

фабрика взуття «Лідер». При найменуванні використано сему «перший, першість».

Сьогодні в межах освіти, що динамічно крокує назустріч новим реформам, активно вживаються слова *лідер, лідерство, лідерський*. Вони співвідносні не тільки із компонентом «перший», хоча він є їх основою. За цими лексичними одиницями приховується значно більший зміст, який викристалізовується на тлі тих вимог, які висуває суспільство до молодого людини як майбутнього фахівця, як будівника української європейської держави.

Вітчизняний освітній процес – це нові реформи й інноваційні технології, успішна реалізація і впровадження яких нерозривно пов'язані з розвитком лідерства, насамперед у вищих навчальних закладах. Лідерство як загальносуспільне явище динамічно вплітається в освітній простір, набуваючи в його межах певної специфіки. Нова реформована вища школа неможлива без лідера-педагога й лідера-студента.

4.2 Лідерство й педагогічний менеджмент

Освітній менеджмент. Освіта – динамічна система, бо зміст і програма освіти залежить від розвитку науки і культури суспільства. Наука і практика управління виникли як результат суспільного розподілу праці. Необхідність управління зумовлена специфічними ознаками функціонування суспільства, колективним характером практичної діяльності, необхідністю людей у спілкуванні тощо [42, с. 21].

Аналіз новітніх літературних джерел свідчить, що менеджмент в освіті (педагогічний менеджмент) – це комплекс принципів в освіті організаційних форм і технологічних прийомів управління навчально-виховним та навчально-пізнавальним процесами, спрямованих на підвищення ефективності таких процесів в умовах розвитку ринку освітніх послуг.

Термін «менеджмент» походить від англійського слова *manage*, що перекладається як «управляти», «завідувати», «керувати». Управління освітою – це цілеспрямована діяльність людей, за допомогою якої забезпечуються оптимальні умови функціонування освіти, створюється системний механізм її регулювання на загальнодержавному, місцевому рівнях та у навчально-виховних закладах і наукових установах освіти.

Менеджмент стосується всіх без винятку соціальних систем, у тому числі системи освіти, оскільки він:

- має міждисциплінарний характер і розглядає свій об'єкт – діяльність менеджера (керівника) як особу, котра здійснює управління процесами функціонування підприємства (у нашому дослідженні – структурним освітнім підрозділом);

- виявляє прагматичну позицію, тому що в усіх аспектах спрямований на поліпшення справ організації щодо досягнення нею ефективності й прибутку;

- утворений операціональними знаннями, що слугують організації виконання конкретних дій;

- оперує мовою, покликаною мобілізувати зусилля людей на реалізацію поставлених загальних цілей організації, стимулювати їхню активність у напрямі досягнення найкращих результатів.

Категорія «педагогічний менеджмент» у вітчизняних довідниках і понятійно-термінологічній системі педагогічної науки до сьогодні не застосовується. Як інноваційну дефініцію її стали використовувати в психологічно-педагогічній літературі лише наприкінці ХХ ст. Вважаємо, що поява та використання терміна «менеджмент» у вітчизняній педагогічній теорії зумовлено такими чинниками:

- універсальність наукових підходів і технологій, розроблених у межах теорії сучасного менеджменту, дає можливість застосувати їх у різних сферах управління, у тому числі й у сфері управління педагогічними системами – освітнім закладом загалом та структурними підрозділами зокрема;

- активне використання поняття «менеджмент» пов'язано з тим, що тривалий час вся система управління в освітньому закладі

розглядалась як певна сукупність умов, що дають змогу забезпечити його оптимальний розвиток, не беручи до уваги ролі людини в успішному управлінні цим процесом;

- управління сферою освіти та виховання потребують пріоритетного знання законів та закономірностей цих взаємопов'язаних процесів, а також знання закономірностей управління діяльністю.

Поняття «менеджмент» у психолого-педагогічній літературі вживається в різних словосполученнях, основними з яких є такі: «шкільний менеджмент» (М. Латипова, А. Ньомов, Т. Шамова), «менеджмент в освіті» (Н. Коломинський, В. Крижко, Є. Павлютенков), «освітній та навчальний менеджмент» (Д. Дзвінчук, В. Козаков), «педагогічний менеджмент» (В. Бондар, Г. Закорченна, В. Маслов, В. Симонов, В. Шаркунова).

Сучасна система управління все більше потребує підготовки таких управлінських кадрів, які б поєднували в собі функції лідера та функції керівника. Менеджер повинен бути і керівником, призначеним згідно чинного законодавства, і лідером, який користується беззаперечним авторитетом у співробітників.

Порівняльний аналіз особистісних рис лідера та керівника дає можливість стверджувати, що об'єднання лідера та керівника в одній особі можливо при дотриманні багатьох умов, одна з яких – *це готовність приймати рішення і нести за це відповідальність*. Уміле поєднання практичного досвіду та організаційних здібностей, професійної компетентності та стратегічного мислення формує справжнього лідера.

Лідерство – це здатність впливати на інших у напрямку досягнення певної цілі; це вміння зробити так, щоб люди захотіли виконати завдання. У даному контексті також вирізняють таке поняття, як «лідерські навички». До лідерських навичок належать: харизматичність (здатність надихати), вміння переконувати (логіка, логічність мислення), вміння мотивувати, конструктивні зміни.

О. Євтихов, спираючись на результати досліджень багатьох дослідників, пропонує виділити загальні характеристики феномену лідерства:

1. Лідер повинен мати послідовників, саме їх наявність відрізняє лідерів від не лідерів.

2. Лідерство – це сфера взаємодії. Якщо лідерам необхідні послідовники, то лідерство не зводиться лише до проблеми особистості лідера, а радше є продуктом стосунків лідера з людьми, які йдуть за ним.

3. Лідерство спирається на авторитет. В основі авторитету лежать якості, які мають високу цінність для членів конкретної групи. Наявність цих якостей у лідера визначає лояльність послідовників до його вчинків, прихильність і довіру до його рішень, які він може приймати самостійно, не радячись із групою.

4. Лідерство складається з подій (актів) лідерства. Якщо людина здійснює множинні акти лідерства, то її положення може виявитися тривалим.

5. Лідерство засноване на неформальному впливі лідера. Ресурс впливу лідера на послідовників має виражений особистісний компонент, а не просто формальний. На відміну від керівника, лідер не наказує, а пропонує.

6. Лідерство – когнітивний конструкт. Поняття «лідерство» когнітивно конструюється разом з тим, як вчинки асоціюються з уявленням про лідерську поведінку; лідер – це індивід, який наділений певними якостями та відповідно поводить [12].

