України, окрім підготовки 300 агентів змін, також не зрозуміло, оскільки чітких параметрів лідерського потенціалу не названо. Та й саме поняття лідерського потенціалу не розкрито. Не встановлені висхідні характеристики лідерського потенціалу університетів, з якими можна було б порівняти досягнуте після проекту. На нашу думку, ефект від реалізації Програми в укаїнських ЗВО можна було б проілюструвати хоча б зміною їх показників у міжнародних рейтингах.

За офіційними даними, станом на початок 2018 року учасниками Програми були 40 університетів України. Порівнявши рейтинги ЗВО «Топ-200 Україна» за 2016/2017 та за 2024 роки університетів-учасників, ми дізнаємося про такі досягнення:

- 2 університети, які у 2016/2017 рр. не входили у «Топ-200 Україна», в 2024р. у нього увійшли;
- 3 університети не змінили свої позиції в рейтингу;
- 14 університетів поліпшили свої місця в рейтингу; а з них суттєво – на десятки балів – 11 університетів;

- 19 університетів погіршили свої позиції в рейтингу, з них 8 – суттєво;
- 2 університети припинили своє існування як окремі ЗВО.

Детальніша інформація порівняння рейтингів університетів – учасників проекту Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України.наведена в Додатку Є, таблиця Є.1.

Отже, якщо перші три «досягнення» зарахуємо за позитивні наслідки Програми, а інші два за негативні, то із 40 учасників проекту 18 університетів зреалізували надії і очікування проекту, а 21 університету не вдалося відповісти намірам авторів проекту; хоча потрібно врахувати, що з них 9 університетів – це університети, яких війна змусила переміщувати своїх викладачів і студентів.

Але, якщо врахувати, що на початку Програми 25% учасників знаходилися на вершині рейтингу «Топ-200 Україна», займаючи 1-10 місця; 33 % займали місця у другій сотні рейтингу; то на 2024 рік у другій сотні вже знаходиться лише 20% з учасників, причому вони займають позиції вище 150 місця; а на початку 20% учасників займали місця, нижчі за 150 місце, то можна сказати, що Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України та запровадження в університетське управління моделі розподіленого лідерства, виправдала себе.

Водночас, серед учасників Програми виявилися декілька університетів, що відзначилися довготривалими скандалами щодо стану лідерства у них через академічну недоброчесність їх ректорів. Це такі університети як Національний університет «Чернігівська політехніка», Вінницький національний медичний університет, Національний авіаційний університет, Національний університет біоресурсів і природокористування України.

Про стан лідерства у вищій освіті України певною мірою свідчать і результати опитування керівників ЗВО та членів Спілки ректорів, про які на початку 2025 р. повідомив Станіслав Ніколаєнко, перший заступник голови Спілки ректорів України, міністр освіти 2005-2007 років, ректор Національного університету біоресурсів і природокористування України. За його

повідомленням, майже дві третини опитаних керівників закладів вищої освіти заявили, що вища освіта України рухається неправильним шляхом. 72% закликали міністерство рішуче перебудувати діяльність, посилити взаємодію із закладами освіти, «подолати певний снобізм і зарозумілість». Респонденти негативно оцінили основні реформи, які наполегливо просуває МОН і на які витрачено сотні мільйонів гривень. Зокрема, три чверті опитаних негативно оцінило зміну фіксованого держзамовлення на так званий широкий конкурс, коли тисячі абітурієнтів просто відмовляються від бюджетних місць. Намагання проштовхнути новацію про обрання керівника наглядовою радою, корпоратизацію університетів, зміну статусу бюджетної установи отримало 95,3% негативу. Запровадження грантів на оплату за навчання підтримали лише 28%, в основному за рахунок приватних закладів вищої освіти. Три чверті керівників рішуче виступили проти ліквідації ступеневої підготовки фахівців, вилучення коледжів із складу університетів. Більше половини опитаних сказали, що процес оптимізації мережі закладів освіти потребує більш глибокого вивчення. Мусить бути державна програма соціально-економічного розвитку і відповідно до неї і відбуватися зміна мережі. Суб'єктивний характер цього процесу повинен бути скоригований. 61% ректорів визнали не об'єктивним так званий формульний підхід фінансування.

Найбільш характерними були результати опитування щодо автономії закладів вищої освіти, яка витребувана самим життям. Більшість опитаних заявили про відсутність університетської автономії та наявний лише її частковий характер в навчальній роботі. Якщо в освітній, науковій сфері ростки автономії відчували повністю 9%, частково 53%, то в фінансово-економічній сфері майже 89% опитаних сказали, що будь-яка автономія у ЗВО відсутня. При цьому дві третини опитаних зазначили, що свої резерви вони черпають із дієвих міжнародних взаємин із університетами ЄС та США, які вважають наші університети, партнерами, а їх керівників – серйозними менеджерами, а не

«феодалами і застійниками, відсталими і заскорузливими чи жителями парку юрського періоду», як це говорять окремі очільники МОН [138].

Такий стан вищої освіти за оцінкою ректорів-членів Спілки ректорів України, звичайно не може бути однозначно поцінований, оскільки вказані питання торкають безпосередньо їх інтереси як формальних лідерів університетів. Наприклад, експеримент обрання ректора наглядовою радою ними не сприймається через порушення порочного кола обрання керівників університетів їхніми ж працівниками за «алгоритмом» «колектив обирає ректора – ректор обтесує колектив під себе – обтесаний колектив обирає ректора - ...». Водночас, дані цього опитування засвідчують, що МОН не відіграє роль лідера вищої освіти і відповідно уповноважені ним ректори перебувають у середовищі, в якому вони відіграють внутрішню лідерську роль досить перекручено. Діяльність того ж Станіслава Ніколаєнка неодноразово піддавалася критиці як за плагіат у його працях, так і за методи керівництва в університеті, які він застосовує.

На нашу думку, в українській вищій освіті ми до того ж спостерігаємо численні конфлікти між викладачами та адміністрацією, які стали особливо жорстокими та руйнівними для освітнього лідерства в останні роки, оскільки викладачі намагаються всебічно адаптуватися до зростаючого тиску на них як з боку МОН, так і зі сторони локального керівництва, щодо їх ефективності і звітності про роботу. Утім в Україні навіть не розпочато роботу, яку провели автори книги «Подолання розриву між викладачами та адміністрацією» Джеймс Л. Бесс , Джей Р. Ді, що аналізують загальні джерела конфліктів і виклики в університетах, які перешкоджають спробам розв’язати ці конфлікти, забезпечили теоретичний і дослідницький підхід до автентичного дискурсу між викладачами та адміністрацією, встановлюючи відмінності в парадигмах як основні джерела конфлікту між викладачами та адміністрацією Автори представляють стратегії для покращення комунікації в коледжах та університетах, поліпшення

спілкування та співпраці між викладачами та адміністрацією, що в кінцевому підсумку підвищує організаційну ефективність та інституційну продуктивність (Bess, J. L., & Dee, J. R. , 2014) [150].

Отже, за результатами вивечння стану управління ЗВО та ролі лідерства в ньому нами знайдені такі більш-менш реальні афішовані «моделі лідерства» в українських університетах, зокрема це:

1. Лідерство сталого розвитку.
2. Парадигми глобального і відповідального лідерства.
3. Розподілене лідерство Програми розвитку лідерського потенціалу університетів.
4. Університет формує лідерство, лідерів бізнесу і в ньому ректор – лідер змін.
5. Принцип «Університет-лідер виховує українців-лідерів!».
6. Мережеве лідерство проєкту «Інноваційний університет і лідерство».

Цих виявлених «моделей лідерства» на сотні ЗВО України явно недостатньо, до того ж більшість із них виявляються концептуально не оформленими. Очевидно, Олена Панич має рацію, коли стверджує, що «управлінські ресурси бізнесу і університетів, сили ректорів, навіть якщо вони потенційно готові до змін, йдуть по суті, на адаптацію і витримування державних регуляцій і державного контролю. І ще, можливо, на підтримування морального духу колективу, вирішування конфліктів, пошук адаптивних рішень повсякденних проблем. Зрештою, це (*адаптація і витримування державних регуляцій і державного контролю – Б.С.*) стає їхнім основним досягненням замість розвитку і інновацій» [151].

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що жодна з моделей лідерства не є універсальною, і ефективне управління освітніми закладами передбачає поєднання різних підходів залежно від контексту.

Вважаємо за доцільне систематизувати основні рекомендації для українських ЗВО щодо застосовування 5 популярних моделей лідерства таким чином (Рис. 2.13):

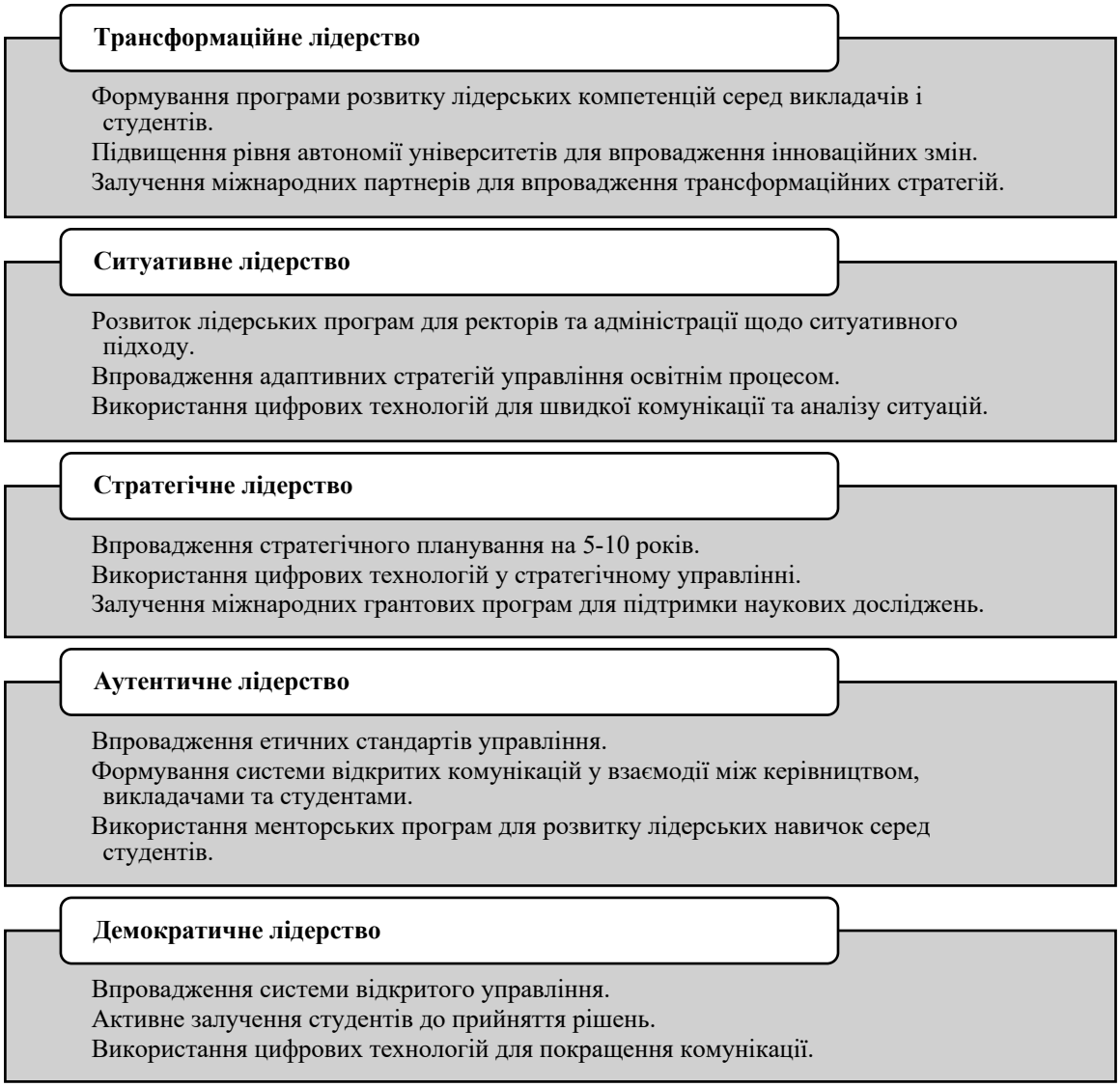

Рис. 2.13. Основні рекомендації для українських університетів щодо застосовування моделей лідерства

Джерело: систематизовано автором

Трансформаційне лідерство найкраще підходить для університетів, які впроваджують реформи, інновації та програми модернізації. Ситуативне

лідерство ефективне у кризових ситуаціях, коли потрібна швидка адаптація (COVID-19, війна, зміни в законодавстві). Стратегічне лідерство є важливим для планування довгострокового розвитку університетів та міжнародного співробітництва. Аутентичне лідерство сприяє створенню довіри, академічної доброчесності та соціальної відповідальності. Демократичне лідерство забезпечує студентське самоврядування, рівноправність викладачів та прозорість у прийнятті рішень.

Отже, в сучасних умовах високої невизначеності, глобалізації, подолання наслідків війни і європейської інтеграції українські ЗВО можуть використовувати трансформаційне лідерство для підтримки інновацій та реформування освітніх програм, а ситуативне лідерство застосовувати в кризових ситуаціях для швидкої адаптації освітнього процесу. Для стабільного розвитку ЗВО керівництву необхідно інтегрувати стратегічне лідерство, орієнтоване на міжнародну співпрацю та фінансову стійкість. Для зміцнення довіри між викладачами, студентами та адміністрацією, доцільно впроваджувати аутентичне лідерство. Не менш важливим є залучення науково-педагогічних працівників і студентів до ухвалення рішень, що дозволить підтримувати демократичне лідерство у внутрішньому управлінні ЗВО.

Поєднання цих моделей лідерства дозволить освітнім закладам України створити свій рецепт успіху, бути гнучкими, інноваційними, відкритими та стійкими до змін у глобальному освітньому просторі.

2.3. Вплив стейкхолдерів на стан управління освітніми організаціями в системі вищої освіти

Управління у загальному випадку і впровадження лідерства зокрема, неможливо розглядати без врахування участі і ролі в ньому стейкхолдерів. У сучасних умовах розвитку вищої освіти управління ЗВО стає все більш складним і багатовимірним процесом. Одним із ключових факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, є стейкхолдери – зацікавлені сторони, які прямо або опосередковано впливають на функціонування закладів вищої освіти. До них належать студенти, викладачі, адміністрація, роботодавці, державні органи, громадські організації та міжнародні партнери.

Майже сорок років тому теорію стейкхолдерів (зацікавлених сторін) було запроваджено Робертом Едвардом Фріменом як управлінську концепцію [152]. Тепер теорія зацікавлених сторін представляється як етична модель стратегічного управління комерційними фірмами, корпораціями, а також державними організаціями та установами. Поняття зацікавленої сторони зазвичай використовується для позначення сторін, які впливають або зазнають впливу від діяльності приватних або державних організацій. Стейкхолдери – це ті зацікавлені сторони, які, окрім акціонерів, мають зв’язок з діяльністю корпорації, фірми чи організації. Посилання на зацікавлених сторін стосується концепції комерційної фірми як такої, що базується на переговорному управлінні, де максимізація цінності для акціонера не є кінцевим критерієм. У цій моделі важливі інтереси та частки, які не належать акціонерам чи інвесторам, виходять за рамки капіталу та включають громадянське суспільство. Ця модель стратегічного управління є одночасно конкретною та корисною для розвитку демократії у фірмі, а також дозволяє представити елементи суспільного договору в контексті глобального капіталізму [153]. У дискусії про те, у чиїх інтересах має керуватися корпорація/університет, протягом останніх тридцяти років «теорія

зацікавлених сторін» запропонувала особливу відповідь: корпорація повинна керуватися в інтересах усіх її основних зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, постачальників та фінансистів, не суперечачи етичним принципам, на яких ґрунтується капіталізм. Це центральне твердження піддається критиці, оскільки теорія зацікавлених сторін ніби фактично підриває принципи, на яких базується ринкова економіка [154]. Р. Е. Фрімен вважає, що теорію зацікавлених сторін часто плутають з соціальною відповідальністю та представляють як антиакціонерний підхід. Роз'яснюючи ці неоднозначності, представляється структура 4С, корисна для розуміння та впровадження теорії зацікавлених сторін у різних контекстах та ситуаціях [155]. Наразі, набуває визнання Meaningful Stakeholder Engagement (змістовна взаємодія із зацікавленими сторонами) - це одночасно концепція та управлінський підхід, що спирається на поєднання теоретичних та прикладних галузей знань [156].

У вищій освіті, теорія зацікавлених сторін набула поширення наприкінці 20-го та на початку 21-го століть [157]. Зацікавлену сторону в контексті вищої освіти визначають як будь-кого, хто має законний інтерес до освіти та тим самим отримує право втручатися в управління освітньою організацією [158]. У дослідженнях з вищої освіти вперше почали визнавати студентів зацікавленими сторонами, а роботодавців включати до зовнішніх зацікавлених сторін, у 1975 році [157]. У Європі поширення моделі зацікавлених сторін виникло внаслідок переходу управління вищої освіти від форм державної бюрократії до сучасних систем, у яких роль уряду зводиться радше до моніторингу, ніж до прямого контролю [159]. Цей короткий огляд літератури щодо застосування теорії зацікавлених сторін акцентує на тенденціях впливу стратегій зацікавлених сторін на успішність освіти та управління ЗВО, підтверджує, що сприяння підзвітності, заохочення інклюзії та підвищення якості та актуальності освіти значною мірою залежать від залучення стейкхолдерів, оскільки для покращення процесу

прийняття рішень та загальної ефективності освітніх організацій важливо враховувати різні точки зору.

Отже, взаємодія між стейкхолдерами формує стратегічний напрямок розвитку освітніх установ, сприяє підвищенню якості освітнього процесу та адаптації до сучасних викликів. Однак різноманітність інтересів і очікувань різних груп створює як можливості, так і виклики для керівників закладів освіти. У цьому контексті важливо дослідити, яким чином стейкхолдери впливають на управлінські рішення, які механізми взаємодії є найбільш ефективними та як забезпечити баланс між інтересами всіх зацікавлених сторін. Основні групи стейкхолдерів та їх вплив представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Визначення груп стейкхолдерів та їхнього впливу в освіті України

Група стейкхолдерів	Вплив	Особливості в Україні
1. Держава (МОН, ВРУ, КМУ)	• Нормативно-правове регулювання (Закон «Про вищу освіту», підзаконні акти) • Фінансування (бюджетні місця, програми) • Формування державної політики • Ліцензування та акредитація	Вплив залишається значним попри автономію ЗВО; управління часто реактивне, а не проактивне.
2. НАЗЯВО	• Акредитація освітніх програм • Інституційна акредитація • Формування стандартів якості	Змінено підходи до якості: вимоги прозорості, підзвітності, орієнтації на студента. ЗВО досі адаптуються до нових вимог.
3. Студенти та їх батьки	• Вибір ЗВО та програми • Зворотний зв’язок щодо якості • Участь у студентському самоврядуванні	Студентський голос зростає через опитування, представництво в радах. Демографічна криза та конкуренція змушують ЗВО орієнтуватися на потреби студентів. Батьки як важливі фінансові стейкхолдери.
4. Роботодавці та бізнес-спільнота	• Формування попиту на фахівців • Участь у розробці програм • Надання місць практики • Працевлаштування випускників • Спільні дослідження та інновації	Співпраця залишається слабкою; часто формальна. Недостатньо спільних програм. Війна загострила дисбаланс між потребами ринку праці та пропозицією ЗВО.

Група стейкхолдерів	Вплив	Особливості в Україні
5. Академічна спільнота (викладачі, науковці, адміністрація)	• Внутрішнє управління • Якість викладання та науки • Формування академічної культури • Забезпечення якості освіти	Потужна група впливу всередині ЗВО, інколи спостерігається інерція, опір змінам, низька відкритість до зовнішніх впливів.
6. Випускники	• Формування репутації ЗВО • Зворотний зв'язок щодо актуальності знань • Фінансова підтримка (ендаументи, внески) • Менторство	Потенціал випускників використовується недостатньо; можливості для фандрайзингу та мережевої підтримки залишаються нереалізованими.
7. Міжнародні партнери та донори	• Гранти, проєкти • Програми обміну (Erasmus+) • Підтримка реформ • Експертна допомога • Інтеграція у світовий освітній простір	Вплив значно зріс після початку повномасштабної війни; міжнародні партнери є ключовими для стійкості та розвитку системи вищої освіти.
8. Місцеві громади та органи самоврядування	• Соціальна відповідальність ЗВО • Участь у регіональних проєктах • Співпраця в соціальному розвитку, культурному обміні, вирішенні місцевих проблем	Децентралізація посилила роль громад; ЗВО стають центрами розвитку регіонів.

Джерело: складено автором

Проведене нами нерепрезентативне опитування передбачало проаналізувати роль стейкхолдерів у системі управління освітніми організаціями та визначити шляхи оптимізації їхнього впливу для забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти, зокрема, за такими напрямками:

1. Способи взаємодії стейкхолдерів з освітньою організацією.
2. Механізми залучення стейкхолдерів до управління ЗВО.
3. Періодичність залучення стейкхолдерів до оцінки якості управління ЗВО.
4. Групи стейкхолдерів, які впливають на управління освітніми організаціями у вищій освіті.
5. Вплив співробітництва з іншими ЗВО та бізнесом на ефективне управління.
6. Вплив роботодавців на управління освітніми організаціями.
7. Вплив студентів на процес управління ЗВО.

8. Вплив міжнародних стейкхолдерів на процес управління ЗВО.

Коротко наведемо результати цього опитування. Ми виходимо з того, що управління ЗВО є складним процесом, який залежить від взаємодії різних груп зацікавлених сторін. Державні органи, викладачі, студенти, бізнес-структури та міжнародні організації відіграють важливу роль у формуванні освітньої політики, фінансуванні, впровадженні нових стандартів та розвитку навчального середовища. Для визначення того, які групи зацікавлених сторін, на думку респондентів, мають найбільший вплив на управління освітніми організаціями у сфері вищої освіти їм було поставлене відповідне питання (рис.2.16).

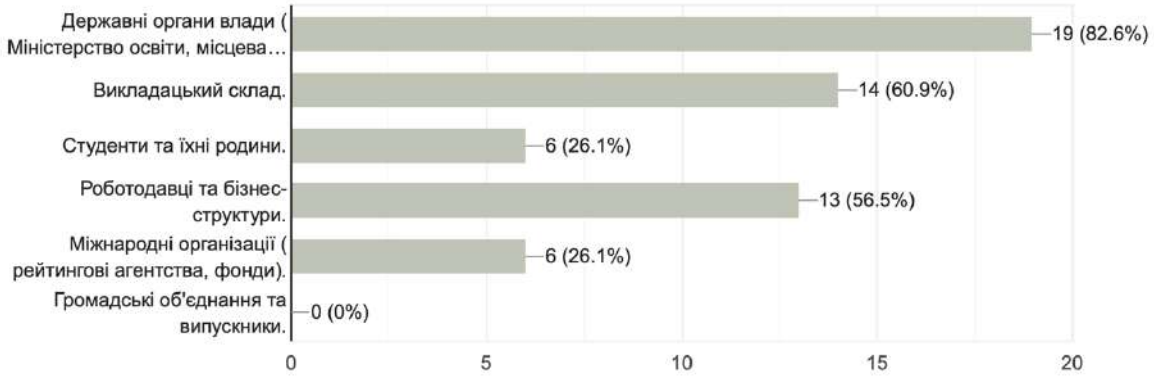

Рис. 2.14. Відповіді респондентів на питання «Які групи стейкхолдерів, на вашу думку, мають найбільший вплив на управління освітніми організаціями у вищій освіті?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування показали, що найбільший вплив на управління освітніми закладами мають державні органи влади (82,6% респондентів), що свідчить про їхню ключову роль у регулюванні освітнього процесу. Важливими стейкхолдерами також є викладацький склад (60,9%) та роботодавці з бізнес-структурами (56,5%), що підкреслює значення кадрової політики та ринкових вимог до підготовки фахівців. Студенти, міжнародні організації та рейтингові агентства мають відносно менший вплив (по 26,1%), що може свідчити про

недостатній рівень їхньої участі в управлінських процесах. Цікаво, що громадські об'єднання та випускники не були відзначені жодним респондентом, що вказує на низьку їхню роль у прийнятті рішень щодо управління освітніми закладами. Отримані результати підтверджують, що державні органи продовжують відігравати вирішальну роль у сфері управління вищою освітою, тоді як розширення впливу інших стейкхолдерів, зокрема студентів та випускників, може сприяти більшій гнучкості та адаптивності освітньої системи до сучасних викликів.

Взаємодія стейкхолдерів з освітніми організаціями є важливим чинником, що впливає на якість управління, рівень освіти та стратегічний розвиток навчальних закладів. Різні зацікавлені сторони, такі як державні органи, бізнес, міжнародні партнери, викладачі та студенти, можуть підтримувати освітні установи через фінансування, розробку навчальних програм, спільні дослідницькі проєкти або консультації з питань розвитку. З метою визначення найбільш ефективних способів взаємодії між стейкхолдерами та освітніми закладами для покращення освітнього процесу та управління, було поставлено питання «Який із зазначених способів взаємодії стейкхолдерів з освітньою організацією є найбільш ефективним?» (рис. 2.15).

Рис. 2.15. Відповіді респондентів на питання «Який із зазначених способів взаємодії стейкхолдерів з освітньою організацією є найбільш ефективним?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування показали, що найбільш ефективним способом взаємодії стейкхолдерів з освітніми організаціями респонденти вважають їх підтримку ЗВО фінансуванням або ресурсами (39,1%). Це підтверджує критичну роль матеріальної та фінансової підтримки для успішного функціонування закладів освіти. На другому місці за ефективністю було визначено участь у спільних дослідницьких проєктах або інноваційних ініціативах (26,1%), що свідчить про важливість науково-дослідницької співпраці та впровадження новітніх технологій у навчальний процес. Меншою мірою респонденти відзначили участь у розробці освітніх програм (17,4%), консультації з питань стратегічного розвитку (17,4%) та надання зворотного зв'язку про якість освіти (17,4%). Це може свідчити про те, що такі форми співпраці потребують подальшого розвитку та активнішої інтеграції в освітню систему. Загалом, результати підкреслюють необхідність зміцнення партнерських зв'язків між освітніми установами та стейкхолдерами, особливо в аспектах фінансування, інноваційної діяльності та стратегічного планування.

Ефективне управління освітньою організацією неможливе без активної взаємодії з ключовими стейкхолдерами, такими як роботодавці, випускники, студенти та громадські організації. Посилення їхньої ролі у прийнятті стратегічних рішень сприяє підвищенню якості освіти, покращенню освітніх програм та забезпеченню відповідності сучасним викликам. Для визначення механізмів залучення стейкхолдерів, які, на думку респондентів, потребують додаткового розвитку та зміцнення, їм було задано відповідне питання, відповіді представлено на Рис. 2.14.

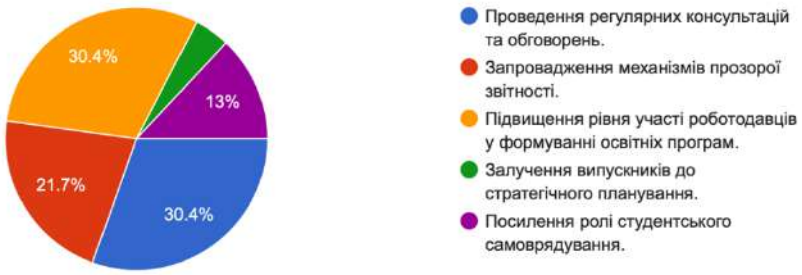

Рис. 2.16. Відповіді респондентів на питання «Які механізми залучення стейкхолдерів до управління освітньою організацією, на вашу думку, потрібно посилити?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування показали, що найбільшу увагу слід приділити підвищенню рівня участі роботодавців у формуванні освітніх програм та проведенню регулярних консультацій та обговорень, які отримали по 30,4% голосів. Це свідчить про необхідність більш тісної співпраці між освітою та ринком праці, а також про важливість налагодження постійного діалогу з усіма зацікавленими сторонами. Запровадження механізмів прозорої звітності підтримали 21,7% респондентів, що вказує на потребу у відкритості та підзвітності управлінських процесів. Посилення ролі студентського самоврядування (13%) та залучення випускників до стратегічного планування (4,3%) отримали відносно менше голосів, що може свідчити про меншу актуальність цих питань у порівнянні з іншими механізмами.

Отримані результати демонструють, що для покращення управління освітніми організаціями слід зміцнювати зв’язки з роботодавцями, розвивати механізми прозорого управління та налагоджувати ефективну комунікацію між усіма стейкхолдерами. Це сприятиме підвищенню якості освіти та її адаптації до реальних потреб суспільства.

Залучення стейкхолдерів до оцінки якості управління є важливим механізмом для покращення ефективності освітніх організацій. Регулярні опитування дозволяють отримати зворотний зв'язок від студентів, викладачів, роботодавців та інших зацікавлених сторін, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень та підвищенню прозорості управлінських процесів. Для визначення частоти залучення стейкхолдерів до оцінки якості управління в освітніх закладах, респондентам було поставлене відповідне питання, відповіді представлено на Рис. 2.17.

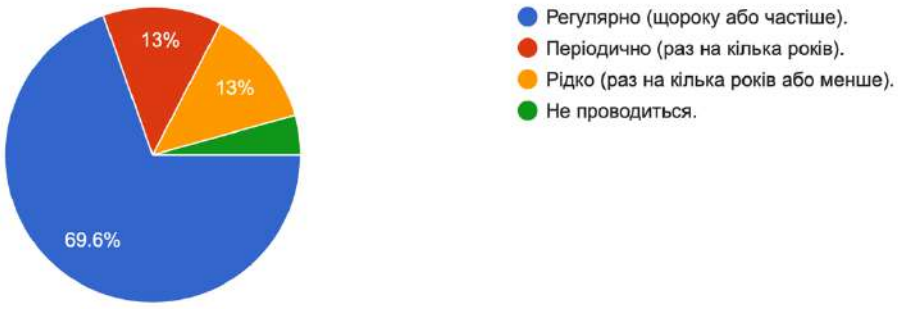

Рис. 2.15. Відповіді респондентів на питання «Як часто ваша організація проводить опитування чи залучає стейкхолдерів до оцінки якості управління?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування свідчать, що більшість освітніх організацій регулярно (щороку або частіше) проводять опитування стейкхолдерів щодо якості управління – 69,6% респондентів обрали цей варіант. Це позитивний сигнал, який вказує на системний підхід до моніторингу управлінських процесів. Водночас 13% респондентів зазначили, що такі опитування проводяться періодично (раз на кілька років), ще 13% – що опитування проводяться рідко або ще рідше. Ці результати свідчать про можливу недостатність уваги до постійного збору зворотного зв'язку у частини закладів. 4,3% респондентів відповіли, що

такі опитування не проводяться взагалі, що вказує на окремі випадки повної відсутності механізмів оцінки управлінської діяльності.

Отримані результати демонструють, що більшість освітніх організацій прагнуть до регулярного збору зворотного зв'язку від стейкхолдерів. Однак, для покращення ефективності управління варто заохочувати заклади, які проводять оцінку нерегулярно або рідко, до більш системного використання цього інструменту.

Співробітництво між освітніми закладами та бізнесом відіграє ключову роль у розвитку сучасної системи освіти. Така взаємодія сприяє вдосконаленню освітніх програм, адаптації навчальних процесів до реальних потреб ринку праці та підвищенню рівня підготовки студентів. Також партнерство між різними закладами освіти сприяє обміну досвідом, покращенню управлінських практик і створенню нових освітніх можливостей. Для оцінки значущості співпраці з іншими освітніми установами та бізнес-середовищем у контексті ефективного управління освітніми організаціями було поставлене питання «Наскільки важливим є співробітництво з іншими закладами освіти чи бізнесом для ефективного управління?», вілповіді представлено на Рис. 2.18.

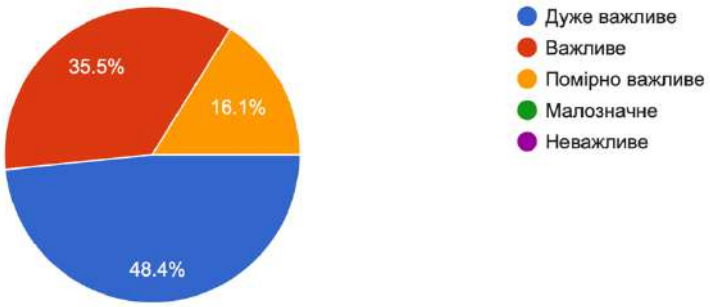

Рис. 2.18. Відповіді респондентів на питання «Наскільки важливим є співробітництво з іншими закладами освіти чи бізнесом для ефективного управління?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування свідчать, що більшість респондентів вважають співпрацю з бізнесом та іншими закладами освіти важливою. 48,4% опитаних оцінили її як дуже важливу, а ще 35,5% вважають, що вона є важливою, що разом складає переважну більшість відповідей. Це підкреслює розуміння необхідності зовнішніх партнерств для покращення управлінських та освітніх процесів. Водночас 16,1% респондентів вважають співпрацю помірно важливою, що може вказувати на те, що в окремих випадках її значення може залежати від специфіки закладу чи його можливостей. Жоден із респондентів не обрав варіанти «малозначне» або «неважливе», що підтверджує загальну згоду щодо важливості цього аспекту.

Отримані результати свідчать про те, що подальший розвиток партнерських зв’язків між освітніми установами та бізнес-сектором може сприяти більш ефективному управлінню та підвищенню якості освіти. Розширення таких взаємодій може допомогти адаптувати освітні програми до потреб ринку праці та забезпечити студентів актуальними знаннями та практичними навичками.

Співпраця між освітніми закладами та роботодавцями є важливим фактором, що впливає на якість професійної підготовки студентів та відповідність випускників сучасним вимогам ринку праці. Участь роботодавців у розробці освітніх програм, надання зворотного зв’язку щодо компетенцій випускників та спільні ініціативи можуть сприяти покращенню управління закладами освіти. Для оцінки рівня впливу роботодавців на управлінські процеси в освітніх організаціях та визначення можливостей для поглиблення цієї взаємодії було поставлено питання «Як ви оцінюєте вплив роботодавців на управління освітніми організаціями?», відповіді представлено на Рис. 2.19.

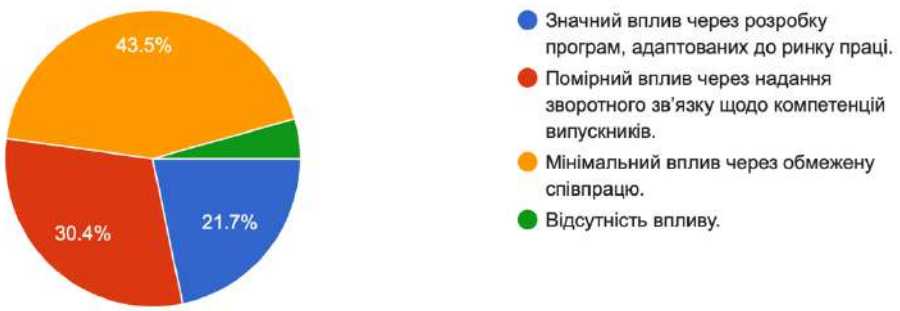

Рис. 2.19. Відповіді респондентів на питання «Як ви оцінюєте вплив роботодавців на управління освітніми організаціями?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування показують, що найбільша частка респондентів (43,5%) вважає, що вплив роботодавців є мінімальним через обмежену співпрацю. Це свідчить про недостатньо розвинені механізми взаємодії між освітніми закладами та ринком праці. Помірний вплив, який проявляється через надання роботодавцями зворотного зв'язку щодо компетенцій випускників, відзначили 30,4% опитаних. Водночас 21,7% респондентів вказали, що роботодавці здійснюють значний вплив через розробку програм, адаптованих до ринку праці, що вказує на певний рівень співпраці, але далеко не системний. Лише невелика частка респондентів зазначила повну відсутність впливу роботодавців (4,3%),_що свідчить про певний рівень зацікавленості бізнесу у співпраці з освітою, хоча цей вплив поки що залишається обмеженим.

Отримані результати підкреслюють необхідність активнішої інтеграції роботодавців у процеси формування освітніх програм та управління освітніми установами. Розширення партнерських зв'язків між бізнесом і закладами освіти може сприяти підвищенню якості підготовки випускників і забезпеченню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Участь студентів в управлінні освітніми організаціями є важливим елементом демократичного підходу до розвитку вищої освіти. Вони можуть

впливати на прийняття рішень через студентські організації, комітети, опитування та зворотний зв'язок щодо якості навчання. Важливість залучення студентів до стратегічного планування полягає в тому, що це сприяє покращенню освітнього процесу та врахуванню їхніх потреб. З метою оцінки ролі студентів у процесі управління освітніми закладами було поставлено питання «Як студенти впливають на процес управління освітньою організацією?», відповіді представлено на Рис. 2.20.

Рис. 2.20. Відповіді респондентів на питання «Як студенти впливають на процес управління освітньою організацією?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування показали, що найбільш поширеним механізмом впливу студентів на управління освітніми закладами є зворотний зв'язок щодо якості освітнього процесу, який відзначили 39,1% респондентів. Це свідчить про важливість студентської думки у визначенні якості освіти. 26,1% опитаних вважають, що студенти мають незначний вплив на управління, що може свідчити про недостатню інтеграцію їх у прийняття рішень. Водночас 21,7% зазначили, що студенти беруть участь в управлінні через студентські організації та комітети, а 13% – через участь у стратегічному плануванні.

Отримані результати свідчать, що, хоча студенти мають певний вплив на управління освітніми закладами, він переважно обмежується механізмами зворотного зв'язку. Для підвищення ефективності їхньої участі варто розширити

можливості залучення студентів до стратегічного планування та ухвалення важливих рішень в освітніх організаціях.

У сучасному освітньому просторі міжнародні стейкхолдери, такі як рейтингові агентства, донорські фонди та міжнародні організації, відіграють важливу роль у формуванні стандартів якості освіти та впровадженні інноваційних підходів до управління закладами освіти. Вони можуть впливати на освітні установи через фінансування, рекомендації, участь у проєктах та оцінювання діяльності. Для визначення рівня впливу міжнародних стейкхолдерів на управління освітніми організаціями та оцінки ефективності такої взаємодії було поставлено питання «Чи впливають міжнародні стейкхолдери (рейтингові агентства, донорські фонди) на процес управління в освітній організації?» , відповіді представлені на Ррис. 2.21.

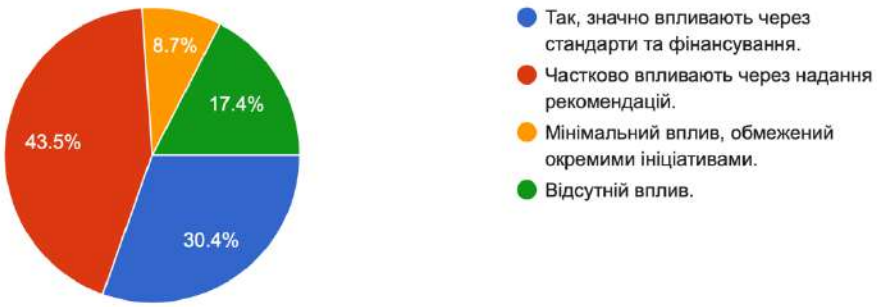

Рис. 2.21. Відповіді респондентів на питання «Чи впливають міжнародні стейкхолдери (рейтингові агентства, донорські фонди) на процес управління в освітній організації?»

Джерело: складено особисто автором за результатами опитування

Результати опитування свідчать, що 30,4% респондентів вважають, що міжнародні стейкхолдери значно впливають на управління освітніми організаціями через стандарти та фінансування. Це підтверджує важливу роль міжнародних організацій у розвитку освіти, особливо через фінансову підтримку та встановлення критеріїв оцінки якості. Найбільша частка респондентів (43,5%)

вказала, що міжнародні стейкхолдери частково впливають через надання рекомендацій. Це може означати, що рекомендації мають певний вплив на управління, але не завжди є обов'язковими до виконання. 17,4% опитаних вважають, що міжнародні організації мають мінімальний вплив, обмежений окремими ініціативами, а 8,7% відзначили, що їхній вплив відсутній взагалі. Це може свідчити про те, що в деяких освітніх організаціях міжнародне співробітництво не є пріоритетним або недостатньо розвинене.

Загалом, результати показують, що міжнародні стейкхолдери мають певний вплив на управління освітніми організаціями, але його рівень залежить від конкретних закладів. Для посилення цієї взаємодії варто розширювати міжнародні партнерства, активно залучати освітні установи до міжнародних проєктів та використовувати найкращі практики глобального освітнього середовища.

Отже, в Україні в умовах реформ та викликів війни, вплив стейкхолдерів на управління вищою освітою стає все більш помітним, хоча і зі значними особливостями, які ми змогли встановити внаслідок проведеного нами нерепрезентативного опитування. Ці особливості вказують на такі проблеми впливу стейкхолдерів в Україні:

- Формальність взаємодії. Часто взаємодія зі стейкхолдерами, особливо з роботодавцями, носить формальний характер (наприклад, «галочка» для акредитації), без реального впливу на зміст освітніх програм.
- Недостатня прозорість та підзвітність. Незважаючи на прогрес, деякі ЗВО все ще недостатньо прозорі у своїй діяльності, що обмежує можливість ефективного впливу стейкхолдерів.
- Слабка інституційна спроможність. Не всі ЗВО мають достатні ресурси (людські, фінансові, інфраструктурні) для ефективної взаємодії зі стейкхолдерами та імплементації їхніх рекомендацій.

- Відсутність єдиної стратегії. Деякі ЗВО не мають чіткої стратегії залучення та роботи зі стейкхолдерами, що призводить до фрагментарності зусиль.
- Вплив війни. Виклики війни (безпека, релокація, фінанси, кадри) відволікають управлінські ресурси, ускладнюючи повноцінну взаємодію зі стейкхолдерами.
- Опір змінам. Деякі внутрішні стейкхолдери (частина академічної спільноти) можуть чинити опір змінам, що пропонуються зовнішніми стейкхолдерами (наприклад, змінам у навчальних планах за запитом роботодавців).

