

вимог, дисциплінованості, зібраності, надійності та інших суспільно значущих характеристик поведінки. Ця функція здійснюється лідером головним чином не на змаганнях, а в умовах тренувальних занять і відпочинку.

Спорт допомагає розвивати в собі волю, дисциплінованість, вимогливість до себе і до оточення і, безумовно, розвиває лідерські якості людини. Адже якщо ти не прагнеш бути лідером, тобі не бачити успіхів і перемог у спорті. Наведені лідерські якості взаємопов'язані, взаємозумовлені і складають єдине ціле в професійно-кваліфікаційній характеристиці викладача вищої школи. Вони визначають його поведінку, стиль педагогічної взаємодії зі студентами у навчально-виховному процесі й забезпечують її ефективність у особистісному та професійному становленні майбутніх педагогів в умовах вищого навчального закладу. Викладач-лідер здатен виховати лідера-студента.

#### **4.4 Розвиток лідерського потенціалу університетів в умовах інтернаціоналізації вищої освіти (досвід Маріупольського державного університету)**

Сучасні університети працюють в умовах постійних динамічних та якісних зрушень, які пов'язані з інноваціями в освіті, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, процесами регіональної та глобальної інтеграції, транснаціоналізації освітньої діяльності і кардинально змінюють фінансово-економічні, політико-правові, соціально-культурні, інституційні та інші умови функціонування ринку послуг вищої освіти. Жорсткі умови конкуренції, в яких працюють заклади вищої освіти практично в усіх країнах світу, потребують, з одного боку, розширення ринків збуту освітніх послуг через інтернаціоналізацію освітньої діяльності, а з іншого – пошуку шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності освітніх установ. При цьому зазначені напрями є тісно пов'язаними між собою. Так, тільки конкурентоспроможний університет може утриматись на

зарубіжних ринках освітніх послуг, успішно конкуруючи з місцевими закладами вищої освіти. Водночас активна участь університетів у процесах інтернаціоналізації часто надає нові можливості для отримання ними нових конкурентних переваг. Реалізуючи стратегію міжнародної діяльності, заклад вищої освіти стає учасником жорсткої конкурентної боротьби і має бути готовим до відповідних змін, які несуть у собі як додаткові ризики, так і надають більше можливостей для розвитку університету. За таких умов університети мають спиратися на нові принципи роботи, нові цінності та підходи, запроваджувати безперервний процес удосконалення управлінської діяльності, постійної адаптації до нових викликів інтернаціоналізації освітньої діяльності.

Одним із головних чинників, від яких сьогодні залежить успішність діяльності будь-якої організації, є лідерство. Лідерство розглядається як серцевина належного демократичного врядування, сучасна концепція управління і визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності [43, с. 12], [51]. Лідерство є багатоаспектним поняттям, яке ґрунтується на ідеалах творчості, креативності, проактивності, довіри та стратегічного мислення і характеризується такими властивостями, як: більша прозорість та обґрунтованість дій, спроможність сформулювати і втілити бачення в життя, спроможність дивитися на довгострокову перспективу, готовність до змін та ведення цих змін, врахування потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, відкритість до нових ідей, орієнтація на розвиток командної роботи тощо. Лідерство – це те, чому навчають, принцип, який сповідають, і компетенція, яку розвивають й оцінюють, як під час набору на керівні посади, так і реалізації посадових обов'язків [43, с. 15].

Лідерство розглядається як вищий порівнянно з адмініструванням і менеджментом еволюційний та якісний рівень управління, що реалізується шляхом впливу на поведінку людей на основі взаємної поваги та довіри задля реалізації суспільно значущих цілей (цінностей) та потребує наявності в управлінця-лідера відповідних лідерських компетенцій (якостей) [44]. Парадигма

лідерства проявляється через утвердження нових організаційних структур, моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей як основи управлінської діяльності [19], [20]. Особливе значення впровадження принципів лідерства набуває для сфери освіти, у тому числі вищої, де ефективність функціонування університету та ефективне використання людських ресурсів значною мірою залежать від лідерських якостей адміністративно-управлінського та науково-педагогічного персоналу, його особистісно-професійної готовності до забезпечення безперервності інноваційних процесів в освіті. Упровадження концепції лідерства в діяльність закладів вищої освіти ускладнюється тим, що освітні зміни тут тісно пов'язані з людським фактором, оскільки учасниками змін є люди, а об'єктом є система міжособистісних відносин – освітній процес [47].

Сьогодні заклади вищої освіти, реалізуючи місію розвитку людського капіталу, й самі мають бути генераторами ефективних змін і лідерами суспільного прогресу в частині розроблення та поширення передових знань та створення на їх основі інноваційних технологій, а також обґрунтування перспективних ідей і цінностей, необхідних для організації людського буття. Сучасний університет має демонструвати потужну й перманентну здатність до самовдосконалення, адекватного часу [45]. Усвідомлюючи нагальну потребу в зміні підходів до управління вітчизняними закладами вищої освіти та необхідність впровадження концепції лідерства в їхню діяльність, Британська Рада в Україні, Фундація лідерства у вищій освіті (Велика Британія) та Інститут вищої освіти НАПН України за підтримки Міністерства освіти і науки України з 2016 р. організували Програму розвитку лідерського потенціалу університетів України. Головна мета Програми – сприяння реформуванню сектора вищої освіти шляхом розвитку лідерського потенціалу університетів України. Відповідно до бачення розробників Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України, її реалізація покликана: створити національну мережу «агентів змін» (фахівців, готових упроваджувати інноваційні зміни у своїх закладах вищої освіти); ввести механізми розповсюдження, співпраці та обміну ефективною практикою розвитку лідерського