Виокремлюють такі категорії оцінки лідерства [4]:

1. Прагнення вести за собою. «Бути лідером – означає вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший».

2. Мотивація першості: для того, щоб стати лідером, недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.

3. Впливовість: щоб стати лідером і вести людей за собою потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не отримана ззовні (від держави чи суспільства), а здобута самостійно.

4. Занурення й закоханість у власну справу: «мотив діяльності відповідає самій діяльності».

5. Компетентність і креативність: лідером стає людина, яка добре розуміється на власній справі й використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань і ситуацій.

6. Психологічна надійність – здатність підтримувати необхідний рівень («Я хочу», «Я можу» і «Я повинен» у різних, особливо напружених ситуаціях життєдіяльності).

7. Адекватна самооцінка й саморегуляція. У лідерів здебільшого поєднані високий рівень домагань, висока самооцінка з високою вимогливістю до себе й до всього, що стосується групових цінностей і цілей.

8. Самовдосконалення: справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати власні вміння й навички.

Управління в системі освіти, як і в інших сферах суспільного буття людини, враховує психологічні (індивідуально-психологічні особливості людини, зміст її діяльності та характер поведінки) і соціально-психологічні чинники (закономірності взаємин у групі, стиль спілкування), які впливають на цей процес. На відміну від технічних систем, управління в системі освіти завжди особистісне (особистість-особистість), тобто це взаємодія двох осіб – керівника-викладача (викладача) та підлеглого (працівника, студента). Складність полягає у тому, що керувати людьми можна легко і ефективно лише тоді, коли вони цього хочуть. Якщо ж вони цього не бажають, тоді їх треба тільки примушувати. Проте керівництво набагато ефективніше й дієвіше, ніж примус. Тому забезпечити ефективну реалізацію цілей і завдань управління у сфері освіти можна лише при врахуванні психологічних особливостей цього процесу.

Серед сучасних тенденцій розвитку теорії та практики сучасного менеджменту можна виокремити такі: підвищення ролі

демократичних форм управління, що сприяє активній участі педагога у впровадженні нововведень та реалізації окремих управлінських функцій як у межах свого навчального закладу, так і освіти загалом; посилення глобалістичних тенденцій у світі, що сприяє не лише відтворенню спільних форм та методів управління, але й формуванню власне національного стилю в управлінні; розвиток сучасних технологій, що спонукає до усвідомлення ролі та значення матеріально-технічної бази освітнього закладу.

Педагогічний менеджмент практично реалізується певним навчальним закладом, у межах якого створюється чітка модель діяльності вишу загалом. Так, показовим прикладом педагогічного менеджменту є діяльність Маріупольського державного університету. Як відзначає ректор університету, професор К. В. Балабанов, головну мету своєї діяльності університет вбачає у створенні умов для зміцнення та розвитку університету як важливого науково-освітнього та культурного центру в Донецькій області, багатогранній міжнародній співпраці в галузі освіти, науки й культури, що сприятиме підвищенню якості професійної підготовки фахівців, конкурентоспроможних на ринку праці в Україні та за кордоном [5, с. 380].

Таким чином, стає очевидно, що сучасний менеджмент – це не набір єдино правильних методів управління, готових рецептів і правильних відповідей на всі запитання. Менеджмент – це теорія, технологія й мистецтво управління, що постійно оновлюється банком новітніх ідей, уявлень, спостережень, практичних рекомендацій, звернення до яких дає можливість свідомо осмислювати та виконувати посадові обов'язки менеджера як професійно підготовленого і функціонально обізнаного керівника. Безперечно, педагогічний менеджмент сьогодні активно розвивається і є практично орієнтованою галуззю наукового знання. Ця галузь активно асимілює загальноуправлінські підходи й розробляє на їхній основі спеціальні моделі й методи для підвищення ефективності управлінської діяльності в сфері освіти. Реальна працездатність доктрин і концепцій, у яких постулюється мета й окреслюються способи її реалізації,

залежить від конкретно-історичних умов, що склалися в освітніх традиціях.

Лідерство як педагогічний феномен. Про лідерство можна говорити як про феномен – щодо управлінської діяльності, особистості педагога. Актуальність формування культури педагогічного менеджменту зумовлена процесами демократизації, гуманізації та гуманітаризації, які здійснюються в сучасній освіті. З переходом від командної системи економіки система освіти також зазнала значних трансформацій, що, передусім, відбуваються на рівні керівника освіти: демократизується процес прийняття рішень, школа і університет набувають більшої самостійності в управлінській діяльності, формуванні якостей лідера, змін у стосунках між керівниками та підлеглими. Усе це актуалізує розроблення та дослідження проблеми культури педагогічного менеджменту.

Лідерство, як соціокультурне явище розглядається зарубіжними та вітчизняними філософами, соціологами, психологами, такими, як: Адлер Ю. П., Блондель Ж., Зязюн І.А., Ліпкіна В. В., Кові Ст. та ін. Особливості управлінської діяльності у сучасних умовах досліджували І.А. Зязюн, Н.Г. Ничкало, Л. Даниленко, Л. Карамушка, В.П. Сімонов, Дж. Коллінз тощо. Формуванням особистості педагога та його управлінською культурою займалися такі дослідники, як: Л.В. Васильченко, Г.В. Єльнікова, В.С. Лазарєв, В.А. Семіченко, Г.Б. Скок та ін.

У багатьох сучасних педагогічних дослідженнях мова йде про зміну змісту освіти та методів побудови стосунків між суб'єктами педагогічного процесу. Частиною цього процесу має стати ефективний блок практичної соціалізації та управлінської культури особистості майбутнього педагога, від якого останнім часом вимагається не лише високий рівень професіоналізму, а й формування лідерського стилю організації власної діяльності та готовності до самостійних ціннісних рішень. Це явище в соціальній психології отримало назву персонального лідерства, що в перекладі на українську означає «дорога», від дієслова «leaden», що означає «подорожувати», «іти». Як мореплавці, англосакси використовували цю назву для позначення

курсу судна в морі. Отже, лідерами називалися люди (або судна), які показували шлях.

Сьогодні під словом «лідер» розуміється: а) людина, більш успішна порівняно з іншими в певній діяльності; б) спортивна команда, що перемогла за значною кількістю балів; в) корабель, що йде попереду. Проте поняття «лідер» в означеному вище позиційному розумінні відрізняється від соціально-психологічного уявлення про лідерство. Сьогодні лідерство пов'язується з більш-менш організованою групою людей, об'єднаних спільною метою, цінностями, інтересами тощо.