Рекомендації щодо поліпшення впливу стейкхолдерів на управління ЗВО України систематизовано в (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рекомендації щодо поліпшення впливу стейкхолдерів на управління ЗВО

№	Напрям	Конкретні рекомендації
1	Розробка та імплементація стратегії взаємодії зі стейкхолдерами	• Ідентифікація всіх стейкхолдерів, створення «мап стейкхолдерів» • Визначення пріоритетних груп для досягнення стратегічних цілей • Розробка детальних планів взаємодії для кожної групи: форми, частота, відповідальні особи
2	Посилення прозорості та підзвітності	• Регулярне оприлюднення звітів про діяльність, фінанси, результати навчання • Запровадження систем зворотного зв’язку (опитування, слухання, онлайн-платформи) • Створення майданчиків для діалогу: ради стейкхолдерів, круглі столи, конференції
3	Активізація співпраці з роботодавцями	• Створення активних рад роботодавців при факультетах/кафедрах • Розширення програм практик, стажувань, дуальної освіти • Реалізація спільних досліджень, інноваційних проєктів • Залучення практиків до викладання, майстер-класів, захистів
4	Посилення ролі студентів та випускників	• Реальне залучення студентського самоврядування до прийняття рішень • Систематичний збір відгуків студентів про навчання, сервіси, умови

№	Напрям	Конкретні рекомендації
		• Активізація роботи Асоціацій випускників: менторство, фандрайзинг, нетворкінг
5	Розвиток лідерських компетенцій керівництва ЗВО	• Навчання стратегічному мисленню, розробці довгострокових стратегій • Розвиток навичок комунікацій, переговорів, медіації • Формування спроможності до управління змінами та культурою інновацій • Освоєння цифрового лідерства для прийняття рішень
6	Інтеграція у міжнародний освітній простір	• Вивчення та адаптація світових практик взаємодії зі стейкхолдерами • Участь у міжнародних проєктах з залученням стейкхолдерів • Співпраця з міжнародними експертами: тренінги, консультації
7	Посилення соціальної відповідальності ЗВО	• Реалізація соціальних проєктів спільно з місцевими громадами • Дотримання високих етичних стандартів у діяльності ЗВО

Джерело: складено автором

Отже, зміни у вищій освіті України, спричинені соціально-економічними викликами, риваючою війною та інтеграцією у Європейський освітній простір істотно посилили взаємозалежність між закладами вищої освіти (ЗВО) та стейкхолдерами. Вплив стейкхолдерів на управління ЗВО в Україні є важливим елементом формування сучасної, конкурентоспроможної та соціально відповідальної системи вищої освіти. Вищі навчальні заклади більше не можуть функціонувати автономно без врахування інтересів зовнішніх і внутрішніх груп.

Зокрема, спостерігаєтся посилення ролі студентів як активних споживачів освітніх послуг, оскільки вони впливають на зміст освітніх програм, якість викладання та умови навчання через механізми опитувань, участь у студентських радах, акредитаційних комісіях тощо, то ж ЗВО змушені адаптувати свої програми до потреб та очікувань студентсва, щоб зберігати конкурентоспроможність на освітньому ринку.

Ефективність випуску кадрів, їх працевлаштування та конкурентоспроможність на ринку праці напряму залежить від запитів роботодавців, тому ЗВО мають узгоджувати зміст освітніх програм із потребами

галузей, налагоджувати стажування, дуальну освіту, спільні проєкти з компаніями. Актуалізується необхідність взаємодії з міжнародними партнерами, які сьогодні є джерелом ресурсів, досвіду, нових стандартів якості..

Неврахування інтересів зацікавлених сторін може спричинити кризові ситуації в управлінні ЗВО. Заклади освіти повинні реагувати, захищати, враховувати та проактивно управляти своїми зацікавленими сторонами. Активне та проактивне лідерство, спрямоване на ефективну взаємодію з усімастейкхолдерами є ключем до успішного розвитку українських ЗВО у світовому освітньому просторі.

Висновки до другого розділу

Внаслідок здійснення комплексного аналізу сучасного стану управління закладами вищої освіти України в умовах трансформаційних змін здобуто такі висновки:

1. Визначено поняття «стан управління» як сукупність параметрів, характеристик та умов, що описують поточний стан системи управління організацією в певний момент часу. Дослідження стану управління в освітніх організаціях України є надзвичайно актуальним, особливо в умовах повномасштабної війни, реформ та загальної трансформації суспільства. Визначено ключові напрями реформування вищої освіти, серед яких – стратегічне планування, модернізація освітнього процесу, індивідуальні освітні траєкторії та стандартизація оцінювання студентів. Досліджено основні виклики, зокрема вплив війни, фінансові труднощі, демографічні зміни та проблеми цифровізації. Встановлено, що оптимізація мережі ЗВО сприяє ефективнішому використанню ресурсів, але потребує подальших удосконалень у фінансуванні та інтеграції до європейського освітнього простору.

2. Встановлено, що реалізація концепцій лідерства в управлінні ЗВО України є важливим процесом, який набирає обертів на тлі реформ та євроінтеграційних

прагнень. Це передбачає перехід від суто адміністративних до більш демократичних та надихаючих моделей управління. Ключовими моделями управління ЗВО, що ґрунтуються на концепціях лідерства, визначено трансформаційне лідерство, що сприяє розвитку академічної культури, залученню студентів до процесів управління та впровадженню інновацій, ситуативне лідерство, що забезпечує адаптацію до кризових ситуацій, стратегічне лідерство, що формує довгострокове бачення розвитку університетів, та автентичне лідерство, що підвищує якість управління завдяки зміцненню довіри та прозорості управлінських рішень. В ЗВО завдяки впровадження проєктів розвитку лідерського потенціалу університетів впроваджуються елементи розподіленого лідерства. Це включає розширення повноважень колегіальних органів та органів студентського самоврядування. Важливим аспектом є формування культури довіри, взаємодії та спільної відповідальності для створення ефективних команд.

3.Водночас, процес реалізації лідерських концепцій стикається зі значними труднощами, що були виявлені, зокрема, під час проведеного дисертантом опитування учасників освітнього процесу українських ЗВО. Застарілі бюрократичні процедури та ієрархічна структура управління часто гальмують повноцінне впровадження лідерських підходів. Не завжди спостерігається готовність персоналу до змін та прийняття на себе додаткової відповідальності, що є суттю лідерства. Для управління освітніми організаціями в системі вищої освіти України характерні обмеження автономії вищих навчальних закладів, відсутність цілісної державної стратегії розвитку освітньої системи, яка б відповідала умовам воєнного часу та післявоєнного відновлення.

У результаті відсутності єдиного вектора розвитку системи освіти, чітких цілей, хаотичних дій керівництва, низької мотивації персоналу, значних фінансових втрат внаслідрк війни, нездатності адаптуватися до змін, суперечливих підходів до змісту навчання, гарантій актуальності знань,

отриманих випускниками, система вищої освіти України має «кризовий стан управління». Бракує системних програм підготовки саме лідерів для сфери вищої освіти, які б поєднували управлінські навички з розумінням специфіки академічного середовища. Попри декларативну підтримку лідерства, на практиці домінують традиційні методи управління, засновані на контролі та директиві. Успішна реалізація концепцій лідерства потребує часу, значних зусиль, зміни менталітету та створення відповідного інституційного середовища.

4.Вплив стейкхолдерів на управління освітніми організаціями є важливим елементом формування сучасної, конкурентоспроможної та соціально відповідальної системи вищої освіти в Україні. Активне та проактивне лідерство, спрямоване на ефективну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами, є ключем до успішного розвитку українських ЗВО у світовому освітньому просторі. Визначено, що тісна співпраця з бізнесом, впровадження механізмів громадського контролю та розширення міжнародного партнерства сприяють покращенню якості освіти та її відповідності до сучасних ринкових вимог.

На підставі проведеного дослідження обгрунтовано, що управління закладами вищої освіти України потребує комплексного підходу, який включає реформування освітніх процесів, впровадження ефективних лідерських моделей та активну взаємодію зі стейкхолдерами. Подальший розвиток системи залежить від вдосконалення механізмів управління, стабільного фінансування та адаптації до викликів глобалізації.

За результатами проведеного дослідження опубліковано 1 стаття у зарубіжному виданні [160] та тези доповідей на конференції [161; 162].

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА

3.1. Впровадження колаборативної моделі управління закладами вищої освіти в умовах реформування системи освіти України

Сучасні виклики, які постають перед системою вищої освіти України, потребують кардинального оновлення моделей управління закладами вищої освіти, що обґрунтовувалося нами вище. Одним із пріоритетних напрямів такого оновлення вбачаємо у запровадженні лідерства як управлінської технології та моделей управління, що передбачають відхід від традиційно ієрархічних, централізованих структур на користь демократичних, гнучких і партнерських підходів до прийняття рішень. Співпраця стала важливим складником для виживання та успіху освітньої організації. У наукових джерелах, як засвідчив їх аналіз у Розділі 1, все частіше підкреслюється важливість колегіальності та колаборації (спільності) в управлінні освітніми організаціями.

В українському дискурсі менеджменту освітніх організацій поняття «колаборативне управління» ще широко не застосовується, на відміну від поняття «колегіальне управління». Закон України «Про вищу освіту» включає ряд положень, спрямованих на демократизацію системи освіти завдяки саме посиленню колегіальності управління, зокрема, через створення наглядових рад, підвищення ролі конференцій трудового колективу, розвиток студентського самоврядування та реформування діяльності вчених рад. У зв’язку з цим постає актуальним завданням аналіз взаємозв’язку колегіального та колаборативного управління та визначення їх впливів на вдосконалення управлінських процесів у ЗВО [66; 68; 67].

Наше дослідження теорії організації та менеджменту, представлене в п. 1.2 та 1.3., надає підстави для розмежування цих понять, які маючи певну спільність відрізняються методами та інструментами прийняття рішень і взаємодії в групі. *Колегіальне управління* ґрунтується на прийнятті рішень колективно (колегіально) шляхом обговорення різних точок зору та узгодження позицій усіх учасників групи (органу чи організації), що передбачає чіткі процедури затвердження рішень та розподіл відповідальності за прийняті рішення між усіма членами колегіального органу.

Колаборативна модель управління (або спільне управління), на нашу думку, є ширшим поняттям, що охоплює не лише процедуру прийняття рішень, але й весь процес взаємодії й співпраці між різними учасниками організації та залучення широкого кола зацікавлених сторін (стейкхолдерів), включаючи не лише тих, хто приймає рішення, а й тих, на кого ці рішення впливають, для досягнення спільної мети.

Отже, якщо колегіальне управління акцентує на процедурних аспектах ухвалення рішень у межах визначених колегіальних органів (вчені ради, конференції трудових колективів тощо), то колаборативне управління відображає більш широкий процес співпраці між усіма учасниками організації, де лідер виступає не стільки як адміністратор, скільки як фасилітатор колективного пошуку рішень. Застосування колаборативного управління дозволяє створити середовище, в якому працівники мають можливість ініціювати спільно зміни, вирішувати проблеми та реалізовувати інноваційні проєкти.

Здійснений нами аналіз практик провідних закордонних університетів, зокрема Китаю, Південної Кореї і Сінгапуру, надає підстави розглядати колаборативну модель управління як перспективний інструмент стратегічного розвитку українських ЗВО, що забезпечує їхню гнучкість, конкурентоспроможність, інтеграцію до міжнародного простору вищої освіти та відповідь на нові виклики суспільства. Цей аналіз колаборативних моделей

управління університетами здійснений з метою виявлення конструктивних елементів, які можуть бути використані для удосконалення управління закладами освіти в Україні в сучасних умовах [164].

Підхід Китаю до управління університетами тісно пов'язаний із державною моделлю економічного та соціального розвитку. Китайський уряд відіграє центральну роль у стратегічному спрямуванні розвитку вищої освіти через такі ініціативи, як програма «Double First-Class», яка має на меті розвиток університетів і дисциплін світового рівня. Уряд визначає порядок денний розвитку університетів, акцентуючи увагу на глобальній конкурентоспроможності, дослідницькій досконалості та соціально-економічному внеску. Незважаючи на домінантну роль держави, китайські університети мають значну автономію в академічних і адміністративних питаннях, особливо заклади вищої категорії. Активно заохочується тісна взаємодія між університетами та промисловими підприємствами, що сприяє інноваціям і практичному застосуванню результатів досліджень [165].

Україна може впровадити модель, де держава визначає стратегічні орієнтири для ЗВО, одночасно забезпечуючи їм автономію в академічній сфері для стимулювання інновацій. Посилення співпраці ЗВО з бізнесом і промисловістю допоможе подолати розрив між освітою та економічними потребами й ринком праці, що особливо важливо для повоєнного відновлення країни.

Система вищої освіти Південної Кореї ґрунтується на збалансованому підході, що поєднує автономію університетів із суворим державним наглядом і заходами підзвітності. Корейська модель робить акцент на забезпеченні якості, глобальній конкурентоспроможності та інноваціях, фінансуванні університетів державою на основі їх результативності, орієнтації університетів на глобалізацію та інновації [166]. Університети діють у межах загальних державних настанов, маючи при цьому свободу визначати навчальні програми, пріоритети досліджень і структури внутрішнього управління. Підзвітність університетів забезпечується

завдяки фінансуванню, що ґрунтується на досягнутих результатах, таких як наукові публікації та рівень працевлаштування випускників. Заохочується інтернаціоналізація освітніх програм, викладацького складу та студентського контингенту з метою узгодження з міжнародними стандартами та сприяння національним інноваційним цілям.

Запровадження в Україні фінансування на основі результативності може підвищити підзвітність і стимулювати поліпшення якості освіти в українських ЗВО, а заохочення їх інтернаціоналізації та інноваційної діяльності сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на світовій арені.

У Сінгапурі модель управління університетами базується на інтегрованому екосистемному підході, де університети розглядаються як ключові елементи національної інноваційної системи. Уряд, університети та промислові підприємства тісно співпрацюють для стимулювання економічного зростання та соціального розвитку. Особливості колаборативного управління університетами в Сінгапурі проявляються в стратегічній узгодженості діяльності університетів з загальнодержавними пріоритетами; реалізація державно-приватних партнерств, а також гнучкість і адаптивність університетів до вимог сучасності. Університети тісно інтегровані у процес досягнення національних стратегічних цілей, зокрема в галузях економічного розвитку та інновацій, відзначаються високою здатністю реагувати на глобальні та локальні виклики завдяки гнучкості управління та швидкій адаптації навчальних і науково-дослідницьких програм та проєктів відповідно до нових потреб [167].

Формування в Україні колаборативної екосистеми у вищій освіті, що об’єднує ЗВО, промисловість і уряд, може прискорити процеси модернізації управління закладами освіти, зокрема, та впровадження інновацій й економічного розвитку загалом. Посилення гнучкості управлінських структур допоможе українським ЗВО ефективніше реагувати на глобальні та локальні виклики. Узагальнені результати порівняння особливостей зарубіжних

колабративних моделей управління та визначення рекомендацій для України представлені в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Порівняльна таблиця колаборативних моделей управління зарубіжними університетами

Критерій	Китай	Південна Корея	Сінгапур	Рекомендації для України
Роль держави	Центральна, стратегічна	Контроль якості та результатів	Стратегічна, як частина інноваційної політики	Держава визначає рамки стратегій розвитку ЗВО
Автономія університетів	Вища для «провідних» ЗВО	Висока в освітніх та наукових питаннях	Помірна, інтегрована у загальнодержавні стратегії	Розширення академічної автономії, зокрема фінансової
Співпраця з промисловістю	Активна співпраця, технопарки, інноваційні дослідження	Розвинена через державні програми	Державно-приватне партнерство на всіх рівнях	Формування регіональних освітньо-індустріальних кластерів
Фінансування	Базове та проєктне	За результатами (performance-based)	Державно-приватне, інноваційні гранти	Впровадження фінансування за досягнення результатів
Гнучкість управління	Середня	Висока у рамках державних стандартів	Висока адаптивність	Розвиток гнучких організаційних структур ЗВО
Інтернаціоналізація	Зростаюча	Висока	Стратегічна складова	Посилення академічної мобільності та міжнародних програм

Джерело: розроблено автором

Колаборативна модель управління та концепція спільного лідерства (shared leadership) розглядаються в теорії й практиці менеджменту освітніх організацій як взаємопов’язані складові сучасної парадигми університетського менеджменту. Колаборативну модель управління в загальному вираженні ми визначаємо, як стратегічний управлінський підхід, що забезпечує інтеграцію зусиль усіх

стейкхолдерів освітнього процесу та діяльності закладу (керівників, викладачів, студентів, роботодавців, органів державної влади та місцевого самоврядування, батьків студентів тощо) для досягнення кращих результатів і сталого розвитку ЗВО. Основними характеристиками є взаємодія, партисипативність, мережевість, спільне бачення та спільне лідерство. Колаборативна модель управління орієнтована на партнерство, спільне ухвалення рішень, розвиток горизонтальних комунікацій та демократичних процедур в управлінні закладом освіти. Вона передбачає активне залучення до управлінських процесів не лише формальних керівників, а й викладачів, студентів, представників роботодавців, органів місцевого самоврядування та інших стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє формувати організаційну культуру взаємної довіри, відповідальності, відкритості до змін і спільного бачення стратегічних цілей.

Концепція спільного (shared leadership) лідерства (зазначимо, в українському перкладі науковці вживають й термін розподілене лідерство) конкретизує механізми реалізації колаборативної моделі на практиці. Вона ґрунтується на ідеї розподілу лідерських функцій між різними членами організації залежно від їх компетентностей, досвіду, контексту ситуації. У межах цієї концепції лідерство не є прерогативою виключно адміністративного менеджменту, оскільки ініціативу можуть проявляти студенти, викладачі, працівники адміністративних підрозділів, тимчасові робочі групи чи міжфакультетські команди. Таким чином, спільне лідерство виступає практичним інструментом реалізації принципів колаборативного управління. Саме завдяки такому лідерству колаборативне управління переходить від декларативної моделі до щоденних управлінських практик, що проявляються у різних формах (створенні міждисциплінарних робочих груп із відкритим лідерством; формуванні студентських лідерських клубів та спільнот; запровадженні наставницьких програм між студентами та викладачами; ініціюванні проєктів розвитку за участі всіх рівнів організації;

спільне управління змінами у навчальних програмах, внутрішніх політиках ЗВО тощо.

Отже, розроблення колаборативної моделі управління ЗВО в Україні має передбачати поєднання стратегічного державного бачення з реальними механізмами автономії, широке залучення стейкхолдерів і гнучке управління, розвиток партнерств та спільне лідерство. Беручи за основу результати дослідження зарубіжного досвіду управління університетами в теорії й на практиці, пропонуємо авторську модель колаборативного управління закладами вищої освіти на засадах лідерства. Ключові елементи цієї моделі представлені на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Основні елементи моделі колаборативного управління для українських університетів

Джерело: розроблено автором

Колаборативну модель управління нами представлено як загальну концепцію або підхід до організації управління ЗВО, який базується на співпраці, горизонтальних зв'язках, залученні всіх учасників (персоналу, студентів, випускників, роботодавців та інших стейкхолдерів) до прийняття рішень, і включає опис принципів, нормативно-правових вимог, напрямів впровадження. Розглянемо детальніше кожну складову запропонованої моделі.

1. Стейкхолдери. На основі проведеного дослідження були систематизовані основні стейкхолдери в моделі колаборативного управління університетів, визначена їх роль у процесі сталого розвитку та встановлена сила їх впливу на процес управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні стейкхолдери освітньої організації

Стейкхолдери	Роль у процесі сталого розвитку	Сила впливу
Адміністрація університету	Формування стратегічного бачення, управління ресурсами	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ (висока)
Науково-педагогічні працівники (викладачі)	Реалізація освітнього процесу, підтримка інновацій	◆ ◆ ◆ ◆ (середньо-висока)
Здобувачі освіти (студенти)	Зворотний зв'язок, ініціювання змін, студентське самоврядування	◆ ◆ ◆ (середня)
Держава (МОН, уряд)	Формування освітньої політики, фінансування	◆ ◆ ◆ ◆ ◆ (висока)
Бізнес та роботодавці	Надання ресурсів, участь у створенні програм навчання	◆ ◆ ◆ (середня)
Громадські організації	Підтримка соціальних та інклюзивних ініціатив	◆ ◆ (низька-середня)
Міжнародні партнери (університети, фонди)	Грантові програми, академічні обміни	◆ ◆ ◆ (середня)

Джерело: сформовано автором

Взаємодія між стейкхолдерами може бути реалізована таким чином: адміністрація ЗВО залучає викладачів та студентів до процесу прийняття управлінських рішень; студенти пропонують ініціативи та беруть участь у колегіальних органах; бізнес співпрацює у створенні програм дуального

навчання. Щоб ця взаємодія була успішною, держава має не декларативно, а практично підтримувати політику автономії університетів.

2. Принципи колаборативної моделі управління ЗВО визначені, спираючись на (Mok, 2019) [168]. Зокрема, це:

- відкрите прийняття рішень, коли всі учасники освітнього процесу (адміністрація, викладачі, студенти, бізнес-партнери) залучаються до ухвалення рішень. Рішення приймаються колегіально через спільні ради, комітети та платформи для діалогу;

- спільне лідерство (shared leadership), відповідно до якого управління не зосереджується лише в руках ректора чи адміністрації, а делегується різним рівням (кафедрам, факультетам, студентським організаціям). Викладачі та студенти беруть активну участь у стратегічному розвитку університету;

- стратегічна участь держави, де Уряд України має визначити чіткі національні пріоритети у сфері вищої освіти з акцентом на інноваціях, глобальній конкурентоспроможності та соціально-економічному розвитку. Водночас ЗВО слід надати достатню автономію для управління академічною діяльністю та реалізації інноваційних ініціатив;

- підзвітність на основі результатів, що передбачає впровадження фінансування на основі результативності та чітких механізмів підзвітності може стимулювати українські університети до підвищення якості наукових досліджень, викладання та працевлаштування випускників;

- співпраця з бізнесом, що має на меті посилення зв’язків між ЗВО та підприємствами є важливим для узгодження освітніх програм із потребами ринку праці. Це можна досягти шляхом створення спільних дослідницьких центрів, програм стажувань і консультативних рад за участі представників бізнесу;

- інтернаціоналізація, за якої українські ЗВО мають активно розвивати міжнародні партнерства, програми обміну студентами та спільні дослідження для посилення своєї глобальної присутності та конкурентоспроможності;

- гнучкі структури управління, оскільки українські ЗВО потребують гнучких управлінських моделей, здатних адаптуватися до змінних умов як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це передбачає можливість оперативного оновлення навчальних програм, започаткування нових курсів і стратегічних партнерств.

3. Нормативно-правове забезпечення реалізації моделі колаборативного управління ЗВО включає закони України «Про освіту» (2017) [66], «Про вищу освіту» (2014) [67], «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2016) [68] та інші. Однак варто наголосити, що запровадження колаборативної моделі управління у ЗВО потребує комплексного підходу до розбудови внутрішніх нормативно-регулятивних механізмів, які забезпечують єдність стратегічних, організаційних, кадрових, етичних та цифрових процесів. ЗВО як складна соціально-організаційна система не може ефективно функціонувати без цілісного та логічно узгодженого нормативно-методичного середовища, що забезпечує взаємопов'язаність стратегічного управління, академічної автономії, політики цифрової трансформації, етичних норм і кадрових рішень.

Практична реалізація колаборативної моделі управління ЗВО потребує не лише традиційного регламентування базових процесів (статут, положення, штатні розписи тощо), а й розробки інноваційних управлінських технологій, зокрема таких як «технологічний регламент лідерства». Лідерство як управлінська технологія розглядається нами як система послідовних дій, рішень, процедур, що реалізують функції управління, спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Як зазначено у Національному класифікаторі України «Класифікатор управлінської документації» (НК 010:2021), затвердженому наказом Мінекономіки № 526 від 12.03.2021, управлінська документація – це «система документації, що забезпечує виконання функції управління» у конкретному суб'єкті господарювання, у тому числі в закладах освіти [169]. З точки зору організації управлінської системи ЗВО, до

складу такої документації мають входити як базові регламенти (статут, Положення про заклад, Положення про органи управління, інструкції з діловодства, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо), так і нові типи документів, що відображають запровадження сучасних управлінських практик, зокрема й лідерства (Положення про розвиток лідерського потенціалу персоналу, Положення про наставництво/менторство, Кодекс академічної доброчесності, концепції цифрової трансформації, індикатори якості лідерських практик та колаборативної взаємодії тощо). Таким чином, розробка технологічного регламенту лідерства як управлінської технології повинна відбуватись із урахуванням існуючих принципів побудови уніфікованих систем документації (УСД), що забезпечують цілісність і узгодженість управлінських рішень. Однак з відкритих джерел інформації ЗВО України нам не вдалося віднайти приклади впровадження єдиної УСД, яка б відображала нові підходи до колаборативного управління та спільного лідерства. Це, на нашу думку, створює ризики фрагментації управлінських практик, коли нові ініціативи з розвитку лідерства залишаються поза формальним регулюванням або існують у вигляді розрізнених локальних положень.

Вважаємо, що для реалізації моделі колаборативного управління, ЗВО мають розробити чи впровадити такі додаткові до перерахованих види внутрішніх документів:

- «Стратегія розвитку університету» (приміром 2025-2030) (далі – Стратегія розвитку), що є базовим документом, який визначає напрямки розвитку закладу на найближчі роки. Вона має враховувати принципи лідерства, цифровізації та сталого розвитку, які деталізуються у пов’язаних документах.

- «Положення про академічну автономію» (далі – Положення про академічну автономію), яке закріплює правові та управлінські механізми, що дозволяють ЗВО реалізовувати стратегічні цілі через розширення автономії викладачів і студентів.

- «Регламент цифровізації освітніх процесів» (далі – Регламент цифровізації), який конкретизує механізми цифрової трансформації, що є ключовим напрямом стратегії розвитку та сприяє підвищенню ефективності автономного управління.

- «Кодекс етики освітньої організації» (далі – Кодекс етики), який визначає етичні стандарти та культуру поведінки, що мають підтримувати всі інші документи. Він впливає на кадрову політику, автономію та стратегічні рішення.

- «Кадрова політика ЗВО» (далі – Кадрова політика), яка визначає підхід до формування персоналу, його розвитку та оцінювання, що безпосередньо впливає на реалізацію академічної автономії, цифровізації та етичних стандартів. (Проєкти окремих документів, запропонованих автором, представлено у Додатку Ж). Напрями взаємодії між внутрішніми документами ЗВО представлено у таблиці 3.3.

«Стратегія розвитку ЗВО» передбачає розширення можливостей для викладачів та студентів, що має бути закріплено в «Положенні про академічну автономію». Автономія ЗВО у визначенні освітніх стандартів вимагає оновлення навчальних програм, що, своєю чергою, передбачає посилення ролі викладачів у їх розробці. Водночас підвищення автономії кафедр у створенні освітніх програм, закладене в «Стратегії розвитку ЗВО», має бути доповнене механізмом ухвалення змін на рівні викладацького складу, визначеним у «Положенні про академічну автономію».

Забезпечення академічної автономії на технічному рівні може бути реалізовано через «Регламент цифровізації», який включає створення цифрових платформ для самостійного вибору дисциплін, дистанційного навчання та цифрового документообігу. Водночас «Положення про академічну автономію» гарантує студентам право на самостійне формування навчальних траєкторій, що потребує ефективних цифрових інструментів. Таким чином, якщо «Положення про академічну автономію» закріплює право студентів на вибір дисциплін, то

«Регламент цифровізації» визначає механізм реалізації цього права через електронну систему вибору курсів.

Таблиця 3.3

Напрями взаємодії між внутрішніми документами ЗВО

Документ	Зв’язок із іншими документами
Стратегія розвитку ЗВО (2025-2030)	Визначає ключові напрямки академічної автономії, цифровізації, кадрової політики та етичних стандартів. Включає принципи лідерства, інновацій та сталого розвитку.
Положення про академічну автономію	Реалізує стратегічний принцип автономії викладачів і студентів, що передбачено Стратегією розвитку. Впливає на кадрову політику (автономія викладачів), а також регулює академічну доброчесність відповідно до Кодексу етики.
Регламент цифровізації освітніх процесів	Конкретизує цифрові механізми управління ЗВО, передбачені Стратегією розвитку. Допомагає реалізовувати академічну автономію через використання цифрових технологій. Визначає інструменти для кадрового менеджменту.
Кодекс етики освітньої організації	Закріплює цінності лідерства, прозорості, академічної доброчесності. Впливає на кадрову політику (принципи підбору та оцінки кадрів), академічну автономію (етичні стандарти викладачів і студентів), цифровізацію (етичні аспекти роботи з даними).
Кадрова політика ЗВО	Забезпечує механізми реалізації Стратегії розвитку через розвиток персоналу. Враховує принципи академічної автономії (роль викладачів у формуванні освітніх програм), цифровізації (цифрові компетенції персоналу), а також етичні стандарти, закріплені в Кодексі етики.

Джерело: розроблено автором

Цифровізація освітнього процесу передбачає відповідну підготовку викладачів, що має бути відображено у «Кадровій політиці». Вона спрямована на розвиток цифрових компетенцій персоналу, тоді як «Регламент цифровізації» визначає конкретні платформи та інструменти, які використовуватимуться для навчання. Таким чином, якщо «Кадрова політика» передбачає навчання викладачів цифровим технологіям, то «Регламент цифровізації» конкретизує, що це відбуватиметься на платформах LMS, ERP та CRM.

Формування етичних принципів діяльності ЗВО регулюється «Кодексом етики», який визначає правила поведінки викладачів, студентів та адміністрації, закріплюючи принципи прозорості та відповідальності. Академічна автономія передбачає підзвітність усіх учасників освітнього процесу на основі етичних норм. У свою чергу, «Кадрова політика» визначає процедуру відбору персоналу відповідно до етичних стандартів. Таким чином, якщо «Кодекс етики» закріплює принцип академічної доброчесності, то «Кадрова політика» регулює механізм перевірки наукових робіт на плагіат.

Зауважимо, що всі регламентуючі документи ЗВО мають бути взаємопов'язані і спрямовані на забезпечення досягнення цілей організаціїї: гармонійного розвитку академічної автономії, цифровізації, кадрової політики та етичних стандартів.

4. Напрямки реалізації колаборативної моделі управління ЗВО. Найпершим напрямком є розробка та впровадження колаборативного управлінського інструментарію. Під цим поняттям слід розуміти цілісну внутрішню систему управління ЗВО, яка об'єднує узгоджені нормативні документи (статутні положення, регламенти, політики взаємодії з учасниками освітнього процесу) та управлінські процедури (механізми участі, партнерські платформи, формати спільного прийняття рішень), спрямовані на розвиток спільного лідерства.

Особливу увагу в запровадженні колаборативної моделі управління ЗВО слід приділити кадровій політиці. Вона відіграє ключову роль у формуванні культури співпраці та залученості, створенні продуктивного академічного середовища, підвищенні ефективності персоналу та впровадженні спільного лідерства для забезпечення сталого розвитку освітніх організацій. Водночас необхідно зазначити суперечливу ситуацію з правовим статусом поняття «кадрова політика» (англ. Human Resource policy, HR).

Довідник Верховної Ради України «Термінологія законодавства» (станом на 10.12.2024) містить 100 342 терміни, проте зміст термінів «кадрова політика» і

«кадри» не розкриває, хоча активно використовуються 12 похідних термінів на зразок «кадрові рішення», «кадровий склад художнього та артистичного персоналу», «співробітник кадрового складу», «підрозділ кадрового забезпечення», «підрозділ з питань роботи з персоналом (кадрами)», «регіональне замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів», «державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів», «кадровий резерв…», «управлінських кадрів і фахівців…» [170]. Аналогічно, й Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII «Про вищу освіту» 14 разів епізодично звертається до поняття «кадри», але воно не входить до зафіксованих 124 термінів у цьому документі, і в Законі ніяк не прописано розуміння поняття «кадрова політика» [67]. Вважаємо за доцільне розглянути і провести доповнення термінології законодавства цими поняттями – «кадрова політика» і «кадри». Для цього можна скористатися визначеннями, наведеними в Тезаурусі з державної кадрової політики: словник-довідник (2015) [171].

Важливо, щоб ЗВО мали власну розроблену кадрову політику і зобов'язання оприлюднювати її на офіційному веб-сайті закладу освіти як це й передбачено Законом «Про вищу освіту» (ст. 79-й «Відкритість прийняття рішень і провадження діяльності у сфері вищої освіти») щодо рішень та діяльності у сфері вищої освіти (крім інформації з обмеженим доступом). На сайтах ЗВО мають бути оприлюднені статут та інші документи, якими регулюється порядок здійснення освітнього процесу, інформація про склад керівних органів, бюджет, річний, у тому числі фінансовий, звіт, кошторис на поточний рік та всі зміни до нього; звіт про використання та надходження коштів; інформація щодо проведення тендерних процедур; штатний розпис на поточний рік [67].

Кадрова політика, яку ми витлумачуємо як систему інструментів, методів та принципів ефективного управління людськими ресурсами організації, є засобом реалізації стратегії ЗВО та має бути спрямована на забезпечення

конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг. Метою кадрової політики сучасного ЗВО, на нашу думку, має бути створення системи управління людськими ресурсами (HR-відділи) задля залучення працівників високого професійного рівня, збереження таких працівників в закладі та їх розвиток, забезпечення гідними умовами праці й комфортним кліматом у колективі, що сприятиме успішній реалізації стратегії ЗВО. Добре спланована кадрова політика сприяє зростанню залученості співробітників, їхньому професійному розвитку та підвищенню інституційної ефективності.

Нами виявлено, що відділи управління людськими ресурсами (HR-відділи) відіграють значну роль у стійкості та конкурентоспроможності закордонних університетів. Однак у багатьох українських ЗВО HR-відділи не виокремлені, й досі використовуються традиційні моделі кадрової політики, які є недостатньо гнучкими та не враховують сучасні принципи спільного лідерства. Водночас управлінські підходи еволюціонували від авторитарних моделей до більш адаптивних та трансформаційних стратегій, що надихають, мотивують і сприяють організаційним змінам. Поєднання ефективного лідерства зі стратегічним управлінням персоналом може суттєво підвищити продуктивність працівників, їхню задоволеність роботою та загальний успіх освітньої установи. Водночас з обмеженістю HR-відділів в освітній системі, багато закладів стикаються з викликами, пов’язаними з мотивацією співробітників, їхнім утриманням та ефективним управлінням продуктивністю. Це часто зумовлено негнучкістю кадрової політики, яка не відповідає сучасним вимогам управління людськими ресурсами. Тому ЗВО необхідно переглянути та вдосконалити підходи до кадрової політики, що сприятиме створенню динамічного середовища, яке заохочує професійний розвиток, інновації та академічні досягнення.

У контексті проведеного дослідження пропонуємо авторське визначення поняття: кадрова політика – це сукупність принципів відбору, формування,

відтворення, вдосконалення та супроводу діяльності персоналу, його мотивації і стимулювання, яка обирається і формується в організації.

Вважаємо, що кадрова політика сучасного українського ЗВО, який обирає колаборативну модель управління і спільне лідерство, має бути сконцентрована у трьох ключових напрямах: постійний розвиток персоналу та формування лідерських компетентностей; гідне матеріальне стимулювання; забезпечення психологічного комфорту і залучення всіх працівників до процесів прийняття рішень щодо життєдіяльності ЗВО.

У попередніх розділах дисертації було окреслено, що стиль лідерства, запроваджений в ЗВО, суттєво впливає на політику управління персоналом, визначаючи, як заклад залучає, розвиває та утримує талановитих працівників. За результатами проведених досліджень було встановлено взаємозв'язок між стилями керівництва та кадровою політикою ЗВО. Зокрема, виявлено, що стратегічні лідери забезпечують довгострокову відповідність інституційним цілям закладу, трансформаційні лідери надихають на інновації, ситуаційні лідери забезпечують гнучкість, автентичні лідери сприяють формуванню довіри, а демократичні лідери підтримують інклюзивність. Розуміння взаємозв'язку між стилями керівництва та політикою HR є ключовим для створення сприятливого академічного середовища та спільного лідерства. Кадрова політика управління ЗВО на основі спільного лідерства спрямована на створення середовища, що сприяє академічній досконалості, оперативній ефективності й організаційному розвитку.

За результатами проведеного дослідження були узагальнені принципи кадрової політики управління ЗВО на основі спільного лідерства та можливості їх застосування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Принципи кадрової політики управління ЗВО

Принцип	Опис	Застосування
Стратегічне узгодження з цілями закладу	Забезпечення узгодженості кадрової політики з місією, баченням та стратегічними цілями університету.	Стратегії набору та утримання персоналу, що підтримують академічні інновації та наукові досягнення та демонструють лідерство.
Меритократія та набір персоналу на основі компетентностей	Акцент на заслугах та компетентностях при прийомі на роботу для залучення кваліфікованих викладачів і персоналу.	Прозорі процедури набору, чіткі критерії відбору та оцінювання на основі результатів діяльності.
Безперервний професійний розвиток	Сприяння безперервному навчанню та професійному розвитку через регулярні програми підвищення кваліфікації.	Програми розвитку лідерства та можливості для безперервного навчання співробітників.
Інклюзивне та партисипативне прийняття рішень	Заохочення спільного управління та участі співробітників у процесах прийняття рішень.	Ради викладачів і персоналу, консультативні комітети та механізми зворотного зв’язку.
Етичне лідерство та доброчесність	Просування етичної поведінки, прозорості та підзвітності у сфері управління персоналом.	Кодекси етики, етичні практики набору персоналу та оцінювання на основі доброчесності.
Адаптивність та гнучкість	Розробка гнучкої кадрової політики, яка адаптується до змін в академічному середовищі та суспільстві.	Гнучкі умови праці, ефективні механізми вирішення конфліктів та адаптивні програми розвитку.
Залучення та мотивація співробітників	Створення підтримуючого середовища, яке сприяє мотивації, задоволенню роботою та залученості персоналу.	Програми визнання досягнень, відкриті канали комунікації та ініціативи для підтримки добробуту.
Різноманіття, рівність та інклюзія (DEI)	Дотримання принципів різноманіття, рівності та інклюзії у кадровій політиці та практиці.	Рекрутинг, орієнтований на DEI, неупереджене оцінювання та інклюзивні практики на робочому місці.
Управління ефективністю та підзвітність	Впровадження систем управління ефективністю для забезпечення підзвітності та визнання досягнень.	Регулярні оцінки результатів роботи, системи зворотного зв’язку та механізми винагородження.
Планування наступництва та розвиток лідерства	Підготовка майбутніх лідерів через планування наступництва та програми розвитку лідерських якостей.	Менторські програми, формування кадрового резерву та визначення перспективних лідерів.

Джерело: розроблено автором

Ці принципи забезпечують не лише ефективне залучення усіх стейкхолдерів, а й сприяють впровадженню спільного лідерства, формуванню академічного середовища, сприятливого для розвитку, інновацій і досконалості.

Кадрова політика в українських ЗВО, як було окреслено в Розділі 2, стикається з унікальними викликами через динамічний характер академічного середовища, різноманітність зацікавлених сторін і необхідність балансування між адміністративною ефективністю та академічною свободою. У таблиці 3.5 представлено основні виклики кадровій політиці управління ЗВО.

Таблиця 3. 5

Основні виклики кадровій політиці в управлінні українськими ЗВО

Виклик	Опис	Фактори
Залучення та утримання талантів	Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців в умовах конкуренції.	Обмежений бюджет, конкуренція з іншими установами, географічні обмеження.
Професійний розвиток і безперервне навчання	Забезпечення постійних можливостей для професійного розвитку.	Швидкий розвиток технологій та зміни в методах викладання.
Різноманіття, рівність і інклюзія (DEI)	Сприяння різноманіттю, рівності та інклюзії в колективі.	Системні упередження, потреба у створенні інклюзивного середовища.
Управління ефективністю та оцінювання	Розробка справедливих і ефективних систем оцінювання.	Баланс між кількісними показниками та якісними оцінками.
Розвиток лідерства та планування наступництва	Виявлення та розвиток майбутніх лідерів організації.	Відсутність структурованих програм розвитку лідерів, опір змінам.
Залученість і мотивація співробітників	Підтримка високої мотивації та залученості персоналу.	Вигорання, обмежені можливості для кар’єрного росту, відсутність визнання.
Планування кадрових ресурсів і розподіл ресурсів	Узгодження кадрової стратегії з довгостроковими цілями закладу.	Коливання кількості студентів, бюджетні обмеження, зміни в ринку праці.
Управління організаційними змінами	Ефективне управління змінами в організації.	Опір змінам, недостатня комунікація, відсутність стратегій управління змінами.
Дотримання законодавчих і нормативних вимог	Забезпечення відповідності трудовому законодавству та стандартам.	Постійні зміни в законодавстві, нові вимоги до стандартів безпеки.

Виклик	Опис	Фактори
Баланс між роботою та особистим життям та підтримка психічного здоров'я	Сприяння балансу між роботою та особистим життям і підтримка психічного здоров'я.	Високе робоче навантаження, стрес, відсутність підтримки психічного здоров'я.
Інтеграція технологій і цифрова трансформація	Адаптація кадрових процесів до нових технологій.	Низький рівень цифрової грамотності, бюджетні обмеження, опір нововведенням.
Вирішення конфліктів і управління відносинами з працівниками	Управління конфліктами та підтримка позитивного робочого середовища.	Культурні відмінності, різні робочі стилі, конфлікти інтересів.

Джерело: розроблено автором

Подолання цих викликів вимагає комплексних кадрових стратегій, які є гнучкими, інклюзивними та узгодженими з місією й цілями освітньої організації. Постійний моніторинг і адаптація кадрової політики є ключовими для впровадження колаборативної моделі управління. Нижче наведені напрями узгодження кадрових практик із стилями лідерства:

1. Стратегічне планування кадрових ресурсів, що передбачає регулярне проведення оцінки кадрових ресурсів для виявлення прогалин у навичках, лідерстві та розподілі ресурсів; впровадження планування наступництва для підготовки майбутніх лідерів та забезпечення безперервності управління; розробку гнучкої моделі набору персоналу для реагування на зміни у кількості студентів, фінансуванні та академічних потребах.

2. Стратегії залучення та утримання найкращих фахівців (талантів), що передбачає розробку конкурентоспроможних пакетів заробітної плати та пільг відповідно до галузевих стандартів; підвищення привабливості закладу як роботодавця завдяки сильному бренду роботодавця; впровадження програм утримання персоналу, зосередження на кар'єрному зростанні, наставництві та балансі між роботою та особистим життям.

3. Професійний розвиток і безперервне навчання передбачає розробку регулярних програм підвищення кваліфікації для академічного та

адміністративного персоналу; створення програми розвитку лідерства для підготовки менеджерів середньої ланки та майбутніх керівників закладу; підтримка наукових досліджень, інновації та міжнародну співпрацю для розширення професійних горизонтів.