потенціалу університетів; сприяти ефективному застосуванню лідерського потенціалу «агентів змін» у системі вищої освіти або окремого закладу через визнання їх статусу та покращення індикаторів досягнень університету; формування в університетах чіткого розуміння своєї ролі та відповідальності в умовах розширеної автономії через оновлення університетських стратегій [44]. У Програмі були задіяні 12 команд університетів України, які пройшли конкурсний відбір. У рамках Програми кожна команда працювала над проектом інноваційних змін для розвитку відповідного університету. Склад кожної команди було сформовано таким чином, що члени команди представляли всі ланки університетської спільноти – адміністративно-управлінську, академічну та студентську, що дозволило здійснювати розвиток лідерських якостей усіх груп учасників освітнього процесу. Навчальні модулі Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України були побудовані таким чином, щоб розкрити учасникам технології командного та індивідуального лідерства, які є взаємодоповнювальними й необхідними для успішної роботи над інституційним проектом змін і реалізації якісних перетворень в університеті. Зокрема, для розвитку командного лідерства учасники Програми за допомогою інтерактивних тренінгових сесій, завдань і моделей опанували принципи та методи ефективної командної роботи і комунікації і вивчали особливості формування дієвих команд, розподілення ролей у команді, розглядали профіль і динаміку команди, моделювання підходів до співпраці та участі, стилі комунікації, креативність і творче мислення в роботі команди. Учасники модуля, спрямованого на розвиток індивідуальних лідерських якостей, працювали над формуванням власної лідерської ідентичності, розвитком особистого лідерського потенціалу і розробкою автентичного підходу до ведення змін. Досягнення зазначених результатів стало можливим за рахунок здобуття учасниками Програми у рамках тренінгів практичних навичок і знань про баланс між лідерством і менеджментом; стилі лідерства; шляхи переконання і впливу; техніки скеровування



динаміки команди; стрес-менеджмент; принципи ефективного лідерства в часи змін [44].

Маріупольський державний університет (МДУ) став учасником першого етапу Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України, який тривав протягом березня 2016 р. – лютого 2017 р. Тематика проекту, з яким МДУ брав участь у реалізації Програми, - «Інтернаціоналізація як спосіб підвищення конкурентоспроможності сучасного університету». Протягом року університетська команда, яка включала керівництво, викладачів та студентів МДУ, була задіяна у навчальних тренінгах та семінарах з лідерства, які проводили досвідчені тренери Фундації лідерства вищої освіти з Великої Британії. Отримані знання та навички було використано в роботі над проектом, пов'язаним з інтернаціоналізацією діяльності університету.

Очікувані результати реалізації проекту були сформульовані ще на етапі підготовки заявки на участь у конкурсному відборі і включали:

- розширення мобільності науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти;
- збільшення контингенту іноземних студентів;
- модернізацію процесу впровадження іноземних мов у ході професійної підготовки майбутніх фахівців;
- реалізацію програм подвійних дипломів;
- засвоєння ефективних практик вищої школи Великобританії та їх впровадження в діяльність Маріупольського державного університету.

За підсумками участі університетської команди у Програмі розвитку лідерського потенціалу університетів України і реалізації Проекту було отримано такі результати:

1. На основі оцінки внутрішніх та зовнішніх чинників інтернаціоналізації було проведено SWOT-аналіз міжнародної діяльності МДУ, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони цього напрямку роботи, а також можливості та загрози подальшого розвитку (табл. 4.1).

**Результати SWOT-аналізу міжнародної діяльності  
Маріупольського державного університету**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ МДУ має досвід участі у підготовці студентів за програмами подвійних дипломів протягом 2012-2017 рр.</li> <li>▪ Коло іноземних партнерів МДУ при реалізації програм подвійних дипломів поступово розширюється: Університет Овернь-Клермон (м. Клермон-Ферран, Франція), Мессінський університет (Італійська Республіка), Полонійна академія (м. Ченстохов, Польща).</li> <li>▪ Постійне зростання кількості іноземних партнерів та підписаних угод про співробітництво, розширення географії міжнародних зв'язків МДУ (101 угода про співробітництво з іноземними партнерами станом на 2017 р.).</li> <li>▪ Наявність науково-педагогічних працівників, які можуть забезпечити викладання іноземними мовами на філологічних спеціальностях.</li> <li>▪ Іноземні мови використовуються для професійної підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Філологія» (освітньо-професійні програми «Мова і література (англійська)», «Мова і література (німецька)», «Мова і література (французька)», «Мова і література (новогрецька)», «Мова і література (італійська)» тощо).</li> <li>▪ Використання іноземних мов для викладання окремих тем лекційних і семінарських занять на немовних спеціальностях.</li> <li>▪ Потреба і бажання студентів отримувати інформацію іноземними мовами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Потреба конкретизації умов реалізації програм подвійних дипломів у межах угод про співробітництво з іноземними партнерами.</li> <li>▪ Необхідність оновлення нормативних документів, що регламентують викладання навчальних дисциплін іноземними мовами.</li> <li>▪ Недостатня кількість науково-педагогічних кадрів, які можуть здійснювати викладання іноземними мовами (на немовних спеціальностях).</li> <li>▪ Недостатня кількість навчальних дисциплін, які викладаються іноземною мовою на немовних спеціальностях.</li> <li>▪ Недостатній рівень розвитку іншомовної комунікативної компетентності студентів для сприйняття навчальних дисциплін іноземною мовою на окремих спеціальностях.</li> </ul>