Незважаючи на те, що емпіричні дослідження лідерства проводилися протягом усього ХХ століття, до сьогодні не існує однозначного визначення поняття «лідерство», але розрізняються уявлення про природу і суть цього феномену. Наприклад, більшість дослідників ототожнюють лідерство і вплив. Так, Н. І. Ільїн, І. Г. Лукманова, А. Н. Немчин визначають «лідерство» як «здатність впливати на окремих осіб і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей» [55, с. 484]. Б. Басс розглядає лідерство як позитивний вплив. На його думку, у випадку, якщо мета члена групи (назвемо його “А” полягає в тому, щоб змінити поведінку члена “Б”, то зусилля “А” – це є спроба лідерства [59]. Таке визначення лідерству дає Ж. Блондель. Згідно з його уявленнями, лідерство за своєю суттю і формою є феноменом влади. «Лідерство – це влада, тому що воно полягає у здатності однієї або декількох осіб, що знаходяться на вершині, примушувати інших робити те позитивне або негативне, що останні в інших умовах могли б не робити» [7, с. 3].

Те, що людина (у нашому випадку – педагог) керує поведінкою інших людей та має володіти лідерськими якостями, ні в кого з сучасних дослідників і найбільш успішних практиків управління не викликає сумніву. Усі передові моделі управління характеризуються провідною роллю в них лідерства. Це моделі таких світил, як У. Е. Демінг, Дж. Джуран, П. Друкер, Т. Конті та ін. Лідерство в цьому випадку стосується вищого керівництва і меншою мірою – управління на місцях [1].

Але і таке бачення питання починає змінюватися. На конференції з управління якістю в Будапешті проф. Кондо зазначив: «Важливість лідерства не можна проігнорувати вищим менеджерам і менеджерам середньої ланки». А П. Сенге в одному з останніх інтерв'ю наголосив, що компаніям потрібні три типи лідерів: лідер – керівник компанії або організації, лідери-менеджери, які здійснюють політику компанії на місцях, і лідери-активісти серед рядових співробітників організації, які постійно підтримують «вогонь у вогнищі» та не дають йому згаснути, доки менеджерів немає поруч. Отже, можна «надихнути» всю компанію й отримати саме той зворотний зв'язок, який дозволить безперервно покращувати процес день за днем [58].

Лідерство – це ключовий метод культури педагогічного менеджменту, тому феномен лідерства висвітлено у двох аспектах: як процес ефективного управління навчально-виховною діяльністю і як інтеграційну якість педагога, яка впливає і забезпечує ефективність даної діяльності.

У контексті діяльнісного підходу лідерство виступає як альтернатива звичайній системі директивного управління навчально-виховним процесом. Головна мета лідерства в діяльності педагога – це поліпшення системи педагогічної взаємодії, тобто здатність вчителя не дивитися на наслідки, а вміти аналізувати причини. Лідерство сьогодні як протилежність авторитарній владі та примусу і постає у вигляді уміння переконувати, а не примушувати до певних дій.

Чому саме лідерство особистості педагога і його вияв у повсякденній педагогічній діяльності є запорукою поступального розвитку освіти й переходу від технократичної парадигми до культурологічної? Яка роль педагога-лідера в цих глобальних процесах реформування сучасної освіти? Думається, що розвиток цього феномену зумовило декілька чинників сучасного буття.

Соціологічний чинник пов'язаний зі зміною соціокультурного середовища у всьому світі та тією мірою діяльності, яка належить особистості в цьому процесі. Розвиваючи цю думку, відомий український філософ І. А. Зязюн у трактаті «Філософія педагогічної дії» наголошує: «Процеси глобалізації, ініційовані у кінці ХХ ст.

інтелектуальною елітою суспільства, зумовили не лише швидкий розвиток інформаційних технологій, і фактично підвели світове співтовариство до усвідомлення необхідності переходу на більш високий інформаційний рівень соціальної організації» [16, с. 566].

У книзі «Восьма навичка» Стівен Кові це явище пов'язує з початком нового століття, що під знаком Інтернету, автоматизації та аутсорсингу виробничих функцій (С. Кові називає його «Нове століття інтелектуального працівника») висуває нові вимоги до мотивації. Він говорить про те, що індустріальне століття “батоба і пряника” закінчилося. Настало століття інтелектуальне. Нині необхідні правильні стосунки з людьми, з колегами, з якими ти взаємодієш [22, с. 84].

Економічний чинник зумовлений тим, що «соціально-економічна трансформація і пов'язане з нею явище безробіття, прагнення різних держав й України також до інтеграції у європейський простір, реформи освіти, обґрунтування стратегій розвитку трудового потенціалу української держави – це тільки окремі передумови, що об'єктивно зумовлюють необхідність усвідомлення й аналізу взаємовідносин системи освіти і ринку праці» [31, с. 38]. У таких обставинах освітні заклади мають бути конкурентоспроможними, а якість навчання й атмосфера виховання у школі стає предметом ретельного вибору батьків-Клієнтів. Тому саме команди педагогічних лідерів та цілеспрямованість і саморозвиток вчителя можуть стати запорукою конкурентоздатності та високого професіоналізму освітнього закладу.

Культурологічний чинник спрямовує нас на те, що вкрай необхідно створити таку систему освіти і таку її структуру, які здатні постійно відстежувати й нести в освітнє середовище новітні наукові знання про культуру і культурні процеси, які функціонують у сучасному суспільстві. Отже, мова повинна йти не про забезпечення оволодіння всіма знаннями, бо в наш час їх зростання й оновлення набрали таких швидких темпів, які при всьому бажанні не можуть дозволити людині їх опанувати, а про акцентування уваги на засвоєнні найістотніших, фундаментальних, стійких і довготривалих знань, які лежать в основі наукової картини сучасного світу, представленого світом космосу, світом людини і суспільства, світом людської

цивілізації та глобальними фундаментальними процесами, що відбуваються в них.