4. Управління ефективністю та визнання досягнень включає розробку чітких і вимірюваних показників ефективності для академічного та адміністративного персоналу; впровадження системи зворотного зв'язку на основі 360-градусної оцінки; відзначення досягнень співробітників через програми визнання та нагородження.

5. Ініціативи у сфері різноманіття, рівності та інклюзії (DEI), що спрямовані на інтеграцію принципів DEI у процеси найму, просування по службі та формування лідерських команд; проведення тренінгів з питань упередженості та підвищення чутливості до різноманітності; запровадження програм наставництва для підтримки недостатньо представлених груп.

6. Залученість співробітників та добробут, що передбачає запровадження програм підтримки психічного здоров'я та управління стресом; сприяння балансу між роботою та особистим життям завдяки гнучким умовам праці; створення відкритих каналів комунікації для регулярного обміну думками та зворотного зв'язку.

7. Управління змінами та організаційний розвиток на основі навчання керівників ефективним стратегіям управління змінами, впровадженню лідерства; забезпечення прозорої комунікації під час реформ для підвищення довіри; підтримку персоналу під час змін завдяки спеціальним тренінгам та ресурсам.

8. Етичне управління та дотримання вимог законодавства передбачає регулярне проведення аудиту кадрових процесів для дотримання трудового законодавства та стандартів акредитації; розробку чітких кодексів етики та корпоративної поведінки; організацію тренінгів з питань правової відповідності, захисту даних та академічної доброчесності.

9. Інтеграція технологій у кадрові процеси включає використання інформаційних систем для автоматизації кадрових процесів; застосування аналітики даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; підвищення рівня цифрової грамотності серед персоналу.

10. Вирішення конфліктів та управління трудовими відносинами завдяки розробці чітких процедур вирішення конфліктів і медіації; навчанню керівників навичкам управління конфліктами та ефективної комунікації; заохоченню відкритого діалогу та регулярного обміну думками для запобігання ескалації проблем.

Вдосконалення кадрової політики в ЗВО, які орієнтуються на колаборативну модель управління і спільне лідерство, вимагає комплексного підходу, що інтегрує принципи різних моделей лідерства та враховує реальні виклики організації у внутрішніх документах. Завдяки стратегічному плануванню, інклюзивним практикам, безперервному розвитку та етичному управлінню освітні заклади можуть створити динамічне середовище, яке підтримує академічну досконалість і добробут працівників. Враховуючи результати дослідження, проведеного у попередніх розділах роботи, запропоновано основні напрями вдосконалення кадрової політики в ЗВО з метою розвитку спільного лідерства та вирішення організаційних викликів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Напрями вдосконалення кадрової політики в ЗВО для розвитку лідерства

Напрям вдосконалення	Основні заходи	Модель лідерства	Внутрішні документи
Стратегічне планування кадрових ресурсів	Проведення кадрових аудитів, впровадження планування на основі даних, розробка планів наступництва.	Стратегічне лідерство	Стратегія розвитку університету (2025-2030), Кадрова політика ЗВО
Стратегії залучення та утримання талантів	Запровадження конкурентних практик найму, програм стимулювання,	Трансформаційне лідерство	Кадрова політика ЗВО, Кодекс етики освітньої організації

	підвищення привабливості ЗВО.		
Професійний розвиток і безперервне навчання	Впровадження програм підвищення кваліфікації, курсів розвитку лідерства, підтримка наукової діяльності.	Ситуаційне лідерство	Стратегія розвитку університету (2025-2030), Кадрова політика ЗВО
Управління ефективністю та визнання досягнень	Механізми зворотного зв'язку, системи оцінювання на основі заслуг, програми визнання досягнень.	Автентичне лідерство	Кадрова політика ЗВО, Кодекс етики освітньої організації
Ініціативи у сфері різноманіття, рівності та інклюзії (DEI)	Створення комітетів з DEI, тренінги з культурної компетентності, політики щодо різноманіття.	Демократичне лідерство	Кадрова політика ЗВО, Кодекс етики освітньої організації
Залученість працівників і добробут	Програми підтримки психічного здоров'я, гнучкі умови праці, опитування задоволеності працівників.	Трансформаційне та автентичне лідерство	Кадрова політика ЗВО, Кодекс етики освітньої організації
Управління змінами та організаційний розвиток	Тренінги з управління змінами, ефективна комунікація, підтримка персоналу під час змін.	Ситуаційне лідерство	Стратегія розвитку ЗВО (2025-2030), Положення про цифровізацію освітніх процесів
Етичне управління та дотримання вимог законодавства	Розробка кодексів поведінки, аудит для забезпечення дотримання законодавства, тренінги з етики.	Автентичне лідерство	Кодекс етики освітньої організації, Кадрова політика ЗВО
Цифровізація кадрових процесів	Впровадження HRIS, підвищення цифрової грамотності, аналітика даних для управлінських рішень.	Стратегічне лідерство	Положення про цифровізацію освітніх процесів, Стратегія розвитку ЗВО (2025-2030)
Вирішення конфліктів та управління трудовими відносинами	Процедури вирішення конфліктів, навчання управлінню конфліктами, відкриті канали комунікації.	Демократичне та автентичне лідерство	Кадрова політика ЗВО, Кодекс етики освітньої організації

Джерело: розроблено автором

Успішне впровадження цих заходів покращить ефективність кадрової політики в ЗВО, підтримає академічну досконаліть і сприятиме формуванню позитивної організаційної культури. Кожен напрям вдосконалення повинен бути чітко інтегрований у внутрішні нормативні документи ЗВО для забезпечення стійкості та відповідності стратегічним цілям закладу.

Завершуючи характеристику складових моделі колаборативного управління ЗВО, представимо три основні напрямки її реалізації на рис 3.2.

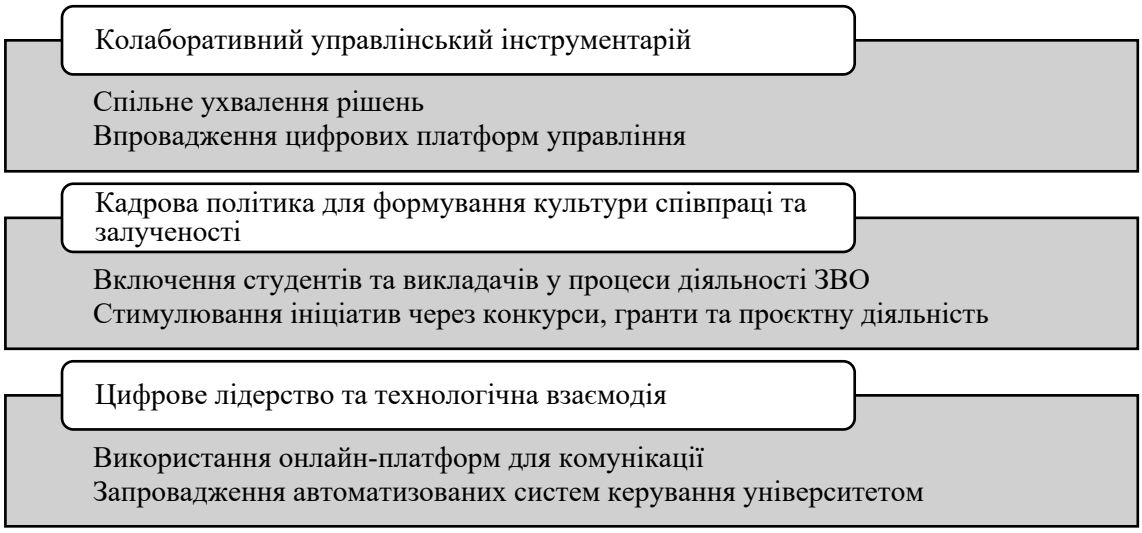

Рис. 3.2. Напрямки реалізації моделі колаборативного управління ЗВО

Джерело: розроблено автором

По перше, для впровадження моделі колаборативного управління ЗВО необхідним є розробка й реалізація колаборативного управлінського інструментарію, який формально втілений у конкретних регламентах, положеннях, документах і процедурах ЗВО, що передбачають залучення всіх стейкхолдерів до ухвалення рішень і забезпечують відкритість, прозорість і підвищують ефективність управління закладом освіти. Цей напрям передбачає механізми спільного ухвалення рішень, що реалізуються через роботу наглядових й академічних рад, спільнот викладачів і студентського самоврядування, де важливі стратегічні питання обговорюються і вирішуються

колективно. Це сприяє залученню різних точок зору, врахуванню інтересів різних груп стейкхолдерів і створенню балансу у прийнятті рішень.

Важливою складовою управлінського інструментарію є цифрові платформи управління ЗВО, зокрема використання сучасних цифрових рішень, таких як системи електронного документообігу, платформи для збору зворотного зв'язку, аналітики даних для підтримки процесів ухвалення рішень. Це дозволяє підвищити ефективність комунікації між адміністрацією, викладачами та студентами, забезпечити оперативність в обміні інформацією.

Ключовим напрямком впровадження колаборативної моделі управління ЗВО, як було обґрунтовано вище, є кадрова політика. Формування організаційної культури лідерства, співпраці та залученості акцентує увагу на розвитку партнерських відносин між студентами, викладачами та адміністрацією, що створює сприятливе середовище для особистісного і професійного зростання. Цей напрям передбачає включення усіх стейкхолдерів, передусім, студентів та викладачів у всі процеси життєдіяльності ЗВО. Створення можливостей для студентів і викладачів брати участь у розробці та вдосконаленні навчальних планів і програм сприяє актуалізації змісту освіти відповідно до потреб сучасного ринку праці та інтересів студентів. Стимулювання ініціатив через конкурси, гранти та проєктну діяльність, запровадження конкурсів для студентів і викладачів, підтримка інноваційних ідей через грантові програми, організація проєктних лабораторій мотивує учасників освітнього процесу проявляти активність, розвивати креативність і критичне мислення.

Ілюстративним в цьому контексті є досвід Львівського національного університету імені Івана Франка, де створено Лабораторію студентських ініціатив, яка забезпечує платформу для реалізації студентських проєктів, сприяє розвитку лідерських навичок і підприємницького мислення [172].

Реалізація колаборативної моделі управління ЗВО вимагає також цифрового лідерства й широкого використання сучасних інформаційних технологій для

забезпечення ефективної організації освітнього процесу, управління ЗВО та налагодження комунікації. Зокрема, використання онлайн-платформ для комунікації, активне застосування цифрових сервісів (Moodle, Microsoft Teams, Google Workspace) для організації дистанційного навчання, проведення вебінарів, обговорень, що сприяє інтеграції різних форматів навчання і підвищенню доступності освіти. Запровадження автоматизованих систем управління ЗВО (CRM, LMS, ERP) і використання спеціалізованих платформ для управління освітнім процесом (Learning Management System – LMS), адміністративною діяльністю (Enterprise Resource Planning – ERP), взаємодією зі студентами (Customer Relationship Management – CRM). Це оптимізує адміністративні процеси, спрощує облік академічної успішності, організацію курсів і управління ресурсами.

Флагманом цього напрямку є Національний технічний університет України «КПІ імені Ігоря Сікорського», який успішно використовує платформи Moodle та Google Workspace для управління навчальним процесом, що дозволяє ефективно координувати роботу викладачів і студентів навіть в умовах дистанційного навчання [173].

Отже, колаборативне управління, яке забезпечує залучення широкого кола стейкхолдерів до процесу прийняття управлінських рішень, є одним із ключових чинників ефективності функціонування ЗВО. У провідних університетах світу це підтверджується, зокрема, високими позиціями в освітніх рейтингах. Запропонована модель колаборативного управління є гнучкою та адаптивною до різних умов, що дозволяє ЗВО ефективно реагувати на сучасні виклики та сприяти сталому розвитку української системи вищої освіти.

Колаборативне управління постає як дієвий інструмент трансформації організаційної культури ЗВО, спрямованої на децентралізацію, автономізацію та європейську інтеграцію, оскільки сприяє переходу від традиційної вертикальної моделі «контроль–підпорядкування» до моделі взаємної відповідальності,

партнерства та спільного лідерства на всіх рівнях: від адміністрації до студентських спільнот. Це забезпечує підвищення довіри, залученості та ініціативності персоналу. Варто наголосити, що в умовах військового стану колаборативне управління виконує не лише функцію покращення операційної ефективності, але й формує соціальний капітал спільноти ЗВО як основу для підтримання морального духу, згуртованості, довіри та безперервності освітнього процесу в умовах зовнішніх загроз і криз.

Колаборативна модель дозволяє адаптувати міжнародні підходи й стандарти управління освітніми організаціями до національних реалій з урахуванням особливостей українських ЗВО, таких як обмежена фінансова автономія, різна управлінська культура, специфіка стейкхолдерських груп. Це забезпечує гнучкість та життєздатність реформ на інституційному рівні.

Зауважимо, що в умовах обмеженого державного фінансування та воєнних втрат колаборативне управління сприятиме створенню умов для залучення альтернативних джерел фінансування, мобілізації партнерств з бізнесом, громадським сектором, міжнародними донорами. Важливо сформувати на цій основі механізми стратегічної фінансової гнучкості.

На нашу думку, для впровадження колаборативної моделі управління та визначення зон розвитку ЗВО слід розробляти й застосовувати рейтингування освітнього лідерства як інструменту внутрішнього оцінювання ефективності управлінських рішень і як механізму підвищення довіри зовнішніх стейкхолдерів (зокрема, міжнародних партнерів) до українських ЗВО.

На основі проведеного дослідження доцільно, на нашу думку, рекомендувати Міністерству освіти і науки України ініціювати створення рамкової стратегії впровадження колаборативного управління та розподіленого лідерства в системі вищої освіти. Стратегія, розроблена за участі провідних українських ЗВО, міжнародних експертів та інших стейкхолдерів може включати такі складові, як комплексні програми розвитку лідерських компетентностей для

управлінських команд, викладачів, студентів; заходи щодо сприяння розвитку soft skills як основи для впровадження спільного лідерства; запровадження програм менторства; оновлення внутрішніх регламентів ЗВО з урахуванням колаборативних процедур, формування фінансових моделей підтримки колаборативного управління. На першому етапі доцільно апробувати моделі колаборативного управління та спільного лідерства у пілотних ЗВО, з подальшою розробкою методичних рекомендацій для масштабування на систему вищої освіти загалом.

Проведене дослідження підтверджує, що впровадження колаборативної моделі управління та спільного лідерства в українських закладах вищої освіти є стратегічно важливим напрямом модернізації системи управління ЗВО, який забезпечує відповідність сучасним викликам, інтеграцію до європейського освітнього простору та посилення внутрішньої стійкості ЗВО.

3.2. Рейтингування освітнього лідерства в освітніх організаціях як складової стратегії їх сталого розвитку

Виходячи із попередньої загальної оцінки стану лідерства у вищій освіті України (багато ЗВО є безлідерними організаціями; значна частка ЗВО знаходяться під впливом негативного лідерства (антилідерства), тобто їх керівництво щонайменше заплямоване академічною недоброчесністю тощо; невисокі загалом показники українських університетів у світових рейтингах; незадовільна якість української вищої освіти для потреб суспільства, його економіки, культури, освіти і науки), однак маємо стійке переконання, що українська вища освіта прагне і зрештою може стати новим глобальним інтелектуальним центром. Для цього потрібні сміливі стратегічні рішення щодо зміни моделей управління, запровадження лідерства як управлінської технології

в освітніх організаціях, що приймаються як на урядовому рівні, так і на рівнях локального управління ЗВО.

Для підвищення ефективності управління необхідним є прийняття рішень, що ґрунтуються на об'єктивних даних, здобутих з різних джерел (аналіз баз даних, моніторинг і оцінка, тематичні дослідження, різноманітні рейтинги тощо). Відтак актуальності набувають інструменти, що дозволяють, зокрема, аналізувати та порівнювати рівень управлінської компетентності, стратегічного мислення та результативності керівників закладів освіти. Одним із перспективних інструментів оцінки управління та діяльності ЗВО постає, на нашу думку, рейтингування освітнього лідерства, яке розглянемо детальніше.

Існуючі рейтингові моделі, що використовуються в освіті, здебільшого орієнтовані на академічні показники, матеріально-технічне забезпечення чи результати дослідницької діяльності [174;175]. Приміром, центр міжнародних проєктів «Євроосвіта», в партнерстві з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence укладають академічні рейтинги закладів вищої освіти України «Топ-200 Україна» [176]. У 2024р. презентовано 18-й такий рейтинг. При складанні рейтингу експерти враховували сучасні тенденції розвитку вищої освіти, яка знаходиться в стані глибинних змін у ході здійснюваних реформ та зазнає великих втрат у результаті повномасштабного воєнного вторгнення Росії в Україну. До уваги бралися Берлінські принципи, затверджені учасниками другої наради IREG (Берлін, Німеччина, 18-20 травня 2006 р.) [177] та рекомендації IREG [178]. Багато представників академічного та дослідницького співтовариства критично ставляться до глобальних рейтингів «великої трійки» (QS, THE і Shanghai), але врешті-решт змирилися з їх існуванням і всеосяжним впливом. Нарікання на рейтинги не змушують відмовитися від них; конкуренція, потреба в тестуванні та неминуча логіка глобалізації роблять їх довготривалою частиною академічного ландшафту 21 століття. Рейтинги не є абстрактними за своїм ефектом, стосуються не лише

досконалості та якості вищої освіти. Вони представляють собою інтелектуальні експертні продукти, які змінюють уявлення про те, що різні люди сприймають як хорошу освіту та дослідження, до яких вони хочуть мати доступ. У наш час стали актуальними обговорення матеріального впливу рейтингів як на вищу освіту, так і на ширші соціальні та політичні питання, альтернативні моделі, засновані на освітніх, демократичних принципах і принципах участі, що включають студентів і різних стейкхолдерів університетів [179]. Рейтинги та пов'язані з ними продукти (наприклад, імпакт-фактори журналів) вимагають глибокого перегляду ролей і цілей ЗВО у сучасних суспільствах. Це стосується безпосередньо й освітнього лідерства, під яким ми розуміємо здатність керівників освітніх організацій забезпечувати ефективне управління, впроваджувати інноваційні підходи та розвивати систему освіти відповідно до принципів лідерства та сучасних викликів. Освітні лідери мають бути не лише менеджерами, а й стратегами, які визначають довгострокові перспективи розвитку закладів освіти та забезпечують їхню конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях. Терміни «освітнє лідерство» і «лідерство в освіті», розглянуті вище в п.1.1, на наш погляд, навряд чи можна вважати синонімічними. Нам імпонує позиція, викладена авторами у статті [180], за якою лідерство в освіті, як і управління освітою, залишаються обмеженими класичними організаційними теоріями, з ретро-формами управління, такими як наукове управління, адміністративне управління та бюрократичні структури, які перешкоджають трансформації управління освітою в напрямку розуміння, свободи, діалогу, справедливості та створення цінностей. Саме через ці обставини дослідження освітнього лідерства в освітньому менеджменті здобуває нове значення. Сучасні дослідження переглядають освітні цінності і підтверджують, що освітній менеджмент– це дисципліна, пронизана цінностями, яка вивчає системи цінностей. Тому освітнє лідерство – це не лише раціональне застосування влади, а й такі якості, як

особистість, відкритість та інноваційність лідера в освіті, які втілюють освітню цінність.

Як зазначалося вище, існуючі рейтингові моделі, що використовуються в освіті, здебільшого орієнтовані на академічні показники, матеріально-технічне забезпечення чи результати дослідницької діяльності. Тому в контексті сталого розвитку ЗВО виникає потреба в створенні нової рейтингової системи, яка б комплексно оцінювала освітнє лідерство, зокрема якість управління освітніми організаціями з урахуванням соціальних, економічних та екологічних чинників.

Запровадження нового рейтингу освітнього лідерства може сприяти підвищенню якості освітнього менеджменту через стимулювання керівників до впровадження ефективних управлінських стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, зокрема колаборативного управління. Така система може включати показники ефективності стратегічного планування, рівня цифрової трансформації та інноваційної активності ЗВО.

Враховуючи зазначене, вважаємо за необхідне запропонувати розробку нової концептуальної моделі рейтингу освітнього лідерства, яка сприятиме формуванню освітнього середовища, що відповідає принципам колаборативного управління та спільного лідерства. За результатами проведеного дослідження нами сформовані ключові критерії оцінювання освітнього лідерства та їх потенційний вплив на розвиток освітніх організацій у довгостроковій перспективі. Запропонована система рейтингування освітнього лідерства має стати не лише інструментом оцінювання, а й механізмом підвищення якості управлінських рішень, що сприятиме створенню ефективної та стійкої освітньої системи, орієнтованої на інновації, соціальну відповідальність і розвиток людського капіталу.

Вважаємо за необхідне запропонувати авторське визначення поняття «рейтингування освітнього лідерства закладів вищої освіти» та алгоритм його проведення. *Під «рейтингуванням освітнього лідерства закладів вищої освіти»*

пропонуємо розуміти системний процес оцінювання та ранжування освітніх організацій на основі комплексного аналізу їх управлінської ефективності, стратегічного розвитку, інноваційної діяльності, фінансової стійкості, академічної успішності, організаційної культури та міжнародного визнання.

Дана система рейтингування базується на кількісних та якісних показниках, які дозволяють оцінити здатність керівників освітніх організацій забезпечувати:

- стратегічну ефективність (SE)–формування та реалізацію довгострокової стратегії розвитку, адаптивність до змін, впровадження інновацій та управління ризиками;
- фінансову результативність (FR) – ефективність бюджетного управління, диверсифікацію джерел фінансування, інвестиційну привабливість і сталість фінансових показників;
- академічну успішність (AE) – якість освітніх програм, рівень академічної доброчесності, результати наукових досліджень та академічну мобільність;
- організаційний розвиток і культуру (ODC) – лідерство, корпоративну культуру, залучення стейкхолдерів і розвиток талантів у межах освітньої установи;
- міжнародне визнання (IR) – участь у світових рейтингах, розвиток міжнародних партнерств, академічну мобільність та залучення іноземних студентів і викладачів.

Інформаційною базою для проведення рейтингування освітнього лідерства є відкриті джерела інформації, зокрема:

- офіційна звітність закладу освіти – річні звіти, фінансові звіти, аналітичні довідки;
- стратегічні документи – стратегії розвитку, плани дій, дорожні карти;
- статистичні дані – дані щодо контингенту студентів, фінансових потоків, наукової діяльності;

- результати внутрішнього та зовнішнього аудиту – оцінювання якості освітніх програм, ефективності фінансового менеджменту;
- анкетування та опитування – опитування серед студентів, викладачів, адміністративного персоналу;
- міжнародні освітні рейтинги та зовнішні експертні оцінки (Шанхайський академічний рейтинг світових університетів (ARWU), рейтинг світових університетів Times Higher Education (THE) та рейтинг світових університетів QS (WUR));
- дані про академічну мобільність та міжнародні партнерства.

На основі аналізу перерахованих джерел інформації, які містять дані про фінансову звітність, участь у проєктах тощо (див. Додаток З) здійснюється оцінювання ефективності лідерства в освітніх організаціях (іншими словами, розрахунок рейтингу освітнього лідерства ЗВО), яке передбачає визначення якісних і кількісних показників, що забезпечують об’єктивність і комплексність такого оцінювання.

Розглянемо більш детально індикатори та критерії оцінювання освітнього лідерства, основні джерела інформації та показники для їх визначення. Критерії оцінювання освітнього лідерства по кожному індикатору представлені у таблицях 3.7-3.16.

Загальний бал у межах кожного індикатора (окремої групи показників) розраховується шляхом підсумування балів за кожним критерієм. Кожен критерій оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 бал – дуже низький рівень, 2 бали – низький рівень; 3 бали – середній рівень; 4 бали – високий рівень; 5 балів – дуже високий рівень. Максимальна сума балів, за якою може бути оцінений кожний індикатор із п’яти становить 20 балів. Кожна освітня організація за результатами рейтингування може набрати мінімум 20 балів та максимум 100 балів. Виставлення балів у нашому концептуальному випадку здійснюється спрощеним шляхом авторської експертної оцінки на основі аналізу вказаних

джерел інформації. У загальному випадку використовується прямий підрахунок голосів експертів, або метод парного порівняння, коли респондентам надаватиметься список попередньо відібраних університетів, щоб заохотити експертів розглянути ширший спектр навчальних закладів, врахувати різноманітність виборців, діапазон країн і предметів, відбуватиметься за певними коефіцієнтами зважування голосів. Можуть бути застосовані різні підходи до кількісного визначення рейтингів закладів вищої освіти, що істотно доповнює її якісні оцінки. Однак, дослідження переваг і недоліків кожного із методів, визначення найбільш релевантного метода виходить за межі нашої праці [181].

Індикатор «Оцінка стратегічної ефективності» (SE) є ключовим аспектом рейтингування освітнього лідерства, оскільки визначає здатність керівників установ формувати довгострокове бачення, адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні рішення та ефективно управляти ризиками. стратегічної ефективності оцінює здатність лідера до стратегічного планування та управління змінами. Для оцінювання стратегічної ефективності при розрахунку рейтингу освітнього лідерства ЗВО пропонуємо використовувати критерії, що оцінюють візійність керівництва, його адаптивність до змін, інноваційний підхід та здатність до ефективного управління ризиками, відповідні показники для оцінювання – наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI; кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна); кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів; наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій та вказані джерела інформації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінювання стратегічної ефективності освітніх організацій (SE)

Критерій	Опис	Показники для оцінювання	Джерело даних	Бал (1–5)
Візійність та довгострокове планування	Наявність чіткої стратегії розвитку закладу	Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	Стратегічні документи, плани розвитку	
Адаптивність до змін	Здатність швидко адаптуватися до нових умов (кризи, реформи)	Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	Звіти з управління ризиками	
Інноваційність	Рівень впровадження нових підходів, технологій та методів управління	Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	Аналітичні звіти, плани інновацій	
Управління ризиками	Наявність ефективних механізмів для мінімізації ризиків	Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	Плани з управління ризиками, аудити	

Джерело: розроблено автором

Фінансова результативність (FR) є важливим індикатором успішного функціонування освітніх організацій. Вона оцінюється за критеріями диверсифікації джерел фінансування, ефективності бюджетного управління, інвестиційної привабливості та фінансової стабільності. Індикатор фінансової результативності оцінює вплив лідера на фінансову стабільність та ефективне використання ресурсів. Для оцінювання при розрахунку рейтингу освітнього лідерства ЗВО пропонуємо використовувати такі показники для оцінювання як частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески); рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників; кількість залучених інвестиційних проектів, грантів; динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років та вказані джерела інформації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Оцінювання фінансової результативності (FR)

Критерій	Опис	Показники для оцінювання	Джерело даних	Бал (1–5)
Диверсифікація джерел фінансування	Різноманітність джерел доходів (гранти, партнерства, навчальні послуги)	Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	Фінансові звіти, бюджети	
Ефективність бюджетного управління	Раціональне використання коштів, контроль витрат	Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	Фінансові плани, аудиторські висновки	
Інвестиційна привабливість	Залучення інвесторів та донорів до розвитку освітньої організації	Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	Інвестиційні угоди, грантові заявки	
Сталість фінансових показників	Стабільність доходів та витрат упродовж кількох фінансових періодів	Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	Фінансові звіти	

Джерело: розроблено автором

Академічна успішність (AE) є невід'ємним компонентом рейтингування освітнього лідерства, оскільки вона визначається за критеріями, що характеризують якість освітніх програм, рівень дотримання академічної доброчесності, наукову продуктивність закладу та академічну мобільність. Індикатор академічної успішності при розрахунку рейтингу освітнього лідерства ЗВО використовує вказані критерії та джерела інформації (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Критерії оцінювання академічної успішності (AE)

Критерій	Опис	Показники для оцінювання	Джерело даних	Бал (1–5)
Якість освітніх програм	Відповідність програм міжнародним стандартам, їх актуальність	Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	Звіти з акредитації, внутрішній аудит	
Рівень академічної доброчесності	Дотримання стандартів академічної етики	Кількість випадків академічної недоброчесності,	Звіти комісій з етики, Unicheck дані	

	та боротьба з плагіатом	впровадження систем перевірки на плагіат		
Результати наукових досліджень	Кількість публікацій у міжнародних базах (Scopus, WoS), участь у конференціях	Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	Наукометричні бази даних	
Академічна мобільність	Участь студентів і викладачів у міжнародних програмах обміну	Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	Звіти відділів міжнародних зв'язків	

Джерело: розроблено автором

Організаційний розвиток і культура (ODC) відіграють важливу роль у формуванні ефективного освітнього середовища, вказує на кадрову політику закладу вищої освіти та його взаємодію із стейкхолдерами. Індикатор організаційного розвитку і культури при розрахунку рейтингу освітнього лідерства ЗВО використовує такі основні критерії оцінювання, які включають аналіз лідерських якостей керівника, корпоративної культури, рівня залучення стейкхолдерів та управління талантами в освітній організації та вказані джерела інформації (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Критерії оцінювання організаційного розвитку і культури (ODC)

Критерій	Опис	Показники для оцінювання	Джерело даних	Бал (1–5)
Лідерство та мотивація персоналу	Здатність формувати ефективну команду, мотивувати працівників	Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	Результати опитувань, HR-звіти	
Корпоративна культура	Рівень довіри, відкритості та підтримки інноваційного середовища	Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для формування корпоративної культури	Внутрішні регламенти, HR-звіти	
Залучення стейкхолдерів	Активна участь студентів, викладачів і зовнішніх партнерів у прийнятті рішень	Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	Протоколи засідань, анкетування	

Управління талантами	Підтримка професійного розвитку та наставництва	Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	HR-звіти, навчальні плани	

Джерело: розроблено автором

Міжнародне визнання є важливим індикатором розвитку освітніх організацій у глобальному просторі. До основних критеріїв оцінювання міжнародного визнання (IR) належать участь у світових рейтингах, розвиток міжнародних партнерств, академічна мобільність студентів і викладачів та залучення іноземних студентів і викладачів. Ця група показників оцінює позиції ЗВО у світовому освітньому просторі (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Критерії оцінювання міжнародного визнання (IR)

Критерій	Опис	Показники для оцінювання	Джерело даних	Бал (1–5)
Участь у міжнародних рейтингах	Наявність закладу у світових освітніх рейтингах (QS, THE, ARWU)	Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	Офіційні сайти рейтингів	
Міжнародні партнерства	Кількість і якість міжнародних партнерств з університетами, науковими установами та організаціями	Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	Контракти, угоди про співпрацю	
Академічна мобільність	Участь студентів і викладачів у міжнародних програмах обміну та стажування	Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	Звіти міжнародних відділів	
Залучення іноземних студентів та викладачів	Частка іноземних студентів та викладачів у загальній структурі закладу	Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	Статистичні звіти про контингент	

Джерело: розроблено автором

Отже, рейтингування освітнього лідерства пропонуємо здійснювати на основі шкали оцінювання за кожним індикатором. Це дозволить визначити Індекс ефективності моделі лідерства (ML) ЗВО. Пропонуємо використати таку формулу:

$$\mathrm{ML} = \sum(\mathrm{SE} + \mathrm{FR} + \mathrm{AE} + \mathrm{ODC} + \mathrm{IR}) \qquad (3.1)$$

де SE – стратегічна ефективність; FR – фінансова результативність; AE – академічна успішність; ODC – організаційний розвиток і культура; IR – міжнародне визнання.

Таким чином, Індекс ефективності моделі лідерства освітньої організації (ML) надає нам узагальнений кількісний показник, що відображає рівень управлінської компетентності, стратегічної спроможності та результативності освітнього лідерства. Він базується на комплексному оцінюванні ключових аспектів управління закладом освіти, включаючи стратегічну ефективність, фінансову результативність, академічну успішність, організаційний розвиток і культуру та міжнародне визнання.

Розрахунок індексу ML здійснюється на основі багатофакторного аналізу та агрегування окремих показників за відповідними критеріями у балах, що дозволяє об’єктивно порівнювати ефективність управління між різними освітніми організаціями. У відповідності з отриманими балами, можна визначити рівень ефективності освітнього лідерства та інтерпретувати модель лідерства освітньої організації (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Шкала визначення моделі лідерства освітньої організації за Індексом ефективності моделі лідерства

Індекс ефективності моделі лідерства (діапазон балів)	Відповідна модель лідерства освітньої організації	Інтерпретація
85–100	Трансформаційне лідерство	Лідер демонструє стратегічну гнучкість і міжнародну конкурентоспроможність
70–84	Стратегічне лідерство	Хороші результати, але є простір для вдосконалення у міжнародному аспекті
55–69	Ситуативне лідерство	Потребує покращення у сфері глобальної присутності та фінансової стабільності
40–54	Аутентичне лідерство	Необхідна корекція міжнародної стратегії та управлінських практик
20–39	Демократичне лідерство	Необхідні зміни в управлінні, зокрема у сфері міжнародної інтеграції

Джерело: розроблено автором

Взявши за основу інформацію з п. 2.2 дисертації та Додатку З, нами була здійснена апробація запропонованого Індексу ефективності моделі лідерства ЗВО та проведено рейтингування освітнього лідерства на прикладі обраних 6 зарубіжних (Harvard University (Гарвардський університет), University of Oxford (Оксфордський університет), Tsinghua University (Університет Ціньхуа), Brown University (Браунський університет), University of Michigan (Університет Мічигану), University of Oslo (Університет Осло) та 9 українських університетів (Сумський державний університет, Національний університет «Львівська політехніка», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Український католицький університет, Міжрегіональна Академія управління персоналом, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Європейський університет).

Процес розрахунку Індексу ефективності моделі лідерства по кожному ЗВО являв собою таку послідовність кроків (рис. 3.3).

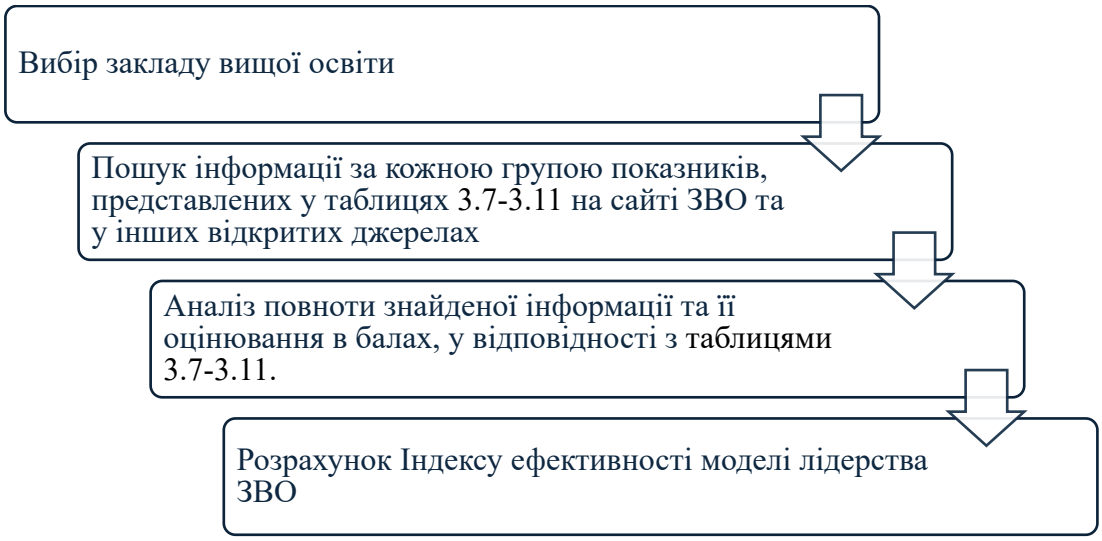

Рисунок 3.3. Процес розрахунку Індексу ефективності моделі лідерства закладу вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Результати проміжних розрахунків Індексу ефективності моделі лідерства кожного з університетів та узагальнені результати представлені в таблицях Додатку И дисертації та містять пояснення щодо балів, які отримали університети по кожному критерію. На основі аналізу цих таблиць Додатку И можна зробити висновок, що всі представлені університети (Harvard University, University of Oxford, Brown University, University of Michigan, University of Oslo, Tsinghua University) демонструють високий рівень ефективності за показниками стратегічного управління, фінансової результативності, академічної успішності, організаційного розвитку та міжнародного визнання. Лідерами є Harvard та Oxford, які отримали максимальні 100 балів, демонструючи відмінні результати за всіма критеріями. Близьким до них за рівнем є Tsinghua University (98 балів). Brown University, University of Michigan та University of Oslo трохи поступаються у сферах адаптивних рішень, впровадження нових програм, міжнародних обмінів

і організаційного розвитку, набравши по 91 балу. Загалом, оцінені університети мають розвинуті стратегії, стабільну фінансову базу, значні академічні досягнення та активну міжнародну діяльність.

Серед оцінених українських університетів найвищий рівень ефективності моделі лідерства демонструє Сумський державний університет (91 бал), який виділяється особливою фінансовою результативністю та академічною успішністю. Львівська політехніка, КНУ, НаУКМА, КПІ та УКУ мають рівнозначний високий рівень ефективності (по 85 балів), демонструючи стабільні показники в стратегічному розвитку, академічній сфері та організаційному розвитку. Університети «КРОК» (75 балів), МАУП (78 балів) та ЄУ (74 бали) показують нижчі результати, що свідчить про потребу покращення фінансової результативності, академічної активності та міжнародного визнання. Загалом, більшість університетів демонструє стабільний розвиток, однак є простір для вдосконалення окремих аспектів управління та міжнародної діяльності. За результатами проведених розрахунків Індексу ефективності моделі лідерства був складений Рейтинг освітнього лідерства для обраних для дослідження ЗВО (табл. 3.13).

За результатами рейтингу освітнього лідерства закладів вищої освіти, перші позиції займають Гарвардський та Оксфордський університети (по 100 балів), що свідчить про найвищу ефективність їхніх моделей лідерства. Наступними є Університет Ціньхуа (98 балів) і група університетів із 91 балом, серед яких є як закордонні, так і український Сумський державний університет. Інші провідні українські ЗВО (Львівська політехніка, КНУ ім. Шевченка, Києво-Могилянська академія, КПІ, УКУ) демонструють стабільно високі результати (по 85 балів). Закривають рейтинг МАУП (78 балів), Університет «КРОК» (75 балів) і Європейський університет (74 бали), які потребують суттєвого покращення для посилення позицій у рейтингу.

Таблиця 3.13

Рейтинг освітнього лідерства обраних закладів вищої освіти

Місце в рейтингу	Назва університету	Індекс ефективності моделі лідерства / Кількість балів
1	Harvard University (Гарвардський університет)	100
2	University of Oxford (Оксфордський університет)	100
3	Tsinghua University (Університет Ціньхуа)	98
3	Brown University (Браунський університет)	91
5	University of Michigan (Університет Мічигану)	91
6	University of Oslo (Університет Осло)	91
7	Сумський державний університет	91
8	Національний університет «Львівська політехніка»	85
9	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	85
10	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	85
11	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	85
12	Український католицький університет	85
13	Міжрегіональна Академія управління персоналом	78
14	ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»	75
15	Європейський університет	74

Джерело: розроблено автором

Взявши до уваги попередньо отримані результати Індексу ефективності моделі лідерства (табл. 3.13), та запропоновану Шкалу визначення лідерства освітньої організації за Індексом ефективності моделі лідерства (табл. 3.12), можна зробити припущення про наявні моделі лідерства закладів вищої освіти за Індексом ефективності (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Інтерпретація моделей лідерства ЗВО за Індексом ефективності моделі лідерства

Університет	Індекс ефективності моделі лідерства / Загальна к-ь балів	Модель лідерства	Інтерпретація
Гарвардський університет (США)	100	Трансформаційне лідерство	Максимальна стратегічна гнучкість і міжнародна конкурентоспроможність
Оксфордський університет (Велика Британія)	100	Трансформаційне лідерство	Світовий лідер у сфері вищої освіти та досліджень
Університет Цінхуа (Китай)	98	Трансформаційне лідерство	Високий рівень стратегічної мобільності та міжнародна репутація
Браунський університет (США)	91	Трансформаційне лідерство	Інноваційні підходи до освіти та досліджень
Університет Мічигану (США)	91	Трансформаційне лідерство	Високий рівень гнучкості та адаптивності
Університет Осло (Норвегія)	91	Трансформаційне лідерство	Висока стратегічна мобільність і міжнародна репутація
Сумський державний університет (Україна)	91	Трансформаційне лідерство	Лідер серед українських університетів із сильною міжнародною діяльністю
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка (Україна)	85	Трансформаційне лідерство	Лідер серед українських ЗВО, має міжнародну конкурентоспроможність
Національний університет «Києво-Могилянська академія» (Україна)	85	Трансформаційне лідерство	Потужна наукова та міжнародна діяльність
Національний технічний університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського» (Україна)	85	Трансформаційне лідерство	Високий інноваційний потенціал і міжнародне партнерство
Український католицький університет (Україна)	85	Трансформаційне лідерство	Активна міжнародна позиція, сильна академічна репутація
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)	85	Трансформаційне лідерство	Стабільна стратегія розвитку, є можливості для посилення міжнародної активності

Університет	Індекс ефективності моделі лідерства / Загальна к-ь балів	Модель лідерства	Інтерпретація
Міжрегіональна Академія управління персоналом (Україна)	78	Стратегічне лідерство	Гарні результати, але є простір для вдосконалення в міжнародному аспекті
Університет економіки та права «КРОК» (Україна)	75	Стратегічне лідерство	Потенціал розвитку міжнародної співпраці та стратегічного управління
Європейський університет (Україна)	74	Стратегічне лідерство	Потребує активізації міжнародної діяльності та стратегічного планування

Джерело: розроблено автором

На основі представленої таблиці можна зробити висновок, що більшість університетів демонструють високий рівень трансформаційного лідерства, що свідчить про їх стратегічну гнучкість, міжнародну конкурентоспроможність та потужний потенціал до інновацій і адаптивності. Найвищі позиції займають Гарвардський та Оксфордський університети, а також Університет Ціньхуа. Серед українських ЗВО найкращі результати мають Сумський державний університет та низка провідних закладів (КНУ ім. Тараса Шевченка, НаУКМА, КПІ, УКУ, Львівська політехніка).

Разом з тим, декілька університетів (МАУП, Університет «КРОК», Європейський університет) перебувають на рівні стратегічного лідерства і потребують посилення міжнародного співробітництва та покращення стратегічного управління для переходу на вищий рівень.

Наведемо для порівняння отриманих даних рейтингування освітнього лідерства з показниками рейтингу «ТОП-200 Україна» (табл.3.15)

Таблиця 3.15

Динаміка рейтингу окремих ЗВО в «ТОП-200 Україна» за 2020-2024рр.