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Міжнародні програми (Еразмус +, Темпус) надають широкі можливості участі вітчизняних закладів вищої освіти у програмах подвійних дипломів разом з іноземними закладами вищої освіти.</li> <li>▪ Розробка нормативних документів щодо використання іноземних мов в освітньому процесі МДУ.</li> <li>▪ Збільшення обсягу дисциплін, що викладаються іноземними мовами.</li> <li>▪ Організація курсів підвищення кваліфікації викладачів з метою: <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівня розвитку іншомовної комунікативної компетентності викладачів МДУ;</li> <li>- підготовка викладачів до отримання міжнародних мовних сертифікатів.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Участь студентів МДУ у програмах подвійних дипломів за ОС «Бакалавр», що завершується отриманням диплому іноземного закладу вищої освіти, супроводжується ризиком відтоку студентів до іноземних університетів з відповідним зменшенням контингенту студентів на ОС «Магістр» у МДУ.</li> <li>▪ Ризик загострення воєнно-політичної ситуації у регіоні може ускладнити реалізацію існуючих та укладання нових угод про співробітництво з іноземними партнерами.</li> <li>▪ Тривалий і фінансово обтяжливий процес отримання міжнародних сертифікатів, що дають право викладання іноземними мовами.</li> <li>▪ Відсутність чітких стандартів на державному рівні, що регламентують викладання навчальних дисциплін іноземними мовами.</li> </ul>

**Примітка:** Складено за результатами SWOT-аналізу міжнародної діяльності Маріупольського державного університету.

2. Інтернаціоналізацію вищої освіти визнано одним із стратегічних напрямів розвитку університету, а заходи щодо інтернаціоналізації та розвитку міжнародної діяльності включено до Стратегії розвитку Маріупольського державного університету на 2016–2020 роки. Зокрема, у розділі Стратегії «Міжнародна діяльність та співробітництво» зазначено, що основною метою цієї діяльності є забезпечення позиціонування університету у світовому освітньому просторі шляхом поглиблення освітнього, наукового, культурного співробітництва із міжнародним науково-освітнім середовищем [51].

3. Проведено діагностику науково-педагогічних кадрів та адміністративного персоналу МДУ з метою виявлення ступеня їх готовності до впровадження стратегії інтернаціоналізації та наявного лідерського потенціалу. У цьому напрямі забезпечено:

- оновлення посадових інструкцій науково-педагогічних працівників та адміністрації університету;

- перевірку наявності сертифікатів, що підтверджують рівень володіння іноземною мовою (англійська, німецька, новогрецька);
- організацію сертифікації щодо виявлення рівня володіння іноземною мовою.

4. Модернізовано структуру управління університетом та оптимізовано його організаційну структуру.

5. Оновлено нормативно-правову базу університету щодо організації освітнього процесу у відповідності до сучасних вимог інтернаціоналізації (нові положення, що регламентують роботу структурних підрозділів університету, освітню та наукову діяльність викладачів тощо).

6. Збільшено кількість викладачів, які вивчають англійську мову, з метою отримання сертифікатів, що підтверджують рівень володіння іноземною мовою, впровадження англійських курсів у навчальний процес і збільшення контингенту іноземних студентів у МДУ. У рамках співробітництва з Британською Радою затверджено План дій щодо модернізації процесу впровадження англійської мови у ході підготовки здобувачів вищої освіти у Маріупольському державному університеті на 2018 рік. У межах реалізації зазначеного Плану розроблено та затверджено Програму мовно-педагогічного тренінгу з підготовки викладачів фахових дисциплін до викладання англійською мовою. Також заплановано провести опитування серед викладачів фахових дисциплін з метою виявлення мотиваційної готовності до проведення занять англійською мовою та створити фокус-групи із викладачів МДУ для організації мовно-педагогічного тренінгу; впровадити системи заохочення та підтримки викладачів фахових дисциплін, які розробляють робочі навчальні програми та викладають англійською мовою; провести мовно-педагогічний тренінг; розробити наскрізну навчальну програму дисципліни «Іноземна мова професійного спрямування» для студентів ОС «Магістр» нефілологічних спеціальностей; провести публічні лекції з фахових дисциплін англійською мовою учасниками мовно-педагогічного тренінгу.

7. Опрацьовано нові методики та практики викладання, які використовуються закордонними партнерами та тренерами Фундації лідерства вищої освіти.

8. За рахунок укладання нових угод про міжнародне співробітництво створено додаткові можливості для розширення мобільності викладачів і студентів, реалізації програм подвійних дипломів. Так, за період реалізації Проекту оновлено двосторонню угоду про співробітництво між МДУ та Національним Афіньським університетом імені І.Каподістрії (Грецька Республіка), що сприятиме забезпеченню академічної мобільності студентів, підвищенню кваліфікації викладачів і створенню умов для співпраці в рамках програми Еразмус+ , та підписано угоду з Салонікським університетом імені Аристотеля (Грецька Республіка), що дозволить організувати спільні археологічні дослідження в Греції та Україні.