Особистісно орієнтований чинник змінює уявлення про роль особистості в сучасній освіті: «Щоб вибрати правильну дорогу, сучасна людина повинна побачити світ із позиції цінностей, досягнути буття і природи, і своє, як значуще, за яке вона несе відповідальність» [16, с. 566]. Досить образно сутність сучасного лідерства визначають голландські вчені К'ел А. Норстрем та Йонас Ріддерстрале. У бестселері «*Бізнес у стилі фанк*» науковці зазначають: «Слово “менеджмент” утворене від італійського *maneggio* / *maneggiare* і французького *manège* – виходить «арена, якою коні бігають по колу, яких підганяє довгим батоном шталмейстер». Але що, якщо раптом коні навчаться бігати по колу самі та будуть це робити краще, ніж під керівництвом дядька 46,5 років, що тримає хлист і що стоїть посеред арени? Або якщо коні виявлять, що в товаристві товарного достатку з глобальною конкуренцією є речі більш цікаві, ніж біг по колу? Якщо ви спробуєте маніпулювати розумними людьми, вони брикатимуться» [32, с. 6]. І далі учні роблять цілком правомірний висновок про те, що «люди вже не такі слухняні, але це не означає, що сама ідея лідерства застаріла. Навпаки, у фанк-світі лідерство означає більше, ніж коли б то не було. Це не стосується нашого традиційного розуміння слова «лідер». Дійсні лідери – це не ті, хто займає високі пости або має владу, а ті, хто володіє серцями й розумом людей» [32].

Мері Паркер Фоллетт, американський політолог продовжує цю думку, вважаючи, що лідерські якості в сучасній ситуації можуть виявлятися де завгодно, незалежно від посади і становища людини. Вона зауважує, що лідерство полягає в здатності піднятися над ситуацією, побачити й оцінити картину в цілому, а також у здатності організувати людей для досягнення спільної загальної мети [34, с. 12].

Хто ж такий Педагог-Лідер і як реалізується лідерський потенціал у сучасній системі педагогічної діяльності? На початку 1980-х років Уоррен Бенніс провів кількісні дослідження шляхом вивчення діяльності великої групи педагогів-психологів. У результаті досліджень

були встановлені такі характеристики поведінки педагога-лідера: 1) уміння бачити суть проблеми навчання і розвитку того, хто навчається; 2) розвиненість емоційного інтелекту, на противагу логіко-практичному; 3) знання самого себе, відвертість і чесність; 4) створення атмосфери довіри у взаєминах із колегами та вихованцями; 5) шанобливе ставлення до себе і тих, хто тебе оточує; 6) готовність узяти на себе відповідальність; 7) взаємини з учнями, які спрямовані на результат, у процесі досягнення якого вони дістають можливість проявити свої лідерські якості; висока відповідальність, цілеспрямованість, скромність; 8) натхнення і мотивація до успіху, гордість за успіхи своїх учнів у навчанні.

Формуванню подібних якостей у сучасного педагога приділяє увагу І. А. Зязюн, цілком правомірно порівнюючи педагогів із військовими командирами: «У педагогіці діє важливий принцип: «якомога більше уваги до особистості», порушення якого завжди призводить до негативних наслідків. Принижені вчителем учні залишаються надовго з глибокими «душевними шрамами», тому нетактовного, несправедливого педагога неможливо допускати до роботи з молоддю. Грубий командир у військовій обстановці ніколи, особливо у важких життєвих ситуаціях, як правило, не одержує підтримки від своїх солдат» [15, с. 29].

Говорячи про роль емоційного інтелекту лідера, що впливає на позитивний розвиток особистості й економічний прогрес, варто звернути увагу на психологічне дослідження американського вченого Даніеля Гоулмена, який близько 20 років тому зацікавився секретами успішного лідерства [60]. Щоб визначити, які з рис, що впливають на прогрес розвитку організації є ключовими, був проведений аналіз понад 188 підприємств (більшість з яких — глобальні компанії, наприклад, British Airways, Lucent Technologies Credit Suisse) і їх найбільш успішних лідерів. Було виділено три основні категорії особистих якостей: технічні здібності (наприклад, схильність до бухгалтерії та планування виробництва), пізнавальні здібності (аналітичне мислення) і так звані емоційні (тобто уміння працювати з людьми, знаходити з ними взаєморозуміння й ефективно упроваджувати зміни). За впливом на

позитивний розвиток підприємства емоційні здібності удвічі перевищували IQ. До того ж, аналіз показав, що, чим вища посада, тим важливіші емоційні (а не технічні) здібності для досягнення успіху. Цю думку підтвердив і Клеренс Френсис «...ви не можете купити вірність. Ви не можете купити відданість сердець, розумів і душ. Ви повинні це заслужити!» [57, с. 45]. У темі концепції емоційного інтелекту особистості педагога стверджується ідея І. А. Зязюна про те, що людина має виявляти вміння співпереживати, оцінювати, співчувати, і суб'єкт, духовно опановуючи навколишній світ, розглядає кожен із об'єктів дійсності з обох позицій [13]. Саме цю ідею як довічну цінність особистості сучасного педагога проповідує український філософ у своїй роботі «Педагогіка добра».

Таким чином, лідер-педагог визначається нами як людина, яка мислить глобальними філософськими й культурологічними категоріями. Він передбачає потенційні можливості кожного учня, створює спільне бачення майбутнього навчально-виховного процесу і розвитку особистості та здібностей учнів. Педагогічний лідер делегує вихованцям повноваження і розвиває в них самостійність, бачить, розуміє і цінує в них відмінності, розвиває командний підхід до роботи і навчання, відчуття партнерства. Він вітає зміни, демонструє знання педагогічних технологій, заохочує творчий і конструктивний виклик, діє відповідно до проголошених культурних цінностей, розвиваючи і збагачуючи їх власною діяльністю. Лідерство, за образним висловом видатного письменника і політолога Уоррена Бенніса, схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви його бачите, ви точно знаєте, що воно перед вами [34, с. 12].

У 1980-х роках учені та письменники Дж. Каузес і Б. Познер запропонували діяльнісний підхід до педагогічного лідерства. Вони розглядали дії та вчинки лідерів і виділили п'ять ключових моментів, кожний з яких включав такі моделі поведінки: 1) не керувати, а спонукати людей до спільного бачення; 2) не мотивувати, а надихати людей, високо оцінювати досягнення і гідно заохочувати виконавців; 3) орієнтувати підлеглих на перспективу, заохочувати на свою сторону максимум послідовників; 4) давати можливість іншим

проявити себе. Заохочувати співпрацю і допомогу послідовникам у їх індивідуальному розвитку; 5) надихати прикладом і концентрувати спільні зусилля на послідовних результатах. І. А. Зязюн додає ще один пункт: «викладач повинний бути і спеціалістом залучення учнів до своєї науки і науковцем розвитку пошукових навичок у них» [16, с. 356].