Назва університету	2020 /місце	2021 /місце	2022 /місце	2023 /місце	2024 /місце
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського	1	2	2	1	1
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	2	1	1	2	2
Національний університет «Львівська політехніка»	5	4	4	4	3
Сумський державний університет	3	5	6	6	5
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	7	11	18	15	13
Міжрегіональна Академія управління персоналом	106	133	72	83	38
Український католицький університет	129	72	110	88	88
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»	87	99	108	97	117
Європейський університет	132	132	120	113	127

Джерело: систематизовано автором на основі [176]

На основі даних таблиці 3.15 можна виявити ключові тенденції у змінах позицій провідних закладів вищої освіти України. Лідерами рейтингу залишаються державні технічні та класичні університети – КПІ, КНУ, Львівська політехніка та СумДУ. Вони зберігають стабільні позиції завдяки високій якості освіти, активній науковій діяльності та міжнародним партнерствам. Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП) продемонструвала найбільший прогрес серед аналізованих університетів, що може бути наслідком посилення її конкурентоспроможності у сфері управління та бізнес-освіти. Національний університет «Києво-Могилянська академія» та Український католицький університет зазнали значних коливань у рейтингу, що може бути пов’язано з внутрішніми реформами та змінами у пріоритетах освітньої політики. Приватні університети, такі як «КРОК» та Європейський університет, демонструють негативну динаміку або відсутність зростання, що може свідчити про зниження популярності їхніх освітніх програм та посилення конкуренції на ринку вищої освіти. Головним фактором покращення позицій університетів є

їхня здатність адаптуватися до сучасних викликів, впроваджувати інноваційні навчальні методики, зміцнювати міжнародні зв'язки та залучати студентів завдяки якісній освіті.

Отже, на підставі вивчення теоретичних джерел та емпіричних даних, доходимо висновку, що ефективність лідерства в освіті визначається стратегічним баченням, фінансовою автономією, науковими публікаціями, міжнародним визнанням та розвиненою корпоративною культурою. Усі досліджені університети мають високий рівень ефективності лідерства, при цьому університети-світові лідери значно випереджають українські університети за рівнем міжнародної інтеграції, фінансової незалежності та наукової продуктивності.

Результати нашого дослідження надають підстави для формулювання таких основних рекомендацій щодо вибору моделі лідерства для університетів:

1. Орієнтація на трансформаційне лідерство – університетам із високим потенціалом міжнародного співробітництва, сильною академічною базою та інноваційним потенціалом рекомендуємо впроваджувати трансформаційну модель лідерства. Вона дозволяє університетам формувати довгострокове бачення, адаптуватися до змін, активно інтегруватися у світовий освітній простір та стимулювати інновації.
2. Впровадження стратегічного лідерства – університетам із добрими результатами, але недостатньо високою міжнародною активністю, рекомендуємо посилити стратегічну модель лідерства. Важливо акцентувати увагу на диверсифікації джерел фінансування, стратегічному плануванні, фінансовій стійкості та розширенні міжнародних зв'язків.
3. Розвиток аутентичного лідерства – університетам, що стикаються з викликами у внутрішній організаційній культурі, академічній доброчесності та корпоративній етиці, рекомендуємо розвивати модель

аутентичного лідерства, що сприятиме прозорості, чесності та довірі в освітньому середовищі.

4. Використання ситуативного лідерства в кризових умовах – в умовах зовнішніх криз (наприклад, пандемія COVID-19, економічні виклики, війна) університетам важливо активно впроваджувати ситуативне лідерство, що передбачає гнучку адаптацію освітніх програм, антикризове управління та ефективну комунікацію зі стейкхолдерами.
5. Посилення демократичного лідерства для внутрішньої згуртованості – рекомендуємо залучати студентів і викладачів до процесів ухвалення рішень, формувати демократичну корпоративну культуру та підтримувати активне студентське самоврядування, особливо в університетах з високою активністю студентських спільнот.

Таким чином, вибір моделі лідерства має базуватись на специфічних потребах, сильних і слабких сторонах конкретного університету, його стратегічних цілях та поточній ситуації. Комплексний підхід із поєднанням різних моделей дозволить університетам ефективно відповідати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток у глобальному освітньому середовищі.

Запровадження рейтингування освітнього лідерства сприятиме вдосконаленню управлінських практик в освітніх організаціях, підвищенню їхньої конкурентоспроможності, розвитку культури сталого управління та інтеграції у міжнародний освітній простір.

3.3. Визначення впливу моделі лідерства на фінансові результати освітньої організації

Лідерство як сучасна парадигма управлінської діяльності виступає ключовим фактором, що впливає на всі аспекти функціонування закладів освіти незалежно від їх форми власності, зокрема й на фінансові результати. Протягом останніх двох десятиліть зростає кількість досліджень, присвячених тому, як різноманітні стилі та практики управління на засадах лідерства впливають на діяльність підприємств, зокрема й освітніх організацій. У першому розділі дисертації обґрунтовано висновок, що ефективне лідерство в освітніх організаціях є комплексним явищем, яке проявляється в різних моделях і вимагає інтеграції різних управлінських підходів і стратегій для забезпечення сталого розвитку, підвищення якості освітніх послуг та досягнення стратегічних цілей. Не дивлячись на ґрунтовні здобутки зарубіжних і вітчизняних дослідників, не вирішеним залишається питання взаємозв'язку управління освітніми організаціями на засадах лідерства та його фінансовими результатами.

Відповідно до висновків нашого дослідження, модель лідерства безпосередньо впливає на фінансові результати освітньої організації через управлінські рішення, стратегічний розвиток, використання і залучення ресурсів. Саме тому вважаємо за потрібне впроваджувати колаборативну модель управління освітніми організаціями, яка сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління університетами, інтегруючи в спільне лідерство такі моделі як трансформаційне, стратегічне, ситуаційне, аутентичне та демократичне лідерство.

На основі опрацьованих джерел з теми дослідження зробимо припущення, як типи лідерства впливають на фінансові результати (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Типи лідерства та їх вплив на фінансові показники

Тип лідерства	Основний фокус	Вплив на фінансові результати
Стратегічне лідерство	Довгострокове планування, залучення фінансування, розвиток партнерств	збільшення інвестицій у розвиток інфраструктури та досліджень; оптимізація використання ресурсів; формування резервних фондів
Трансформаційне лідерство	Інновації, залучення нових методів викладання, розвиток міжнародного співробітництва	збільшення фінансових потоків через гранти, стартапи, нові освітні програми; підвищення конкурентоспроможності університету; покращення іміджу, залучення студентів
Ситуаційне лідерство	Гнучкість у прийнятті рішень, адаптація до кризових умов	мінімізація фінансових ризиків; оперативне управління фінансовими потоками; оптимізація бюджетних витрат у кризові періоди
Аутентичне лідерство	Прозорість управління, академічна доброчесність	підвищення довіри інвесторів; ефективне використання фінансових ресурсів; зниження витрат на корупційні ризики
Демократичне лідерство	Залучення викладачів та студентів до прийняття рішень	підвищення ефективності використання фінансів; посилення корпоративної культури; оптимізація розподілу бюджетних коштів через колективні рішення

Джерело: сформовано автором

Модель взаємозв’язку між типом лідерства та фінансовими результатами пропонуємо розглядати як систему взаємозалежних компонентів, які формують цикл сталого розвитку освітньої організації. Для аналізу взаємозв’язку між типом лідерства та економічними показниками ЗВО враховуватимемо основні фінансові індикатори та впливові фактори управлінських рішень.

Основними напрямами, які дозволяє оцінити запропонована модель, є:

- типи лідерства – вплив обраного керівництвом університету типу лідерства на освітню політику та управління фінансовими ресурсами;

- стратегічне управління фінансами – оптимізація витрат університету та можливості залучення фінансування;

- підвищення ефективності роботи університету–збільшення прибутковості через освітні послуги та міжнародне партнерство;

- фінансові результати – стабільний бюджет, зростання доходів, інвестиції;

- реінвестиція в розвиток – вдосконалення освітньої інфраструктури та кадрової політики.

Ця взаємодія створює цикл безперервного розвитку, у якому лідерство постає основним драйвером фінансового успіху освітньої організації.

Для аналізу взаємозв'язку між типом лідерства та економічними показниками університету необхідно враховувати основні фінансові індикатори та фактори, які впливають на прийняття управлінських рішень.

Основними компонентами для визначення впливу моделі лідерства на фінансові результати ЗВО, на нашу думку, можуть бути:

1) Вхідні параметри:

– Тип моделі лідерства (трансформаційне, стратегічне, демократичне тощо).
– Організаційна ефективність (залученість персоналу, цифровізація, автономія).
– Фінансові джерела (бюджетні, грантові, комерційні доходи).

2) Процеси впливу:

– Управління доходами (залучення студентів, наукові гранти, партнерські програми).
– Оптимізація витрат (ефективність персоналу, цифрові технології, оптимізація інфраструктури).
– Управління ризиками (адаптація до криз, фінансові резерви).

3) Вихідні параметри:

– Рівень доходів ЗВО (збільшення фінансування, зростання кількості студентів).
– Рентабельність діяльності (оптимізація витрат, ефективність викладання та досліджень).

– Розширення міжнародної співпраці (партнерські програми, дослідницькі гранти).

Рис. 3.4. Схема взаємозв'язку між моделлю лідерства та фінансовими результатами університету

Джерело: сформовано автором

Запропонована модель враховує основні фінансові показники, які залежать від ефективності лідерства. Вона може бути виражена у вигляді фінансової функції впливу:

$$FR=f(ML,RE,DR,IR,OC), \qquad (3.2)$$

де: FR – фінансовий результат (дохід – витрати); ML – модель лідерства (індекс ефективності управління); RE – рівень ефективності персоналу (залученість, продуктивність); DR – рівень диверсифікації доходів (гранти, навчальні програми, партнерства); IR – інвестиції у розвиток (нові програми, цифрові

технології); ОС – операційні витрати (зарплати, адміністративні витрати, утримання інфраструктури).

Визначення фінансового результату діяльності закладу вищої освіти здійснюється за формулою:

$$FR=(S\times P+G+I+C)-(W+A+O), \qquad (3.3)$$

де: S – кількість студентів, P – середня плата за навчання, G – доходи від грантів, I – інвестиції партнерів, C – доходи від комерційних проєктів (ліцензування, онлайн-курси), W – зарплатний фонд, A – амортизація та інфраструктурні витрати, O – операційні витрати університету.

Ключові показники ефективності (KPI) за запропонованою моделлю представлені у таблиці 3.18.

Таблиця 3.17

Ключові показники ефективності (KPI) ЗВО

Доходи	Витрати	Фінансові показники
Чистий дохід від оплати за навчання (S×P)	Витрати на зарплату персоналу (W)	Чистий фінансовий результат (FR)
Грантові доходи (G)	Витрати на інфраструктуру (A)	Коефіцієнт ефективності моделі лідерства (LE)
Інвестиції та партнерські внески (I)	Адміністративні витрати (O)	Коефіцієнт рентабельності (R)
Доходи від комерційної діяльності (C)		

Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт рентабельності (R) діяльності закладу вищої освіти характеризує, наскільки ефективно університет управляє своїми фінансовими ресурсами, та демонструє, яка частка від загальних витрат перетворюється на чистий прибуток. Розрахунок коефіцієнта здійснюється за такою формулою.

$$R = \frac{FR}{(W+A+O)}100\% \qquad (3.4)$$

де R – коефіцієнт рентабельності діяльності закладу вищої освіти у %.

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) запропоновано використовувати як показник, який дає змогу оцінити, наскільки покращиться фінансова рентабельність університету при зміні поточної управлінської моделі на більш ефективну, зокрема на трансформаційну модель лідерства. Розрахунок цього коефіцієнта проводиться за формулою:

$$LE = \frac{R}{(1-ML)}, \qquad (3.5)$$

де ML – Індекс ефективності моделі лідерства освітньої організації, який був запропонований у п.3.2 дисертації (формула 3.1).

Тут потрібно зауважити, якщо фінансова результативність (FR) у п.3.2. є «м'яка» експертна величина (може змінюватися від думки експерта), то у п.3.3. це вже «жорстка» величина, що визначається «жорсткими» «фінансовими результатами», яка обчислюється за «твердою» формулою.

У цій формулі вираз $\frac{1}{(1-ML)}$ виступає мультиплікатором, що дозволяє керівництву закладу освіти побачити потенційний приріст рентабельності при переході до трансформаційної моделі лідерства, яка вважається еталонною з точки зору стратегічної гнучкості, інноваційного розвитку та міжнародної інтеграції.

Використовуючи зазначені формули та здійснивши відповідні розрахунки, керівництво закладу вищої освіти може оцінити потенційну зміну прибутковості залежно від впровадження нових управлінських практик та стилів лідерства. Це дозволяє більш точно прогнозувати фінансові результати, вибирати найефективнішу стратегію управління, а також визначати перспективи розвитку освітньої установи в умовах динамічного середовища.

Практичне застосування цього запропонованого коефіцієнта дозволяє керівникам ЗВО обирати оптимальну стратегію управління та прогнозувати фінансові результати залежно від моделі чи стилю лідерства.

Для апробації коефіцієнта ефективності лідерства (LE), пропонуємо використовувати результати проведеного у п.3.2 дисертації дослідження (таблиці 3.14).

Інформація для проведення фінансових розрахунків була здобута з відкритих джерел обраних для аналізу університетів (Додаток И, таблиці И.1 та И.2). Аналіз відкритих джерел інформації дозволив з'ясувати, що розрахунок по українських державних університетах виявився здебільшого неможливим через відсутність на їх сайтах повної інформації про джерела фінансування.

Аналіз звітності приватних університетів показав, що, з числа досліджуваних університетів, лише ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» та ПрАТ «Міжрегіональна академія управління персоналом» на своєму сайті розкривають свою фінансову звітність у відповідності із вимогами законодавства України.

Проведені розрахунки на основі фінансової звітності за 2024 рік дозволили розрахувати Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (табл. 3.18).

Коефіцієнт рентабельності діяльності університету (R) розрахований за формулою:

$$R = \frac{FR}{(W+A+O)}100\% = \frac{3646500}{(95025900+27460900+12000)}100\%=3\%$$

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) розрахований за формулою:

$$LE = \frac{R}{(1-ML)} = \frac{3\%}{(1-0{,}75)} = 11{,}91\%$$

де ML (індекс ефективності моделі лідерства) становить 0,75, що відповідає стратегічній моделі лідерства.

Таблиця 3.18

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Показник	Позначення	Значення, грн.
Чистий дохід від оплати за навчання	(S×P)	119 259500
Грантові доходи	G	(не визначено)
Інвестиції та партнерські внески	I	4 098000
Доходи від комерційної діяльності	C	2 787800
Витрати на зарплату персоналу	W	95 025900
Витрати на інфраструктуру	A	27 460900
Адміністративні витрати	O	12000
Чистий фінансовий результат	FR	3 646500
Коефіцієнт рентабельності	R	3%
Індекс ефективності моделі лідерства	ML	0,75
Коефіцієнт ефективності моделі лідерства	LE	11,91%

Джерело: сформовано автором

Потрібно нагадати, що абсолютне значення Індексу ефективності моделі лідерства освітньої організації (ML) за визначеннями з п.3.2. знаходиться в межах від 20 до 100 балів. За Таблицею 3.12 «Шкала визначення моделі лідерства освітньої організації за Індексом ефективності моделі лідерства» було встановлено такі відповідності (табл. 3.18):

Таблиця 3.19

Відповідність моделі лідерства освітньої організації за Індексом ефективності моделі лідерства

Індекс ефективності моделі лідерства (ML) (діапазон балів)	Відповідна модель лідерства освітньої організації
85–100	Трансформаційне лідерство
70–84	Стратегічне лідерство
55–69	Ситуативне лідерство
40–54	Аутентичне лідерство
20–39	Демократичне лідерство

Джерело: сформовано автором

У п.3.3. Індекс ефективності моделі лідерства (ML) вже розглядається як нормалізований показник. Звернемо увагу, що ця функція, LE=R/(1-ML), описує математичну закономірність, відому як обернена пропорційність зсуву або гіперболічна залежність. Основний елемент, що визначає цю закономірність, це дільник (1−ML). Коли ML зростає (тобто, ефективність лідерства наближається до ідеалу 1, або 100%), значення 1−ML зменшується. Оскільки 1−ML знаходиться у знаменнику, зменшення знаменника призводить до зростання значення LE. І навпаки, якщо ML зменшується, 1−ML зростає, а LE зменшується. Це класична ознака оберненої пропорційності: чим менший знаменник (за інших рівних умов), тим більший результат.

Ця формула також показує ефект «важеля» або «підсилення», тобто, що коефіцієнт ефективності лідерства (LE) не просто лінійно залежить від Індексу ефективності моделі лідерства (ML). Натомість, чим вище ML, тим сильніше він «підсилює» коефіцієнт рентабельності діяльності університету (R).

Уявімо, що ML наближається до 1. Тоді 1−ML наближається до 0. Ділення на число, близьке до нуля, дає дуже великий результат. Це означає, що навіть при помірній рентабельності (R), висока ефективність лідерства (ML→1) може призвести до дуже високого коефіцієнта ефективності лідерства (LE). Це відображає ідею, що лідерство «вищого ешелону» (як-от трансформаційне) може значно підвищити загальну ефективність організації, роблячи її рентабельність більш значущою.

Якщо ML=0.75, то 1−ML=0.25. Це означає, що LE=R/0.25=4R. Тобто, ефективність лідерства в чотири рази «множить» рентабельність.

Якщо ML був би нижчим, наприклад, 0.5, то 1−ML=0.5, і LE=R/0.5=2R. Підсилення вже менше.

Функції на зразок LE=R/(1-ML) часто зустрічаються в економіці, фізиці чи інженерії, де потрібно показати, як певний показник зростає, але не досягає кінцевого значення. Коли ML → 1 (тобто лідерський потенціал наближається до

100% реалізації): знаменник формули (1 − ML) стає дуже маленьким, майже нулем; значення LE стає дуже великим (прямує до нескінченності); але повністю до нескінченності (ідеалу) воно не дійде, бо ML = 1 це теоретичне, ідеальне значення, яке практично ніколи не досягається. Оскільки «ідеальної ефективності» (нескінченності) реально досягти неможливо, бо це лише межа, до якої можна наближатися.

У нашому випадку, по суті, ця функція LE=R/(1-ML), де критичне значення для ML – це 1 (або 100%), моделює, як ефективність рентабельності ЗВО «коригується» або «множиться» залежно від ступеня нереалізованого потенціалу лідерства (або ж від ступеня досконалості лідерства). Чим ближче ML до ідеального, тим меншою стає «перешкода» 1−ML, і тим вищим є загальний коефіцієнт ефективності лідерства. Отже, чим кращий рівень лідерства в ЗВО (ML ближчий до 1), тим менше перепон для досягнення високої загальної ефективності (LE), і тим більшим стає результат. Якщо ж лідерство розвинуте слабко (ML низький), ефективність не може бути високою, навіть якщо потенційні можливості (R) великі.

На основі таблиці 3.19 можна зробити висновок, що коефіцієнт ефективності лідерства (LE) ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» становить 11,91%. Це свідчить про середній рівень ефективності управлінської діяльності університету в контексті фінансових результатів. З огляду на значення індексу ефективності моделі лідерства (ML = 0,75), можна констатувати, що Університет «КРОК» перебуває на рівні стратегічного лідерства. Ця модель лідерства орієнтує університет на довгострокове планування, оптимізацію використання ресурсів та розвиток партнерств, що позитивно впливає на фінансову стабільність закладу. Проте, університету є простір для покращення у сфері міжнародного співробітництва, залучення додаткових грантів та інвестицій, що могло б підвищити загальну ефективність його лідерської моделі та фінансових результатів.

Проведені розрахунки на основі фінансової звітності за 2023 рік дозволили розрахувати Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) ПрАТ «Міжрегіональна академія управління персоналом» (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) ПрАТ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Показник	Позначення	Значення, млн. грн,
Чистий дохід від оплати за навчання	(S×P)	526131
Інші доходи, грн.	G	15325
Інвестиції та партнерські внески	I	37115
Доходи від комерційної діяльності	C	(не визначено)
Собівартість	W	464435
Витрати на інфраструктуру	A	(не визначено)
Адміністративні витрати	O	58576
Чистий фінансовий результат	FR	55560
Коефіцієнт рентабельності	R	11%
Індекс ефективності моделі лідерства	ML	0,74
Коефіцієнт ефективності моделі лідерства	LE	41%

Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE = 41%) вказує на наявність значного потенціалу підвищення фінансової ефективності діяльності академії через перехід до трансформаційної моделі лідерства. Поточний рівень індексу ефективності моделі лідерства (ML = 0,74) свідчить про застосування стратегічної моделі лідерства, що передбачає довгострокове фінансове планування, управління ресурсами та залучення додаткових інвестицій і партнерств.

Для покращення фінансових результатів ПрАТ «МАУП» рекомендовано поступовий перехід до трансформаційного стилю лідерства, який забезпечить збільшення фінансових потоків через грантову діяльність, міжнародне співробітництво, впровадження інноваційних освітніх програм та активніше

залучення інвестицій і партнерств. Впровадження цієї моделі дозволить академії значно посилити фінансову стабільність та конкурентоспроможність на освітньому ринку.

З числа закордонних університетів, вважаємо за достатнє зробити розрахунки 4-х університетів: University of Michigan, University of Oslo, Brown University та Tsinghua University.

Розрахунок Коефіцієнту ефективності лідерства (LE), проведений на основі фінансової звітності за 2024 рік University of Michigan представлено у табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) University of Michigan

Показник	Позначення	Значення, тис. USD
Чистий дохід від оплати за навчання	(S×P)	2308263
Грантові доходи, грн.	G	446206
Інвестиції та партнерські внески	I	2490604
Доходи від комерційної діяльності	C	9639471
Витрати на зарплату персоналу	W	13263681
Витрати на інфраструктуру	A	
Адміністративні витрати	O	
Чистий фінансовий результат	FR	1620863
Коефіцієнт рентабельності	R	12%
Індекс ефективності моделі лідерства	ML	0,91
Коефіцієнт ефективності моделі лідерства	LE	135,78%

Джерело: сформовано автором

Значення коефіцієнта ефективності лідерства (LE) на рівні 135,78% свідчить про надзвичайно високу ефективність управлінської моделі University of Michigan. Це підтверджує, що університет використовує переважно трансформаційне лідерство, орієнтоване на інноваційність, міжнародне співробітництво, ефективне залучення грантових коштів та інвестицій. Високий індекс ефективності лідерства (ML=0,91) демонструє, що керівництво

університету має чітке стратегічне бачення розвитку і досягає значних фінансових результатів.

Отриманий коефіцієнт (LE=135,78%) вказує, що потенційний перехід до повністю трансформаційної моделі лідерства (еталонної) може суттєво збільшити рентабельність діяльності університету. Однак, з огляду на вже високий показник, це свідчить про те, що університет і зараз близький до оптимальної моделі лідерства.

Таким чином, керівництву University of Michigan рекомендовано продовжувати практики трансформаційного лідерства, постійно впроваджувати інноваційні рішення, підтримувати високий рівень міжнародного партнерства і грантової діяльності, що забезпечуватиме стабільне фінансове зростання та конкурентну перевагу на міжнародному освітньому ринку.

Розрахунок Коефіцієнту ефективності лідерства (LE), проведений на основі фінансової звітності за 2024 рік University of Oslo представлено у табл. 3.22.

Таблиця 3.22

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) University of Oslo

Показник	Позначення	Значення, тис. EUR
Чистий дохід віо студентів	(S×P)	666046
Грантові доходи, грн.	G	
Інвестиції та партнерські внески	I	
Доходи від комерційної діяльності	C	
Витрати на зарплату персоналу	W	395551
Витрати на інфраструктуру	A	97070
Адміністративні витрати	O	не визначено
Чистий фінансовий результат	FR	173425
Коефіцієнт рентабельності	R	35%
Індекс ефективності моделі лідерства	ML	0,91
Коефіцієнт ефективності моделі лідерства	LE	391,16%

Джерело: сформовано автором

Отримане значення коефіцієнта ефективності лідерства (LE = 391,16%) свідчить про винятково високий потенціал зростання фінансової ефективності університету при подальшому впровадженні трансформаційної моделі лідерства. Значення індексу моделі лідерства (ML = 0,91) вказує на те, що університет вже активно використовує елементи трансформаційного лідерства, але все ще має суттєвий простір для подальшого вдосконалення.

Таким чином, University of Oslo має можливість значно збільшити рентабельність своєї діяльності шляхом подальшого розвитку стратегій трансформаційного лідерства, орієнтуючись на інноваційні освітні практики, посилення міжнародної діяльності, оптимізацію витрат і збільшення доходів від освітніх послуг та міжнародних партнерств. Це дозволить університету не тільки зміцнити фінансову стійкість, але й суттєво підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному освітньому ринку.

Розрахунок Коефіцієнту ефективності лідерства (LE), проведений на основі фінансової звітності за 2024 рік Brown University представлено у табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) Brown University

Показник	Позначення	Значення, тис. USD
Чистий дохід від оплати за навчання	(S×P)	412243
Грантові доходи, грн.	G	298602
Інвестиції та партнерські внески	I	93840
Доходи від комерційної діяльності	C	269382
Витрати на зарплату персоналу	W	569905
Витрати на інфраструктуру	A	35640
Адміністративні витрати	O	423160
Чистий фінансовий результат	FR	45362
Коефіцієнт рентабельності	R	4%
Індекс ефективності моделі лідерства	ML	0,91
Коефіцієнт ефективності моделі лідерства	LE	49,00%

Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) для Brown University за результатами фінансової звітності за 2024 рік становить 49,00%. Отримане значення LE (49,00%) свідчить про значний потенціал покращення фінансових результатів Brown University через перехід до трансформаційної моделі лідерства. Поточний рівень індексу моделі лідерства (0,91) вказує на активне використання університетом принципів трансформаційного лідерства, однак, залишається простір для підвищення ефективності шляхом більш інтенсивного залучення міжнародних грантів, інноваційних проєктів, збільшення кількості студентів, оптимізації витрат та посилення управлінських практик.

Таким чином, керівництву Brown University доцільно продовжити впровадження трансформаційних підходів до управління, орієнтованих на міжнародне співробітництво, інноваційні освітні програми та стратегічну оптимізацію витрат, що дозволить університету досягнути ще вищої фінансової рентабельності та зміцнити його міжнародну конкурентоспроможність.

Розрахунок Коефіцієнту ефективності лідерства (LE), проведений на основі фінансової звітності за 2024 рік Tsinghua University представлено у табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) Tsinghua University

Показник	Позначення	Значення (NTD)	Значення (USD)
Чистий дохід від оплати за навчання	(S×P)	990,844,117	30 015 577
Грантові доходи	G	2,008,574,443	60 857 784
Інвестиції та партнерські внески	I	570,040,385	17 275 225
Доходи від комерційної діяльності	C	3,756,421,283	113 858 557
Витрати на зарплату персоналу	W	1,860,735,170	56 386 272
Витрати на інфраструктуру	A	499,919,034	15 129 558
Адміністративні витрати	O	479,697,000	14 529 839
Чистий фінансовий результат	FR	4,485,529,024	135 961 474
Коефіцієнт рентабельності	R	158%	158%
Індекс ефективності моделі лідерства	ML	0,98	
Коефіцієнт ефективності моделі лідерства	LE	7896,08%	

Примітка: NTD (новий тайванський долар) = 0,0303 USD
Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) для Tsinghua University становить 7896,08%, що є надзвичайно високим показником. Це свідчить про те, що університет має виключно ефективну модель управління, яка характеризується високим рівнем інноваційності, активним залученням міжнародних партнерств та грантів, високою фінансовою результативністю та стратегічною гнучкістю.

Враховуючи індекс ефективності моделі лідерства (ML = 0,98), можна зробити висновок, що Tsinghua University вже перебуває дуже близько до еталонної трансформаційної моделі лідерства, яка характеризується найвищою стратегічною гнучкістю та міжнародною інтеграцією.

Отримане значення коефіцієнта ефективності лідерства (7896,08%) вказує на величезний потенціал для подальшого збільшення рентабельності при повному переході на трансформаційну модель лідерства. Це підтверджує ефективність стратегічного управління та фінансової політики університету, які забезпечують стабільні та високі фінансові результати.

Таким чином, Tsinghua University рекомендовано й надалі посилювати практики трансформаційного лідерства, інтенсивніше розвивати міжнародні проєкти та грантову діяльність, впроваджувати інноваційні освітні методики, що дозволить університету не лише утримати високий рівень фінансової стійкості, а й значно зміцнити свої позиції на міжнародному освітньому ринку.

На основі аналізу коефіцієнтів ефективності лідерства (LE) досліджуваних університетів, можна сформулювати наступний узагальнений висновок з акцентом на потенціал зростання їх прибутковості через зміну моделі лідерства (табл. 3.25).

Таблиця 3.25

Порівняльний аналіз університетів за коефіцієнтом ефективності лідерства

Університет	Ймовірна модель лідерства	Коефіцієнт ефективності лідерства (LE)	Потенціал зростання прибутковості
Brown University	Трансформаційне	49,00%	Має значний потенціал для подальшого зростання через посилення трансформаційних стратегій, активніше залучення міжнародних партнерств, грантів та інноваційних проєктів.
University of Michigan	Трансформаційне	135,78%	Високий потенціал вже реалізовано, проте додатковий розвиток трансформаційного лідерства може ще більше посилити фінансову ефективність і міжнародну конкурентоспроможність.
University of Oslo	Трансформаційне	391,16%	Винятково високий потенціал для значного підвищення прибутковості при поглибленні трансформаційного підходу через активізацію міжнародних зв'язків та інноваційних практик.
Tsinghua University	Трансформаційне	7896,08%	Винятково ефективна модель із найбільшим потенціалом зростання серед досліджуваних університетів. Подальший розвиток трансформаційної моделі забезпечить університету ще більшу фінансову стабільність та глобальну перевагу.
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»	Стратегічне	11,91%	Середній рівень ефективності вказує на значний потенціал зростання прибутковості при переході до трансформаційної моделі лідерства через активніше залучення грантів, міжнародних партнерств та інвестицій.
ПрАТ «Міжрегіональна академія управління персоналом»	Стратегічне	41%	Помірно високий потенціал для зростання прибутковості при переході до трансформаційної моделі лідерства, яка дозволить суттєво підвищити рівень фінансових результатів завдяки інноваціям та міжнародному співробітництву.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, зміна моделі лідерства в напрямку трансформаційного підходу відкриває значний потенціал для подальшого підвищення фінансових показників усіх аналізованих університетів, особливо для тих, хто поки що перебуває на стратегічному рівні та має потенціал суттєвої оптимізації ресурсів і розширення міжнародної діяльності.

Водночас ми отримуємо приклад застосування цієї моделі взаємозв'язку як управлінської технології. Університет проводить самооцінку лідерства та розраховує ML = 0.75 (стратегічне лідерство). Застосувавши модель, керівництво бачить, що LE = 4R. Якщо вони прагнуть досягти ML = 0.9 (наблизитися до трансформаційного лідерства), то потенційно LE може становити близько 10R. Цей розрахунок дає чіткий орієнтир і обґрунтування для інвестицій у лідерський розвиток, тренінги, зміни в організаційній структурі тощо. Отже, запропонована модель не просто теоретична вправа, а конкретний інструмент для управлінського впливу. Таким чином, наша модель не просто описує взаємозв'язок впливу моделі лідерства на фінансові результати ЗВО, а пропонує механізм для його вимірювання, аналізу та цілеспрямованого управління, що робить її повноцінним елементом сучасної управлінської технології.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що сучасні ЗВО функціонують в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища, які зумовлюють посилену увагу до запровадження лідерства як управлінської технології та необхідність вибору ефективних моделей лідерства. Правильно обрана модель лідерства не тільки визначає внутрішню культуру та стиль управління у ЗВО, але й має прямий вплив на фінансові показники, якість освітньої діяльності, репутацію закладу та його здатність до стратегічного розвитку. У таблиці 3.26 узагальнено потенційні фінансові й управлінські ефекти від застосування різних моделей лідерства в університетах.

Таблиця 3.26

Потенційні фінансовий та управлінський ефекти від вибору моделей лідерства

Назва моделі лідерства	Очікуваний фінансовий ефект	Очікуваний управлінський ефект
Трансформаційне лідерство	зростання доходів університету (+20–30%), підвищення ефективності використання ресурсів (+15–25%), збільшення кількості міжнародних студентів та грантів (+10–20%).	Посилення інноваційності, розвиток людського потенціалу, стратегічна гнучкість, покращення міжнародного іміджу.
Стратегічне лідерство	зростання фінансових потоків (+15–25%), збільшення кількості наукових публікацій та інноваційних проєктів (+10–20%).	Покращення репутаційного рейтингу університету (+5–10%), розвиток довгострокового планування та управлінської стабільності.
Ситуативне лідерство	економія бюджету в кризових умовах (+10–15%), підвищення ефективності управління ресурсами (+5–10%).	Висока адаптивність до змін, оперативне реагування на виклики (наприклад, під час пандемії), покращення управлінської гнучкості.
Аутентичне лідерство	зростання довіри з боку партнерів та інвесторів (+5–8%), можливе покращення фінансової стабільності через залучення нових партнерств.	Підвищення рівня студентської успішності (+5–10%), зростання прозорості, етичності управління, покращення іміджу університету.
Демократичне лідерство	опосередкований фінансовий ефект через посилення соціальної відповідальності та збільшення студентської активності (+5–7%).	Підвищення залученості студентів і персоналу до ухвалення рішень, посилення соціальної відповідальності, але можливе уповільнення процесу ухвалення рішень.

Джерело: сформовано автором

Аналіз потенційних ефектів різних моделей лідерства дозволяє зробити висновок, що трансформаційна модель має найбільший потенціал для забезпечення фінансового зростання та стратегічного розвитку університетів. Стратегічна модель також забезпечує суттєві позитивні ефекти, проте потребує подальших кроків для досягнення максимальної ефективності. Ситуативне лідерство найбільш доцільне в умовах кризових ситуацій завдяки його гнучкості

та швидкому реагуванню. Аутентичне й демократичне лідерство переважно орієнтовані на довгострокове покращення управлінської культури, соціальної відповідальності й прозорості, що може мати непрямий, але стабільний позитивний вплив на фінансову стійкість закладу. Для максимізації успіху рекомендується комбінування елементів різних моделей, виходячи з актуальних викликів та стратегічних цілей університету.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку стратегій фінансової стабільності, що ґрунтуються на лідерських підходах з урахуванням особливостей освітнього середовища. Активізація міжнародного партнерства та розширення освітніх послуг можуть сприяти залученню додаткових фінансових ресурсів та інвестицій. Розвиток цифрових технологій відкриває можливості для автоматизації фінансових процесів і підвищення ефективності управління ресурсами. Формування корпоративної культури, що базується на принципах прозорості, підзвітності та колективного управління, сприятиме підвищенню ефективності фінансових рішень. Необхідно продовжити дослідження щодо ефективності новітніх моделей лідерства, таких як інтегральне чи цифрове лідерство, що відповідають викликам сучасної глобалізованої освітньої екосистеми.

Запропоновані підходи можуть бути корисними для керівників освітніх організацій у процесі прийняття стратегічних фінансових рішень, забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ЗВО у глобальному середовищі.

Отже, хоча наша модель надає цікаву математичну залежність, більш релевантні моделі в науковій літературі часто включають складніші взаємозв’язки з урахуванням медіаторів (корпоративна репутація; інновації; готовність співробітників до змін; складні ланцюгові моделі лідерство → організаційна культура/клімат → ефективність співробітників → фінансові результати) та контингентних факторів. Емпіричні дані переважно

підтверджують значний позитивний вплив лідерства, особливо трансформаційного, на фінансові результати, але з урахуванням опосередкованості та контексту.

Варто зазначити, що запропонована модель оцінки впливу лідерства на фінансові результати університету не позбавлена слабких місць чи недоліків, які потребують уточнення й доопрацювання, щоб зробити її більш реальною та практичною. Можемо виділити, зокрема, такі:

1. Спрощений зв'язок між лідерством і фінансовими результатами. У формулі LE = R/(1–ML) показано, як лідерство впливає на загальну ефективність. Проте насправді фінансові результати залежать не лише від лідерства, а й від багатьох інших чинників, наприклад, кількості студентів, бюджету, іміджу університету. Тому модель потрібно доповнити новими змінними, щоб вона враховувала всі ці фактори. Це зробить оцінку більш реальною.

2. Методика обчислення ML потребує доопрацювання. Індекс лідерства ML може виглядати «суб'єктивно», бо залежить від оцінок експертів або опитувань. Щоб зробити показник об'єктивним, потрібно чітко описати, як його рахувати, зокрема, які питання ставити, які дані збирати, як їх зважувати. Так результат буде більш точним і зрозумілим для всіх.

3. Модель не враховує зовнішні обставини та державну політику. Університет працює не в ідеальних умовах. На його фінанси впливають і загальна економічна ситуація в країні, і державна політика, і події у світі та регіоні. Також результат від хорошого лідерства може проявитися не відразу, а лише через кілька років. Тому в запропоновану модель потрібно додати спеціальні показники, які будуть відображати ці зовнішні умови і час затримки результатів.

4. Перебільшення мультиплікатора. Формула LE=R/(1−ML) показує, що чим більше розвинене лідерство, тим вищим стає загальний результат. Але коли ML майже 100%, формула може показувати надто велике, навіть нереальне значення. У реальному житті є межі, яких не можна перевищити. Тому потрібно зазначити,

що цей розрахунок показує лише можливий (потенційний) результат у найкращих умовах, але в реальності він завжди буде дещо меншим.

Отже, запропонована модель цінна як інноваційний концепт для оцінки впливу моделі лідерства на фінансові результати освітніх організацій, але її потрібно доопрацювати й обґрунтовувати, щоб врахувати інші важливі чинники, уникнути завищених очікувань і зробити підрахунки більш реальними та об'єктивними. Для підвищення її достовірності, точності та практичної застосовності, необхідно в подальших дослідженнях врахувати та виправити зазначені слабкі місця, поглибивши теоретичне обґрунтування та розширивши емпіричну базу даних, а також більш чітко розмежовуючи теоретичний потенціал від гарантованих результатів. Однак, запропонована модель вже в такому вигляді має практичне значення, оскільки дозволяє керівництву ЗВО краще розуміти взаємозв'язок між управлінськими підходами та економічними показниками. Це, передусім, діагностичний інструмент, що дозволяє, по перше, визначити Коефіцієнт ефективності лідерства (LE) та оцінити поточну модель лідерства (ML) у кількісному виразі; по друге, провести порівняльний аналіз ефективності лідерства між різними університетами або одним університетом у різні періоди часу; по третє, ідентифікувати, наскільки поточна модель лідерства використовує потенціал рентабельності, і наскільки вона далека від «еталонної» трансформаційної моделі.

Запропонована модель є інструментом для прийняття управлінських рішень, оскільки на основі результатів розрахунків керівництво університету може приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення лідерських практик; розробляти та впроваджувати програми розвитку лідерів, орієнтовані на перехід до більш ефективних моделей (наприклад, трансформаційного лідерства); ефективніше розподіляти ресурси, спрямовуючи їх на ті аспекти, які, згідно з моделлю, мають найбільший потенціал для підвищення фінансових результатів.

До того ж ця модель прямо пов’язує лідерство з вимірюваними фінансовими результатами. Це важливо для сучасного менеджменту, який все більше орієнтується на показники ефективності та повернення інвестицій, на кількісний підхід (тобто переведення якісних аспектів лідерства (тип моделі) у кількісні показники (ML, LE), що дозволяє використовувати математичні методи для аналізу та прогнозування) та системний підхід, хоча модель і має свої спрощення, вона є частиною більшої системи, де лідерство розглядається як драйвер фінансових результатів. Запропонована модель $LE=R/(1-ML)$ і весь підхід до неї добре вписуються у визначення управлінської технології як сукупності методів, прийомів, інструментів та процедур, які використовуються для реалізації управлінських функцій та досягнення цілей організації. Відтак її можна вважати елементом лідерства як сучасної управлінської технології.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дисертаційної роботи зосереджено увагу на розробці практичних підходів до вдосконалення управління закладами вищої освіти України в умовах реформування освітньої системи з урахуванням досвіду провідних зарубіжних університетів та здобуто такі висновки.

1. Здійснено обґрунтування доцільності посилення колегіального управління закладами вищої освіти в умовах реформування системи освіти України. На основі аналізу управлінських моделей, реалізованих у провідних країнах Азії (Китай, Південна Корея, Сінгапур), сформульовано переваги поєднання автономного розвитку закладу з державним стратегічним контролем. Запропоновано авторську концепцію колаборативної моделі управління, яка передбачає активну взаємодію між адміністрацією університету, органами державної влади, студентством, бізнес-середовищем та міжнародними партнерами. Систематизовано практичні рекомендації щодо адаптації кадрової

політики відповідно до лідерських моделей: запровадження програм наставництва, оновлення підходів до оцінювання результатів праці, розвиток лідерських компетентностей у середовищі молодих викладачів. Запропоновано інтегрувати принципи лідерства у внутрішні нормативні документи ЗВО, включаючи стратегії розвитку, політику академічної доброчесності, цифрову трансформацію та міжнародну діяльність. Для успішної реалізації колаборативної моделі управління слід передбачити такі положення: до Стратегії розвитку університету необхідно включити принципи лідерства, цифровізації та сталого розвитку. У Положенні про академічну автономію слід розширити можливості студентів та викладачів впливати на освітній процес. Регламент цифровізації освітніх процесів доцільно оновити відповідно до новітніх технологій. У Кодексі етики освітньої організації необхідно закріпити принципи аутентичного лідерства. А в Кадровій політиці університету буде доцільно передбачити можливості щодо реалізації викладачами академічної автономії, цифровізації та дотримання етичних стандартів.

Визначено основні напрями реалізації моделі: стратегічне планування за участі стейкхолдерів, впровадження цифрових інструментів для управлінської взаємодії, формування внутрішньої культури залученості. Доведено, що колаборативна модель сприяє підвищенню гнучкості, інноваційності та відповідності освітніх процесів потребам економіки знань.