9. Вивчено ефективні практики вищої школи Великобританії, досвід міжнародної діяльності Університету Йорка. Необхідно зазначити, що візит університетської команди до Університету Йорка здійснив значний вплив на бачення проекту. Результатом вивчення особливостей інтернаціоналізації Університету Йорка та обміну досвідом міжнародної діяльності з його провідними співробітниками стало формування нових ідей для впровадження у практику міжнародної діяльності Маріупольського державного університету та розвитку Стратегії інтернаціоналізації, зокрема:

- організація коротких курсів з вивчення англійської мови для науково-педагогічних кадрів та студентів (у тому числі, в рамках Еразмус+ );
  - нові шляхи та засоби залучення іноземних студентів;
  - розвиток зв'язків з громадськістю з метою формування позитивного іміджу університету.

Це дозволило представити міжнародну діяльність університету відповідно до підходів, які застосовуються в Університеті Йорка, а саме як поєднання відповідних компетентностей, діяльності, процесів та соціально-культурних аспектів, а також особливу увагу приділити іміджевій складовій стратегії інтернаціоналізації МДУ.

З метою розповсюдження результатів участі МДУ у Програмі розвитку лідерського потенціалу університетів України, поширення інформації щодо впровадження принципів лідерства в освітній діяльності, процесів інтернаціоналізації вищої освіти та необхідності розробки відповідних стратегій міжнародної діяльності на рівні закладів вищої освіти, у Маріупольському державному університеті організовано та проведено такі заходи:

- Круглий стіл «Міжнародна мобільність студентів: сучасний стан і перспективи». Метою проведення зазначеного науково-комунікативного заходу було публічне обговорення та обмін думками про сучасний стан міжнародної академічної мобільності серед студентів, представлення власних ідей щодо перспектив академічної мобільності в МДУ, формування спільного бачення пріоритетів розвитку академічної мобільності в Україні. В рамках засідання круглого столу обговорювалися наступні тематичні напрямки: академічна мобільність як чинник інтеграції України у європейський освітній простір; МДУ у процесах міжнародної мобільності студентів; міжнародні програми академічної мобільності студентів.

- Воркшоп «Effective micro-lecturing». Мета проведення заходу – розповсюдження знань та навичок, отриманих викладачами МДУ в ході тренінгів в рамках програми «Academic teaching excellence: English as medium of instruction», організованої Британською Радою влітку 2016 р. (програма передбачала використання інноваційних методик викладання та мовну практику з метою підвищення якості викладання та забезпечення професійної підтримки викладачів, які використовують англійську мову у викладацькій діяльності). Цільовою аудиторією воркшопу стали аспіранти і студенти освітнього рівня «Магістр» Маріупольського державного університету. У рамках теоретичної частини воркшопу цільова аудиторія була ознайомлена з британськими практиками підготовки та організації лекцій. Практична частина передбачала презентацію аспірантами та студентами власних мікро-лекцій англійською мовою, а також їх аналіз на основі використання методик, розроблених британськими фахівцями.

- Науково-методичні семінари з теорії лідерства, метою проведення яких є розвиток лідерських якостей викладачів та студентів МДУ. Теоретичну частину заходу проведено у формі семінару з питань історичного розвитку теорії лідерства та основних її положень. Під час проведення практичної частини: 1) визначено типи особистостей викладачів, складено профіль кожної команди (кафедри), визначено її сильні сторони, що дозволило збалансувати обов'язки членів команди відповідно до вимог щоденної роботи, забезпечити належне залучення всіх членів команди (працівників кафедри) до процесу впровадження змін; 2) визначено типи особистостей студентів академічної групи, складено профіль академічної групи та використано технологію коучингу, що сприяло підвищенню показників успішності студентів академічної групи та перегляду існуючого розподілу доручень серед студентів відповідно до типу особистості.

- «Школа педагогічної майстерності викладачів МДУ» (проводиться у форматі щорічного загальноуніверситетського міждисциплінарного науково-методичного семінару). Школа створена з метою підвищення педагогічної майстерності викладачів університету, які забезпечують підготовку кваліфікованих кадрів для потреб держави за різними спеціальностями та освітніми програмами в умовах зорієнтованості вищої освіти України на європейські стандарти якості. Робота Школи націлена на формування викладачів нової генерації, підвищення психолого-педагогічної і методичної компетентності викладачів через усвідомлення ними суттєвих змін, які відбуваються у вищій школі; формування професійного іміджу викладача, його власного стилю роботи; сприяння адаптації молодих викладачів до науково-педагогічної роботи, формування професійних ідеалів, адекватної самооцінки, потреби у професійному самовдосконаленні, лідерських якостей; популяризацію кращого педагогічного досвіду викладачів МДУ та інших закладів вищої освіти; обмін досвідом з впровадження інноваційних технологій у викладацьку практику [40].