Вищенаведені компоненти діяльності особистості педагога-лідера цілком і повністю відповідають моделі сучасної педагогічної діяльності. Зупиняючись на першому компоненті діяльності педагога («не керувати, а спонукати людей до спільного бачення»), слід зауважити, що влада в нашому розумінні – це не завжди лідерство. Зате зворотне, мабуть, вірне завжди: лідерство породжує владу і значною мірою забезпечує її. Вигідна відзнака лідерства від простої адміністративної влади полягає в тому, що це влада, яка не потребує застосування сили, хоча і має її. Сила стає непотрібною, коли на допомогу лідерству приходять ідеологія. «Сам факт, що у людини є підлеглі, зовсім не робить її лідером. У начальників підлеглі, у лідерів – послідовники. У цьому завжди полягала і полягає суть лідерства. Насіння лідерства криється у відносинах між лідерами та їх послідовниками» [57, с. 19]. «Людей треба стимулювати. Працівникам нового століття все більше хочеться відчувати емоційний зв'язок зі своєю роботою» [22, с. 18].

Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, у яку готові повірити ті, хто потребує віри, і яку готові прийняти ті, хто шукає пояснень. Ці положення складають основу особистісно орієнтованого навчання, в якій особистість учня є не засобом, а метою співтворчості.

Занадто багато останнім часом ми говоримо про суб'єкт-суб'єктний підхід. І це правомірно, бо лише в рівноправній спільній діяльності народжується пошук, творчість, істина. Педагог-лідер повинен так вибудовувати технологію навчально-виховного процесу, де його роль зводилася б не до наставництва й контролю, а до партнерства і модерації. «Не заважай мені!», – так часто згадує прохання хлопчика-японця І. А. Зязюна, який, перебуваючи в дитячому садку в Японії, хотів дізнатися, чим цей хлопчик займається. Педагог-

лідер має вміти розкрити творчий потенціал у кожній особистості того, хто навчається. Він має давати можливість учням проявити себе, а також заохочувати співпрацю і допомогу в їх індивідуальному розвитку. «Управління або натхнення? Слово управління має на увазі «контроль», але управляти можна лише речами і процесами, людьми управляти не можна. Їх можна лише надихати. Вам треба надати їм можливості. Розкрити їх потенціал» [22].

Здавалося б, усе це зробити дуже просто, проте саме складна амбівалентність таких якостей, як скромність, толерантність, терпіння, з одного боку, і велика внутрішня сила, цілеспрямованість, віра – з іншого, можуть забезпечити такий формат сучасної взаємодії вчителя та учнів.

«Іронія в тому, що агресивність і честолюбство, завдяки яким люди так часто приходять до влади, вступають у конфлікт із тими людськими якостями, які необхідні, щоб стати керівником 5-го рівня. Цей парадокс у поєднанні з тим, що ради директорів помилково вважають, що їм доконче потрібний самовпевнений, егоцентричний лідер, здатний привести компанію до успіху, є поясненням того чому ми так рідко бачимо керівників 5-го рівня на чолі компаній» [23].

У сучасних концепціях лідерства все частіше пропонується визначення «лідер-слуга». Цей термін, на наш погляд, найкрасномовніше говорить про концепцію управління як педагогічним колективом у цілому, так і організацією вчителем діяльності на уроці. Лідер-слуга – це той, хто завжди поряд зі своїми підлеглими (учнями), лідер-слуга – це той, хто свято вірить у те, що: «дитина надзвичайно чутлива до добра й справедливості. Вона потребує ласки і з боку батьків, і з боку вчителів, і взагалі з боку соціумного оточення» [14, с. 157]. Лідер-слуга – це той, хто вірить у своїх підлеглих (учнів) і завжди готовий розділити відповідальність. «Керівники 5 рівня, – так називає керівників сучасного типу Дж. Коллінз в роботі «Від хорошого до великого», – дивляться у вікно, щоб приписати успіх чинникам, які не мають до них відношення, коли все йде відмінно. Водночас вони дивляться у дзеркало, коли говорять про відповідальність, ніколи не списуючи свої проблеми на невдачу.

Усі, хто «за вікном», показують на керівника 5-го рівня і говорять: «Це його заслуга; без його керівництва ми б не стали великою компанією». А керівник п'ятого рівня, навпаки, показує на тих, хто стоїть за вікном, і говорить: «Погляньте на цих чудових людей, це справжній успіх працювати з ними, мені таланить» [23].

Лідерський стиль у педагогічній діяльності дозволяє збудувати всю систему стосунків у педагогічному процесі, що ґрунтується не на залякуванні, як це було часто-густо в авторитарній педагогічній системі, а на любові, довірі, партнерстві. «У педагогічній дії є два рівнозначні об'єкти за змістовною сутністю – Людина і Людина. Вони мають створювати одна одній відчуття спокою, рівноваги, благополуччя, щастя» [14, с. 74].

За допомогою батога не можна виховати вільну особистість, яка здатна до відповідальних вчинків і високого громадянського обов'язку. За допомогою «батога» можна виховати «гвинтик», а сучасній Україні потрібні особистості-лідери.

Зарубіжний досвід лідерства в освіті. Необхідною складовою лідерства сучасного університету є інтелектуальне лідерство університетського менеджменту, професорсько-викладацького складу, а також лідерський потенціал студентів. Лідерство та глобалізація – два процеси, які паралельно розвиваються й визначають освітню сферу ХХІ століття. Сьогодні молода людина не може уявити свого професійного життя без глобальних знань, а їх здобути можливо з використанням різних джерел інформації. У зв'язку із цим набуває ваги аспект володіння однією, а то й кількома іноземними мовами. Як зауважує К. В. Балабанов, знання будь-якої іноземної мови, надає людині «додаткову можливість спілкуватися з ширшим колом людей, дізнаватись про їхню культуру, звичаї, цінності та традиції від безпосередніх носіїв й учасників» [6, с. 13]. Отже, розвиток лідерського потенціалу ґрунтується на володінні іноземними мовами.

На думку американського дослідника Ричарда Морріла, протягом тривалого дослідження лідерства витворилось кілька парадигм, які «передбачають різні стилі лідерства, моделі поведінки, теорії та практики» [61, с. 30]. Актуальним завданням сучасного університету є

розвиток лідерства серед студентів. Дослідники визначають різні аспекти лідерства, з-поміж яких: особистість, відносини (стилі лідерства) й соціальний потенціал: «Чимало теорій було розроблено, аби запропонувати викладачам з різних навчальних дисциплін вичерпні визначення стилів лідерства за допомогою чітких теоретичних побудов». Ці теоретичні побудови дають змогу викладачам оцінювати розвиток лідерства серед студентів коледжу й надавати відповідну підтримку студентам, яким притаманний лідерський потенціал. Р. Л. Морріл зауважує, що лідерство охоплює всі аспекти нашого суспільства, воно засвідчує чимало прикладів лідерів й дозволяє нам визнати «експерименти» керування. Однак теорії лідерства, які існують сьогодні, не є визначеними назавжди, бо ми маємо визнати постійну мінливість світу, у якому живемо. Автор пропонує поняття *the eccentricities of leadership* – ексцентриситети лідерства (*eccentricities* – вигадливість, химерність, оригінальність). І насамкінець автор цього дослідження підкреслює: критичне ставлення до наявних моделей лідерства – запорука їх успішної реалізації.