2. Розроблено концепцію рейтингування освітнього лідерства як складової стратегії сталого розвитку освітньої організації. Обґрунтовано необхідність впровадження системи оцінювання ефективності управлінських рішень не лише за академічними, а й за організаційними та фінансовими показниками. Сформовано п’ять ключових блоків критеріїв рейтингування лідерства в освіті: стратегічна результативність, академічна ефективність, фінансові показники, якість внутрішньої культури та рівень міжнародної співпраці. Запропоновано механізм обчислення рейтингу освітнього лідера, що включає якісні та кількісні

індикатори, вагові коефіцієнти та принцип прозорості. Розроблена концепція рейтингування освітнього лідерства дозволяє визначити сильні та слабкі сторони лідерства в конкретній освітній організації, коригувати управлінську стратегію та стимулювати особистісний і професійний розвиток керівників ЗВО.

3. Запропоновано аналітичну модель оцінки ефективності управлінських стилів через коефіцієнти прибутковості (R) та ефективності лідерства (LE). Розраховано індекси ефективності моделей лідерства для шести університетів (вітчизняних і зарубіжних), зокрема Університету економіки та права «КРОК», МАУП, University of Michigan, University of Oslo, Brown University, Tsinghua University, що дозволило встановити, що трансформаційне лідерство має найвищий позитивний вплив на фінансову результативність ЗВО. Доведено доцільність впровадження гнучких, ціннісно-орієнтованих моделей управління, які стимулюють зростання доходів, інвестиційну привабливість та міжнародну активність університетів.

4. У результаті проведених досліджень у межах третього розділу запропоновано напрями розвитку освітнього лідерства, яка інтегрує управлінські, фінансові та культурні аспекти функціонування ЗВО. Доведено, що лідерство в освіті не лише впливає на внутрішні процеси організації, а й є стратегічним чинником її конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів. Отримані результати можуть бути використані для розробки політик сталого розвитку ЗВО, впровадження нових форматів лідерського навчання та вдосконалення механізмів оцінювання управлінської ефективності у вищій освіті.

За результатами проведеного дослідження було опубліковано 2 статті у наукових фахових журналах України [164], [182] та тези доповіді на конференції [183], [177].

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження щодо лідерства в управлінні освітніми організаціями засвідчили досягнення мети, розв'язання поставлених наукових завдань та надали підстави сформулювати такі висновки:

1. За результатами дослідження феномену лідерства в його багатовимірній реальності, теоретичних засад проблематики лідерства в управлінні освітніми організаціями, аналізу сучасного українського та закордонного міждисциплінарного дискурсу лідерології встановлено, що лідерство розглядається як складний та багатовимірний соціальний феномен в різних галузях науки й практики, зокрема філософії, психології, соціології, менеджменті, педагогіці та ін., при цьому в сучасних теоріях і концепціях лідерство переважно розглядається з позиції суб'єкт-суб'єктних відносин лідера і послідовників. Запропоновано авторське тлумачення сутності лідерства як соціально-організаційного явища, що в найзагальнішому сенсі є конфігурацією соціально-організаційних відносин між двома або більше людьми (особами), яка утворюється для досягнення певних цілей у груповій ситуації і залежить від способу (форми) домінування (впливу) однієї із них (осіб). Витлумачення лідерства як певної конфігурації соціально-організаційних відносин долає суперечність домінування між лідерами й послідовниками та надає перспективу комплексного розгляду діяльності організації і її лідера як ефективної взаємодії та запровадження моделей колегіального управління на засадах лідерства.

2. Виокремлено ключові наукові підходи до управління освітніми організаціями на засадах лідерства, зокрема системний (в т.ч. дослідження операцій/науки управління (operations research/management science – OR/MS), організаційно-культурний, педагогічний, соціологічний, статистичний, компетентнісний, стратегічний і порівняльний аналіз, підхід управління якістю та дискурсивний. Доведено важливість дослідження організаційного дискурсу

при запровадженні лідерства в управлінні, оскільки це дозволяє поглибити розуміння ролі мови та дискурсу у формуванні соціальної реальності освітніх організацій, розкриває механізми легітимізації освітніх норм, цінностей та управлінських рішень, що сприяє ефективному розвитку лідерства.

На основі тлумачення запровадження лідерства як управлінської технології у формі «стрибка» від безлідерного до лідерського управління, що передбачає зміну моделі управління освітньою організацією, зокрема, перехід від централізованого адміністрування до лідерства як конфігурації соціальних відносин, систематизовано принципи й методи запровадження лідерства, обґрунтовано відмінність значення цих принципів і методів для керівництва та підлеглих; визначено приховані принципи і методи запровадження лідерства.

Запропоновано теоретичний концепт чотирьох кіл лідерства в управлінні закладами вищої освіти (лідерство на рівні позиціонування закладу освіти (зовнішній рівень); лідерство адміністрації та менеджерів (стратегічний рівень); лідерство викладацького складу (академічний рівень); лідерство студентства (операційний рівень)), що пояснює подвійну природу лідерства в освітніх організаціях та визначає його структуру з точки зору залежності від інтересів основних груп, оскільки лідерство створюється спільно керівниками/менеджерами, працівниками і студентством у соціально-організаційних, владних і навчальних відносинах у складному контексті з взаємопов’язаними змінними, які впливають на взаємодію, відносини, спільні знання та поведінку суб’єктів освітнього процесу, процеси і практики лідерства та їхні наративи. Запропоновано алгоритм планування заходів щодо запровадження лідерства в освітніх організаціях.

3. На основі аналізу сучасного стану управління було встановлено, що українська система вищої освіти зазнає значних трансформацій, що мали на меті покращення якості освіти та відповідності результатів освіти запитам ринку праці, оптимізацію мережі закладів освіти для підвищення ефективності їх

діяльності, подальшу інтеграцію в європейський освітній простір. Однак, попри значні зрушення, система вищої освіти зіткнулася з низкою викликів, зокрема наслідками пандемії Covid-19, повномасштабними воєнними діями, фінансовою нестабільністю, ризиками оптимізації мережі та відсутністю прозорості управлінських рішень з боку МОН. Визначено, що традиційні адміністративні моделі управління не відповідають сучасним вимогам та очікуванням стейкхолдерів. Виявлено потребу в реформуванні управлінських структур та підходів на засадах лідерства, які дозволяють більш ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

4. Дослідження таких моделей лідерства як трансформаційне, стратегічне, ситуативне, автентичне та демократичне лідерство надало підстави виокремити переваги та обмеження кожної з моделей для управління закладами вищої освіти та визначити критерії їх ефективного застосування залежно від особливостей організації та зовнішніх умов. Обґрунтовано, що жодна з цих моделей лідерства не є універсальною, а ефективне управління освітніми організаціями передбачає поєднання різних підходів залежно від контексту. Зокрема, трансформаційне лідерство підходить для університетів, які активно впроваджують реформи, інновації та програми модернізації; ситуативне ефективне в кризових ситуаціях, коли потрібна швидка адаптація (COVID-19, війна, зміни в законодавстві); стратегічне лідерство є важливим для довгострокового планування розвитку університетів та міжнародного співробітництва; аутентичне сприяє мотивації, створенню довіри, академічної доброчесності та соціальної відповідальності; демократичне лідерство забезпечує академічну свободу, активність студентського самоврядування, прозорість у прийнятті рішень.

5. Для визначення потенціалу колегіального управління освітніми організаціями в умовах реформування системи освіти України було здійсненно дослідження впливу стейкхолдерів, зокрема методом онлайн-опитування учасників освітнього процесу закладів вищої освіти. Встановлено, що

ефективність управлінських процесів значною мірою залежить від рівня взаємодії із зацікавленими сторонами, серед яких ключову роль відіграють студенти, викладачі, роботодавці, органи державної влади та громадськість. Запропоновано концептуальну модель взаємодії зі стейкхолдерами, що передбачає відкритість, зворотній зв'язок, врахування інтересів усіх учасників освітнього процесу. Підкреслено важливість формування довіри та партнерських відносин з цими групами як чинника зміцнення організаційної культури та підвищення якості управління. Доведено, що залучення стейкхолдерів до стратегічного планування та оцінювання результатів діяльності сприяє прийняттю більш ефективних та соціально відповідальних рішень.

6. З урахуванням зарубіжного досвіду, запропоновано модель колаборативного управління, що базується на демократичних принципах, зокрема залученні академічного і адміністративного персоналу до процесу прийняття рішень, розширенні автономії підрозділів, розвитку горизонтальної комунікації. Модель передбачає формування дорадчих органів, регулярне проведення колективних обговорень стратегічних напрямів розвитку та інституалізацію зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управління, довіри серед працівників та посиленню внутрішньої мотивації, стимулюючи ініціативність на всіх рівнях управлінської і педагогічної діяльності. Запропонована модель апробована на прикладі конкретних освітніх установ, де продемонструвала свою ефективність в оптимізації організаційної структури та підвищенні якості освітнього процесу. Вона також враховує ризики, пов'язані з надмірною децентралізацією, і передбачає механізми їх нейтралізації шляхом забезпечення балансу між автономією та відповідальністю. Таким чином, запропонована модель колегіального управління може стати основою для формування нової управлінської культури у вищій освіті України.

7. Для здійснення ефективного управління освітніми організаціями запропоновано авторську модель рейтингування, що базується на інтегральній

оцінці лідерських компетентностей керівників, ефективності управлінських рішень, рівня інноваційної активності та залучення стейкхолдерів. Визначено ключові індикатори для оцінки, зокрема рівень академічної свободи, відкритість до змін, результативність комунікації, адаптивність до зовнішніх викликів та здатність формувати стратегічне бачення розвитку. Модель дозволяє проводити моніторинг лідерських практик, виявляти сильні сторони управлінських підходів та зони, що потребують вдосконалення. Окрему увагу приділено методології збору даних, яка включає анкетування, експертне оцінювання, контент-аналіз управлінських документів та показників ефективності. Апробація моделі показала її застосовність як для внутрішнього управлінського аудиту, так і для зовнішнього оцінювання ефективності керівників освітніх організацій. Запропоновано включити результати рейтингування до системи мотивації та планування підвищення кваліфікації освітніх лідерів. У межах дослідження доведено, що впровадження такої моделі сприяє стратегічному розвитку закладу освіти, формуванню репутаційного капіталу та підвищенню конкурентоспроможності в умовах глобального освітнього простору.

8. У ході дослідження обґрунтовано зв’язок між якістю лідерських практик та фінансовою ефективністю діяльності закладів вищої освіти. Запропоновано методику, що передбачає поєднання кількісних і якісних показників, зокрема рівень доходів від освітніх послуг, участі у грантових програмах, індексу задоволеності студентів та персоналу, кількості інноваційних проєктів. Методика включає використання інструментів статистичного аналізу, SWOT-аналізу, а також порівняння результатів за різними моделями управління. На прикладі окремих закладів було показано, що освітні організації, які впроваджують трансформаційне або колегіальне лідерство, мають вищі фінансові показники у довгостроковій перспективі. Встановлено, що ефективне лідерство позитивно впливає на стратегічне планування, оптимізацію ресурсів, формування партнерств і залучення зовнішнього фінансування. Методика може бути

використана для внутрішнього фінансового моніторингу, обґрунтування стратегічних управлінських рішень, а також як інструмент зовнішньої оцінки ефективності освітнього менеджменту. Її застосування дозволяє освітнім організаціям формувати фінансово обґрунтовану політику розвитку, що ґрунтується на принципах відповідального лідерства.

Результати дослідження мають не лише теоретичне значення, а й практичну цінність, підтверджену впровадженням у діяльність освітніх організацій (закладів освіти, наукової установи, громадської організації). Запропоновані підходи можуть бути використані як основа для вдосконалення управління як окремими освітніми організаціями, так і системою вищої освіти зокрема, з метою підвищення ефективності, прозорості та стратегічної стійкості. Отримані наукові положення, висновки та рекомендації сприяють формуванню нової управлінської культури лідерства, орієнтованої на партнерство, відповідальність та інноваційність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sopivnyk, R. V., Sopivnyk, I. V., & Varyvoda, N. A. (2018). *Liderolohiia: navchalnyi posibnyk* [Leaderology: A textbook]. Kyiv: Komprint.

2. Hrynova, M. V. (2022). Interpretation of the concept of "leadership" in the modern discourse of leaderology. *Pedagogical Sciences Reality and Perspectives*, 86, 67–72. https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.86.13

3. Konovalov, O. (2019). *Leaderology*. Wildblue Press.

4. National Leaderology Association. (2024). *The journal of leaderology and applied leadership* (e-journal). Wichita, KS: National Leaderology Association.

5. Goethals, G. R., Allison, S. T., & Sorenson, G. J. (Eds.). (2023). *The SAGE encyclopedia of leadership studies* (Vols. 1–2). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781071840801

6. Laker, B., Soga, L., & Bolade-Ogunfodun, Y. (Eds.). (2025). *Elgar encyclopedia of leadership*. Edward Elgar Publishing. https://www.elgaronline.com/view/book/9781035307074/9781035307074.xml

7. Wang, V. C. X. (Ed.). (2017). *Encyclopedia of strategic leadership and management*. IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1049-9

8. Wang, V. C. X. (Ed.). (2012). *Encyclopedia of e-leadership, counseling, and training*. IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-61350-068-2

9 Bainbridge, W. S. (Ed.). (2012). *Leadership in science and technology: A reference handbook*. Sage Publications. http://www.credoreference.com/book/sagelst

10. Altbach, P. (2011). *Leadership for world-class universities: Challenges for developing countries*. Taylor & Francis. Retrieved from: https://www.perlego.com/book/4877887/leadership-for-worldclass-universities-challenges-for-developing-countries-pdf

11. Cambridge Dictionary. (2024). *Cambridge Dictionary Online*. Retrieved from: https://dictionary.cambridge.org/

12. Verhun, D. (2014). Fenomen liderstva v konteksti sotsialno-filosofskoho dyskursu [The phenomenon of leadership in the context of socio-philosophical discourse]. *Politolohichnyi visnyk – Political Bulletin*, (75), 81–91.

13. Sotsiolohiia: slovnyk terminiv i poniat [Sociology: Dictionary of Terms and Concepts]. (2006). Kyiv: Kondor.

14. Shapar, V. (2007). *Suchasnyi tlumachnyi psykholohichnyi slovnyk* [Modern Explanatory Dictionary of Psychology]. Kharkiv: Prapor.

15. Zavadskyi, Y., Osovska, T., & Yushkevych, O. (Eds.). (2006). *Ekonomichnyi slovnyk* [Dictionary of Economics]. Kyiv: Kondor.

16. Shchokin, H., Holovatyi, M., Antoniuk, O., & Sladkevych, V. (Eds.). (2007). *Menedzhment: poniatiino-terminolohichnyi slovnyk* [Management: Conceptual and Terminological Dictionary]. Kyiv: MAUP.

17. Kuibida, V., Bilynska, M., Petroe, O., et al. (Eds.). (2018). *Publichne upravlinnia: terminolohichnyi slovnyk* [Public Administration: Terminological Dictionary]. Kyiv: NADU.

18. Shapran, O. (Ed.). (2019). *Pedahohichna innovatyka: terminolohichnyi slovnyk* [Pedagogical Innovation: Terminological Dictionary]. Pereiaslav-Khmelnytskyi: Dombrovska Ya. M.

19. Storozhev, R. (2017). Stan doslidzhennia problemy liderstva u vitchyznianii ta zarubizhnii literaturi [State of research on leadership issues in domestic and foreign literature]. *Derzhava i rehiony. Derzhavne upravlinnia – State and Regions. Public Administration*, (3), 21–25.

20. Humennykova, T. R., & Bodenchuk, S. V. (2021). Rozvytok liderskykh yakostei pratsivnykiv osvity v umovakh reformuvannia haluzi [Development of leadership qualities in education workers under sectoral reform]. In V. R. Miliayeva (Ed.), *Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky – Educational Leadership: From*

Theory to Practice (p. 62). Kyiv; Kryvyi Rih: R.A. Kozlov. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659

21. Nestulia, O. O., & Nestulia, S. I. (2016). *Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (seredyna XX – pochatok XXI st.)*[Fundamentals of leadership. Scientific concepts (mid-20th – early 21st century)]. Poltava: PUET.

22. Garrick, L. E. (2006). *Five Hundred Years of Leadership Theory: Learning to Lead is about Learning to Learn*. Available at: https://pdfcoffee.com/500-years-of-leadership-theory-pdf-free.html

23. Hosking, D. M. (2007). Not leaders, not followers: A postmodern discourse of leadership processes. In *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. xxxix, 294). Greenwich, CT: IAP.

24. Satell, G. (2013, February 27). *4 Kinds of Leadership*. DigitalTonto. Available at: https://digitaltonto.com/2013/4-kinds-of-leadership/

25. Bowling, C. J. (n.d.). *New Approaches to Leadership Formation: Moving From Knowledge to Wisdom*. Available at: http://www.leadershipeducators.org/resources/documents/conferences/-lexington/bowling.pdf

26. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301. https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366

27. Goulman, D., Boyatsis, R., & Makki, E. (2019). *Emotsiinyi intellekt lidera* [Primal Leadership] (V. Hlinka, Trans.; 10th ed.). Kyiv: Nash format.

28. Allio, R. (2013). Leaders and leadership – Many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership*, 41(1), 4–14.

29. Lewis, R., & Donaldson-Feilder, E. (2012). *Perspectives on leadership in 2012: Implications for HR* (Discussion Paper). London: Chartered Institute of Personnel and Development. https://www.cipd.org

30. Karamushka, L., & Felkel, T. (2013). Liderstvo v orhanizatsii: analiz osnovnykh pidkhodiv ta vazhlyvist yikh zastosuvannia v orhanizatsiiakh systemy vyshchoi osvity [Leadership in the organization: Analysis of basic approaches and their importance in higher education institutions]. *Problemy suchasnoi psykholohii – Problems of Modern Psychology*, (2), 52–60. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_2_12

31. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2023). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers. https://www.oreilly.com/library/view/-/9781523005529/

32. Nazarian, A., & Atkinson, P. (2023). Full-range leadership theory. In G. R. Goethals, S. T. Allison, & G. J. Sorenson (Eds.), *The SAGE encyclopedia of leadership studies* (Vol. 2). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781071840801

33. Thunderbird School of Global Management. (2024). *Thunderbird overview brochure 2024*. Retrieved from: https://issuu.com/thunderbirdschoolofglobalmanagement/docs/thunderbird_overview_brochure_2024

34. Mulfeyt, Ya., & Kosti, M. (2022). *Pozytyvne liderstvo: yak enerhiia i shchastia nadykhaiut efektyvnu komandu* [The Positive Leader: How Energy and Happiness Fuel Top-Performing Teams] (O. Brahina, Trans.). Kharkiv: Vivat.

35. Lusk, D., & Hayes, T. L. (Eds.). (2022). *Overcoming bad leadership in organizations*. Oxford Academic. https://doi.org/10.1093/oso/9780197552759.001.0001

36. Monzani, L., & Van Dick, R. (2020, November 19). Positive leadership in organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-814

37. Zhu, W., Yang, H., Yang, B., & Sosik, J. J. (2024). Innovative leadership in organizations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Business Research*, 172. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114445

38. Alharbi, I. (2021). Innovative leadership: A literature review paper. *Open Journal of Leadership*, 10(3), 214–229. https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014

39. Guo, J., Gonzales, R., & Dilley, A. E. (2016). Creativity and leadership in organizations: A literature review. *Creativity. Theories – Research – Applications*, 3(1), 127–151. https://doi.org/10.1515/ctra-2016-0010

40. Hardy, M., & Cherrey, C. (2023). Global leadership. In G. R. Goethals, S. T. Allison, & G. J. Sorenson (Eds.), *The SAGE encyclopedia of leadership studies* (Vol. 2). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781071840801

41. Owie, E. T. (2019). Global leadership and implications for organizations. In *Proceedings of the 20th iSTEAMS Multidisciplinary Trans-Atlantic Conference*, KEAN University, New Jersey, USA (October 10–12, 2019), pp. 1–8. https://www.academia.edu/41122967/Global_Leadership_and_Implications_for_Organizations

42. Erdmann, D., Srinivasan, R., & Blackburn, S. (2025, May 1). An inside-out approach to leadership: The best leaders lead themselves before they lead others. *McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/an-inside-out-approach-to-leadership

43. Wikipedia contributors. (2024, April 27). Configurational analysis. In *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Retrieved April 7, 2025, from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Configurational_analysis&oldid=1221098028

44. Wikipedia contributors. (2019, June 4). Konfiguration (Erzähltheorie). In *Wikipedia – Die freie Enzyklopädie*. Retrieved April 7, 2025, from https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Konfiguration_(Erz%C3%A4hltheorie)&oldid=189254341

45. Wikipedia contributors. (2024, September 18). Configuration management. In *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Retrieved April 8, 2025,

from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Configuration_management&oldid=1246392869

46. Khrykov, Ye. M. (2016). *Upravlinnia navchalnym zakladom: navchalnyi posibnyk* [Management of educational institutions: A textbook]. Kyiv: Znannia.

47. Maslov, V. I. (2007). *Naukovi osnovy ta funktsii protsesu upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy*[Scientific foundations and functions of managing general education institutions]. Ternopil: Aston.

48. Desiatov, T. M., Kobernyk, O. M., Tevlin, B. L., & Chepurna, N. M. (2003). *Nauka upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom: navchalnyi posibnyk* [Science of managing general educational institutions: A textbook]. Kharkiv: Vydavnycha hrupa "Osnovy".

49. Bezliudna, N. V., et al. (2020). *Upravlinnia zakladamy osvity: teoriia, istoriia, praktyka* [Management of educational institutions: Theory, history, practice] (O. L. Kirdan, Ed.). Uman: Vizavi.

50. Temchenko, O. V. (2021). *Menedzhment osvitnikh orhanizatsii: metodychni rekomendatsii z navchalnoho kursu*[Management of educational organizations: Methodological course guidelines]. Kharkiv: KhNPU.

51. Prokopenko, A. I., & Rohova, T. V. (2013). *Upravlinnia v suchasnii systemi osvity: monohrafiia* [Management in the modern education system: Monograph]. Kharkiv: KhNPU.

52. Kalashnikova, S. A. (2010). *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva: monohrafiia*[The educational paradigm of leadership-based professional management: Monograph]. Kyiv: Borys Hrinchenko Kyiv University.

53. Saiuk, M. (2024). Osoblyvosti pidhotovky osvitnikh lideriv za mahisterskoiu prohramoiu v Universyteti prykladnykh nauk Stendena (Niderlandy) [Peculiarities of training educational leaders in the master's program at Stenden University of Applied Sciences (Netherlands)]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal – Ukrainian Pedagogical Journal*, (1), [no page info].

54. Tiukhtenko, N. A. (2023). Upravlinska kultura yak chynnyk rozvytku pidpryiemstva v umovakh suchasnykh vyklykiv i svitovykh zmin [Management culture as a factor in enterprise development under modern challenges and global changes]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 19(2), [no page info].

55. Nestulia, O. O. (2018). Liderstvo v humanistychnii tradytsii Protorenesansu (A. Dante, F. Petrarka, K. Saliutati) [Leadership in the humanistic tradition of the Proto-Renaissance]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, (4), 6–14.

56. Peña Bernal, G. E. (2024). Leadership-based management. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/leadership-based-management-guillermo-enrique-pena-bernal-psebe

57. Sachdev, A. (2015). Future of leadership-based management education: Management schools are now reaching a new stage where they need to strengthen the leadership capabilities of their students. *Education Times*. Retrieved from https://www.educationtimes.com/article/courses-postgraduate/69482767/future-of-leadership-based-management-education

58. Sayyadi, M. (n.d.). *M. Sayyadi Associates Consulting*. Retrieved from https://m-sayyadi-associates-consulting.mozello.com/

59. OECD. (2025). *Everybody cares about using education research sometimes: Perspectives of knowledge intermediaries*(Educational Research and Innovation). Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5ef88972-en

60. Prokopenko, A. I., & Rohova, T. V. (2013). *Upravlinnia v suchasnii systemi osvity: monohrafiia* [Management in the modern education system: Monograph]. Kharkiv: KhNPU.

61. Wikipedia contributors. (2025). *Data envelopment analysis*. Wikipedia. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Data_envelopment_analysis

62. Sinuany-Stern, Z. (Ed.). (2021). *Handbook of operations research and management science in higher education*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74051-1

63. Assad, A., & Gass, S. I. (Eds.). (2011). *Profiles in operations research: Pioneers and innovators*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6281-2

64. Springer. (2025). *International Series in Operations Research & Management Science* (M. Gendreau, Ed.). Konovalov, O. (2019). *Leaderology*. Wildblue Press. Retrieved from: https://www.springer.com/series/6161

65. Verkhovna Rada Ukrainy. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy: pryiniata 28 chervnia 1996 roku* [Constitution of Ukraine: Adopted June 28, 1996]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

66. Verkhovna Rada Ukrainy. (2017). *Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 № 2145-VIII* [On education: Law of Ukraine No. 2145-VIII of September 5, 2017]. Updated January 4, 2024. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

67. Verkhovna Rada Ukrainy. (2014). *Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII* [On higher education: Law of Ukraine No. 1556-VII of July 1, 2014]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

68. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). *Pro naukovu ta naukovo-tekhnichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 26 lystopada 2015 № 848-VIII* [On scientific and scientific-technical activity: Law of Ukraine No. 848-VIII of November 26, 2015]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text

69. Verkhovna Rada Ukrainy. (2000). *Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23 bereznia 2000 № 1602-III* [On state forecasting and program development of economic and social development of Ukraine]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text

70. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2014). *Polozhennia pro Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy: Zatverdzheno Postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 zhovtnia 2014*

r. № 630 [Regulation on the Ministry of Education and Science of Ukraine]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF#Text

71. Prezident Ukrainy. (2019). *Pro tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 № 722/2019* [On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030: Decree of the President of Ukraine No. 722/2019 of September 30, 2019]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

72. Verkhovna Rada Ukrainy. (2010). *Biudzhetnyi Kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI* [Budget Code of Ukraine No. 2456-VI of July 8, 2010]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

73. Verkhovna Rada Ukrainy. (2003). *Hospodarskyi Kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 436-IV* [Commercial Code of Ukraine No. 436-IV of January 16, 2003]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

74. Verkhovna Rada Ukrainy. (1971). *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy: Zatverdzhenyi Zakonom № 322-VIII vid 10.12.1971* [Labour Code of Ukraine: Adopted by Law No. 322-VIII of December 10, 1971. Version as of 01.01.2025]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

75. Verkhovna Rada Ukrainy. (2014). *Uhoda pro Asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom ta yoho derzhavamy-chlenamy: Ratyfikovano Zakonom № 1678-VII vid 16.09.2014* [Association Agreement between Ukraine and the EU and its Member States: Ratified by Law No. 1678-VII of September 16, 2014]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

76. Verkhovna Rada Ukrainy. (2014). *Uhoda pro Asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom ta yoho derzhavamy-chlenamy: Ratyfikovano Zakonom № 1678-VII vid 16.09.2014* [Duplicate entry]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

77. VNZ.org.ua. (2025). *Bolonskyi protses* [The Bologna Process]. Retrieved from: https://vnz.org.ua/bolonskyj-protses

78. Verkhovna Rada Ukrainy. (2017). *Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 № 2145-VIII* [On education: Law of Ukraine No. 2145-VIII of September 5, 2017]. Updated January 4, 2024. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

79. Verkhovna Rada Ukrainy. (2014). *Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII* [On higher education: Law of Ukraine No. 1556-VII of July 1, 2014]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

80. Aleksieieva, K. I. (2023). *Dyskurs (filosofiia)* [Discourse (philosophy)]. Velyka ukrainska entsyklopediia [Great Ukrainian Encyclopedia]. Retrieved from https://vue.gov.ua/Дискурс

81. Grant, D. (2008). *The SAGE handbook of organizational discourse* (1st ed.). SAGE Publications. Retrieved from: https://doi.org/10.4135/978-1-84860-812-2

82. Li, Y., Heracleous, L. T., Mautner, G., Oswick, C., & Putnam, L. L. (2021). What has happened to organizational discourse analysis? Assessing trajectory and renewal. *Academy of Management Proceedings*. Retrieved from: https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12326symposium

83. Phillips, N., & Oswick, C. (2012). Organizational discourse: Domains, debates, and directions. *Academy of Management Annals, 6*(1), 435–481. Retrieved from: https://doi.org/10.1080/19416520.2012.681558

84. Dey, P., & Resch, D. (2016). A guide to discursive organizational psychology. In *Discourse analysis as intervention: A case of organizational changing* (pp. 313–332). Edward Elgar Publishing. Retrieved from: https://doi.org/10.4337/9780857939296.00026

85. Wrench, J. S., Punyanunt-Carter, N., & Ward, M. Sr. (2015). *Organizational communication: Theory, research, and practice*. Irvington, NY: Flat World Knowledge.

86. Aritz, J., & Walker, R. (2012). *Discourse perspectives on organizational communication*. Fairleigh Dickinson University Press. Retrieved from: https://hdl.loc.gov/loc.gdc/cip.2021680517

87. Tymoshko, H. M. (2014). *Orhanizatsiina kultura kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu: teoriia ta praktyka* [Organizational culture of a general education school leader: Theory and practice]. Kyiv: Vydvo.

88. Tymoshko, H. (2020). Rozvytok orhanizatsiinoi kultury kerivnyka Novoi ukrainskoi shkoly v umovakh transformatsii osvity [Development of organizational culture of the New Ukrainian School leader under conditions of educational transformation]. In M. O. Kyrychenko (Ed.), *Tendentsii ta problemy upravlinnia zakladamy osvity: vyklyky XXI stolittia* [Trends and problems of educational institutions management: 21st century challenges] (pp. 172–193). Kyiv: DZVO "Universytet menedzhmentu osvity" NAPN Ukrainy.

89. Mills, C. (2005). Making sense of communication: A model for discursively creating multiple organisational realities. *Proceedings of the Annual ANZAM Conference*, Canberra. Retrieved from: https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2471_mills_colleen_ob-26.pdf

90. Elo, J., & Uljens, M. (Eds.). (2024). *Multilevel pedagogical leadership in higher education: A non-affirmative approach*. Springer. Retrieved from: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-55116-1

91. Elo, J., & Uljens, M. (2024). Grounding higher education leadership research in non-affirmative education theory. In *Multilevel pedagogical leadership in higher education: A non-affirmative approach*. Springer. Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-3-031-55116-1

92. Kyrychenko, O. S. (2024). Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv: suchasni tekhnolohii menedzhmentu [Enterprise development management: Modern management technologies]. In V. H. Alkema (Ed.), *Heneza menedzhmentu: systemy,*

protsesy, proiekty [Genesis of management: Systems, processes, projects] (Vol. 1, pp. 211–241). Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava "KROK".

93. Kyrychenko, O. (2022). Kontseptualni zasady tekhnolohichnoho menedzhmentu ta yoho znachennia v upravlinni suchasnymy pidpryiemstvamy [Conceptual foundations of technological management and its importance in managing modern enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, (4(68)), 75–83. Retrieved from: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-75-83

94. Lykholobov, E. A. (2010). Vykorystannia tekhnolohii upravlinnia personalom u formuvanni orhanizatsiinoi povedinky na promyslovomu pidpryiemstvi [Use of personnel management technologies in shaping organizational behavior at an industrial enterprise] (Candidate's thesis abstract, V. Dahl East Ukrainian National University, Luhansk). Retrieved from: https://search.rsl.ru/ru/record/01004838882

95. Alkema, V. H., & Chaiun, N. S. (2015). Restrukturyzatsiia vyshchoho navchalnoho zakladu yak instrument formuvannia osvitnoho prostoru akademichnoi svobody [Restructuring a higher educational institution as a tool for shaping the educational space of academic freedom]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK". Seriia "Ekonomika"*, (42), 137–146.

96. Alkema, V. H., & Kuchmieiev, O. O. (2017). Analiz efektyvnosti diialnosti kafedry vyshchoho navchalnoho zakladu [Analysis of departmental performance in a higher education institution]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK". Seriia "Ekonomika"*, (46), 113–125.

97. Sumets, O. M. (2022). *Proiektno-oriientovane upravlinnia orhanizatsiieiu* [Project-oriented organizational management: A textbook]. Kyiv: Universytet "KROK". Retrieved from: https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/64

98. Glaser, V. L., Pollock, N., & D'Adderio, L. (2021). The biography of an algorithm: Performing algorithmic technologies in organizations. *Organization Theory, 2*(2). Retrieved from: https://doi.org/10.1177/26317877211004609

99. Matzner, T. (2024). *Algorithms: Technology, culture, politics*. Routledge. Retrieved from: https://doi.org/10.4324/9781003299851

100. Anisimov, A. V. (2025). Alhorytm [Algorithm]. In *Velyka ukrainska entsyklopediia* [The Great Ukrainian Encyclopedia]. https://vue.gov.ua/Алгоритм.

101. Rehlament [Regulation]. (2003). In *Yurydychna entsyklopediia* [Legal encyclopedia] (Vol. 5, pp. 736). Kyiv: Ukrainska entsyklopediia im. M. P. Bazhana.

102. Rozrobka tekhnolohichnoho rehlamentu. [Development of a technological regulation]. (2025). Retrieved from: https://vlasna-marka.ua/service/rozrobka-tehnolohichnoho-rehlamentu

103. Kyrychenko, O. S. (2024). Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv: suchasni tekhnolohii menedzhmentu [Enterprise development management: modern management technologies]. In V. H. Alkema (Ed.), *Heneza menedzhmentu: systemy, protsesy, proiekty* [Genesis of management: systems, processes, projects] (Vol. 1, pp. 211–241). Kyiv: VNZ "Universytet ekonomiky ta prava 'KROK'".

104. Aghili, S. (2025). *Leveraging blockchain technology: Governance, risk, compliance, security, and benevolent use cases* (1st ed.). CRC Press. Retrieved from: https://doi.org/10.1201/9781003462033

105. Mihus, I. (2020). The main areas of the blockchain technology using in educational management. *Economics, Finance and Management Review*, (4), 84–88. Retrieved from: https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-4-84

106. Klochko, A. O. (2021). Liderstvo yak model efektyvnoho upravlinnia osvitnoiu orhanizatsiieiu [Leadership as a model of effective management of an educational organization]. In V. R. Miliayeva (Ed.), *Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky* [Educational leadership: from theory to practice] (pp. 47–59). Kyiv; Kryvyi Rih: Vyd. R. A. Kozlov. Retrieved from: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659

107. Hondiul, I. L. (2014). Liderstvo yak tekhnolohiia upravlinnia personalom navchalnoho zakladu [Leadership as a personnel management technology in an

educational institution]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, (4), 6–11. (Special issue "Universytet i liderstvo").

108. Kalashnikova, S. A. (2016). *Rozvytok liderskoho potentsialu suchasnoho universytetu: osnovy ta instrumenty* [Development of leadership potential of a modern university: fundamentals and tools]. Kyiv: DP "NVTs "Priorytety".

109. Zehnder, E. (2019, July). *In conversation with Ed Schein: "Let's get to know each other!"* Egon Zehnder. Retrieved from: https://www.egonzehnder.com/insight/in-conversation-with-ed-schein

110. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2023). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers. Retrieved from: https://www.oreilly.com/library/view/-/9781523005529

111. Bryant, A. (2023). *The leap to leader: how ambitious managers make the jump to leadership*. Harvard Business Review Press. Retrieved from: https://www.oreilly.com/library/view/-/9781647824907/

112. Barden, D. M. (2005, November 18). *The age of reason*. The Chronicle of Higher Education. Retrieved from: https://www.chronicle.com/article/the-age-of-reason/

113. Field, K. (2006, September 22). *Anticipating federal report, higher-education groups suggest 'next steps' for colleges*. The Chronicle of Higher Education. Retrieved from: https://www.chronicle.com/article/anticipating-federal-report-higher-education-groups-suggest-next-steps-for-colleges/

114. Humennykova, T. R., & Bodenchuk, S. V. (2021). Rozvytok liderskykh yakostei pratsivnykiv osvity v umovakh reformuvannia haluzi [Development of leadership qualities of education workers under sectoral reform]. In V. R. Miliayeva (Ed.), *Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky* [Educational leadership: from theory to practice] (p. 60). Kyiv; Kryvyi Rih: Vyd. R. A. Kozlov. Retrieved from: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659

115. Killinglii, P. (2019). *Prohrama rozvytku liderskoho potentsialu universytetiv Ukrainy: Otsinka vplyvu* [University Leadership Development Programme in Ukraine:

Impact Evaluation]. Kyiv: British Council in Ukraine. Retrieved from https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/evalution_of_impact_ukr.pdf

116. Finikov, T., Sukharskyi, R., & Fedoniuk, S. (2024). *Proiekt "Innovatsiinyi universytet i liderstvo" ta merezha naukovoi i osvitnoi spivpratsi: stvorennia, stanovlennia ta perspektyvy* [The project "Innovative University and Leadership" and the network of academic and educational cooperation: creation, formation and prospects]. In *Innovatsiinyi universytet i liderstvo: proiekt i mikroproiekty – VI* [Innovative university and leadership: project and microprojects – VI] (pp. 13–50). Warsaw: Fundacja "Instytut Artes Liberales". Retrieved from http://www.edupolicy.org.ua/_dx/assets/images/InnoUni-VI_block_site.pdf

117. Ruben, B. D., & Lederman, D. (2023). *Implementing sustainable change in higher education: principles and practices of collaborative leadership*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003445227

118. DeWitt, P. M. (2017). *Collaborative leadership: six influences that matter most*. Corwin, a SAGE Company. Retrieved from https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2524804

119. Goman, C. K. (2019). *Collaborative Leadership*. LinkedIn Learning. Retrieved from: https://www.linkedin.com/learning/collaborative-leadership

120. Martin, T. L., & Rains, C. L. (2018). *Stronger Together: Answering the Questions of Collaborative Leadership (Creating a Culture of Collaboration and Transparent Communication)*. Solution Tree. Retrieved from: https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5345522

121. Curseu, P. L. & Schruijer, S. G. L. (2024). Leading without position power: preliminary validation of the multiparty collaborative leadership scale (MCLS). *International Journal of Conflict Management*, 35(2), pp. 411–426. Retrieved from: https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2023-0014

122. Schruijer, S. G. L. & Curseu, P. L. (2024). A system psychodynamic perspective on collaborative leadership in multiparty systems: learnings from a behavioral simulation. *Journal of Organizational Ethnography*, 13(1), pp. 47–62. Retrieved from: https://doi.org/10.1108/JOE-08-2023-0048

123. Simpson, B. (2024). *Diffracting collaborative leadership: a pragmatist project*. Oxford University Press. Retrieved from: https://doi.org/10.1093/oso/9780192856029.001.0001

124. Carlström, E. (2023). *Collaborative leadership and innovation: management, strategy and creativity*. Routledge. Retrieved from: https://doi.org/10.4324/9781003211655

125. Shared Leadership 2.0: taking stock and looking forward. (2025). Cambridge University Press. Retrieved from: https://doi.org/10.1017/9781009560467

126. Raelin, J. (2006). Does action learning promote collaborative leadership? *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), pp. 152–168.

127. Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R. & Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(6), pp. 994–1011.

128. Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L. & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), pp. 232–245.

129. Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

130. Cantor, N. (2023). *Shared leadership in higher education: a framework and models for responding to a changing world*. In: E. Holcombe, A. J. Kezar, S. L. Elrod & J. A. Ramaley (eds). Routledge, Taylor & Francis Group. Retrieved from: https://doi.org/10.4324/9781003446965

131. Salii, B. V. (2022). Systema liderstva v systemi osvity Ukrainy [The leadership system in the education system of Ukraine]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*,

(2(66)), pp. 152–156 Retrieved from: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-152-156

132. Salii, B. V. (2022). Using extended reality technology in education. *Economics, Finance and Management Review*, (2), pp. 85–94. Retrieved from: https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-2-85

133. Salii, B. V. (2021). Kontseptsii liderstva v upravlinni osvitnimy orhanizatsiiamy [Leadership concepts in the management of educational organizations]. In: *III Mizhnarodna konferentsiia «Derzhava, rehiony, pidpryiemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku»*. URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/901

134. Salii, B. V. (2025). Porivnialnyi analiz tradytsiinykh ta innovatsiinykh modelei menedzhmentu [Comparative analysis of traditional and innovative management models]. In: *International Scientific and Practical Conference «Actual Issues of Economics, Finance, Management and Law»*, pp. 40–42. URL: https://www.economics.in.ua/2025/02/25.html

135. Salii, B. V. (2022). Vplyv antyhlobalistskoho rukhu na rozvytok teorii liderstva [The influence of the anti-globalist movement on the development of leadership theories]. In *Naukova konferentsiia «Suchasnyi menedzhment orhanizatsii: vytoky, realii ta perspektyvy rozvytku»*. URL: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1136

136. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2022). *Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky* [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032]. Retrieved from: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/3_ks-prezentacziya-vitrenko-yu.pdf

137. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2024). *Zminy do poriadku pryjomu na navchannia dlia zdobuttia vyshchoi osvity u 2024 rotsi* [Changes to the admission procedure for higher education in 2024]. Retrieved from:

https://mon.gov.ua/news/zminy-do-poriadku-pryiomu-na-navchannia-dlia-zdobuttia-vyshchoi-osvity-u-2024-rotsi

138. Slovo i Dilo. (2024). *Reforma osvity 2024: yaki novovvedennia chekaiut studentiv* [Education reform 2024: What innovations await students]. 7 May. Available at: https://www.slovoidilo.ua/2024/05/07/infografika/suspilstvo/reforma-osvity-2024-yaki-novovvedennya-chekayut-studentiv

139. Osvita.ua. (2024). *Reorhanizatsiia zakladiv vyshchoi osvity: plan na 2025 rik* [Reorganization of higher education institutions: plan for 2025]. Available at: https://osvita.ua/vnz/topics/50729/

140. Wikipedia contributors. (2024, September 4). *Yedynyi derzhavnyi kvalifikatsiinyi ispit* [Unified State Qualification Exam]. *Wikipedia*. Retrieved from: https://w.wiki/EX3E

141. Molodshyi bakalavr. (2025). *Vikipediia* [Junior bachelor. Wikipedia]. Retrieved from: https://w.wiki/EX34

142. Nikolaienko, S. (2025, March 4). *Sytuatsiia v kraini ta vyshchii osviti potrebuie korinnykh zmin* [The situation in the country and higher education requires fundamental changes]. Retrieved from: https://osvita.ua/blogs/94201

143. Salii, B. V. (2024). *Ohliad modelei upravlinnia universytetamy* [Review of university management models]. *Scientific Conference "Modern Organization Management: Origins, Realities, and Development Prospects 2024"*. Retrieved from: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2187

144. Kalashnikova, S. A. (2016). *Rozvytok lider'skoho potentsialu suchasnoho universytetu: osnovy ta instrumenty*[Development of leadership potential of a modern university: foundations and tools]. Kyiv: DP «NTC «Priorytety».