- Міжнародна науково-практична конференція «Інтернаціоналізація як фактор конкурентоспроможності сучасного університету» (25-26 травня 2017 року). У зазначеному науковому заході взяли участь понад 150 фахівців з різних міст України: Києва, Львова, Одеси, Дніпра, Запоріжжя, Тернополя, Маріуполя, а також науковці з Республіки Кіпр, Польщі, Італії та США. Обговорення наукових доповідей проходило в рамках наступних тематичних напрямків роботи конференції: конкурентоспроможність сучасного університету в умовах глобалізації; інтернаціоналізація вищої освіти: вітчизняний та зарубіжний досвід; академічна мобільність як чинник інтеграції України у міжнародний освітній простір; розвиток лідерського потенціалу університетів в умовах інтернаціоналізації; забезпечення якості вищої освіти: сучасний стан та перспективи.

Участь у Програмі розвитку лідерського потенціалу та реалізація проекту МДУ здійснила помітний вплив як на представників університетської команди, так і на університет в цілому. Так, психологічний аналіз та аналіз лідерського потенціалу і особливостей роботи учасників проекту в Програмі сприяли виробленню цілісного підходу до внутрішньої корпоративної культури Університету зі своїми традиціями та принципами. Насамперед, це якісне функціонування вертикальної структури управління у поєднанні з горизонтальними зв'язками, які забезпечують якість комунікації колективу МДУ. Участь команди у заходах Програми сприяла підвищенню відчуття партнерства, взаємозв'язку та взаємоповаги серед учасників, а також – у взаєминах з колегами під час робочого процесу. Під час реалізації проекту учасники змогли розкрити індивідуальні якості, працюючи в єдиній команді, а також отримали змогу поділитися власним досвідом та ідеями, що надало можливість розробити низку нових проектів, в яких братимуть участь співробітники та студенти університету. Крім того, навчання за Програмою дозволило усім членам університетської команди розвинути власні лідерські якості, що надає можливість забезпечити подальший розвиток кадрового потенціалу університету.



Водночас одним із результатів реалізації Проекту стало краще розуміння контексту змін, які є неминучим наслідком розвитку процесів інтернаціоналізації вищої освіти, та ідентифікація переваг і ризиків, які можуть виникнути у взаємодії із головними стейкхолдерами при впровадженні стратегії інтернаціоналізації (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

**Основні переваги та ризики при взаємодії  
з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами проекту**

<i>Стейкхолдери</i>	<i>Переваги</i>	<i>Ризики</i>
<b>Внутрішні</b>	Підвищення зацікавленості викладачів (студентів) у розвитку міжнародних зв'язків університету, вивчення іноземних мов тощо	Психологічна компонента, яка проявляється у певному несприйнятті змін та інновацій, що тягне за собою реалізація Проекту, складностях адаптації окремих стейкхолдерів до змін
<b>Зовнішні</b>	Активне залучення представників місцевої влади у якості партнерів університету, які зацікавлені у залученні іноземних студентів як одному з можливих напрямів розвитку співробітництва з іноземними державами	Складні соціально-політичні умови, в яких працює Маріупольський державний університет, які ускладнюють пошук зарубіжних партнерів, укладання та реалізацію договорів про співробітництво, у тому числі міжнародних

Отже, набуті університетською командою під час участі у Програмі знання та навички щодо розвитку лідерського потенціалу університетів вже частково імплементовано. У подальшій діяльності університету планується:

- створення умов для модернізації управлінської структури Університету, заснованої на принципах лідерства, в контексті здійснення ним міжнародної діяльності;
- моніторинг рівня досвіду і компетенції різних адміністративних підрозділів для того, щоб вони могли на високому

професійному рівні підтримати підготовку та впровадження стратегії інтернаціоналізації діяльності МДУ;

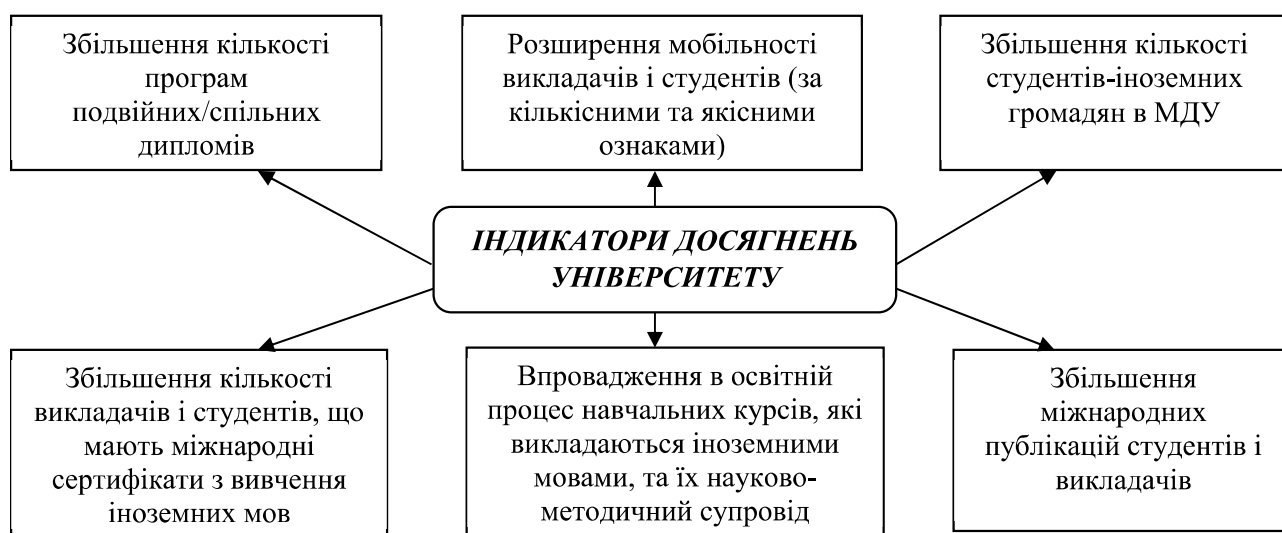
- постійний аналіз потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів та їх впливу на міжнародну діяльність Університету;