Важливий аспект лідерства університету – лідерство викладача, ученого як «творця знань й суспільного інтелектуала». Привабливим є, наприклад, досвід турецьких університетів, що розробляють теорію інтелектуального лідерства викладача [64]. Поняття інтелектуального лідерства передбачає засвоєння та розвиток перформативної культури, розроблення онлайн-програм та курсів, проведення навчання для фахівців, міждисциплінарну співпрацю з колегами, презентацію своїх дисциплін у міжнародних мережах, участь у проектах щодо співпраці з промисловістю чи бізнесом, вивчення дослідницьких фондів тощо. У зв'язку з цим, на переконання вчених, організаційні структури й менеджери університетів повинні підтримувати інтелектуальне лідерство викладачів, необхідною є гнучка управлінська практика щодо інтелектуального керівництва університетів. Саме відповідний організаційний клімат й управлінська гнучкість забезпечать надійне підґрунтя інтелектуального лідерства, дозволять максимально підвищити ефективність інституціональної практики.

Власний досвід розвитку лідерства є й в Університету Міннесоти, на базі якого працює Департамент організаційного лідерства, політики й розвитку, що пропонує факультативні курси лідерства й розробляє міждисциплінарні навчальні програми [63]. Зокрема, це – початкова програма лідерства для студентів та програма вищого рівня для професорсько-викладацького складу. Перша має на меті засвоєння основних знань про лідерство, підготувати студента до реального досвіду керівництва як в університетському містечку, так і в ширшій спільноті, на основі об'єднання теорії лідерства та істинного керівництва спільнотою. Програма передбачає такі напрями, як особистісне чи позиційне лідерство, системне мислення, управління конфліктами, визначення цілей, прийняття рішень, адаптивні й інтегративні підходи до лідерства, робота в команді; теорія та філософія лідерства, культурні, етичні цінності й етнічна приналежність учасників груп тощо. Ця мульти- й міжкультурна програма готує студентів до реального життя, допомагає сформуванню критичного мислення шляхом навичок усної та писемної комунікації, презентувати лідерство як «письмовий, усний та польовий досвід».

Міждисциплінарна співпраця університету з іншими університетами й коледжами, зокрема з Інститутом Х'юберта Х. Хамфрі, дозволяє включити компонент лідерства й громадянства до академічної програми учнів різних прошарків суспільства, з урахуванням цінностей, культур різних етнічних груп. Програма лідерства призначена для підвищення кваліфікації лідерів, які мають досвід інновацій і досягнень в межах основної кар'єри.

У розвинених країнах світу розробляються програми для університетських керівників вищого порядку, активно впроваджуються нові практики управління університетами. Л. Д. Тарадіна в публікації «Огляд підходів до підготовки лідерів у сфері вищої освіти на прикладі США та Великої Британії» розглядає досвід американських та британських вишів у розвитку нових підходів щодо підготовки лідера для вищої школи. Так, місія найбільшого освітнього центру США, Гарвардської вищої школи педагогічних наук (Harvard Graduate School of Education), – підготовка лідерів, мета якої

трансформування університетів та підвищення якості освіти. Тут застосовуються такі форми підготовки, як періодичні короткотермінові семінари й короткі програми підвищення кваліфікації. З-поміж них і семінари для ректорів: які обіймають посаду менше ніж рік (Harvard Seminar for New Presidents), та досвідчених ректорів, які на посаді мінімум три роки (Harvard Seminar for Experienced Presidents). Програму лідерства для деканів та проректорів, які відповідають за тривалий стратегічний розвиток університету, як і програму розвитку управлінських компетенцій (Management Development Programme) для керівників адміністративних підрозділів, реалізує Інститут управління й лідерства в освіті (Institute for Management and Leadership in Education) (Institute for Management and Leadership in Education) Американської ради з освіти (American Council on Education – (ACE). Рада пропонує програми лідерства для вищих органів управління: керівників адміністративних підрозділів, деканів, проректорів (Institute for New Chief Academic Officers, ACE Fellows Program), програми для університетських співробітників, які очолюють напрям інтернаціоналізації (Institute for Leading Internationalization). Це й довготермінові програми стажувань в інших вишах, й участь у семінарах і конференціях. У програмах для вищих керівних органів передбачений формат гнучкого графіку, що дозволяє учасникам не припиняти роботу у своїх університетах [53].

Робін Мідлхйорст, професор вищої освіти Університету Кінгстон, директор Фонду стратегії, досліджень та міжнародного лідерства, у дослідженні «Інвестиції в розвиток лідерства: досвід Великої Британії», зауважує, що національні програми лідерства засвідчують конкуренцію між вишами та системами вищої освіти в умовах глобальних змагань за статус і репутацію. Управління цими організаціями як успішним некомерційним бізнесом, як рушієм місцевого й регіонального розвитку та як академічними організаціями світового рівня потребує широкого спектру навичок та досвіду. Робін Мідлхйорст наголошує на необхідності створення нових структур щодо управління та впровадження методів роботи, що забезпечують

співпрацю між керівництвом університетів та менеджерами-професіоналами. На його думку, суттєві зміни в розвитку управлінців вищого рівня сталися в 2003 році, коли було створено Фонд з управління у вищій освіті. Фонд пропонує багато британських і міжнародних програм для керівників усіх рівнів: програми для початківців та досвідчених управлінців; професійні мережі для керівників і менеджерів; конференції та заходи, присвячені темам керівництва; спеціалізовані програми корпоративного менеджменту у межах вишів; індивідуальні консультації; аудит ефективного управління; розвиток команд топ-менеджерів; ініціювання масштабних організаційних перетворень. Фонд з управління у вищій освіті надає конкурсні гранти для розвитку вишівських та мультивишівських ініціатив. Особливу увагу Фонд приділяє побудові команд топ-менеджерів, а також цільовим ініціативам щодо підготовки нових кадрів, керівників дослідницьких груп. Робін Мідлхйорст зауважує, що внутрішні вишівські програми дуже важливі. Вони передбачають групові програми для старих керівників і менеджерів університету, а також спільні програми стратегічного лідерства для керівників і посадових осіб з інших країн, що сприяє значно ширшим можливостям міжнародного партнерства в галузі навчання. Вишівські програми лідерства надають можливості творчо використовувати потенціал у межах вищого навчального закладу, вони також забезпечують максимальне використання партнерських контактів університетів різних регіонів, сприяють розвитку стратегій інтернаціоналізації. Водночас, як переконаний Робін Мідлхйорст, інновації завжди потрібні, аби відповідати динамічним умовам вищої освіти. По-перше, вимоги щодо розвитку лідерства повинні відповідати щоденним запитам управління, по-друге, розвиток лідерського потенціалу повинен створювати комфортний простір для дискусій та експериментів [28].