145. Kyivskyi natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu. (n.d.). *Stratehiia staloho rozvytku do 2030 r.*[Sustainable development strategy of Kyiv National University of Technologies and Design until 2030]. Retrieved from: https://knutd.edu.ua/university/stalyi-rozv/

146. Hryshchenko, I. (n.d.). *Liderstvo staloho rozvytku* [Sustainable development leadership]. Retrieved from: https://knutd.edu.ua/university/stalyi-rozv/

147. KNEU. (2019, December 9). *Vidpovidalne liderstvo – shliakh do uspikhu* [Responsible leadership – the way to success]. Retrieved from: https://kneu.edu.ua/ua/forumlider2/

148. Radelitskyi, Yu. (2025, February 20). *Rektor yak CEO: yakyi lider potriben Lvivskomu universytetu* [Rector as CEO: what kind of leader does Lviv University need?]. Retrieved from: https://zaxid.net/rektor_yak_ceo_yakiy_lider_potriben_lvivskomu_universitetu_n1604146

149. Natsionalnyi universytet «Poltavska politekhnika imeni Yuriia Kondratiuka». (2023, March 27). *Vykhovantsi Tsentru osvity ta pikluvannia Mr. Leader proishly testuvannia i otrymaly «Azbuku lidera»* [Students of the Center for Education and Care "Mr. Leader" passed the test and received "The Leader's Alphabet"]. Retrieved from: https://nupp.edu.ua/news/vikhovantsi-tsentru-osviti-ta-pikluvannya-mr-leader-proyshli-testuvannya-i-otrimali-azbuku-lidera.html

150. Shevchenko, V. (2024, December 18). *Rektor PDAU vziav uchast u zahalnykh zborakh VHO «Innovatsiinyi universytet»* [The rector of PDAU took part in the general meeting of the All-Ukrainian NGO "Innovative University"]. Retrieved from: https://www.pdau.edu.ua/news/rektor-pdau-vzyav-uchast-u-zagalnyh-zborah-vgo-innovaciynyy-universytet

151. Finikov, T., Sukharskyi, R., & Fedoniuk, S. (2024). *Proiekt "Innovatsiinyi universytet i liderstvo" ta merezha naukovoi i osvitnoi spivpratsi: stvorennia, stanovlennia ta perspektyvy* [The "Innovative University and Leadership" project and the network of scientific and educational cooperation: creation, formation, and prospects]. In *Innovatsiinyi universytet i liderstvo: proiekt i mikroporoekty – VI* (pp. 13–50). Warsaw: Fundacja "Instytut Artes Liberales". Retrieved from: http://www.edupolicy.org.ua/_dx/assets/images/InnoUni-VI_block_site.pdf

152. Harris, A., Azorín, C., & Jones, M. (2021). Network leadership: a new educational imperative? *International Journal of Leadership in Education*, 26(5), 919–935. Retrieved from: https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1919320

153. Leadership Foundation for Higher Education. (2024.). Retrieved from: https://www.lfhe.ac.uk

154. Bolden, R., Jones, S., Davis, H., & Gentle, P. (2015). *Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education: Stimulus Paper* (p. 12). London: Leadership Foundation for Higher Education.

155. Kalashnikova, S. (2017). *Rozbudova instytutsiinoi spromozhnosti ta rozvytok lider'skoho potentsialu zakladiv vyshchoi osvity* [Building institutional capacity and developing leadership potential in higher education institutions]. In *Rozvytok instytutsiinoho potentsialu universytetiv u konteksti hlobalnoho liderstva: kolektyvna monohrafiia* (S. Kalashnikova, Ed.). Kyiv: Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine.

156. Killingly, P. (2019). *Prohrama rozvytku lider'skoho potentsialu universytetiv Ukrainy: Otsinka vplyvu* [University Leadership Development Programme: Impact Evaluation]. 54 p.

157. Nikolaienko, S. (2025, March 4). *Sytuatsiia v kraini ta vyshchii osviti potrebuie korinnykh zmin* [The situation in the country and higher education requires fundamental changes]. Retrieved from: https://osvita.ua/blogs/94201

158. Bess, J. L., & Dee, J. R. (2014). *Bridging the divide between faculty and administration: A guide to understanding conflict in the academy*. Routledge. Retrieved from: http://site.ebrary.com/id/10884793

159. Panych, O. (2025, March 20). *Na shcho idut upravlinski resursy biznesu i universytetiv?* [Where do the management resources of businesses and universities go?]. Retrieved from: https://osvita.ua/blogs/94331/

160. Freeman, R. E. (2023). *R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics* (S. Dmytriyev, Ed.). Springer. Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6

161. Bonnafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2016). *Stakeholder theory: a model for strategic management*. Springer. Retrieved from: http://site.ebrary.com/id/11296871

162. Mansell, S. F. (2013). *Capitalism, corporations and the social contract: a critique of stakeholder theory*. Cambridge University Press. Retrieved from: https://doi.org/10.1017/CBO9781139058926

163. Menghwar, P., & Freeman, R. E. (2023). *Stakeholder theory*. SAGE Publications, Ltd. Retrieved from: https://sk.sagepub.com/foundations/stakeholder-theory

164. Buhmann, K. (2025). *The Routledge handbook on meaningful stakeholder engagement*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003388227

165. Leisyte, I. & Westerheijden, D. F. (2014). Stakeholders and Quality Assurance in Education. In Eggins, H. (Ed.), *Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education* (p. 84). Springer. ISBN 978-9462094949

166. Bjørkquist, C. (2011). *Stakeholder Regimes in Higher Education*. Waxmann Verlag, p. 23

167. Leisyte, I. & Westerheijden, D. F. (2014). Stakeholders and Quality Assurance in Education. In Eggins, H. (Ed.), *Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education* (p. 86). Springer. ISBN 978-9462094949

168. Neaves, G. (2002). The Stakeholder Perspective. In Teichler, U., Enders, J., & Fulton, O. (Eds.), *Higher Education in a Globalising World* (p. 33). Springer. ISBN 978-1402008641

169. Greben, S., Parashchenko, L., & Salii, B. (2024). Comparative analysis of funding of university education in EU countries. *Public Administration and Law Review*, (1)17, 28–42. Retrieved from: https://doi.org/10.36690/2674-5216-2024-1-28

170. Salii, B. V. (2022). *Enerhomenezhement v osviti: uroky rynku enerhetyky v umovakh viiskovoho chasu* [Energy management in education: lessons from the energy market in wartime conditions]. Scientific Conference "Derzhava, rehiony, pidpryiemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku". Retrieved from: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1390

171. Salii, B. V. (2023). *Perspektyvy vykorystannia kryptovaliut u sferi vyshchoi osvity* [Prospects for the use of cryptocurrencies in higher education]. Scientific Conference "Derzhava, rehiony, pidpryiemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku". Retrieved from: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1950

172. Salii, B. V. (2023). *Konnektyvizm i liderstvo: vykorystannia teorii navchannia v tsyfrovu epokhu* [Connectivism and leadership: applying learning theories in the digital age]. III Scientific Conference "Suchasnyi menedzhment orhanizatsii: vytoky, realii ta perspektyvy rozvytku 2023". Retrieved from: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1556

173. Zakon Ukrainy "Pro osvitu" vid 05.09.2017 № 2145-VIII [Law of Ukraine "On Education" No. 2145-VIII of 05 September 2017]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

174. Zakon Ukrainy "Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist" vid 26.11.2015 № 848-VIII [Law of Ukraine "On Scientific and Scientific-Technical Activities" No. 848-VIII of 26 November 2015]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text

175. Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu" vid 01.07.2014 № 1556-VII [Law of Ukraine "On Higher Education" No. 1556-VII of 01 July 2014]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

176. Salii, B. V. (2025). *Rozrobka modeli kolaboratyvnoho upravlinnia dlia ukrainskykh universytetiv* [Development of a collaborative governance model for

Ukrainian universities]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1(16), 72–80. Retrieved from: https://doi.org/10.32782/dees.16-11

177. Cai, Y. & Yan, F. (2020). Developing Chinese Higher Education in Tensions, An Conclusion. In Peters, M. A. (Ed.), *Encyclopedia of Educational Philosophy and Theory* (pp. 1–6). Singapore: Springer Singapore. Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-981-287-532-7_608-1

178. Kim, T. (2008). Higher Education Reforms in South Korea: Public—Private Problems in Internationalising and Incorporating Universities. *Policy Futures in Education*, 6(5), 558–568. Retrieved from: https://doi.org/10.2304/pfie.2008.6.5.558

179. Wong, P.-K., Ho, Y.-P. & Singh, A. (2007). Towards an "Entrepreneurial University" Model to Support Knowledge-Based Economic Development: The Case of the National University of Singapore. *World Development*, 35(6), 941–958. Retrieved from: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.05.007

180. Mok, K. H. (2019). Governance, Accountability and Autonomy in Higher Education in Hong Kong. In *Transformations in Higher Education Governance in Asia: Policy, Politics and Progress*. Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-981-13-9294-8_8

181. Zakon Ukrainy "Pro osvitu" vid 05.09.2017 № 2145-VIII [Law of Ukraine "On Education" No. 2145-VIII of 05 September 2017]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

182. Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu" vid 01.07.2014 № 1556-VII [Law of Ukraine "On Higher Education" No. 1556-VII of 01 July 2014]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

183. Zakon Ukrainy "Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist" vid 26.11.2015 № 848-VIII [Law of Ukraine "On Scientific and Scientific-Technical Activities" No. 848-VIII of 26 November 2015]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text

184. Natsionalnyi klasyfikator Ukrainy. Klasyfikator upravlinskoi dokumentatsii NK 010:2021 [National Classifier of Ukraine. Classifier of Managerial Documentation NK 010:2021]. Kyiv: Ukrainian Research Institute of Archival Affairs and Documentation Studies, 2021. Retrieved from: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/klasifikator.pdf

185. Verkhovna Rada Ukrainy. Terminolohiia zakonodavstva (stanom na 11.03.2025) — 100342 terminiv [Verkhovna Rada of Ukraine. Legislative Terminology (as of March 11, 2025) — 100342 terms]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/termin

186. Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu" vid 01.07.2014 № 1556-VII [Law of Ukraine "On Higher Education" No. 1556-VII of 01 July 2014]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

187. Tezaurus z derzhavnoi kadrovoi polityky: slovnyk-dovidnyk [Thesaurus on Public Personnel Policy: Dictionary-Handbook]. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Institute of Public Administration and Local Self-Government; [ed. board: Yu. V. Kovbasiuk (chairman), et al.]. Kyiv: NADU, 2015. 412 p.

188. Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu" vid 01.07.2014 № 1556-VII [Law of Ukraine "On Higher Education" No. 1556-VII of 01 July 2014]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text

189. Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka [Ivan Franko National University of Lviv]. Retrieved from: https://lnu.edu.ua

190. Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy «KPI imeni Ihoria Sikorskoho» [National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"]. Retrieved from: https://kpi.ua

191. Hazelkorn, E. & Mihut, G. (eds.) (2021). *Research Handbook on University Rankings*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved from: https://doi.org/10.4337/9781788974981

192. Kurbatov, S. (2017). Mizhnarodni reytynhy yak instrument rozvytku lider·s′koho potentsialu universytetiv [International rankings as a tool for developing university leadership potential]. In: Kalashnikova, S. (ed.) *Rozvytok instytutsiinoho potentsialu universytetiv u konteksti hlobalnoho liderstva: kolektyvna monohrafiia* [Development of institutional capacity of universities in the context of global leadership: collective monograph]. Kyiv: Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine, pp. 88–103.
193. Reytynhova tablytsia vyshchykh navchal′nykh zakladiv “Top-200 Ukrayina” — 2024 rik [Ranking table of higher education institutions “Top-200 Ukraine” — 2024]. (2024, June 16). Retrieved from: https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8251
194. Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions. (2006, May 20). Berlin. Retrieved from: https://euroosvita.net/prog/data/doc/BerlinPrinciples.pdf
195. IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. (2023). *Guidelines 2023 for Stakeholders of Academic Rankings*. Retrieved from: https://ireg-observatory.org/en/wp-content/uploads/2023/12/IREG-guidelines2023.pdf
196. Stack, M. (2021). *Global University Rankings and the Politics of Knowledge*. Toronto: University of Toronto Press. Retrieved from: https://doi.org/10.3138/9781487545154
197. Peng, T., Wang, C., Xu, J., Dai, J. & Yu, T. (2024). Evolution and current research status of educational leadership theory: A content analysis-based study. *SAGE Open*, 14(3). Retrieved from: https://doi.org/10.1177/21582440241285763
198. Luhovyi, V. I., Sliusarenko, O. M. & Talanova, Zh. V. (2024). Reytynhovi metody kil′kisnoho otsiniuvannia konkurentospromozhnosti universytetiv [Ranking methods of quantitative evaluation of university competitiveness]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 6(2), pp. 1–6. Retrieved from: https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6238
199. Salii, B. V. (2025). Rozrobka modeli kolaboratyvnoho upravlinnia dlia ukrainskykh universytetiv [Development of a collaborative governance model for

Ukrainian universities]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka* [Digital Economy and Economic Security], 1(16), pp. 72–80. Retrieved from: https://doi.org/10.32782/dees.16-11

200. Salii, B. (2025). Vplyv modeli liderstva na finansovi rezultaty osvitnoi orhanizatsii [Impact of leadership model on financial results of an educational organization]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (71). Retrieved from: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-81

201. Salii, B. V. (2024). Ohliad modelei upravlinnia universytetamy [Overview of university governance models]. *Naukova konferentsiia «Suchasnyi menedzhment orhanizatsii: vytoky, realii ta perspektyvy rozvytku 2024»* [Scientific Conference "Modern Organization Management: Origins, Realities and Prospects for Development 2024"]. Retrieved from: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2187

202. Salii, B. & Mihus, I. (2023). Aspects of Managing the Restoration of Ukraine's Education System in the Postwar Period. *Relationship between Public Administration and Business Entities Management*, Estonia. Retrieved from: https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/583

ДОДАТОК А

Довідки про використання результатів дисертаційного дослідження

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ДРАГОМАНОВА
01601, м. Київ, вул. Пирогова, 9
Телефон: 234-11-08
E-mail:rector@npu.edu.ua; код ЄДРПОУ 44807628

31.01.2025 № 290
На

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Салія Богдана Вячеславовича
«ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ОСВІТНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ»
яке подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування

На базі Українського державного університету імені Михайла Драгоманова протягом 2023-2024 років здійснювалися апробація та практичне впровадження результатів наукового дослідження Салія Б.В. на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», а саме модель ситуативного лідерства для управління освітнім процесом під час надзвичайних ситуацій, спричинених воєнним станом. Завдяки роботі зі здобувачами освіти та викладачами, під час семінарів й воркшопів, обґрунтовано доцільність різних стилів управління, зокрема, гнучкість, портативність і партнерська підтримка студентів як рівноправних учасників управління якістю організації освітнього процесу в дистанційному режимі, в кризових умовах соціальної турбулентності.

Теоретичні та практичні положення дисертації щодо вдосконалення лідерського потенціалу освітніх закладів через розвиток проєктної активності та академічної мобільності знайшли втілення в роботі Центру досконалості Жана Моне «Європейські Студії соціальних інновацій в освіті» в рамках міжнародної співпраці освітніх організацій. Результати дослідження актуальні для розробки та удосконалення навчальних програм у контексті модернізації управління освітніми організаціями на засадах лідерства, а також для запровадження соціальних інновацій у партнерстві зі стейкхолдерами.

Результати впровадження матеріалів наукового дослідження Салія Богдана Вячеславовича було обговорено та схвалено колективом кафедри менеджменту та інноваційних технологій соціокультурної діяльності, економіки і маркетингу (протокол № 6 від 29.01.2025 р.).

Проректор з наукової роботи,
доктор фізико-математичних наук,
професор Г. М. Торбін

Завідувачка кафедри менеджменту
та інноваційних технологій
соціокультурної діяльності,
економіки і маркетингу Н. М. Рідей

НАПН УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ
(ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ НАПН УКРАЇНИ)
вул. Січових Стрільців, 52-Д, м. Київ, 04053, тел. (044)481 37 72, (044)481 37 71,
e-mail:nauk_org_undip@ukr.net, web: undip.org.ua,
код ЄДРПОУ 02141221

30.01 2025 р. № 70 На № _____ від _____ 20___ р.

Довідка
про впровадження результатів дисертації
Салія Богдана В'ячеславовича
«Лідерство в управлінні освітніми організаціями»
на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»
в освітній процес

Цією довідкою посвідчуємо, що результати наукового дослідження Салія Б.В. «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» експертувалися та апробовувалися упродовж 2022-2024 рр. у відділі економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки Національної академії педагогічних наук України під час проведення НДР «Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії» і підготовки здобувачів ступеня доктора філософії у галузі 01 Освіта / педагогіка за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки.

Теоретичні та практичні положення дисертації щодо сутності та актуальності лідерства як вищого рівня управління освітніми організаціями знайшли втілення в процесі розроблення робочих програм для підготовки докторів філософії і викладання навчальних дисциплін «Методологічні основи управлінської діяльності й наукові школи менеджменту», та «Мотиваційний менеджмент і лідерство», «Формування soft skills суб'єктів освітнього процесу» для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки.

Обґрунтування лідерства як управлінської парадигми в управлінні освітніми організаціями та ключової навички 2025, що залишається найбільш затребуваною навичкою поміж аналітичного мислення, стійкості, гнучкості і адаптивності набуває особливого значення для повоєнного відновленню і розвитку системи освіти після війни, що доцільно використовувати в системі підвищення кваліфікації керівників закладів освіти та вчителів.

Заступник директора
з науково-експериментальної роботи
Інституту педагогіки НАПН України
доктор педагогічних наук,
старший науковий співробітник Т.М. Засєкіна

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Салія Богдана Вячеславовича

«Лідерство в управлінні освітніми організаціями»

на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Результати наукового дослідження Салія Б.В. на тему: «Лідерство в управлінні освітніми організаціями», представленого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» проходили апробацію та практичне застосування в роботі Асоціації керівників шкіл України впродовж 2022-2023 років (АКШУ).

Теоретичні та практичні положення дисертаційного дослідження щодо розвитку лідерського персоналу працівників закладів освіти, різних моделей управління, заснованого на лідерстві, зокрема обґрунтування державно-приватного партнерства та запровадження колаборативного управління закладами освіти, положення щодо сутності лідерства в освіті, особливостей освітнього менеджменту, командного навчання, формування організаційної культури освітніх організацій на засадах лідерства були презентовані та обговорювалися під час проведення семінарів різних типів, науково-практичних конференціях, тренінгах з керівниками закладів загальної середньої освіти – членами Асоціації керівників шкіл України та їхніми педагогічними колективами, зокрема:

:науково-практичного семінару 16.03. 2023 в м. Києві на базі загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 42 Дніпровського району м. Києва «В управлінській партнерській взаємодії – сила!». Партнерська професійна зустрічі представників Асоціації керівників шкіл країни (АКШУ), щодо лідерства керівника в організації освітнього процесу в умовах надзвичайних ситуацій у м. Києві та м. Черкаси;

VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Теоретико-методологічні основи розвитку освіти та управлінської діяльності» 05 жовтня 2023 року, спільно організованій і проведеній Херсонською академією неперервної освіти та Асоціацією керівників шкіл України. Співорганізаторами заходу стали Національна академія педагогічних наук України, Інститут педагогіки Національної академії педагогічних наук України, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Державний педагогічний університет імені Йона Крянге (Республіка Молдова), Громадська організація «Асоціація з міжнародних питань» (Чеська Республіка).

науково-практичного онлайн-семінару «Лідерство обдарованої особистості: формування і розвиток» у межах XV Міжнародної виставки «Інноватика в сучасній освіті». 26 жовтня .2023 *р.*;

засіданнях серпневих педагогічних рад у закладах освіти АКШУ 2022-2023 років;

управлінських семінарах-тренінгах щодо розвитку лідерства, формування лідерського потенціалу тощо.

Результати дослідження є актуальними, своєчасними й інноваційнми, і можуть бути рекомендовані для широкого використання у практиці управління закладами з освіти різних типів по всій вертикалі управління освітою

Наукове й практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані для розроблення рекомендацій з вдосконалення освітньої політики, оновлення змісту заходів з розвитку професійної компетентності та педагогічної майстерності освітян щодо впровадження сучасних підходів до управління закладами освіти на засадах лідерства.

Президент АКШУ
кандидат педагогічних наук,
старший науковий співробітник Олена ОНАЦЬ

20 грудня 2023 р.

УНІВЕРСИТЕТ "КРОК"
Україна, м. Київ, 03113,
вул. Табірна, 30-32, а/с 65
Тел.: (044) 339-99-09, 455-56-90
Тел./факс: (044) 456-84-28
krok@krok.edu.ua

Довідка
про впровадження результатів дисертації
Салія Богдана В'ячеславовича
«Лідерство в управлінні освітніми організаціями»
на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Результати наукового дослідження Салія Б.В. на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями», проведеного для здобуття ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», були апробовані в освітньому процесі ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» упродовж 2023-2024 років.

Дослідження виконувалося в межах наукової роботи кафедри управлінських технологій «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378) під керівництвом д.е.н., професора, завідувача кафедри Алькеми В.Г., в межах якої здобувачем визначено вплив різних стилів лідерства на фінансові результати освітніх організацій, що допоможе їх керівництву обирати найефективніші підходи до управління залежно від стратегічних цілей закладу.

Теоретичні та практичні положення дисертації, що стосуються формування освітнього лідерського потенціалу університету шляхом розвитку проєктної активності та академічної мобільності, були реалізовані через діяльність клубу з розвитку лідерських та професійних компетентностей «Клубу Професіоналів», учасниками якого стали здобувачі освітніх програм економічного і управлінського спрямування та члени випускових кафедри за якими закріплено зазначені програми, а також у рамках «Школи лідерства» для здобувачів Фахового коледжу Університету.

Результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегічного плану розвитку ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», зокрема під час формування стратегічних пріоритетів розвитку, напрямків удосконалення кадрової політики та впровадженні соціальних інновацій та залученні стейкхолдерів.

Підпис Наталії Літвін Віктора Алькеми засвідчую
Директор департаменту кадрів Вищого навчального закладу
"Університет економіки та права "Крок"
Олександра ПАЛАМАРЧУК
03 2025 р.

Перший проректор,
кандидат економічних наук,
професор Наталія Літвін

Завідувач кафедри управлінських технологій
доктор економічних наук,
професор Віктор Алькема

МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ
УКРАЇНИ
ВІЙСЬКОВИЙ ІНСТИТУТ
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ
ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
Код 24978555
«17» 03 2025р.
№ 190/1542
01011, м. Київ

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073-Менеджмент

Салія Богдана В'ячеславовича

на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями»

Результати дисертаційного дослідження Салія Богдана В'ячеславовича на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» були заслухані керівництвом Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут.

Представники Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут брали участь в опитуванні, яке проводилось здобувачем, для визначення діяльності закладів вищої освіти щодо стратегії сталого розвитку і освітнього лідерства. Результати опитування будуть враховані керівництвом Інституту при підготовці стратегії розвитку на 2025-2030 роки.

Тимчасово виконуючий обов'язки начальника Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут
полковник Григорій РАДЗІВІЛОВ

WSHIU
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH
ul. 28 Czerwca 1956r. nr 217/219
61-485 Poznań,
tel. 61 843 47 96

N045 od 11.03.2025r

WSHIU
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073-Менеджмент Салія Богдана В'ячеславовича на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями»

Результати дисертаційного дослідження Салія Богдана В'ячеславовича на тему «Лідерство в управлінні освітніми організаціями» були заслухані на засіданні Вченої ради WSHIU Akademii Nauk Stosowanych.

Представники WSHIU Akademii Nauk Stosowanych брали участь в опитуванні, яке проводилось здобувачем, для визначення діяльності закладів вищої освіти щодо стратегії сталого розвитку і освітнього лідерства. Результати опитування будуть враховані керівництвом Академії при підготовці стратегії розвитку на 2025-2030 роки.

Виконуюча обов'язки Ректора
ВШТІП Академії Прикладних наук д-р н.е. Пауліна Колісніченко

WSHIU
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH
ul. 28 Czerwca 1956r. nr 217/219
61-485 Poznań
tel. 61 843 47 96

N 045 od 11.03.2025r

WSHIU
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH

CERTIFICATE

on the Implementation of the Results of the Dissertation Research for the Degree of Doctor of Philosophy in the Specialty 073-Management Bohdan Salii on the topic "Leadership in the Management of Educational Organizations"

The results of the dissertation research of Bohdan Salii on the topic "Leadership in the Management of Educational Organizations" were presented at the meeting of the Academic Council of WSHIU Akademii Nauk Stosowanych.

Representatives of WSHIU Akademii Nauk Stosowanych participated in the survey conducted by the researcher to assess the activities of higher education institutions in terms of sustainable development strategy and educational leadership. The results of the survey will be considered by the Academy's management in the preparation of the development strategy for 2025-2030.

Acting Rector
WSHIU Academy of Applied Sciences dr.n.e. Paulina Kolisnichenko

ДОДАТОК Б

Додаток Б.1

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Салій, Б. В. (2022). Using extended reality technology in education. *Economics, Finance and Management Review, (2), 85–94*. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-2-85 (0,5 д.а.)

2. Салій, Б. В. (2022). Система лідерства в системі освіти України. *Вчені записки Університету «КРОК», (2(66), 152–156. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-152-156* (0,5 д.а.)

3. Greben, S., Parashchenko, L., & Salii, B. (2024). Comparative analysis of funding of university education in EU countries. *Public Administration and Law Review*, (1(17), 28–42. https://doi.org/10.36690/2674-5216-2024-1-28 (0,8 д.а., з яких автору належать 0,4 д.а.)

4. Салій, Б. В. (2025). Розробка моделі колаборативного управління для українських університетів. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (1 (16), 72-80. https://doi.org/10.32782/dees.16-11 (0,7 д.а.)

5. Салій, Б. (2025). Вплив моделі лідерства на фінансові результати освітньої організації. *Економіка та суспільство*, (71), https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-81 (0,8 д.а.)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Салій, Б. В. (2021). Концепції лідерства в управлінні освітніми організаціями. *III Міжнародна конференція* «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку». URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/901(0,02 д.а)

2. Салій, Б. В. (2022). Вплив антиглобалістького руху на розвиток теорій лідерства. *II Наукова конференція* «Сучасний менеджмент організації: витоки,

реалії та перспективи розвитку». URL: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2022/paper/view/1136 (0,02 д.а.)

3. Салій, Б. В. (2022). Енергоменеджмент в освіті: уроки ринку енергетики в умовах військового часу. *IV Міжнародна конференція* «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку». URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1390 (0,02 д.а.)

4. Салій, Б. В. (2023). Перспективи використання криптовалют у сфері вищої освіти. *V Міжнародна конференція,* «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку». URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1950 (0,02 д.а)

5. Салій, Б. В. (2023). Коннективізм і лідерство: використання теорій навчання в цифрову епоху. *III Наукова конференція,* «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2023». URL: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2023/paper/view/1556 (0,02 д.а)

6. Salii, B.; Mihus, I. (2023). Aspects of Managing the Restoration of Ukraine's Education System in the Postwar Period. Relationship between public administration and business entities management, Estonia. Available at: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/583>

7. Салій, Б. В. (2024). Огляд моделей управління університетами. *IV Наукова конференція,* «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2024». https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2187 (0,02 д.а)

8. Салій, Б.В. (2025). Лідерство в освітніх організаціях: концепт чотирьох кіл і їх взаємодія. Current issues of economics, finance, management and law: proceedings International scientific-practical conference (p.40-42). Angers, France: Scholarly Publisher ICSSH. URL: https://www.economics.in.ua/2025/02/25.html (0,02 д.а.)

Додаток Б.2

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. *III Міжнародна конференція* «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (2021; Україна; участь онлайн).
2. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання економіки фінансів, управління і права» (2025, Україна; участь онлайн)
3. *Наукова конференція* «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (2022, Україна; участь онлайн)
4. *IV Міжнародна конференція* «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (2022; Україна; участь онлайн).
5. *V Міжнародна конференція* «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (2023; Україна; участь онлайн).
6. *III Наукова конференція,* «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (2023, Україна; участь онлайн)
7. *IV Наукова конференція,* «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» (2023, Україна; участь онлайн)
8. International Conference on Relationship between public administration and business entities management (2023; Estonia; участь онлайн).

ДОДАТОК В

ОГЛЯД ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ ЛІДЕРСТВА

Таблиця В.2

Хронологічний огляд головних тем в теорії лідерства і теоретиків:

1530 – 2021р.р.

Рік	Назва концепції, основні поняття	Головні теоретики
1530	Управління Контроль інформації Облік інформаторів та інформованих	Макіавеллі – «Державець» (1531)
1840	Теорії якостей (рис) Хоробрість, мужність Фізична сила Харизма (чарівність) Героїзм Теорії великої людини	Carlyle (1841); Гальтон / Galton (1870); Джеймс / James (1880)
1900	Поведінка (біхевіоризм) Навчання	Watson (1913); Pavlov (1927); Skinner (1938)
1940	Базис влади Харизма (чарівність) + стиль лідерства	Левін, Ліппітт & Уайт / Lewin, Lippitt& White (1939); Стогдил і Кунс / Stodgill& Coons (1948); Вебер / Weber (1942); Стогдил / Stodgill, (1948)
1970	Ефективна поведінка Контекстна складність Лідери і підлеглі Вплив Багатогранний вплив Ухвалення рішення Емоційна поведінка	Фідлер / Fiedler, теорія непередбачених обставин – Contingency Theory (1967); Холландер / Hollander, теорія обміну (1964, 1979); House, шлях-ціль теорія – Path-Goal Theory (1971); Vroom, ухвалення рішень (1973); Argyris, навчання подвійного циклу – Double-loop learning (1976)
1980	Відкриті системи Управління подіями Ситуації Культура Створення ролі	Мітчелл, Larson & Грін / Mitchell, Larson & Green, теорія атрибутів (1977); Херсі і Бланшар / Hersey& Blanchard, ситуаційні теорії лідерства (1977); Кетс де Вріс / Kets de Vries, психодинаміка (1979); Шейн / Schein, культура (1982);

Рік	Назва концепції, основні поняття	Головні теоретики
		Misumi, обслуговування роботи Performance-Maintenance (1985); Гоулман / Goleman, емоційний інтелект (1985)
1994	Освічене (просвітлене) лідерство / Enlightened leadership	Оуклі, Круг / Oakley, E., & Krug, D. (1994)
2000	Міжособистісне лідерство Цінності Чесність, моральний намір Наставництво Зразки для наслідування Розширення прав і можливостей	Bass & Avolio, трансформаційне лідерство (1990-94); Хейфец / Heifetz, адаптивне лідерство (1990-94); Бернс / Burns, трансформаційне лідерство (1985); Greenleaf, «лідерство, що служить» – Servant Leadership (1977)
2004		Кетс де Вріс / Kets de Vries, психодинаміка (2004)
	Теми й теорії, виокремлені й додані автором:	
2005	Інноваційне лідерство – управління змінами через креативність, нові технології та нестандартне мислення	Mumford & Licuanan (2004)
2006	Розподілене лідерство – відповідальність за прийняття рішень розподілена між членами організації	Spillane (2006)
2007	Інтегральне лідерство – підхід, що об'єднує різні рівні свідомості та стилі управління для створення гармонійного та адаптивного лідерства	Wilber (2000); Joiner & Josephs (2007)
2009	Автентичне лідерство, цінності, моральне лідерство	Avolio & Gardner (2005); Luthans & Avolio (2009)
2010	Адаптивне лідерство, розвиток навичок в умовах невизначеності	Heifetz, Grashow & Linsky (2009)
2016	Інклюзивне лідерство – управлінський підхід, орієнтований на створення рівноправного середовища та залучення різноманітних груп до процесу прийняття рішень	Bourke & Dillon (2016)
2018	Скромне лідерство – підхід, що підкреслює значення відкритості, співпраці та емоційного інтелекту	Schein & Schein (2018)
2020	Комплексне лідерство, вплив цифрових технологій на стиль управління	Uhl-Bien & Arena (2018); Northouse (2020)
2021	Мета-лідерство, етичне лідерство в епоху криз	Maak & Pless (2021); Schein & Schein (2021)

Джерело: [19[1]]. Авторський внесок – доповнення після 2004 року

Таблиця В.2

Авторська систематизація сучасних концепцій/моделей лідерства

	Назва українською мовою	Назва англійською мовою	Ключові ідеї	Основоположники/ автори
1.	Lean-лідерство	Lean Leadership	Створення системи управління для ефективного виконання завдань у режимі реального часу. Орієнтація на забезпечення цінності для кожного клієнта та загального процвітання суспільства.	Womack, J. P., & Jones, D. T. “Lean Thinking” (1996)
2.	Автентичне лідерство	Authentic Leadership	Управлінський підхід, побудований на прозорості, етичності та довірі між лідером та підлеглими.	Bruce J. Avolio, William L. Gardner, “Authentic Leadership Development” (2005)
3.	Автократичне лідерство	Autocratic Leadership	Управлінський підхід, заснований на централізованому контролі та прийнятті рішень лідером одноосібно.	Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Ralph K. White, “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates” (1939)
4.	Авторитарне лідерство	Authoritarian Leadership	Лідер приймає рішення одноосібно, не враховуючи думку інших членів команди.	Max Weber, “Theory of Social and Economic Organization” (1947)
5.	Адаптивне лідерство	Adaptive Leadership	Лідер вміє швидко реагувати на нові ситуації та знаходити ефективні рішення.	Ronald Heifetz, “Leadership Without Easy Answers” (1994)
6.	Бюрократичне лідерство	Bureaucratic Leadership	Лідер діє відповідно до ієрархічної структури та встановлених правил.	Max Weber, “Economy and Society” (1922)
7.	Демократичне лідерство	Democratic Leadership	Стиль керівництва, де всі учасники організації беруть участь у прийнятті рішень.	Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Ralph K. White, “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates” (1939)
8.	Диспетчерське лідерство	Directive Leadership	Лідер чітко визначає завдання та контролює їх виконання.	Robert House, “Path-Goal Theory of Leadership” (1971)
9.	Емоційне лідерство	Emotional Leadership	Важливість емоційного інтелекту для ефективного лідерства.	Daniel Goleman, “Emotional Intelligence” (1995)
10.	Етичне лідерство	Ethical Leadership	Управлінський підхід, заснований на дотриманні високих моральних принципів.	Linda Treviño, Michael Brown, “Ethical Leadership: A Review and Future Directions” (2006)
11.	Інноваційне лідерство	Innovative Leadership	Лідер заохочує творчість і експерименти.	Jeffrey Baumgartner, “The Way of the Innovation Master” (2012)
12.	Колаборативне лідерство	Collaborative Leadership	Лідер сприяє співпраці між членами команди.	David Chrislip, Carl E. Larson, “Collaborative Leadership” (1994)
13.	Креативне / Творче лідерство	Creative Leadership	Управлінський підхід, заснований на заохоченні творчості, інновацій та нестандартного мислення.	Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. “Creative Leadership: Skills That Drive Change” (2010)
14.	Ліберальне лідерство	Laissez-faire Leadership	Лідер надає команді повну свободу дій.	Kurt Lewin, “Leadership Styles” (1939)
15.	Лідерство відповідальності	Responsible Leadership	Лідер діє відповідально перед суспільством і природою.	Thomas Maak, Nicola M. Pless, “Responsible Leadership” (2006)

	Назва українською мовою	Назва англійською мовою	Ключові ідеї	Основоположники/ автори
16.	Лідерство гнучкості	Agile Leadership	Лідер ефективно керує змінами та адаптується до викликів.	Stephen Denning, “The Age of Agile” (2018)
17.	Лідерство-служіння	Servant Leadership	Лідер ставить потреби підлеглих на перше місце.	Robert Greenleaf, “Servant Leadership” (1977)
18.	Міжкультурне лідерство	Cross-cultural Leadership	Лідер враховує культурні відмінності в управлінні.	Geert Hofstede, “Culture’s Consequences” (1980)
19.	Надихаюче лідерство	Inspirational Leadership	Лідер мотивує членів команди через бачення та ентузіазм.	James M. Kouzes, Barry Z. Posner, “The Leadership Challenge” (1987)
20.	Об’єднувальне / Інтегральне лідерство	Integral Leadership	Управлінський підхід, що об’єднує різні групи та точки зору для створення атмосфери співпраці та взаєморозуміння.	Wilber, K. “A Theory of Everything” (2000)
21.	Освічене лідерство	Enlightened Leadership	Управлінський підхід, орієнтований на максимізацію внеску співробітників шляхом спільного прийняття рішень та обміну інформацією.	Fairholm, G. W. “Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart” (1998)
22.	Пасивне (Laissez-faire) лідерство	Laissez-faire Leadership	Мінімальне втручання лідера у діяльність команди, що надає членам команди повну свободу дій.	Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates” (1939)
23.	Підприємницьке лідерство	Entrepreneurial Leadership	Управлінський підхід, що базується на підприємницькому дусі, інноваціях та готовності до ризику.	Kuratko, D. F. “Entrepreneurial Leadership in the 21st Century” (2007)
24.	Розподілене лідерство	Distributed Leadership	Відповідальність розподіляється між членами команди.	James Spillane, “Distributed Leadership” (2006)
25.	Спільне лідерство	Shared Leadership	Управлінський підхід, заснований на розподілі лідерських функцій між членами команди.	Spillane, J. P. “Distributed Leadership” (2006), *SHARED LEADERSHIP 2.0 : taking stock and looking forward*. (2025). CAMBRIDGE UNIV PRESS. https://doi.org/10.1017/9781009560467
26.	Ситуативне лідерство	Situational Leadership	Лідер змінює стиль залежно від обставин.	Paul Hersey, Ken Blanchard, “Management of Organizational Behavior” (1969)
27.	Скромне лідерство	Humble Leadership	Лідер визнає свої обмеження, цінує внесок інших, створюючи атмосферу довіри та співпраці.	Edgar H. Schein, Peter A. Schein “Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust” (2018)
28.	Стратегічне лідерство	Strategic Leadership	Управлінський підхід, орієнтований на визначення довгострокових цілей та забезпечення їх реалізації.	Hughes, R. L., Beatty, K. C., & Dinwoodie, D. L. “Becoming a Strategic Leader” (2014)
29.	Теорія непередбачуваного лідерства	Complexity Leadership Theory	Управлінський підхід, що базується на адаптації до змінних та непередбачуваних обставин.	Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. “Complexity Leadership Theory” (2007)
30.	Трансакційне лідерство	Transactional Leadership	Лідер контролює роботу через винагороди та покарання.	James MacGregor Burns, “Leadership” (1978)

	Назва українською мовою	Назва англійською мовою	Ключові ідеї	Основоположники/ автори
31.	Трансформаційне лідерство	Transformational Leadership	Лідер надихає та мотивує своїх послідовників до змін та інновацій.дер надихає та змінює своїх послідовників.	Bass, B. M. “Transformational Leadership” (1998)
32.	Тренерське лідерство	Coaching Leadership	Управлінський підхід, заснований на розвитку навичок та потенціалу членів команди.	Whitmore, J. “Coaching for Performance” (1992)
33.	Харизматичне лідерство	Charismatic Leadership	Лідер має харизму, яка сприяє його впливу.	Max Weber, “The Theory of Social and Economic Organization” (1947)
34.	Ціннісно-орієнтоване лідерство	Values-Based Leadership	Лідер керується особистими цінностями та моральними принципами.	Harry M. Jansen Kraemer, “From Values to Action” (2011)

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Мережа закладів вищої освіти України за формами власності

Показники	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Кількість ЗВО, од	282	281	515	386	347
У тому числі засновані на власності					
державній	196	189	332	242	210
комунальній	13	14	63	41	36
приватній	73	78	120	103	101

Джерело: узагальнено автором за даними Державної служби статистики [105]

Таблиця Г.2

Динаміка контингенту здобувачів вищої освіти в Україні

Показники	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Кількість студентів - усього, осіб	1322324	1 266 121	1 141 889	1 046 669	1 053 770
У тому числі у					
державних ЗВО	1191571	1 139 954	977 752	910 785	914 250
комунальних ЗВО	24022	18 106	50 308	97 445	103971
приватних ЗВО	106731	108 061	113 829	38 439	35 549
Кількість осіб, прийнятих на навчання - усього	256853	250 055	277 057	239 218	245 089
У тому числі у					
державні ЗВО	232847	229 047	234 563	207 530	211 835
комунальні ЗВО	5201	3734	14 419	20 473	23 382
приватні ЗВО	18805	17 274	28 075	11 215	9 872
Кількість осіб, випущених із ЗВО - усього	357415	333 619	385 700	261 788	273 168
У тому числі з					
державних ЗВО	323130	295 767	329 802	219 711	233 266
комунальних ЗВО	5422	5 160	40 358	31 375	30 163
приватних ЗВО	28863	32692	40 358	31 375	9 739
Зміни в контингенті студентів	1 221 762	1 182 557	1 033 246	1 024 099	1 025 691
У тому числі у					
державних ЗВО	1 101 288	1 073 234	882 513	898 604	892 819
комунальних ЗВО	23 801	16 680	24 369	86 543	97 190
приватних ЗВО	96 673	92 643	101 546	18 279	35 682

Джерело: узагальнено автором за даними Державної служби статистики [105]

Таблиця Г.3

Динаміка контингенту здобувачів вищої освіти за джерелами її фінансування

Показники	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Кількість студентів - усього, осіб	1 322 324	1 266 121	1 141 889	1 046 669	1 053 770
З них навчаються за рахунок коштів					
бюджету	582877	545893	473 509	424640	418 237
контракту	739447	720228	668 370	621983	635 497

Джерело: узагальнено автором за даними Державної служби статистики [105]

Таблиця Г.4

Динаміка кількості студентів вперше прийнятих на навчання до ЗВО за галузями навчання