- продовження практики проведення науково-методичних семінарів з теорії лідерства за участю викладачів та студентів МДУ;

- удосконалення комунікативних навичок та процесу викладання англійською мовою викладацьким складом в програмах вивчення англійської мови – «English Path Ways», організованими міжнародною освітньою організацією «British Council», та соціального інноваційного проекту «Lingva.Skills»;

- участь у дистанційних он-лайн курсах та вебкасті «Міжкультурний тренінг», які пропонує Університет Йорку.

У цілому, досягнення Маріупольського державного університету у сфері інтернаціоналізації освітньої діяльності можуть бути оцінені з позиції конкретних індикаторів, на які впливає реалізація проекту «Інтернаціоналізація як спосіб підвищення конкурентоспроможності сучасного університету» (рис. 4.1).



**Рисунок 4.1 Індикатори досягнень Маріупольського державного університету, на які впливає Проект інтернаціоналізації вищої освіти**

Завдання інтернаціоналізації освітньої діяльності на засадах лідерства у підсумку має бути втілене у розробці стратегії інтернаціоналізації вищої освіти в університеті, результатом імплементації якої стане:

- посилення кадрового потенціалу за рахунок здійснення обміну між університетами та залучення провідних іноземних фахівців до освітнього процесу в МДУ;

- розширення участі студентів і викладачів у міжнародних наукових проектах;

- диверсифікація напрямів та форм міжнародного співробітництва;

- залучення іноземних громадян до здобуття вищої освіти в університеті, зокрема, з використанням ресурсів дистанційного навчання;

- розвиток внутрішньої системи оцінки якості освіти в умовах міжнародного конкурентного середовища.

Таким чином, учасники Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України мали можливість пізнати, проаналізувати й розкрити власний лідерський потенціал; визначити пріоритетні напрями для особистісного і професійного розвитку; змінити стиль мислення; підвищити власну ефективність як професіонала, члена команди, лідера; покращити комунікації; сформувати дієву інституційну команду. У цілому, участь у Програмі та реалізація всіх запланованих заходів, у тому числі візит до Університету Йорка, дозволили отримати цілісне, системне бачення напрямів подальшого розвитку міжнародної діяльності Маріупольського державного університету, впливу інтернаціоналізації на підвищення конкурентоспроможності університету та його випускників у європейському просторі вищої освіти, можливостей використання лідерського потенціалу всіх учасників освітнього процесу. Застосування лідерського підходу в управлінні всіма напрямками діяльності університету і впровадження принципів лідерства на рівні всіх компонентів університетської спільноти

дозволять університету успішно розвиватися в мінливому конкурентному середовищі в процесі реалізації стратегії інтернаціоналізації.

#### **Список використаної літератури до розділу 4**

1. Адлер Ю. П. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности / Ю. П. Адлер, В. В. Липкина // Стандарты и качество. – 2000. – № 10. – С. 14–22.

2. Андреева Н. В. Внутрішньокорпоративні комунікації як важливий чинник формування лідерського потенціалу сучасного університету / Н. В. Андреева, Г. В. Нищик // Інтернаціоналізація як фактор конкурентоспроможності сучасного університету : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Маріуполь, 25-26 травня 2017 р. – Маріуполь : МДУ, 2017. – С. 249 – 250.

3. Андриенко Е. В. Социальная психология / Е. В. Андриенко. – Москва : Академия, 2000. – 236 с.

4. Анісімов П. Ф. Управління якістю вищої освіти / П. Ф. Анісімов. – Київ : Освіта, 2001. – 256 с.

5. Балабанов К. Международная деятельность Мариупольского государственного гуманитарного университета : формула успеха / К. Балабанов. – Донецк : ООО «ИПП» «ПРОМІНЬ», 2009. – 448 с.

6. Балабанов К. В. Міжнародна діяльність Маріупольського державного університету: досвід упровадження інноваційної моделі / К. В. Балабанов // Педагогічний процес : теорія і практика : зб. наук. праць. – Київ, 2011. – Вип. 1 : Педагогіка. Психологія. – С. 6 – 17.

7. Блондель Ж. Политическое лидерство: путь к всеобъемлющему анализу / Ж. Блондель. – Москва : Рос. акад. управления, 1992. – 135 с.

8. Бойко А. М. Освітній менеджмент як засіб формування педагогічної культури / А. М. Бойко, Л. М. Кравченко // Культуролог : альманах. – Полтава, 2008. – № 1. – 186 с.

9. Гогунев Е. Н. Психология физического воспитания и спорта : учебн. пособ. / Е. Н. Гогунев, Б. И. Мартьянов. – Москва : АКАДЕМІА, 2000. – 288 с.