Досвід системи освіти Великої Британії досліджено і в огляді систем вищої освіти країни ОЕСР (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) [33]. Тут заакцентовано на тому, що система вищої освіти Великої Британії спирається на тривалу

університетську традицію й вважається найбільш стійкою європейською моделлю. Прикметна ознака британської академічної освіти, на думку авторів цього огляду, – це переважна орієнтація на фундаментальну науково-дослідну діяльність та теоретичну підготовку. Академізм, фундаментальні дослідження, активна дослідницька діяльність – це маркери справжньої університетської освіти у Великій Британії. Вони є прерогативою всіх «давніх» університетів. Саме в давніх британських університетах науково-дослідна діяльність є найважливішою складовою академічної кар'єри. «Нові» університети Великої Британії обрали іншу стратегію розвитку, відповідно до якої особлива увага приділяється інтернаціоналізації навчання, удосконаленню системи управління й фінансового менеджменту, орієнтування на виклики ринку праці. Стратегія «нових» університетів, як підсумовують автори огляду, виявилась ефективнішою: «давні» університети починають грати за правилами, запровадженими «новими», змагаючись один з одним за керівників вищого порядку. Нові практики управління університетами змінюють образ системи освіти. Надання університетам великих фінансових повноважень і свободи щодо управлінських рішень вимагає нової генерації менеджерів. Для підготовки кадрів професійних лідерів і менеджерів створюється Фонд Лідерства (Leadership Foundation), метою якого є удосконалення моделей управління, співпраця вишів та інститутів ринку праці, інтернаціоналізація, підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку інновацій [33].

Інтернаціоналізація дозволяє використати кооперацію вишів, враховуючи їх конкуренцію, як стимул для розвитку наукового та освітнього потенціалу. Так, результатом діяльності Американської ради з освіти (American Council on Education) та вишівської кооперації в рамках ACE Fellows Program стало створення програми «Топ-менеджмент у сфері вищої освіти» (Top Management Programme for Higher Education), а також створення Фонду лідерства у вищій освіті (Leadership Foundation for Higher Education). Мета Фонду – розвиток менеджменту й лідерства у сфері вищої освіти Великої Британії на

рівні університетів світового класу. Важливо наголосити, що Фонд лідерства вищої освіти Великої Британії спільно з Міністерством освіти та науки України, Британською Радою в Україні, Інститутом вищої освіти НАПН України реалізує Програму розвитку лідерського потенціалу університетів України. Структура спільної програми передбачає проекти «Командне лідерство» та «Майбутні лідери». У межах проекту «Командне лідерство» здійснюються такі форми роботи, як координаційна зустріч лідерів команд, семінар з моніторингу проектів, презентація результатів діяльності команд тощо. Проект «Майбутні лідери» має за мету розвивати та підтримувати потенційних лідерів, формувати резерв управлінських посад в університетах України. У лютому 2018 року буде започатковано III етап Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України, скерований на впровадження командної діяльності як технології розвитку вишів. Таким чином, спільні програми університетів світу сприяють інтернаціоналізації вищої освіти та досягненню ефекту синергізму, створюючи переваги для вищих закладів освіти, що беруть участь в їх реалізації. Крім того, подібна співпраця розширює коло міжнародної діяльності певного університету, відкриває нові перспективи для навчального закладу, «є імпульсом активізації освітньої та наукової діяльності із зарубіжними країнами, а також сприяє підвищенню якості освіти» [6, с. 12].

Програми, розроблені й апробовані провідними університетами світу, є комплексними й включають основи, теорію й практику, стилі та моделі лідерства. Водночас автори теорії лідерства й розробники програм одноставні в тому, що лідерство вишу не повинно копіювати досвід інших. Форми лідерства повинні відповідати наявним викликам та сприяти розв'язанню актуальних проблем. Програми лідерства повинні враховувати узвичаєні традиції певних культурних спільнот, їх створення має відбуватися з урахуванням цінностей, культур різних етнічних груп. Отже, у намаганні розбудувати лідерство вишу, лідерські якості студентів та викладачів, необхідно насамперед враховувати цю зазначену пораду провідних дослідників, а вже потім – ті моделі та схеми, які вони пропонують.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

**За науковою ред. чл.-кор. НАПН України, д. політ. наук
проф. К. В. Балабанова**

**МАРІУПОЛЬ
МДУ
2017**

УДК 378.014.25
ББК 74.484.4
І-73

Авторський колектив :

Балабанов К.В. (наук. редакція), Безчотнікова С. В., Булатова О. В., Воевутко Н. Ю., Гільченко О. Л., Годованик Є. В., Горбань Г. О., Гусева О. І., Дяченко О. Ф., Жарікова Ю. В., Задорожна-Княгницька Л. В., Зайковський О. С., Іванова Т. В., Кажан Ю. М., Кислова Л. А., Кіор Ю. А., Константинова Ю. В., Косенко Ю. М., Кумуржи Е. С., Кутнякова Г. І., Лабецька Ю. Б., Лисак В. Ф., Мараховська Н. В., Марена Т. В., Марченко М. О., Мацука В. М., Мороз О. А., Найдьонова Л. А., Павленко О. Г., Петрова І. О., Проценко О. Б., Смирнова М. С., Толпежніков Р. О., Трифонова Г. В., Трофименко М. В., Шепітько С. В.

Затверджена до друку Вченою радою Маріупольського державного університету (протокол № 7 від 27 грудня 2017 р.).

Рецензенти:

Зарва Вікторія Анатоліївна, доктор філологічних наук, професор, завідувач кафедри зарубіжної літератури та теорії літератури Бердянського державного педагогічного університету;

Мельниченко Світлана Володимирівна, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Київського національного торговельно-економічного університету;

Пономарьова Галина Федорівна, доктор педагогічних наук, професор, ректор Комунального закладу "Харківська гуманітарно-педагогічна академія" Харківської обласної ради.