Показники	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Управління та адміністрування	34684	32816	40131	134696	29124
Освіта/педагогіка	26998	25445	28922	128560	28744
Інформаційні технології	21102	21946	25801	92698	26758
Охорона здоров'я	16990	16227	19907	82199	17657
Право	19486	17697	18375	80194	15833
Культура і мистецтво	11808	10733	14121	45964	14297
Соціальні та поведінкові науки	12043	12294	14610	65833	13804
Аграрні науки та продовольство	11490	10848	12532	41494	11958
Транспорт	12720	12178	12284	42473	10155
Архітектура та будівництво	7799	7451	10314	34549	9753
Гуманітарні науки	11432	10423	11744	49908	9563
Виробництво та технології	9586	9360	9198	23350	7002
Механічна інженерія	8649	9222	7251	23892	6798
Електрична інженерія	7563	7616	7608	24138	6628
Цивільна безпека	4338	5790	3222	13513	4455
Сфера обслуговування	8330	8968	10113	27157	4416
Природничі науки	3948	3736	4145	17434	4158
Міжнародні відносини	4912	5033	4945	22508	3909
Автоматизація та приладобудування	4042	4114	4211	14252	3669
Соціальна робота	2127	2267	2555	9295	3274
Електроніка та телекомунікації	3680	3655	3220	10505	2985
Журналістика	2759	3038	3629	14477	2445
Ветеринарна медицина	2163	1894	2296	7692	1775
Хімічна та біоінженерія	1909	1949	2011	8473	1675
Математика та статистика	1380	1339	1347	5880	1405
Публічне управління та адміністрування	1486	1915	1216	17009	1131
Біологія	1174	994	1104	5244	832
Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону	2163	1050	154	894	670
Богослов'я	92	57	91	970	216

Джерело: узагальнено автором за даними Державної служби статистики [105]

Таблиця Г.5

Рейтинг спеціальностей у ЗВО за кількістю поданих заяв

Назва спеціальності	Кількість поданих заяв	
	2023	2024
Психологія	24600	49782
Менеджмент	24300	47813
Філологія	27600	44663
Право	25900	40265
Комп'ютерні науки	30100	33121

Джерело: [106]

Таблиця Г.6

Викладацький склад ЗВО на початок навчального року

Показники	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Наукові працівники	0	5966	566	581	572
в т.ч. жінки	0	2245	294	263	269
Науково-педагогічні працівники	106440	104710	111065	110944	108500
в т.ч. жінки	58542	58663	64870	65323	63519
Педагогічні працівники	20594	22783	23585	13835	11442
в т.ч. жінки	14275	14459	16467	9562	7776

Джерело: узагальнено автором за даними Державної служби статистики [105]

Таблиця Г.7

Динаміка студентів-іноземців у ЗВО на початок навчального року

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Кількість студентів-іноземців	54 382	59 829	67 327	73626	49 999
Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗВО	10028	10 637	13 054	19324	5841
Кількість осіб, випущених із ЗВО	9432	9 850	9 586	9075	10769

Джерело: узагальнено автором за даними Державної служби статистики [105]

Таблиця Г.8

Динаміка вартості навчання та контингенту студентів за спеціальністю «Комп'ютерні науки»

Спеціальність	Вартість	Набір	Вартість	Набір	Вартість	Набір	Вартість	Набір
	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2024	2024
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»	27500	27	27500	32	31200	17	35000	27
Міжрегіональна Академія управління персоналом	22500	25	23500	26	27900	30	31500	8
Європейський університет	20000	37	20000	43	25000	33	31000	26
Український католицький університет	75000	50	80000	50	110000	50	129000	70
Сумський державний університет	24440	30	26880	48	32000	32	37000	27
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського	35000	152	35000	72	39900	76	43900	103
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	55000	20	55000	6	95000	19	95000	21
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	38000	89	38000	38	39900	42	50900	59
Національний університет «Львівська політехніка»	35000	228	40000	226	44000	194	46200	73

Джерело: систематизовано автором на основі даних ЄДЕБО [https://info.edbo.gov.ua]

Таблиця Г.9

Динаміка вартості навчання та контингенту студентів за спеціальністю «Менеджмент»

Спеціальність	Вартість 2021	Набір 2021	Вартість 2022	Набір 2022	Вартість 2023	Набір 2023	Вартість 2024	Набір 2024
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»	23000	8	23000	18	26200	28	29400	21
Міжрегіональна Академія управління персоналом	19000	28	21500	42	25900	63	30500	46
Європейський університет	20000	37	20000	64	25000	37	30000	64
Український католицький університет	-	-	-	-	-	-	-	-
Сумський державний університет	23780	24	26150	13	30000	19	34000	18
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського	34900	167	34900	135	39900	91	43900	222
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	42000	35	45000	26	65000	42	68000	62
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	42000	54	42000	35	50000	53	50900	23
Національний університет «Львівська політехніка»	30060	128	27400	193	30200	328	31800	461

Джерело: систематизовано автором на основі даних ЄДЕБО [https://info.edbo.gov.ua]

Таблиця Г.10

Динаміка вартості навчання та контингенту студентів за спеціальністю «Право»

Спеціальність	Вартість 2021	Набір 2021	Вартість 2022	Набір 2022	Вартість 2023	Набір 2023	Вартість 2024	Набір 2024
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»	23600	15	23600	25	26800	66	31000	5
Міжрегіональна Академія управління персоналом	21900	8	24000	24	28900	54	33500	9
Європейський університет	24000	3	24000	33	29000	47	33000	14
Український католицький університет	75000	50	80000	50	110000	50	129000	50
Сумський державний університет	26260	37	28880	35	33200	48	38000	31
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського	39500	112	39500	81	44900	109	49900	62
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	61000	62	61000	58	85000	46	89300	98
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	56800	189	56800	374	62800	252	66600	159
Національний університет «Львівська політехніка»	31000	166	32000	263	30200	328	38000	178

Джерело: систематизовано автором на основі даних ЄДЕБО [https://info.edbo.gov.ua]

Таблиця Г.11

Динаміка вартості навчання та контингенту студентів за спеціальністю «Психологія»

Спеціальність	Вартість 2021	Набір 2021	Вартість 2022	Набір 2022	Вартість 2023	Набір 2023	Вартість 2024	Набір 2024
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»	23600	22	23600	24	26800	27	31000	20
Міжрегіональна Академія управління персоналом	20900	33	22100	55	27000	61	30900	50
Європейський університет	20000	17	20000	41	25000	39	30000	53
Український католицький університет	40000	30	80000	35	110000	50	129000	50
Сумський державний університет	21700	23	23870	21	27400	32	31000	40
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського	-	-	29200	42	34900	71	41900	120
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	37500	12	37500	18	55000	41	57800	47
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	38000	167	38000	160	39900	179	50900	164
Національний університет «Львівська політехніка»	30060	79	30060	263	35000	272	36800	411

Джерело: систематизовано автором на основі даних ЄДЕБО [https://info.edbo.gov.ua]

Таблиця Г.12

Взаємозв’язок між вартістю навчання та контингентом студентів (2021–2024)

Тенденція	Опис
Зростання вартості у всіх ЗВО	У всіх університетах спостерігається підвищення вартості навчання. У престижних ЗВО (УКУ, НаУКМА, КНУ) зростання досягло 30–70%, у приватних – 40–60%.
Висока ціна не завжди зменшує контингент	В УКУ та НаУКМА навіть після значного подорожчання (до 129 000 грн у 2024 році) кількість студентів залишалася стабільною або зростала.
Різке зростання вартості зменшує контингент	У Львівській політехніці (Комп'ютерні науки) вартість зросла з 35 000 грн до 46 200 грн, що спричинило зниження контингенту (з 228 до 73 студентів).
ЗВО із середньою ціною залучають більше студентів	Наприклад, у КПІ (Психологія) вартість піднялася з 29 200 грн до 41 900 грн, але кількість студентів зросла (з 42 до 120), що свідчить про підвищення престижності програми.
Приватні університети більш залежні від вартості	У МАУП (Право) у 2021–2023 рр. контингент зростав, але після подорожчання з 28 900 грн до 33 500 грн у 2024 р. кількість студентів знизилася у 6 разів (з 54 до 9).
Найбільше падіння у спеціальностях з високими цінами	У КНУ (Право) контингент зменшився з 374 до 159 осіб при зростанні вартості з 56 800 грн до 66 600 грн. У Львівській політехніці набір також скоротився з 328 до 178 студентів.
Стабільний контингент у спеціальностях з помірною ціною	У КНУ (Психологія) кількість студентів залишається стабільною (160–179), у Львівській політехніці вона навіть зросла (з 79 до 411 осіб), незважаючи на підвищення вартості.
Приватні університети втрачають більше студентів при підвищенні цін	В Європейському університеті (Комп'ютерні науки) контингент скоротився (з 43 до 26) після подорожчання.

Джерело: систематизовано автором на основі даних ЄДЕБО [107]

Таблиця Г.13

Основні виклики для закладів вищої освіти України у 2020–2024 роках

Виклик	Опис
Воєнні виклики та безпекові ризики	- Руйнування інфраструктури університетів через військові дії. - Евакуація викладачів та студентів. - Перехід на дистанційне навчання через безпекові загрози. - Обмеження академічної мобільності через війну.
Фінансова нестабільність	- Зменшення державного фінансування через перерозподіл ресурсів на оборонні потреби. - Скорочення кількості студентів-контрактників через економічні труднощі. - Обмежений доступ до міжнародних грантів через нестабільну ситуацію.
Демографічний спад і міграція студентів	- Зменшення кількості випускників шкіл через демографічну кризу. - Відтік студентів за кордон через війну та кращі умови освіти за межами України. - Конкуренція українських ЗВО із закордонними університетами.
Проблеми з адаптацією до цифрової трансформації	- Недостатня цифрова інфраструктура для ефективного дистанційного навчання. - Низький рівень цифрових компетентностей викладачів та студентів. - Потреба в оновленні методик онлайн-навчання та контролю якості знань.
Проблеми кадрового забезпечення	- Відтік науково-педагогічних кадрів за кордон через війну та низькі зарплати. - Скорочення викладацького складу через оптимізацію та об'єднання ЗВО. - Низький рівень залучення молодих науковців через недостатнє фінансування науки.
Оптимізація мережі закладів вищої освіти	- Політика скорочення малоефективних університетів викликала опір серед викладачів та студентів. - Ускладнення процесів об'єднання ЗВО через організаційні труднощі. - Потреба у реформуванні управлінських структур для підвищення ефективності.
Якість освіти та її відповідність міжнародним стандартам	- Необхідність модернізації освітніх програм відповідно до ринку праці. - Зростаюча конкуренція з європейськими університетами. - Недостатнє фінансування оновлення матеріально-технічної бази університетів.

Джерело: систематизовано автором на основі [99-104]

ДОДАТОК Д

Додаток Д.1

Анкета
для визначення діяльності закладів вищої освіти щодо сталого розвитку й лідерства

1.**Управлінське лідерство та стратегічне планування**

1)Чи має ваш заклад офіційно затверджену стратегію розвитку закладу?*

a) Так, документ є публічним
b) Так, але він не публікується
c) Відсутній
d) Інше

2)Яка концепція лідерства впроваджується у вашому закладі для управління?*

a) Трансформаційне лідерство
b) Ситуативне лідерство
c) Розподілене лідерство
d) Аутентичне лідерство
e) Не впроваджується
f) Інше

3)Як забезпечується прозорість управління у вашому закладі? (можна обрати кілька варіантів)*

a) Публікація на сайті закладу інформації, яка підлягає обов'язковому оприлюдненню (на виконання ст. 30 ЗУ “Про освіту”)
b) Залучення студентів і викладачів до прийняття рішень
c) Відкриті зустрічі з учасників освітнього процесу з адміністрацією
d) Обговорення стратегічних рішень під час комунікативних заходів
e) Прозорість забезпечується мінімально
f) Інше:

4)Чи проходять керівники закладу навчання з питань інноваційного менеджменту та лідерства?*

a) Регулярно , мінімум 1 раз на рік
b) Періодично
c) Іноді (рідше 1 разу на 3 роки)
d) Не проходять
e) Інше:

5)Чи має ваш заклад автономію у фінансовому та академічному управлінні?*

a) Повну автономію
b) Часткову
c) Мінімальну
d) Відсутня

6)Чи впроваджує ваш заклад цифрову стратегію для управління?*

a) Так, на високому рівні
b) Так, але частково
c) Мінімально
d) Ні

2.Якість освітнього процесу та інновації

1)Які сучасні методи навчання використовуються у вашому закладі? (оберіть всі відповідні)*

a) STEAM-освіта
b) Проєктне навчання
c) Гейміфікація
d) Онлайн-освіта
e) Використання VR/AR
f) Не впроваджуються

2)Чи інтегровані у ваші навчальні програми цілі сталого розвитку?*

a) Так, у більшості програм
b) Лише в окремих курсах
c) Ні

3)Як часто викладачі проходять підвищення кваліфікації та стажування?*

a) Щорічно
b) Раз на 2–3 роки
c) Дуже рідко
d) Ніколи

4)Чи провадяться в закладі програми розвитку лідерства для викладачів ? *

a) Так, систематично
b) Час від часу
c) Дуже рідко
d) Ніколи

5)Чи провадяться в закладі програми розвитку лідерства для здобувачів освіти? *

a) Так, систематично
b) Час від часу
c) Дуже рідко
d) Ніколи

6)Чи орієнтовані освітні програми на можливість навчання студентів із особливими потребами?*

a) Так, широкі можливості

b) Так, але обмежені
c) Ні

7)Чи бере ваш заклад участь у міжнародних освітніх проєктах і програмах?*
a) Так, у багатьох
b) У кількох
c) Ні

3.Соціальна відповідальність та партнерство

1)Чи наявна у вашому закладі політика соціальної відповідальності ?*
a) Так
b) Частково. Політика в процесі розроблення
c) Ні

2)Чи співпрацює ваш заклад із місцевими громадами та організаціями?*
a) Так, постійна співпраця
b) Часткова
c) Ні

3)Чи діють у вашому закладі волонтерські та соціальні ініціативи?*
a) Так, активні
b) Є, але обмежені
c) Ні

4)Чи надає ваш заклад підтримку студентським ініціативам (стартапи, проєкти)?*
a) Так, фінансову та менторську
b) Лише менторську
c) Ні

5)Чи бере ваш заклад участь у міжнародних соціальних ініціативах?*
a) Так, активна участь
b) Часткова
c) Ні

6)Чи впроваджені у вашому закладі політики гендерної рівності та інклюзії?*
a) Так
b) Частково
c) Ні

4.Екологічна відповідальність та сталий розвиток

1)Чи має ваш заклад офіційну екологічну політику?*
a) Так
b) Частково
c) Ні

2)Чи використовує ваш заклад енергозберігаючі технології?*
a) Так, повністю

b) Частково
c) Ні

3)Чи викладаються у вашому закладі курси з екології та сталого розвитку?*

a) Так, обов'язкові
b) Вибіркові
c) Ні

4)Чи впроваджена в закладі система сортування та переробки сміття?*

a) Так
b) Частково
c) Ні

5)Чи бере ваш заклад участь у міжнародних екологічних ініціативах?*

a) Так
b) Частково
c) Ні

5.Економічна стійкість та фінансова прозорість

1)Як часто ваш заклад публікує фінансовий звіт у відкритому доступі? *

a) Щорічно
b) Час від часу
c) Не публікує у відкритому доступі

2)Які джерела фінансування використовує ваш заклад? (оберіть всі відповідні)*

a) Державне фінансування
b) Гранти та міжнародні програми
c) Підтримка бізнесу
d) Контрактна форма навчання

3)Чи підтримує ваш заклад студентські підприємницькі ініціативи?*

a) Так, фінансово та консультативно
b) Частково фінансово
c) Частково консультативно (менторством)
d) Ні
e) Інше:

4)Який рівень працевлаштування випускників протягом першого року після випуску?*

a) 80%+
b) 50–80%
c) Менше 50%

5)Чи надає ваш заклад фінансову підтримку студентам?*

a) Так, широкий спектр можливостей
b) Частково
c) Ні

6)Яку посаду Ви обіймаєте в закладі ? *

a) Ректор (президент)
b) Проректор
c) Науково-педагогічний працівник
d) Інше

7)Ваша стать *

a) Чоловік
b) Жінка
c) Інше:

Дякуємо за участь в опитуванні!

Отримані результати будуть використані для формування рейтингу освітнього лідерства освітніх організацій у контексті стратегії сталого розвитку.

Додаток Д.2

Анкета
про фактори впливу на стан управління освітніми організаціями

1)Як Ви оцінюєте загальний стан управління у Вашій освітній організації?*
a) Дуже високий
b) Високий
c) Середній
d) Низький
e) Дуже низький

2)Які з перелічених факторів найбільше впливають на управління Вашою освітньою організацією? (можна обрати кілька варіантів)*
a) Фінансування
b) Рівень кваліфікації керівників
c) Законодавча база
d) Матеріально-технічна база
e) Інформаційно-комунікаційні технології
f) Соціально-психологічний клімат у колективі
g) Інше:

3)Наскільки важливими є лідерські здібності керівників для ефективного управління?*
a) Дуже важливі
b) Важливі
c) Скоріше важливі, ніж ні
d) Скоріше неважливі
e) Неважливі

4)Які з перелічених аспектів Ви вважаєте найважливішими для підвищення ефективності управління? (оберіть не більше 3 варіантів)*
a) Підвищення кваліфікації керівного складу
b) Автономія освітніх організацій
c) Оптимізація організаційних процесів
d) Покращення фінансування
e) Впровадження цифрових технологій
f) Лідерство керівників освітніх організацій
g) Інше:

5)Чи впливає сучасне законодавство на управління освітніми організаціями?*

a) Так, значно впливає
b) Так, впливає, але помірно
c) Скоріше не впливає
d) Не впливає взагалі
e) Важко відповісти

6)Як Ви оцінюєте рівень впровадження цифрових технологій у Вашій освітній організації?*

a) Дуже високий
b) Високий
c) Середній
d) Низький
e) Дуже низький

7)Які основні виклики у сфері управління Ви вважаєте найбільш критичними? (оберіть не більше 3 варіантів)*

a) Недостатнє фінансування
b) Відсутність сучасного обладнання
c) Низька кваліфікація персоналу
d) Бюрократизація процесів
e) Відсутність стратегічного планування
f) Відсутність лідерства
g) Інше:

8)Чи вважаєте Ви, що автономія закладів освіти сприяє покращенню управління?*

a) Так, значною мірою
b) Так, але частково
c) Ні, не впливає
d) Ні, автономія може зашкодити
e) Важко відповісти

9)Наскільки важливим є співробітництво з іншими закладами освіти чи бізнесом для ефективного управління?*

a) Дуже важливе
b) Важливе
c) Помірно важливе
d) Малозначне
e) Неважливе

10)Чи задоволені Ви існуючою системою моніторингу ефективності управління?*

a) Так, повністю задоволений/задоволена

b) Скоріше задоволений/задоволена
c) Скоріше незадоволений/незадоволена
d) Зовсім незадоволений/незадоволена
e) Важко відповісти

11)До якої категорії працівників освітніх організацій Ви належите ? *

a) Керівник вищої ланки управління
b) Менеджер середньої ланки
c) Працівник освітньої організації
d) Здобувач освіти

12)Ваша стать*

a) Жінка
b) Чоловік

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Д.3

Анкета
про вплив стейкхолдерів на стан управління освітніми організаціями у вищій освіті

1)Які групи стейкхолдерів, на вашу думку, мають найбільший вплив на управління освітніми організаціями у вищій освіті? (Виберіть один або кілька варіантів)*

a) Державні органи влади (Міністерство освіти, місцева адміністрація тощо).
b) Викладацький склад.
c) Студенти та їхні родини.
d) Роботодавці та бізнес-структури.
e) Міжнародні організації (рейтингові агентства, фонди).
f) Громадські об'єднання та випускники.

2)Який із зазначених способів взаємодії стейкхолдерів з освітньою організацією є найбільш ефективним?*

a) Підтримка фінансуванням або ресурсами.
b) Консультації з питань стратегічного розвитку.
c) Участь у розробці освітніх програм.
d) Спільні дослідницькі проєкти або інноваційні ініціативи.
e) Надання зворотного зв’язку про якість освіти.

3)Як ви оцінюєте вплив роботодавців на управління освітніми організаціями?*

a) Значний вплив через розробку програм, адаптованих до ринку праці.
b) Помірний вплив через надання зворотного зв’язку щодо компетенцій випускників.
c) Мінімальний вплив через обмежену співпрацю.
d) Відсутність впливу.

4)Як студенти впливають на процес управління освітньою організацією?*

a) Через участь у студентських організаціях та комітетах.
b) Завдяки зворотному зв’язку про якість освітнього процесу.
c) Через участь у стратегічному плануванні (опитування, збори).
d) Студенти мають незначний вплив на управління.

5)Які механізми залучення стейкхолдерів до управління освітньою організацією, на вашу думку, потрібно посилити?*

a) Проведення регулярних консультацій та обговорень.
b) Запровадження механізмів прозорої звітності.

c) Підвищення рівня участі роботодавців у формуванні освітніх програм.
d) Залучення випускників до стратегічного планування.
e) Посилення ролі студентського самоврядування.

6)Чи впливають міжнародні стейкхолдери (рейтингові агентства, донорські фонди) на процес управління в освітній організації?*

a) Так, значно впливають через стандарти та фінансування.
b) Частково впливають через надання рекомендацій.
c) Мінімальний вплив, обмежений окремими ініціативами.
d) Відсутній вплив.

7)Як часто ваша організація проводить опитування чи залучає стейкхолдерів до оцінки якості управління?*

a) Регулярно (щороку або частіше).
b) Періодично (раз на кілька років).
c) Рідко (раз на кілька років або менше).
d) Не проводиться.

8)До якої категорії стейкхолдерів Ви належите ? *

a) Керівник (член адміністрації) освітньої організації
b) Професорсько-викладацький скад
c) Здобувач освіти , випускник
d) Інший персонал освітньої організації
e) Представник родини здобувача освіти
f) Представник роботодавців /бізнесу
g) Представник громадської організації
h) Представник міжнародної освітньої організації
i) Інше:

9)Ваша стать *

a) Чоловік
b) Жінка

Дякуємо за участь в опитуванні!

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1

Ключові принципи моделі трансформаційного лідерства

Принцип	Основні характеристики	Приклад
Харизматичний вплив (Ідеалізований вплив)	– Лідери формують потужне бачення майбутнього та слугують моральним і професійним прикладом для колег. – Розвивають систему цінностей університету, яка об'єднує викладачів, студентів та адміністрацію. – Використовують високий рівень емоційного інтелекту для ефективної комунікації та натхнення оточення.	Президент Гарвардського університету (2007–18) Дрю Гілпін Фауст – розвивала стратегію академічної свободи та інклюзивної освіти [2]
Натхнення та мотивація	– Використовують емоційний та когнітивний підхід до мотивації працівників та студентів. – Створюють культуру заохочення ініціативності, що сприяє інноваціям та розвитку. – Комунікують свої ідеї так, щоб студенти та викладачі відчували залученість у загальний процес змін.	Мері Сью Коулмен (Президент Університету Мічигану, США) – запровадила програму розширення доступу до освіти та розвитку інноваційної екосистеми.
Індивідуалізована підтримка	– Приділяють увагу особистому розвитку викладачів і студентів, створюючи умови для їхнього професійного зростання. – Формують інклюзивне та гнучке середовище навчання, що відповідає потребам студентів із різними соціально-економічними та культурними особливостями.	Український католицький університет (УКУ) – впроваджує ціннісно-орієнтоване навчання, що ґрунтується на довірі, підтримці та соціальній відповідальності.
Інтелектуальна стимуляція	– Заохочують творче мислення та інновації, сприяючи розробці нових навчальних програм, дослідницьких проєктів та міждисциплінарної співпраці. – Створюють можливості для впровадження нових методик навчання та використання цифрових технологій.	Массачусетський технологічний інститут (MIT) – активно використовує штучний інтелект та гібридні навчальні платформи для покращення освітнього процесу.

Джерело: систематизовано автором за Bass & Avolio, 1994[109[3]]

Таблиця Е.2.

Основні виклики та шляхи їх подолання у трансформаційному лідерстві

Виклики ситуативного лідерства	Опис	Шляхи подолання
Опір змінам	Традиційна система освіти може бути консервативною, що ускладнює впровадження інновацій.	Запровадження системи наставництва та підготовки трансформаційних лідерів.
Високі вимоги до лідера	Керівники повинні володіти високими комунікативними навичками, стратегічним баченням та здатністю працювати в умовах невизначеності.	Використання кращих міжнародних практик управління університетами.
Проблеми фінансування	Реалізація трансформаційних проєктів потребує значних інвестицій.	Підтримка грантових та міжнародних освітніх програм.

Джерело: систематизовано автором

Таблиця Е.3

Ключові принципи моделі ситуаційного лідерства

Принцип	Основні характеристики	Приклад університетів
Гнучкість у виборі стилю управління	Лідер аналізує ситуацію, рівень готовності команди та завдання перед ухваленням рішення. Використовуються різні підходи до управління: директивний, підтримуючий, делегуючий тощо.	Гарвардський університет (США) – під час пандемії COVID-19 швидко перейшов на онлайн-навчання, адаптувавши методики викладання до цифрового формату. Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна) – запровадив гібридне навчання, що дозволило студентам поєднувати онлайн- та офлайн-заняття.
Визначення рівня зрілості команди	– Кожна команда або окрема людина має різний рівень компетентності та мотивації, що впливає на стиль керівництва. – Чотири рівні зрілості за Херсі та Бланшардом: - M1: Низька компетентність, низька мотивація – потребують чітких інструкцій. - M2: Низька компетентність, висока мотивація – мотивовані, але потребують наставництва. - M3: Висока компетентність, змінна мотивація – потребують делегування. - M4: Висока компетентність, висока мотивація – автономні фахівці.	Університет Каліфорнії, Берклі (США) – застосовує різні підходи до студентів: першокурсники отримують структуроване навчання, аспіранти – автономію у дослідженнях. Український католицький університет (Україна) – підтримує персоналізований підхід до студентів, адаптуючи методи викладання до їхніх потреб.
Чотири стилі ситуативного лідерства	Залежно від рівня зрілості команди, лідер може обирати один із чотирьох стилів управління: -Директивний (S1) – Лідер чітко вказує, що робити, мало місця для самостійності. -Наставницький (S2) – Лідер підтримує та контролює процес, мотивує. -Підтримуючий (S3) – Делегує частину рішень, допомагає у складних питаннях. -Делегуючий (S4) – Надання повної свободи дій, мінімальне втручання.	Оксфордський університет (Велика Британія) – широко застосовує наставницький підхід, допомагаючи студентам розвивати навички критичного мислення. Массачусетський технологічний інститут (MIT, США) – використовує делегуючий стиль керівництва, даючи аспірантам і професорам максимальну свободу у дослідженнях.

Джерело: систематизовано автором за [111[4]].

Таблиця Е. 4

Основні виклики ситуативного лідерства та способи їх подолання

Виклики ситуативного лідерства	Опис	Шляхи подолання
Високі вимоги до керівника	Лідер має бути досвідченим, щоб правильно визначати ситуацію та рівень зрілості команди. Це вимагає глибоких знань, інтуїції та лідерських компетенцій.	Навчання керівників методам оцінки ситуації та рівня зрілості команди.
Ризик невірної оцінки ситуації	Якщо керівник неправильно вибере стиль управління, це може знизити ефективність роботи команди, викликати втрату мотивації чи продуктивності.	Запровадження системи наставництва та обміну досвідом між лідерами.
Часті зміни стилю можуть викликати нестабільність	Деякі працівники чи студенти можуть бути неготовими до постійних змін у керівництві, що призводить до стресу або опору.	Регулярне проведення оцінки ефективності управлінських рішень, адаптація стилів управління до потреб команди.
Потреба у швидкому прийнятті рішень	У кризових ситуаціях необхідно оперативно обирати відповідний стиль управління, що супроводжується ризиками.	Розвиток гнучкого мислення та стратегічного планування серед керівників.
Висока залежність від лідерських компетенцій керівника	Ефективність ситуативного лідерства значною мірою залежить від особистих навичок та досвіду керівника.	Підготовка резерву лідерів, які можуть адаптуватися до різних ситуацій.

Джерело: систематизовано автором

Таблиця Е.5

Ключові принципи моделі стратегічного лідерства

Принцип	Основні характеристики	Приклад університетів
Формування стратегічного бачення	Лідер повинен створити довгострокову візію розвитку організації. Визначення місії університету, яка мотивує та спрямовує діяльність. Чітке формулювання ключових цілей та напрямів розвитку.	Університет Осло (Норвегія) – орієнтований на розвиток сталого освітнього середовища та наукових досліджень, що закладено в його стратегії до 2035 року. Національний університет "Києво-Могилянська академія" – реалізує стратегію розвитку громадянського суспільства через освіту.
Управління змінами та адаптація до викликів	Гнучкість у зміні стратегій відповідно до соціальних, політичних та технологічних змін. Формування ефективних стратегій кризового управління. Запровадження інноваційних підходів до освітнього процесу.	Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна) – в умовах війни здійснив оперативну адаптацію навчального процесу, розробивши гнучкі моделі дистанційного навчання. Національний університет "Києво-Могилянська академія" – впроваджує стратегію демократичних цінностей та громадянської освіти.
Використання аналітики для прийняття рішень	Стратегічні лідери приймають рішення, спираючись на аналітику та прогнозування. Використання Big Data для аналізу ефективності навчальних програм та студентських досягнень. Регулярний аудит та коригування стратегій університету.	Гарвардський університет (США) – використовує аналітичні платформи для оцінки ефективності викладання та студентських результатів.
Інвестиції в людський капітал	Підтримка викладачів та студентів у їхньому професійному розвитку. Розвиток лідерських програм для викладачів та адміністрації. Надання можливостей для академічної мобільності.	Львівська політехніка (Україна) – впроваджує програми професійного розвитку для викладачів та студентів, що сприяє їхньому кар'єрному зростанню. Університет Осло (Норвегія) – активно реалізує програми академічної мобільності.
Інновації та міжнародна інтеграція	Впровадження сучасних цифрових технологій у навчальний процес. Посилення міжнародної співпраці через освітні та наукові програми. Використання технологій штучного інтелекту для персоналізації освіти.	Массачусетський технологічний інститут (MIT, США) – є світовим лідером у впровадженні штучного інтелекту в навчальний процес.

Джерело: систематизовано автором за (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007) [114[5]].

Таблиця Е.6

Основні виклики стратегічного лідерства та можливі шляхи їх подолання

Виклики стратегічного лідерства	Опис	Шляхи подолання
Довгостроковість реалізації	Результати стратегічного планування можуть бути видимими лише через 5-10 років, що ускладнює оцінку ефективності на ранніх етапах.	Регулярний аналіз зовнішніх ризиків та коригування стратегічного плану відповідно до змін.
Потреба в постійному аналізі та оновленні стратегії	Глобальні соціально-економічні, політичні та технологічні зміни можуть вплинути на заплановані проєкти, що вимагає швидкої адаптації.	Постійний моніторинг середовища та гнучкість у впровадженні стратегічних змін.
Фінансові обмеження	Реалізація стратегічних ініціатив вимагає значних ресурсів, які не завжди доступні для університетів або освітніх установ.	Залучення міжнародних грантів та партнерських програм для фінансування стратегічних ініціатив.
Необхідність розвитку нового покоління лідерів	Для сталого розвитку університетів потрібні підготовлені фахівці, здатні реалізовувати стратегічні рішення в довгостроковій перспективі.	Підготовка нового покоління лідерів через освітні програми та наставництво.

Джерело: систематизовано автором

Таблиця Е.7

Ключові принципи моделі аутентичного лідерства

Принцип	Основні характеристики	Приклад університетів
Самоусвідомлення	Лідер добре розуміє свої сильні сторони, цінності та обмеження. Він керується принципами, які відповідають його особистим переконанням. Регулярно аналізує свою діяльність та оцінює власний стиль управління.	Український католицький університет (УКУ, Україна) – створює культуру аутентичності, де адміністрація та викладачі формують етичне середовище для студентів.
Прозорість у взаємодії	Аутентичний лідер відкрито комунікує з підлеглими, студентами та викладачами. Уникає маніпуляцій, фальші та приховування інформації. Формує довірливі стосунки через відкритий діалог.	Національний університет "Львівська політехніка" (Україна) – організовує регулярні відкриті зустрічі з ректором, де студенти можуть вільно обговорювати питання університетського життя.
Етичність та моральна відповідальність	Університетський лідер приймає рішення на основі етичних норм та академічної доброчесності. Висока моральна відповідальність перед студентами та суспільством. Дотримання принципів соціальної відповідальності та підтримки рівних можливостей.	Гарвардський університет (США) – розробив стратегію *"Ethical Leadership"*, яка формує етичну поведінку серед студентів і викладачів.
Орієнтація на розвиток інших	Лідер підтримує студентів, викладачів та персонал у їхньому професійному та особистісному розвитку. Створює інклюзивне середовище, яке допомагає людям розкривати свій потенціал. Надихає команду через власний приклад відповідальності та чесності.	Принстонський університет (США) – Філ Баттлс активно впроваджує програми менторства та підтримки молодих викладачів, створюючи сильне освітнє середовище.

Джерело: систематизовано автором за Luthans & Avolio, 2003, [115[6]]

Таблиця Е.8

Основні виклики аутентичного лідерства та способи їх подолання

Виклики аутентичного лідерства	Опис	Шляхи подолання
Ризик конфлікту інтересів	Відкритість у прийнятті рішень може викликати опір з боку тих, хто звик до авторитарного стилю управління. Це може спричинити внутрішнє протистояння та гальмування процесу змін.	Навчання керівників етичному лідерству, що сприяє формуванню культури відкритого управління.
Потреба у високому рівні емоційного інтелекту	Не всі керівники готові до прозорого спілкування та конструктивного прийняття критики. Це може створювати труднощі у комунікації між адміністрацією, викладачами та студентами.	Розвиток системи наставництва у закладах освіти для підтримки лідерів у формуванні навичок емоційного інтелекту.
Тривалий період впровадження	Довіра будується поступово, що вимагає часу та послідовної реалізації ініціатив. Короткострокові результати можуть бути малопомітними.	Посилення академічної доброчесності через студентські ініціативи, що сприятиме зміцненню довіри до університетського середовища.

Джерело: систематизовано автором

Таблиця Е.9

Ключові принципи демократичного лідерства

Принцип	Основні характеристики	Приклад університетів
Колегіальне ухвалення рішень	Залучення викладачів, студентів та адміністрації до розробки стратегічних рішень. Голосування та дискусії при ухваленні важливих рішень. Участь студентських представників у ректораті та вчених радах університетів.	Національний університет "Львівська політехніка" (Україна) – активно підтримує студентське самоврядування та забезпечує їхню участь у процесах управління університетом.
Відкритість і прозорість у прийнятті рішень	Лідери не ухвалюють рішення самостійно, а радяться з колективом. Вся управлінська діяльність є відкритою для громадськості. Регулярна публікація звітів про діяльність університету.	Університет Осло (Норвегія) – активно впроваджує механізми відкритого управління, що дозволяє студентам та викладачам впливати на стратегічні рішення.
Інклюзивність та рівність	Забезпечення рівних можливостей для всіх учасників освітнього процесу. Запобігання дискримінації за соціальними, етнічними чи гендерними ознаками. Підтримка програм соціальної відповідальності.	Фінські університети – мають високий рівень демократизації, де навчальний процес та управлінські рішення базуються на рівноправності студентів і викладачів.
Гнучкість та адаптація до змін	Використання механізмів, які дозволяють оперативно змінювати стратегії управління відповідно до нових викликів. Підтримка автономії факультетів та кафедр у прийнятті рішень. Орієнтація на інноваційні підходи в освіті та науці.	Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна) – запровадив змішане навчання, враховуючи побажання студентів та викладачів.
Розвиток ініціативності та лідерських навичок	Лідери підтримують ініціативи викладачів та студентів. Заохочуються проєкти студентського самоврядування. Створюються умови для розвитку громадських організацій при університетах.	Національний університет "Києво-Могилянська академія" (Україна) – активно підтримує студентські ініціативи, волонтерські проєкти та стартапи.

Джерело: систематизовано автором за [117[7] ; Schein, E. H., & Schein, P. A. (2023). Humble leadership : the power of relationships, openness, and trust (Second edition). Berrett-Koehler Publishers. https://www.oreilly.com/library/view/-/9781523005529/.

.

Таблиця Е.10

Основні виклики демократичного лідерства та способи їх подолання

Виклики демократичного лідерства	Опис	Шляхи подолання
Тривалий процес ухвалення рішень	Врахування думок багатьох учасників може уповільнювати прийняття важливих стратегічних рішень, що може бути критичним у кризових ситуаціях.	Використання ефективних механізмів модерації та комунікації для прискорення ухвалення рішень.
Можливість конфліктів між групами інтересів	Різні підходи викладачів, студентів та адміністрації можуть призводити до суперечок, що ускладнює досягнення консенсусу.	Регулярні публічні обговорення важливих питань для узгодження позицій різних груп.
Необхідність високого рівня управлінських навичок	Керівники повинні вміти координувати роботу великих колективів та балансувати інтереси різних сторін, що вимагає професійної підготовки та досвіду.	Використання цифрових платформ для швидкої взаємодії між адміністрацією, викладачами та студентами, що підвищує ефективність комунікації.

Джерело: систематизовано автором

ДОДАТОК Є

ПОРІВНЯННЯ РЕЙТИНГІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ «Топ-200 Україна» за 2016/2017 р. та за 2025 р. університетів – учасників Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України (за алфавітом назви ЗВО)

Таблиця Є.1.

Назва ЗВО*	Рейтинг **2016/2017**	Рейтинг 2025
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»	160	144
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова	26	28
Вінницький національний технічний університет	23	23
Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка	181	134
Державний економіко-технологічний університет транспорту / Державний університет інфраструктури та технологій	175	93
Донецький державний університет управління	112	-
Донецький національний технічний університет	25	51
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського	74	138
Донецький національний університет імені Василя Стуса	27	31
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	161	62
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	10	36
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	2	2
Київський національний університет технологій та дизайну	30	33
Київський університет імені Бориса Грінченка / Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	78	55
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського	55	42
Криворізький державний педагогічний університет	-	77
Луганський національний аграрний університет	162	-

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка	64	86
Луцький національний технічний університет	73	82
Маріупольський державний університет	95	142
Національний авіаційний університет	19	32
Національний гірничий університет / **Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»**	6	11
Національний лісотехнічний університет України	29	57
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	4	8
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені ігоря Сікорського»	1	1
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	12	13
Національний університет «Львівська політехніка»	5	3
Національний університет біоресурсів і природокористування України	8	7
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова	17	9
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка / Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»	79	53
Полтавський університет економіки і торгівлі	138	110
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля	41	50
Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського	127	71
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя	34	37
Український Католицький Університет	-	88
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини	135	143
Університет імені Альфреда Нобеля	106	118
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	3	4
Чернігівський національний технологічний університет / Національний університет «Чернігівська політехніка	121	66

Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка / Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка	155	130

*Назви університетів наведені за станом на 2016/2017 р., через / вказано назви станом на 2024 й рік.

Джерело: укладено автором за [Рейтинг вищих навчальних закладів «Топ-200 Україна» - 2016/2017 рік. 29-05-2017 // Джерело: https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=5209 ; Рейтингова таблиця вищих навчальних закладів «Топ-200 Україна» - 2024 рік. 16-06-2024 // https://euroosvita.net/index.php/?category=49&id=8251; Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України // https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Liderstvo_cpysok_za-3-roky.pdf]

ДОДАТОК Ж

Додаток Ж.1

РЕГЛАМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТНІХ ПРОЦЕСІВ
(Типовий внутрішній документ для освітньої організації)

1. Загальні положення
1.1. Мета регламенту
Цей документ регламентує процеси цифровізації освітніх процесів в освітній організації, визначає правила впровадження цифрових технологій, управління освітнім контентом та цифровими платформами.
Основними завданнями є:
- Підвищення ефективності навчального процесу через використання цифрових технологій.
- Автоматизація освітніх та адміністративних процесів.
- Інтеграція цифрових платформ для комунікації між викладачами, студентами та адміністрацією.
- Підтримка інклюзивного доступу до навчальних матеріалів.

2. Засади цифровізації освітніх процесів
Цифровізація в освіті базується на таких принципах:
Доступність → рівний доступ до цифрових ресурсів для всіх студентів та викладачів.
Безпека → захист персональних даних та академічної інформації.
Автоматизація → мінімізація паперового документообігу через використання інформаційних систем.
Інтерактивність → інтеграція мультимедійних та онлайн-ресурсів для навчання.
Гнучкість → адаптація навчального процесу до онлайн- та змішаного навчання.

3. Інформаційні системи та платформи
Для забезпечення цифровізації використовуються такі платформи(вказати, які саме для ЗВО) Приміром:
3.1. Платформи для організації навчального процесу (LMS)
Moodle – управління курсами, оцінками, тестуванням.
Google Classroom / Microsoft Teams – взаємодія викладачів і студентів.
Coursera for Campus – доступ до міжнародних онлайн-курсів.
3.2. Автоматизовані системи управління освітнім процесом (ERP, CRM)
Університетська ERP-система – управління розкладом, кадровими ресурсами, фінансами.

Цифровий студентський кабінет – перегляд оцінок, електронні заяви, доступ до навчальних матеріалів.

3.3. Платформи для тестування та оцінювання

Proctorio / Respondus – система контролю доброчесності під час онлайн-іспитів.

Google Forms / Socrative – створення тестів та анкетування.

3.4. Внутрішня комунікаційна платформа

Корпоративна пошта (Gmail for Education, Microsoft Outlook).

Чати та форуми (Slack, Discord, Telegram-боти) для студентських груп.

4. Організація навчального процесу у цифровому середовищі

4.1. Цифрові освітні ресурси та методичні матеріали

Викладачі зобов'язані завантажувати навчальні матеріали у LMS-системи до початку курсу.

Всі навчальні ресурси мають відповідати авторському праву та нормам академічної доброчесності.

4.2. Онлайн-навчання та дистанційні курси

Лекції можуть проводитися у синхронному (Zoom, Google Meet) або асинхронному форматі (записані відеолекції, подкасти, інтерактивні завдання).

Для організації дистанційного навчання університет надає доступ до офіційних платформ та корпоративних акаунтів.

4.3. Цифрове оцінювання знань

Оцінювання студентів може відбуватися через онлайн-тести, інтерактивні вправи, проєктні завдання.

Використання антиплагіатних систем (Turnitin, Unicheck) є обов'язковим для перевірки академічних робіт.

5. Адміністративне управління цифровими процесами

5.1. Політика безпеки даних

Персональні дані студентів та викладачів зберігаються у захищених базах даних відповідно до норм кібербезпеки.

Заборонено зберігання та обробку даних на приватних носіях або неконтрольованих серверах.

5.2. Автоматизація адміністративних процесів

Введення електронного документообігу (електронні заяви, контракти, навчальні плани).

Використання цифрових підписів для затвердження документів.

5.3. Цифровий контроль академічної доброчесності

Усі письмові роботи перевіряються на плагіат.

У разі виявлення порушень студенту/викладачу надсилається повідомлення про необхідність усунення проблеми.