10. Гордієнко В. І. Розвиток особистості в професіоналізації: професіогенез особистості / В. І. Гордієнко // Психологія праці та

професійної підготовки особистості : навч. посібник / за ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки. – Хмельницький : ТУП, 2001. – С. 48 – 67.

11. Гусева Е. И. Программы лидерства в ведущих университетах мира / Е. И. Гусева // Інтернаціоналізація як фактор конкурентоспроможності сучасного університету : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Маріуполь, 25-26 травня 2017 р. – Маріуполь : МДУ, 2017. – С. 254 – 255.

12. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. В. Евтихов. – Санкт-Петербург : Речь, 2007. – 238 с.

13. Зязюн І. А. Особистісно-авторське відтворення вчителем досвіду педагогічної майстерності і його діагностика / І. А. Зязюн // Професійно-технічна освіта. – 2007. – № 1. – С. 3–12.

14. Зязюн І. А. Педагогіка добра: ідеали і реалії : наук-метод. посіб. / І. А. Зязюн. – Київ : МАУП, 2000. – 312 с.

15. Зязюн І. А. Педагогічна арт-терапія як естетична фасцинація / І. А. Зязюн // Педагогічна освіта і освіта дорослих: європейський вимір : зб. наук. пр. – Київ ; Хмельницький, 2008. – С. 27-31.

16. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії : моногр. / І. А. Зязюн. – Черкаси : Вид-во Черкас. нац. ун-ту ім. Б. Хмельницького, 2008. – 608 с.

17. Іванова Т. В. Лідерство в культурі педагогічного менеджменту [Електронний ресурс] / Т. В. Іванова // Освіта регіону. – 2009. - № 3. - Режим доступу : [social-science.com.ua/article/167](http://social-science.com.ua/article/167)

18. Калашникова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. ... докт. пед. наук : спец. 13.00.06 / Світлана Андріївна Калашникова; Університет менеджменту освіти НАПН України. – Київ, 2011. – 462 с.

19. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : моногр. / С. А. Калашнікова. – Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. – 380 с.

20. Калашнікова С. Концепція лідерства в управлінні освітніми системами / С. Калашнікова // Освітологія. – 2012. – Вип. 1. – С. 106 - 112.

21. Киклевич А. К. Динамическая лингвистика: между кодом и

дискурсом / А. К. Киклевич. – Харків : Гуманитарний центр, 2014. – 444 с.

22. Кови С. Р. Восьмой навык / С. Р. Кови. – Москва : Альпина Букс, 2007. – 378 с.

23. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Дж. Коллинз. – Санкт-Петербург : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 320 с. – (Книги Стокгольмской школы экономики).

24. Кремінь В. Г. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму : моногр. / В. Г. Кремінь, В. В. Ільїн. – Київ : Педагогічна думка, 2012. – 368 с.

25. Кузьмина Н. В. Очерки психологии труда учителя. Психологическая структура деятельности учителя и формирование его личности Н. В. Кузьмина. – Ленинград : Изд-во Ленинградского университета, 1967. – 184 с.

26. Лукьянов А. Лидерские качества [Электронный ресурс] / А. Лукьянов. – Режим доступа : <http://release-me.ru/leader/quality.php>

27. Мачинська Н. І. Компетентний лідер в освіті – запорука підготовки конкурентоспроможного фахівця / Н. І. Мачинська // Інтернаціоналізація як фактор конкурентоспроможності сучасного університету : зб. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Маріуполь, 25-26 травня 2017 р. – Маріуполь, 2017. – С. 271–274.

28. Мидлхёрст Р. Инвестиции в развитие лидерства: опыт Великобритании [Электронный ресурс] / Р. Мидлхёрст. – Режим доступа : [www.lfhe.ac.uk](http://www.lfhe.ac.uk)

29. Минаева Л. В. Внутрикorporативные связи с общественностью / Л. В. Минаева. – Москва : АСПЕКТ ПРЕСС, 2010. – 287 с.

30. Міляєва В. Р. Емпірична модель професійної компетентності державного службовця / В. Р. Міляєва // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія № 12 : Психологічні науки. – 2011. – Вип. 34. – С. 256–264.

31. Ничкало Н. Г. Педагогіка і психологія в контексті розвитку людського капіталу / Н. Г. Ничкало // Педагогічна освіта і освіта дорослих: європейський вимір : зб. наук. пр. – Київ; Хмельницький, 2008. – С. 36-42.

32. Норстрем К. А. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / К. А. Норстрем, Й. Риддерстрале; пер. с англ. П. Павловский. – Санкт-Петербург : Стокгольм. шк. экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 280 с.

33. Обзор систем высшего образования стран ОЭСР [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://window.edu.ru/resource/700/58700/files/System\\_of\\_higher\\_education\\_in\\_Great\\_Britains.pdf](http://window.edu.ru/resource/700/58700/files/System_of_higher_education_in_Great_Britains.pdf)

34. Оуэн Х. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск : Баланс Букс, 2005. – 384 с.

35. Педагогічна майстерність : підруч. / за ред. І. А. Зязюна. – Київ : Вища школа, 1997. – 349 с.