УДК 378.014.25
ББК 74.484.4
І-73

Інтернаціоналізація як фактор конкурентоспроможності сучасного університету : кол. моногр. / за науковою ред. К. В. Балабанова. – Маріуполь : МДУ, 2017. – 430 с.

ISBN 978-966-97742-0-0

Колективна монографія присвячена питанням інтернаціоналізації вищої освіти. На думку авторів, основними напрямками розвитку інтернаціоналізації мають стати: включення всіх суб'єктів освітньої діяльності до процесу інтернаціоналізації, орієнтація інституціональної культури на міжнародну діяльність, позиціонування інтернаціоналізації як одного з пріоритетів розвитку університету під час стратегічного планування та прийняття рішень тощо. Особливу роль в цьому процесі автори монографії відводять університетам.

У монографії представлені результати багаторічних досліджень, які проводять науковці Маріупольського державного університету (МДУ), визначаючи міжнародну діяльність як стратегічний напрям розвитку сучасного університету.

Монографія розрахована на науковців, освітян та усіх небайдужих до проблем сучасної української вищої школи

УДК 378.014.25
ББК 74.484.4

ISBN 978-966-97742-0-0

© Маріупольський державний університет, 2017 рік

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1 Інтернаціоналізація вищої освіти: виклики сьогодення	9
1.1 Сутність, форми та складові розвитку інтернаціоналізації вищої освіти	9
1.2 Інтернаціоналізація вищої освіти як об'єктивна тенденція світогосподарського розвитку	21
1.3 Реалізація європейського вибору України у контексті інтернаціоналізації вищої освіти	44
Розділ 2 Конкурентоспроможність сучасного університету в умовах інтернаціоналізації вищої освіти	69
2.1 Інтернаціоналізація вищої освіти як фактор конкурентоспроможності сучасного університету	69
2.2 Правові аспекти забезпечення конкурентоспроможності сучасного університету в умовах європейської міждержавної інтеграції	111
2.3 Фактори конкурентоспроможності сучасного університету в умовах глобалізації	125
2.4 Міжнародна діяльність як умова конкурентоспроможності університетів України (досвід Маріупольського державного університету)	153
Розділ 3 Академічна мобільність як чинник інтеграції України у міжнародний освітній простір	206
3.1 Особливості розвитку академічної мобільності в сучасних умовах	206
3.2 Академічна мобільність студентів: основні напрями і тенденції розвитку	213
3.3 Особливості організацій та розвитку академічної мобільності викладачів	223
3.4 Розвиток академічної мобільності в українських навчальних закладах (досвід Маріупольського державного університету)	232
Розділ 4 Розвиток лідерського потенціалу викладачів та студентів в умовах євроінтеграції	250
4.1 Лідерство й нова філософія освіти	250
4.2 Лідерство й педагогічний менеджмент	266
4.3 Лідерські якості викладача та студента в умовах реформування вищої освіти в Україні	288

4.4 Розвиток лідерського потенціалу університетів в умовах інтернаціоналізації вищої освіти (досвід Маріупольського державного університету)	302
Розділ 5 Сучасні тенденції забезпечення якості вищої освіти: українські та закордонні практики	323
5.1 Забезпечення якості професійної підготовки менеджерів освіти в контексті глобалізаційних процесів	323
5.2 Підготовка педагогів закладів вищої освіти до викладання лекцій англійською мовою як умова професійної самореалізації	346
5.3 Забезпечення якості педагогічної освіти в Італійській Республіці	364
5.4 Забезпечення якості вищої педагогічної освіти: досвід Республіки Кіпр	377
5.5 Міждисциплінарна інтеграція у підготовці бакалаврів із системного аналізу як фактор конкурентоспроможності фахівців	392
5.6 Практичний аспект професійної підготовки вчителів німецької мови (пілотний проект Інституту Гете в Маріупольському державному університеті)	411

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Колективна монографія

Авторський колектив:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| Балабанов К.В. –наук. редакція, вступ, підрозділ 1.2, 2.4 | Кумуржи Е. С. – підрозділ 3.4 |
| Безчотнікова С. В. – підрозділ 4.2 | Кутнякова Г. І. – підрозділ 4.1 |
| Булатова О. В. – підрозділ 2.1 | Лабецька Ю. Б. – підрозділ 3.2 |
| Воевутко Н. Ю. – підрозділ 5.4 | Лисак В. Ф. – підрозділ 1.3 |
| Гільченко О. Л. – підрозділ 1.3 | Мараховська Н. В. – підрозділ 5.2 |
| Годованик Є. В. - підрозділ 2.2 | Марена Т. В.,- підрозділ 4.4 |
| Горбань Г. О. - підрозділ 4.1 | Марченко М. О. – підрозділ 5.6 |
| Гусєва О. І. - підрозділ 4.3 | Мацука В. М. – підрозділ 2.3 |
| Дяченко О. Ф.,- підрозділ 5.5 | Мороз О. А. – підрозділ 4.1 |
| Жарікова Ю. В., - підрозділ 3.1 | Найдьонова Л. А. – підрозділ 3.4 |
| Задорожна-Княгницька Л. В. - підрозділ 5.1 | Павленко О. Г. – підрозділ 5.2 |
| Зайковський О. С. - підрозділ 2.1 | Петрова І. О. – підрозділ 1.1 |
| Іванова Т. В. – підрозділ 4.2 | Проценко О. Б. – підрозділ 4.4 |
| Кажан Ю. М. – підрозділ 5.6 | Смирнова М. С. – підрозділ 3.3, 3.4 |
| Кислова Л. А. – підрозділ 2.3 | Толпежников Р. О. – підрозділ 2.1 |
| Кіор Ю. А. – підрозділ 3.4 | Трифоновна Г. В. – підрозділ 5.3 |
| Константинова Ю. В. – підрозділ 1.1 | Трофименко М. В. – підрозділ 2.4 |
| Косенко Ю. М. – підрозділ 4.3 | Шепітько С. В. – підрозділ 3.3 |

Формат аркушів: 450 М x 640, частина аркуша:1/8

Обсяг ум. друк. арк.: 20,8

Тираж: 300 прим.

Номер замовлення: 052/18

Видавець та виготовлювач: Маріупольський державний університет

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції

Серія ДК № 4930 від 07.07.2015 р.

87500, Маріуполь, пр. Будівельників, 129