6. Відповідальність та контроль за виконанням регламенту

6.1. Відповідальні особи

Проректор з цифрової трансформації – координує всі процеси цифровізації.

ІТ-відділ університету – забезпечує технічну підтримку, налаштування серверів.

Адміністратори платформ – керують доступом студентів та викладачів до освітніх ресурсів.

6.2. Контроль та аудит цифрових процесів

Щорічний аудит цифрових платформ → оцінка ефективності їх використання.

Опитування викладачів та студентів щодо зручності цифрових інструментів.

Оновлення політики безпеки даних відповідно до сучасних кіберзагроз.

7. Фінансування та розвиток цифрових технологій

7.1. Джерела фінансування цифрових процесів

Державне фінансування освітньої цифрової трансформації.

Грантові програми (Horizon Europe, Erasmus+).

Партнерство з ІТ-компаніями (Microsoft, Google, AWS).

7.2. Інвестиції у цифрову інфраструктуру

Закупівля сучасного обладнання для комп'ютерних лабораторій.

Розширення серверних потужностей для безперебійної роботи платформ.

Розвиток VR/AR-освіти (впровадження віртуальних навчальних симуляторів).

8. Підсумкові положення

Цей регламент є обов'язковим для всіх учасників освітнього процесу – студентів, викладачів, адміністрації.

Щорічний перегляд регламенту на основі аналітики використання цифрових технологій.

У разі змін в освітньому законодавстві документ оновлюється відповідно до нових вимог.

Очікувані результати:

Підвищення ефективності освітнього процесу.

Зменшення бюрократії та паперового документообігу.

Покращення взаємодії між викладачами, студентами та адміністрацією.

Підвищення рівня цифрової грамотності викладачів та студентів.

Додаток Ж.2

КАДРОВА ПОЛІТИКА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (УНІВЕРСИТЕТУ)
(Типовий внутрішній документ)

1. Загальні положення
1.1. Мета кадрової політики
Кадрова політика освітньої організації спрямована на створення ефективного управлінського середовища, формування лідерських компетенцій серед керівників та викладачів, забезпечення сталого розвитку освітнього процесу та сприяння академічній доброчесності.
1.2. Принципи кадрової політики
- Прозорість та відкритість – всі кадрові рішення приймаються колегіально з урахуванням принципів рівності можливостей.
- Лідерство та розвиток персоналу – освітня організація створює умови для професійного розвитку керівників, викладачів та адміністративного персоналу.
- Наставництво та підтримка – молоді викладачі та адміністратори отримують можливість навчання у більш досвідчених колег.
- Цифровізація управління персоналом – застосування сучасних технологій для оптимізації кадрових процесів.

2. Управління персоналом на засадах лідерства
2.1. Розвиток лідерських компетенцій керівників
Мета – формування ефективних лідерів серед адміністрації, викладачів та студентського самоврядування для підвищення якості управління освітою.
Основні компетенції освітніх лідерів:
- Стратегічне бачення – розробка та реалізація довгострокових планів розвитку освітньої організації.
- Емоційний інтелект – здатність до ефективного управління командою, підтримки студентів і викладачів.
- Адаптивність та кризове управління – швидке реагування на виклики сучасної освіти.
- Комунікативні навички – здатність створювати ефективні канали взаємодії всередині університету.

Приклад реалізації:
Запровадження програми «Лідерство в освіті», що включає модулі з розвитку стратегічного мислення, етичного керівництва та адаптивного управління.

2.2. Тренінги та програми підвищення кваліфікації
Мета – створення системи безперервного навчання для керівників та викладачів освітніх закладів.

Ключові напрями навчання:

– Лідерство у вищій освіті – курс для керівників факультетів, що включає теми стратегічного планування та ефективного управління персоналом.
– Діджиталізація освітнього процесу – навчання щодо використання сучасних освітніх платформ, цифрових аналітичних систем управління університетом.
– Академічна мобільність та міжнародна співпраця – курс для викладачів щодо участі у міжнародних грантових програмах та співпраці з іноземними закладами освіти.
– Кризовий менеджмент – управління ризиками та впровадження антикризових стратегій в умовах пандемії чи воєнного стану.

Приклад реалізації:

Створення внутрішнього Центру розвитку лідерства при університеті, який проводить регулярні тренінги для викладачів та адміністрації.

2.3. Наставництво та коучинг як інструменти розвитку лідерів

Мета – розвиток професійних навичок через систему наставництва та підтримки молодих викладачів, адміністративного персоналу та студентів.

Форми наставництва та коучингу:

– Наставництво для молодих викладачів – кожен новий викладач отримує наставника серед досвідчених педагогів.
– Коучингові сесії для адміністрації – підвищення управлінських навичок через професійні коучингові програми.
– Лідерські програми для студентів – активне залучення студентів до процесів управління університетом через студентське самоврядування.

Приклад реалізації:

Програма «Наставник-лідер» – система індивідуального супроводу нових викладачів у перші два роки роботи в університеті.

3. Політика оцінювання та кар'єрного розвитку персоналу

3.1. Оцінювання ефективності керівників та викладачів

Мета – створення прозорої системи оцінювання професійної діяльності працівників університету.

Методи оцінювання:

– Річне оцінювання діяльності викладачів за показниками (дослідження, публікації, педагогічні навантаження).
– Оцінка лідерських компетентнос керівників через опитування колективу.
– Зворотний зв’язок від студентів щодо якості викладання.

Приклад реалізації:

Впровадження електронної платформи «HR-аналіз», яка дозволяє моніторити ефективність персоналу в реальному часі.

3.2. Програми кар’єрного розвитку

Мета – створення можливостей для професійного зростання викладачів та адміністративного персоналу.

Основні механізми кар’єрного зростання:

– Конкурси на підвищення посади з урахуванням лідерських компетенцій кандидатів.
– Професійні стажування у міжнародних освітніх центрах.
– Грантові програми для розвитку дослідницької діяльності викладачів.

Приклад реалізації:

Впровадження програми «Кар’єрний шлях викладача», що включає чітку систему підвищення кваліфікації та можливості для стажувань.

4. Політика цифровізації кадрового управління

Мета – впровадження цифрових технологій для ефективного управління кадрами.

Інструменти:

– Електронні особові справи співробітників → автоматизація кадрового обліку.
– Інтерактивна платформа для навчання персоналу → доступ до онлайн-курсів та тренінгів.
– HR-аналітика → моніторинг продуктивності викладачів та оцінювання їх внеску в розвиток університету.

Приклад реалізації:

Використання платформи Moodle для організації навчання персоналу та управління цифровими сертифікатами.

5. Висновки та підсумкові положення

Основні цілі кадрової політики:

– Розвиток лідерських компетенцій серед керівників та викладачів.
– Впровадження програм наставництва та коучингу.
– Використання цифрових технологій для управління персоналом.
– Формування прозорої системи оцінювання ефективності кадрів.

Очікувані результати:

– Підвищення рівня професійної підготовки та ефективності викладачів.
– Створення кадрового резерву керівників.
– Покращення якості освітнього процесу через розвиток лідерства.

ДОДАТОК З

Таблиця 3.1

Інформаційні ресурси для дослідження лідерства в провідних світових університетах

№	Зарубіжний університет	Веб-сторінка	Сторінка вебсайту щодо фінансової звітності	Сторінка вебсайту що стосується теми проєктів/шкіл/інституцій з лідерства
1	Harvard University (Гарвардський університет)	harvard.edu	https://finance.harvard.edu/annual-report	https://pelp.fas.harvard.edu/
2	University of Oxford (Оксфордський університет)	ox.ac.uk	https://www.ox.ac.uk/about/organisation/finance-and-funding	https://www.careers.ox.ac.uk/leadership
3	Brown University (Браунський університет)	brown.edu	https://controller.brown.edu/accounting-tax/financial-statements	https://precollege.brown.edu/programs/leadership-institute
4	University of Michigan (Університет Мічигану)	umich.edu	https://finance.umich.edu/finops/reporting/annualreports	https://sites.lsa.umich.edu/leadership-institute/
5	University of Oslo (Університет Осло)	uio.no	https://foreninger.uio.no/uiodoc/documents/annual-reports/	https://www.uio.no/english/for-employees/competence/leadership-development/
6	Tsinghua University (Університет Ціньхуа)	tsinghua.edu.cn	https://account.site.nthu.edu.tw/p/412-1054-17099.php?Lang=en	https://www.sem.tsinghua.edu.cn/lomen/About_Us.htm

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 3.2

Інформаційні ресурси для дослідження лідерства в провідних світових університетах

Український університет	Веб-сторінка	Сторінка вебсайту «Економічна та фінансова звітність»	Сторінка вебсайту з темою проекту/інституці з лідерства
Національний університет «Львівська політехніка»	https://lpnu.ua/lvivska-politekhnika	https://lpnu.ua/planovo-finansovyi-viddil/balans-universytetu	Впровадження студентоорієнтованого підходу в розробку та реалізацію навчальних програм
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	https://knu.ua/	https://knu.ua/ua/official/must-published/	Портал навичок плюс для лідерства (SPPL)
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	https://www.ukma.edu.ua/	https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/cat_view/1-dokumenty-naukma/12-normatyvna-baza-naukma/23-finansovo-ekonomichna-diialnist-ta-polozhennia-poriadky-pro-platni-posluhy	Впровадження студентоценристського підходу та розвитку лідерських якостей в студентському житті https://vstup.ukma.edu.ua/students-life
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського	https://kpi.ua/	https://kpi.ua/budget https://kpi.ua/files/2023-def.pdf	Впровадження розвитку лідерських компетенцій через участь у Центрі консолідації студентів https://kpi.ua/web_students-events
Сумський державний університет	https://sumdu.edu.ua/uk/	https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/public-info/financial-reports.html	Розвиток лідерського потенціалу шляхом участі у програмах Erasmus+ та інших
Український католицький університет	https://ucu.edu.ua/		Трансформаціне лідерство в умовах невизначеностію https://lifelonglearning.ucu.edu.ua/certifications/67d1b62b4654782da363f04a Управління для лідерів https://lifelonglearning.ucu.edu.ua/certifications/67a63e6cb6b6ec2b10a0caa3 https://strategy.ucu.edu.ua/ua/strategichni-proyekty/
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»	https://www.krok.edu.ua	https://www.krok.edu.ua/ua/pro-krok/publichna-informatsiya/balansi-zviti-pro-finansovij-stan	
Міжрегіональна Академія управління персоналом	https://maup.com.ua/	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/dostup-do-publichnoi-informacii.html	Розвиток лідерських навичок через залучення до студентського самоврядування
Європейський університет	https://e-u.edu.ua		

Джерело: систематизовано автором

ДОДАТОК И

Таблиця И.1

Harvard University (Гарвардський університет)

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	5	Гарвардський університет має чітко визначену стратегію розвитку, спрямовану на підтримку лідерства в освіті та дослідженнях.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	5	Університет швидко адаптувався до пандемії COVID-19, впровадивши дистанційне навчання та підтримуючи дослідницьку діяльність.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	5	Гарвард постійно розширює спектр освітніх програм та інноваційних проектів, відповідаючи на сучасні виклики.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	5	Університет має розроблені плани управління ризиками та антикризові стратегії для забезпечення стійкості.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	5	Фінансування університету надходить з різних джерел, включаючи гранти, пожертвування та інвестиційні доходи.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	5	Університет ефективно управляє своїм бюджетом, забезпечуючи відповідність плановим показникам.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	5	Гарвард активно залучає інвестиції та гранти для підтримки дослідницьких та освітніх ініціатив.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	5	Фінансові показники університету демонструють стабільне зростання.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Усі програми університету відповідають найвищим міжнародним стандартам та акредитаціям.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	5	Університет впровадив суворі політики академічної доброчесності та системи перевірки на плагіат.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	5	Гарвардські дослідники мають високий рівень публікацій та цитованості в міжнародних наукових базах.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	5	Університет активно підтримує програми обміну для студентів та викладачів.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	5	Працівники університету мають доступ до програм професійного розвитку, що сприяє високому рівню задоволеності.

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для формування корпоративної культури	5	Університет має чітко визначені політики етики та активно працює над формуванням позитивної корпоративної культури.
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	5	Студенти та викладачі залучені до процесів прийняття рішень на різних рівнях управління.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	5	Університет пропонує широкий спектр програм менторства та кар'єрного розвитку.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	5	Гарвардський університет стабільно займає провідні позиції в міжнародних рейтингах, таких як QS, THE та ARWU.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	5	Університет має численні міжнародні партнерства та активні проекти по всьому світу.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	5	Велика кількість студентів та викладачів бере участь у міжнародних обмінах, сприяючи глобальному співробітництву.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	5	Університет приваблює значну кількість іноземних студентів та викладачів, забезпечуючи культурне різноманіття.
Загальна кількість балів	100	

Примітка: Оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.2

Оцінювання моделі лідерства
University of Oxford (Оксфордський університет)

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	5	Оксфордський університет має чітко визначену стратегію розвитку, яка включає конкретні цілі та показники ефективності.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	5	Університет швидко адаптувався до викликів пандемії COVID-19, впровадивши онлайн-навчання та підтримуючи студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	5	Університет постійно оновлює та розширює свої освітні програми, впроваджуючи інноваційні проекти.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	5	Університет має розроблені плани управління ризиками та антикризові стратегії, що забезпечують його стійкість.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	5	Університет отримує фінансування з різних джерел, включаючи державні кошти, гранти та спонсорські внески.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	5	Університет ефективно управляє своїм бюджетом, мінімізуючи відхилення від планових показників.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	5	Університет активно залучає інвестиції та гранти для розвитку своїх програм і досліджень.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	5	Фінансові показники університету демонструють стабільне зростання протягом останніх років.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Оксфордський університет має високий акредитаційний статус і відповідає міжнародним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	5	Університет впровадив системи перевірки на плагіат та підтримує високі стандарти академічної доброчесності.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	5	Викладачі та дослідники університету активно публікуються в міжнародних наукових журналах з високою цитованістю.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	5	Університет підтримує програми обміну для студентів і викладачів, сприяючи міжнародній співпраці.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	5	Університет надає можливості для професійного розвитку, що сприяє задоволеності працівників.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для формування корпоративної культури	5	Університет має кодекс етики та активно працює над формуванням позитивної корпоративної культури.

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	5	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті важливих рішень університету.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	5	Університет пропонує програми менторства та кар'єрного розвитку для студентів і співробітників.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	5	Оксфордський університет займає високі позиції в міжнародних рейтингах університетів.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	5	Університет має багато міжнародних партнерств та активних проектів.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	5	Університет активно підтримує участь у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	5	Університет приваблює значну кількість іноземних студентів та викладачів, сприяючи культурному різноманіттю.
Загальна кількість балів	100	

Примітка: Оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.3

Оцінювання моделі лідерства Brown University (Браунський університет)

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	5	Браунський університет має чітко визначену стратегію розвитку, яка включає конкретні цілі та показники ефективності.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	5	Університет швидко адаптувався до викликів пандемії COVID-19, впровадивши онлайн-навчання та підтримуючи студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	4	Університет постійно оновлює та розширює свої освітні програми, впроваджуючи інноваційні проекти.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	5	Університет має розроблені плани управління ризиками та антикризові стратегії, що забезпечують його стійкість.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	5	Університет отримує фінансування з різних джерел, включаючи державні кошти, гранти та спонсорські внески.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	5	Університет ефективно управляє своїм бюджетом, мінімізуючи відхилення від планових показників.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	5	Університет активно залучає інвестиції та гранти для розвитку своїх програм і досліджень.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	4	Фінансові показники університету демонструють стабільне зростання протягом останніх років.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Браунський університет має високий акредитаційний статус і відповідає міжнародним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	5	Університет впровадив системи перевірки на плагіат та підтримує високі стандарти академічної доброчесності.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	5	Викладачі та дослідники університету активно публікуються в міжнародних наукових журналах з високою цитованістю.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	4	Університет підтримує програми обміну для студентів і викладачів, сприяючи міжнародній співпраці.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Університет надає можливості для професійного розвитку, що сприяє задоволеності працівників.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для	5	Університет має кодекс етики та активно працює над формуванням позитивної корпоративної культури.

Показник	Бал (1-5)	Коментар
формування корпоративної культури		
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті важливих рішень університету.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	4	Університет пропонує програми менторства та кар'єрного розвитку для студентів і співробітників.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	5	Браунський університет займає високі позиції в міжнародних рейтингах університетів.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	5	Університет має багато міжнародних партнерств та активних проектів.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	4	Університет активно підтримує участь у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	4	Університет приваблює значну кількість іноземних студентів та викладачів, сприяючи культурному різноманіттю.
Загальна кількість балів	91	

Примітка: Оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.4

Оцінювання моделі лідерства University of Michigan (Університет Мічигану)

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	5	Університет Мічигану має чітко визначену стратегію розвитку, яка включає конкретні цілі та показники ефективності.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	5	Університет швидко адаптувався до викликів пандемії COVID-19, впровадивши онлайн-навчання та підтримуючи студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	4	Університет постійно оновлює та розширює свої освітні програми, впроваджуючи інноваційні проекти.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	5	Університет має розроблені плани управління ризиками та антикризові стратегії, що забезпечують його стійкість.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	5	Університет отримує фінансування з різних джерел, включаючи державні кошти, гранти та спонсорські внески.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	5	Університет ефективно управляє своїм бюджетом, мінімізуючи відхилення від планових показників.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	5	Університет активно залучає інвестиції та гранти для розвитку своїх програм і досліджень.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	4	Фінансові показники університету демонструють стабільне зростання протягом останніх років.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Університет Мічигану має високий акредитаційний статус і відповідає міжнародним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	5	Університет впровадив системи перевірки на плагіат та підтримує високі стандарти академічної доброчесності.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	5	Викладачі та дослідники університету активно публікуються в міжнародних наукових журналах з високою цитованістю.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	4	Університет підтримує програми обміну для студентів і викладачів, сприяючи міжнародній співпраці.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Університет надає можливості для професійного розвитку, що сприяє задоволеності працівників.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для формування корпоративної культури	5	Університет має кодекс етики та активно працює над формуванням позитивної корпоративної культури.

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті важливих рішень університету.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	4	Університет пропонує програми менторства та кар'єрного розвитку для студентів і співробітників.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	5	Університет Мічигану займає високі позиції в міжнародних рейтингах університетів.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	5	Університет має багато міжнародних партнерств та активних проектів.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	4	Університет активно підтримує участь у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	4	Університет приваблює значну кількість іноземних студентів та викладачів, сприяючи культурному різноманіттю.
Загальна кількість балів	91	

Примітка: Оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.5

Оцінювання моделі лідерства
University of Oslo (Університет Осло)

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	5	Університет Осло має стратегію “Strategy 2030”, яка визначає чотири взаємопов'язані амбіції для розвитку університету до 2030 року.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	4	Університет швидко адаптувався до викликів пандемії COVID-19, впровадивши онлайн-навчання та підтримуючи студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	4	Університет постійно оновлює та розширює свої освітні програми, впроваджуючи інноваційні проекти.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	4	Університет має розроблені плани управління ризиками та антикризові стратегії для забезпечення стійкості.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	5	Університет отримує фінансування з різних джерел, включаючи державні кошти, гранти та спонсорські внески.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	5	Університет ефективно управляє своїм бюджетом, мінімізуючи відхилення від планових показників.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	5	Університет активно залучає інвестиції та гранти для розвитку своїх програм і досліджень.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	4	Фінансові показники університету демонструють стабільність протягом останніх років.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Університет Осло має високий акредитаційний статус і відповідає міжнародним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	5	Університет впровадив системи перевірки на плагіат та підтримує високі стандарти академічної доброчесності.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	5	Викладачі та дослідники університету активно публікуються в міжнародних наукових журналах з високою цитованістю.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	4	Університет підтримує програми обміну для студентів і викладачів, сприяючи міжнародній співпраці.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Університет надає можливості для професійного розвитку, що сприяє задоволеності працівників.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для	5	Університет має кодекс етики та активно працює над формуванням позитивної корпоративної культури.

Показник	Бал (1-5)	Коментар
формування корпоративної культури		
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті важливих рішень університету.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	4	Університет пропонує програми менторства та кар'єрного розвитку для студентів і співробітників.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	5	Університет Осло займає високі позиції в міжнародних рейтингах: 73-тє місце в ARWU 2024 та 119-те місце в QS World University Rankings 2025.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	5	Університет має багато міжнародних партнерств та активних проектів.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	4	Університет активно підтримує участь у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	4	Університет приваблює значну кількість іноземних студентів та викладачів, сприяючи культурному різноманіттю.
Загальна кількість балів	91	

Примітка: Оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.6

Оцінювання моделі лідерства
Tsinghua University (Університет Ціньхуа)

Показник	Бал (1-5)	Коментар
стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	5	Стратегічний план розвитку до 2030 року
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	5	Швидке впровадження онлайн-освіти та підтримка студентів під час пандемії
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	5	Розширення освітніх програм у технологічних і наукових галузях
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	5	Є чітка система управління ризиками
фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	5	Університет фінансується з державних грантів, приватних інвестицій та міжнародних проєктів
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	5	Ефективне використання бюджету, мінімальні відхилення
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	5	Залучення значних інвестицій у науку та технології
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	5	Стабільне зростання фінансування за останні 5 років
академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Має міжнародні акредитації та високі стандарти освіти
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	5	Діє сувора політика академічної доброчесності
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	5	Університет є одним із лідерів за кількістю цитувань
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	5	Широка міжнародна співпраця, велика кількість програм обміну
організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	5	Працівники мають доступ до професійного розвитку
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для формування корпоративної культури	5	Є кодекс етики та політики доброчесності
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти залучені до прийняття управлінських рішень
Кількість програм менторства, кар’єрного розвитку, наставництва	5	Розвинені програми менторства та кар'єрного розвитку
міжнародне визнання		

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	5	Топ-20 у світових рейтингах QS, THE, ARWU
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	5	Більше 100 міжнародних партнерських угод
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	5	Активна участь у міжнародних програмах
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	4	Помірний відсоток іноземних студентів і викладачів
Загальна кількість балів	98	

Примітка: оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.7

Оцінювання моделі лідерства Національного університету «Львівська політехніка»

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	4	Інформація про наявність опублікованої стратегії розвитку на офіційному сайті університету не знайдена.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	4	Університет впровадив дистанційне навчання під час пандемії COVID-19 та продовжує освітній процес в умовах війни.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	4	Університет пропонує сучасні освітні програми, зокрема в галузі комп'ютерних наук та інженерії.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	4	Інформація про конкретні плани управління ризиками не знайдена, але університет демонструє здатність адаптуватися до кризових ситуацій.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	4	Університет фінансується з державного бюджету та залучає додаткові кошти через гранти та контракти.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	4	Конкретна інформація про виконання бюджету не знайдена, але університет продовжує стабільно функціонувати.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	4	Університет бере участь у міжнародних проектах та програмах, залучаючи грантове фінансування.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	4	Дані про фінансові показники університету за останні роки не опубліковані.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Університет має IV рівень акредитації та пропонує програми, що відповідають міжнародним стандартам.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	4	Інформація про випадки академічної недоброчесності не знайдена; університет, ймовірно, використовує системи перевірки на плагіат.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	4	Університет представлений у міжнародних наукових базах даних, але конкретні показники не вказані.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	4	Університет має міжнародні зв'язки, що дозволяє студентам і викладачам брати участь у програмах обміну.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Інформація про рівень задоволеності працівників не знайдена; університет пропонує програми підвищення кваліфікації.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для	4	Конкретна інформація про кодекс етики не знайдена, але університет проводить заходи для формування корпоративної культури.

формування корпоративної культури		
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті рішень через органи самоврядування.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	4	Університет пропонує програми кар'єрного розвитку та наставництва для студентів.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	3	Університет займає позицію 1001-1200 у рейтингу QS World University Rankings 2025.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	4	Університет має численні міжнародні угоди та бере участь у спільних проектах.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	4	Університет активно підтримує участь студентів і викладачів у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	3	Інформація про відсоток іноземних студентів та викладачів не знайдена; ймовірно, цей показник є середнім.
Загальна кількість балів	85	Національний університет «Львівська політехніка» демонструє високі показники за більшістю критеріїв оцінювання.

Примітка: оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.8

Оцінювання моделі лідерства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	5	Університет має стратегічний план розвитку на період 2018–2025 років, що включає конкретні цілі та показники ефективності.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	4	Університет адаптувався до викликів, пов'язаних з пандемією COVID-19 та війною, впровадивши дистанційне навчання та інші заходи для підтримки студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	4	Університет впроваджує нові освітні програми та інноваційні проекти, зокрема в Інституті міжнародних відносин на період 2020–2025 років.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	4	Університет розробляє стратегії післявоєнного розвитку та плани управління ризиками для забезпечення стійкості.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	4	Університет отримує фінансування з різних джерел, включаючи державні кошти, гранти та спонсорські внески.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	4	Університет ефективно управляє своїм бюджетом, мінімізуючи відхилення від планових показників.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	4	Університет активно залучає інвестиції та гранти для розвитку своїх програм і досліджень.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	4	Фінансові показники університету демонструють стабільність протягом останніх років.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Університет має високий акредитаційний статус і відповідає міжнародним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	4	Університет впровадив системи перевірки на плагіат та підтримує стандарти академічної доброчесності.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	4	Викладачі та дослідники університету публікуються в міжнародних наукових журналах з відповідною цитованістю.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	4	Університет підтримує програми обміну для студентів і викладачів, сприяючи міжнародній співпраці.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Університет надає можливості для професійного розвитку, що сприяє задоволеності працівників.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для формування корпоративної культури	4	Університет має кодекс етики та працює над формуванням позитивної корпоративної культури.

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті важливих рішень університету.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	4	Університет пропонує програми менторства та кар'єрного розвитку для студентів і співробітників.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	3	Університет займає місце в діапазоні 1501+ у рейтингу Times Higher Education 2025.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	4	Університет має понад 400 партнерських угод з університетами з 40 країн, що сприяє міжнародній співпраці.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	4	Університет активно підтримує участь у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	3	Університет приваблює іноземних студентів та викладачів, сприяючи культурному різноманіттю.
Загальна кількість балів	85	Київський національний університет імені Тараса Шевченка демонструє високі показники за більшістю критеріїв оцінювання.

Примітка: оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.9

Оцінювання моделі лідерства Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	5	Університет має Стратегію розвитку на 2015–2025 роки, яка включає конкретні цілі та показники ефективності.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	4	Університет адаптувався до викликів, пов'язаних з пандемією COVID-19 та війною, впровадивши дистанційне навчання та інші заходи для підтримки студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	4	Університет впроваджує нові освітні програми та інноваційні проекти, спрямовані на покращення якості освіти.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	4	Університет розробляє стратегії розвитку в умовах війни та післявоєнного періоду, що свідчить про наявність антикризових стратегій.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	4	Університет отримує фінансування з різних джерел, включаючи державні кошти, гранти та спонсорські внески.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	4	Університет ефективно управляє своїм бюджетом, мінімізуючи відхилення від планових показників.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	4	Університет активно залучає інвестиції та гранти для розвитку своїх програм і досліджень.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	4	Фінансові показники університету демонструють стабільність протягом останніх років.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Університет має високий акредитаційний статус і відповідає міжнародним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	4	Університет впровадив системи перевірки на плагіат та підтримує стандарти академічної доброчесності.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	4	Викладачі та дослідники університету публікуються в міжнародних наукових журналах з відповідною цитованістю.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	4	Університет підтримує програми обміну для студентів і викладачів, сприяючи міжнародній співпраці.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Університет надає можливості для професійного розвитку, що сприяє задоволеності працівників.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності,	4	Університет має кодекс етики та працює над формуванням позитивної корпоративної культури.

Показник	Бал (1-5)	Коментар
кількість заходів для формування корпоративної культури		
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті важливих рішень університету.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	4	Університет пропонує програми менторства та кар'єрного розвитку для студентів і співробітників.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	3	Університет займає позицію 1001–1200 у рейтингу QS World University Rankings 2024.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	4	Університет має міжнародні партнерства та активні проекти, що сприяють його розвитку на міжнародній арені.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	4	Університет активно підтримує участь у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	3	Університет приваблює іноземних студентів та викладачів, сприяючи культурному різноманіттю.
Загальна кількість балів	85	Національний університет «Києво-Могилянська академія» демонструє високі показники за більшістю критеріїв оцінювання.

Примітка: оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.10

Оцінювання моделі лідерства Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	4	Університет має стратегічні плани розвитку, проте конкретні SMART-цілі та KPI не були знайдені у відкритих джерелах.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	5	Університет швидко адаптувався до викликів пандемії COVID-19 та війни, впровадивши дистанційне навчання та підтримуючи студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	4	Університет постійно оновлює та розширює свої освітні програми, впроваджуючи інноваційні проекти.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	4	Інформація про наявність конкретних планів управління ризиками та антикризових стратегій у відкритих джерелах обмежена.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	4	Університет отримує фінансування з різних джерел, включаючи державні кошти та гранти.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	4	Інформація про рівень освоєння бюджету та відхилення від планових показників у відкритих джерелах обмежена.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	4	Університет активно залучає інвестиції та гранти для розвитку своїх програм і досліджень.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	3	Детальна інформація про динаміку доходів і витрат у відкритих джерелах не знайдена.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Університет має високий акредитаційний статус і відповідає міжнародним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	4	Університет впроваджує системи перевірки на плагіат та підтримує стандарти академічної доброчесності.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	4	Викладачі та дослідники університету публікуються в міжнародних наукових журналах, проте точні дані про кількість публікацій та цитованість у відкритих джерелах обмежені.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	4	Університет підтримує програми обміну для студентів і викладачів, сприяючи міжнародній співпраці.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Університет надає можливості для професійного розвитку, що сприяє задоволеності працівників.

Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для формування корпоративної культури	5	Університет має кодекс етики та активно працює над формуванням позитивної корпоративної культури.
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті важливих рішень університету.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	4	Університет пропонує програми менторства та кар'єрного розвитку для студентів і співробітників.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	4	Університет входить до рейтингу QS World University Rankings 2025, займаючи позицію в діапазоні 801-850.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	5	Університет має багато міжнародних партнерств та активних проектів.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	4	Університет активно підтримує участь у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	3	Університет приваблює іноземних студентів та викладачів, проте їх частка не є значною.
Загальна кількість балів	85	Університет демонструє високі показники за більшістю критеріїв оцінювання.

Примітка: оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.11

Оцінювання моделі лідерства Українського католицького університету

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	5	УКУ має Стратегію розвитку до 2030 року, яка визначає ключові цілі та показники ефективності.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	4	Університет адаптувався до викликів, впровадивши дистанційне навчання та інші заходи для підтримки студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	5	УКУ впроваджує нові освітні програми та інноваційні проекти, зокрема програму «Комунікуємо для України».
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	4	Університет розробляє стратегії для забезпечення стійкості в умовах кризи.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	4	УКУ залучає фінансування з різних джерел, включаючи гранти та спонсорські внески.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	4	Університет ефективно управляє своїм бюджетом, мінімізуючи відхилення від планових показників.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	4	УКУ активно залучає інвестиції та гранти для розвитку своїх програм і досліджень.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	4	Фінансові показники університету демонструють стабільність протягом останніх років.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	УКУ має високий акредитаційний статус і відповідає міжнародним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	5	Університет впровадив системи перевірки на плагіат та підтримує стандарти академічної доброчесності.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	4	Викладачі та дослідники університету публікуються в міжнародних наукових журналах з відповідною цитованістю.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	4	УКУ має понад 140 академічних партнерів по всьому світу, що сприяє активній участі в програмах обміну.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Університет надає можливості для професійного розвитку, що сприяє задоволеності працівників.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для	5	УКУ має чітко визначені цінності та ідентичність, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

Показник	Бал (1-5)	Коментар
формування корпоративної культури		
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті важливих рішень університету.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	4	Університет пропонує програми менторства та кар'єрного розвитку для студентів і співробітників.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	3	УКУ не входить до рейтингів QS, THE або ARWU, але посідає 62-63 місце в консолідованому рейтингу українських вишів 2024 року.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	5	УКУ має понад 140 академічних партнерів по всьому світу, що свідчить про активну міжнародну співпрацю.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	4	Університет активно підтримує участь у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	3	УКУ приваблює іноземних студентів та викладачів, сприяючи культурному різноманіттю.
Загальна кількість балів	85	Український католицький університет демонструє високі показники за більшістю критеріїв оцінювання.

Примітка: оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.12

Оцінювання моделі лідерства Сумського державного університету

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	5	СумДУ має затверджений Стратегічний план розвитку на 2020-2026 роки, який включає чітко визначені цілі та показники ефективності.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	5	Університет успішно адаптувався до викликів пандемії COVID-19 та військової агресії, впровадивши дистанційне навчання та підтримуючи студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	4	СумДУ постійно оновлює та розширює свої освітні програми, впроваджуючи інноваційні проекти.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	5	Університет має розроблені плани управління ризиками та антикризові стратегії, що забезпечують його стійкість.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	5	СумДУ отримує фінансування з різних джерел, включаючи державні кошти, гранти та спонсорські внески.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	5	Університет ефективно управляє своїм бюджетом, мінімізуючи відхилення від планових показників.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	5	СумДУ активно залучає інвестиції та гранти для розвитку своїх програм і досліджень.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	4	Фінансові показники університету демонструють стабільність протягом останніх років.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	СумДУ має високий акредитаційний статус і відповідає міжнародним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	5	Університет впровадив системи перевірки на плагіат та підтримує високі стандарти академічної доброчесності.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	5	Викладачі та дослідники університету активно публікуються в міжнародних наукових журналах з високою цитованістю.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	4	СумДУ підтримує програми обміну для студентів і викладачів, сприяючи міжнародній співпраці.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Університет надає можливості для професійного розвитку, що сприяє задоволеності працівників.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для	5	СумДУ має кодекс етики та активно працює над формуванням позитивної корпоративної культури.

формування корпоративної культури		
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті важливих рішень університету.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	4	Університет пропонує програми менторства та кар'єрного розвитку для студентів і співробітників.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	4	СумДУ займає гідні позиції в міжнародних рейтингах університетів.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	5	Університет має багато міжнародних партнерств та активних проектів.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	4	СумДУ активно підтримує участь у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	4	Університет приваблює значну кількість іноземних студентів та викладачів, сприяючи культурному різноманіттю.
Загальна кількість балів	91	Сумський державний університет демонструє високі показники за всіма критеріями оцінювання.

Примітка: оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.13

Оцінювання моделі лідерства ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	4	Університет «КРОК» має визначені стратегічні цілі та плани розвитку, спрямовані на забезпечення якості освіти та інновацій.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	4	Університет адаптувався до викликів пандемії COVID-19, впровадивши дистанційне навчання та підтримуючи студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	4	Університет пропонує різноманітні освітні програми, включаючи нові спеціальності та інноваційні проекти.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	4	Університет має плани управління ризиками та антикризові стратегії для забезпечення стабільності діяльності.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	4	Як приватний заклад, університет фінансується переважно за рахунок плати за навчання, але також залучає гранти та спонсорські внески.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	4	Університет ефективно управляє бюджетом, забезпечуючи фінансову стабільність.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	3	Університет бере участь у різних проектах та програмах, залучаючи додаткові ресурси для розвитку.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	4	Фінансові показники університету залишаються стабільними з тенденцією до зростання.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Університет має IV рівень акредитації та пропонує програми, що відповідають державним та міжнародним стандартам.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	4	Університет впроваджує заходи для забезпечення академічної доброчесності, включаючи системи перевірки на плагіат.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	3	Викладачі університету публікуються в наукових виданнях, але кількість публікацій у міжнародних базах може бути покращена.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	3	Університет підтримує програми обміну, але масштаби участі можуть бути розширені.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Університет надає можливості для професійного розвитку працівників, що сприяє їх задоволеності.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для	4	Університет має кодекс етики та проводить заходи для підтримки корпоративної культури.

формування корпоративної культури		
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі залучені до процесів прийняття рішень через різні органи самоврядування.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	3	Університет пропонує програми менторства та кар'єрного розвитку, але їх кількість може бути збільшена.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	3	Університет не входить до світових рейтингів QS, THE чи ARWU, але займає позиції в національних рейтингах.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	4	Університет має міжнародні партнерства та бере участь у спільних проектах.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	3	Участь у міжнародних обмінах є, але її масштаби можуть бути розширені.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	2	Частка іноземних студентів та викладачів є невеликою, що вказує на потенціал для інтернаціоналізації.
Загальна кількість балів	75	Університет економіки та права «КРОК» демонструє стабільні показники за більшістю критеріїв оцінювання.

Примітка: оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.14

Оцінювання моделі лідерства ПрАТ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	4	МАУП має розроблені положення щодо рейтингової оцінки науково-педагогічних працівників, що свідчить про наявність стратегічного планування.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	5	Академія впровадила дистанційне навчання та надала можливість онлайн-вступу без ЗНО зі знижкою на навчання, що свідчить про адаптивність до кризових ситуацій.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	4	МАУП постійно розширює спектр освітніх програм та впроваджує інноваційні проекти, зокрема дистанційне навчання.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	4	Інформація про конкретні плани управління ризиками не була знайдена у відкритих джерелах, але впровадження адаптивних рішень під час криз свідчить про наявність антикризових стратегій.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	3	Як приватний заклад, МАУП в основному фінансується за рахунок плати за навчання. Інформація про інші джерела фінансування у відкритих джерелах обмежена.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	4	Фінансові показники свідчать про стабільне зростання доходів та прибутку, що вказує на ефективне управління бюджетом.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	3	Інформація про залучені інвестиційні проекти та гранти у відкритих джерелах обмежена.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	5	Дані свідчать про позитивну динаміку доходів та чистого прибутку Академії.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	4	МАУП має державну акредитацію та пропонує програми, що відповідають національним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	4	Інформація про випадки академічної недоброчесності у відкритих джерелах не виявлена. МАУП впроваджує системи перевірки на плагіат та підтримує академічну доброчесність.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	3	Інформація про кількість публікацій у міжнародних наукових базах обмежена. Академія видає власний науковий журнал, включений до переліку фахових видань України.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	3	Дані про участь у міжнародних програмах обміну у відкритих джерелах обмежені.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Академія проводить щорічне оцінювання науково-педагогічних працівників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації.

Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для формування корпоративної культури	4	МАУП має положення щодо академічної доброчесності та проводить заходи для формування корпоративної культури.
Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	3	Інформація про залучення студентів та викладачів до процесів прийняття рішень у відкритих джерелах обмежена.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	3	Дані про програми менторства та кар'єрного розвитку у відкритих джерелах обмежені.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	2	МАУП не входить до міжнародних рейтингів QS, THE або ARWU.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	3	Академія має кілька міжнародних партнерств, але не представлена у провідних світових мережах. Конкретна кількість активних угод у відкритих джерелах не вказана.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	2	Відомості про активну участь у міжнародних обмінах обмежені. Програми обміну не є масовими.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	3	МАУП залучає іноземних студентів, особливо з країн Азії та Африки, однак загальний відсоток невідомий.
Загальна кількість балів	**78**	МАУП демонструє середньо-високі показники за стратегічними, фінансовими та академічними критеріями, однак потребує посилення міжнародної присутності та прозорості у публічних звітах.

Примітка: оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних

Таблиця И.15

Оцінювання моделі лідерства ПВНЗ «Європейський університет»

Показник	Бал (1-5)	Коментар
Стратегічна ефективність		
Наявність стратегії розвитку на 5-10 років, SMART-цілі, KPI	4	Інформація про конкретну стратегію розвитку на 5-10 років не знайдена у відкритих джерелах.
Кількість впроваджених адаптивних рішень під час криз (COVID-19, війна)	4	Університет адаптувався до викликів, впровадивши онлайн-навчання та підтримуючи студентів і співробітників.
Кількість нових освітніх програм, впроваджених інноваційних проектів	5	Університет постійно оновлює та розширює свої освітні програми, впроваджуючи інноваційні проекти.
Наявність планів управління ризиками, антикризових стратегій	4	Інформація про наявність конкретних планів управління ризиками не знайдена у відкритих джерелах.
Фінансова результативність		
Частка доходів із різних джерел (державне фінансування, гранти, спонсорські внески)	3	Детальна інформація про джерела фінансування університету не розкрита у відкритих джерелах.
Рівень освоєння бюджету, відхилення від планових показників	3	Відсутня публічна інформація про освоєння бюджету університету.
Кількість залучених інвестиційних проектів, грантів	3	Дані про залучені інвестиційні проекти та гранти не опубліковані у відкритих джерелах.
Динаміка доходів і витрат протягом останніх 3–5 років	3	Фінансова звітність університету не доступна публічно.
Академічна успішність		
Акредитаційний статус програм, відповідність міжнародним стандартам	5	Університет має акредитацію та відповідає національним стандартам освіти.
Кількість випадків академічної недоброчесності, впровадження систем перевірки на плагіат	4	Інформація про випадки академічної недоброчесності не знайдена; університет впроваджує системи забезпечення якості освіти.
Кількість публікацій у базах Scopus, Web of Science, цитованість	3	Дані про публікації викладачів університету в міжнародних наукових базах обмежені.
Кількість студентів і викладачів, які брали участь у програмах обміну	4	Університет підтримує міжнародні зв'язки та співпрацю з закордонними партнерами.
Організаційний розвиток і культура		
Рівень задоволеності працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації	4	Університет пропонує програми підвищення кваліфікації для працівників.
Наявність кодексу етики, політик доброчесності, кількість заходів для формування корпоративної культури	4	Університет впроваджує політики забезпечення якості освіти та підтримує корпоративну культуру.

Рівень участі студентів і викладачів у процесах прийняття рішень	4	Студенти та викладачі мають можливість брати участь у прийнятті рішень університету.
Кількість програм менторства, кар'єрного розвитку, наставництва	3	Інформація про програми менторства та кар'єрного розвитку обмежена у відкритих джерелах.
Міжнародне визнання		
Позиція в рейтингах QS, THE, ARWU	3	Університет не входить до міжнародних рейтингів QS, THE або ARWU.
Кількість укладених міжнародних угод, активних проектів	4	Університет має міжнародні угоди та активні проекти з закордонними партнерами.
Частка студентів і викладачів, які беруть участь у міжнародних обмінах	4	Університет підтримує участь студентів і викладачів у міжнародних обмінах.
Відсоток іноземних студентів і викладачів у структурі закладу	3	Частка іноземних студентів та викладачів в університеті є помірною.
Загальна кількість балів	74	ПВНЗ «Європейський університет» демонструє стабільні показники за більшістю критеріїв оцінювання.

Примітка: оцінки є орієнтовними та базуються на доступних відкритих даних