36. Пелеха Ю. І. Основи психології та педагогіки : навч.-метод. посіб. / Ю. І. Пелеха, В. І. Герасимчук, О. М. Шиян. – Київ : Видавництво Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 1999. – 154 с.

37. Петрова А. В. Формирование и развитие лидерских качеств у студентов психологов за время их обучения [Электронный ресурс] / А. В. Петрова // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / ред. Л. Л. Тovaжнянський, О. Г. Романовський. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – Вип. 44 (48) : Психолого-педагогічні аспекти формування управлінського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених 21 жовтня 2015 р. – С. 52-61. – Режим доступа : [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/21680/1/Elita\\_2015\\_44\\_Petrova\\_Formirovanie.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/21680/1/Elita_2015_44_Petrova_Formirovanie.pdf)

38. Петровский А. В. Теория деятельностиного опосредования и проблема лидерства / А. В. Петровский // Вопросы психологии. - 1980. – № 2. – С. 29-41.

39. Платонов К. Структура и развитие личности / К. Платонов. – Москва : Наука, 1986. – 255 с.

40. Положення про Школу педагогічної майстерності викладачів Маріупольського державного університету // Школа педагогічної майстерності викладачів : інформаційно-організаційний навігатор / уклад. Ю. М. Косенко. – Маріуполь : Маріупольський державний університет, 2017. – С. 5-7.

41. Психологічна енциклопедія / автор-упоряд. О. М. Степанов. – Київ : Академвидав, 2006. – 424 с.

42. Резник С. Д. Управление кафедрой : учеб. / С. Д. Резник. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 607 с.

43. Розвиток лідерства : посіб. / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.

44. Розвиток лідерського потенціалу університетів України [Електронний ресурс] // British Council. – Режим доступу : <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/leadership-development>

45. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / О. Арна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ : Пріоритети, 2014. – 100 с.

46. Сальников В. А. Индивидуальные различия как основа оптимизации спортивной деятельности / В. А. Сальников // Теория и практика физической культуры. - 2003. - № 7. - С. 2-9.

47. Семенець-Орлова І. А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами / І. А. Семенець-Орлова // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Сер. : Державне управління. – 2015. - № 4. – С. 107-112.

48. Словник іншомовних слів : 23 000 слів та термінологічних сполучень / уклад. Л. О. Пустовіт та ін. – Київ : Довіра, 2000. – 1018 с.

49. Словник української мови: в 11-ти т. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [sum.in.ua/s/lider](http://sum.in.ua/s/lider)

50. Собчик Л. Н. Психодиагностика и профориентация в кадровом отборе / Л. Н. Собчик. – Санкт-Петербург : Речь, 2003. – 72 с.

51. Стратегія розвитку Маріупольського державного університету на 2016–2020 роки [Електронний ресурс] // Маріупольський державний університет : офіційний сайт. – Режим доступу : [http://mdu.in.ua/index/msu\\_2012/0-77](http://mdu.in.ua/index/msu_2012/0-77)



52. Сучасні педагогічні технології : навч. посіб. / за ред. А. С. Нісімчука, О. С. Падалка, І. О. Смолюка, О. Г. Шпака. – Київ : Просвіта, 2000. – 252 с.
53. Тарадина Л. Д. Обзор подходов к подготовке лидеров в сфере высшего образования на примере США и Великобритании [Электронный ресурс] : презентация / Л. Д. Тарадина. - Режим доступа : <http://hr-trend.tsu.ru/2015/ppt/taradina.pdf>
54. Українська мова : енциклопедія / редкол. : В. М. Русанівський, (співголова), О. О. Тараненко (співголова), М. П. Зяблик та ін. – 2-ге вид., випр. і доп. – Київ : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2004. – 824 с.
55. Управление проектами / Н. И. Ильин, И. Г. Лукманова, А. Н. Немчин и др., под общ. ред. В. Д. Шапиро. – Москва, 1996. – 609 с.
56. Харрисон Ш. Связи с общественностью : вводный курс / Ш. Харрисон; пер. с англ. под. ред. Г. Е. Алпатова. – Санкт-Петербург : Нева; Москва : ОЛМА-ПРЕСС Инвент, 2003. – 368 с.
57. Хэнна Д. Лидерство на все времена : пер. англ. / Д. Хэнна. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 297 с.
58. Шимкович В. Окружение лидера / В. Шимкович // Управление компанией. – 2004. – № 6. – С. 24–31.
59. Bass B. M. Leadership, psychology and organizational behavior / B. M. Bass. – New York : Harper & Row, 1960. – 348 p.
60. Goleman D. What Makes a Leader? / D. Goleman. - Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2017. – 60 p.
61. Morrill R. L. Strategic Leadership : Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities / R. L. Morrill. – Westport, CT : Praeger, 2007. – 285 p.
62. Public Sector Leadership for the 21st Century [Electronic resource] // OECD. – Mode of access : <http://www.oecd.org/governance/pem/2434104.pdf>
63. Undergraduate Leadership Minor online [Electronic resource]. - Mode of access : <http://www.cehd.umn.edu/olpd/undergrad-programs/Leadership/>
64. Uslu B. Faculty's academic intellectual leadership: the intermediary relations with universities' organizational components [Electronic resource] / B. Uslu, H. Arslan // International Journal of Leadership in Education. – Mode of access : <http://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/13603124.2016.1278044?scroll=top&needAccess=true>