

Кірдан Олена

Доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРАДИЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ  
ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ: ПРОБЛЕМИ,  
ПОШУКИ, РІШЕННЯ**

У статті проаналізовано чинні європейські нормативні документи, у яких виділено стратегічні напрями трансформації управління вищими навчальними закладами. Окреслено проблеми традиційної вертикальної системи внутрішнього управління закладами вищої освіти. Схарактеризовано основні підходи й фактори формування та трансформації моделі управління вищими навчальними закладами. Розкрито концепцію підприємницького університету; вказано на переваги інших моделей: індустриального кластеру, навчально-науково-виробничих комплексів та університетів-технополісів. На основі проведеного теоретичного аналізу, виокремлено тенденції трансформації моделі управління вищими навчальними закладами. Визначено та обґрунтовано напрями удосконалення традиційної моделі управління сучасними вищими навчальними закладами: підвищення ефективності внутрішньої системи управління та створення на інституційному рівні дієвого механізму, що спрямований на підтримку, розвиток та навчання професійних лідерів вищого навчального закладу.

**Ключові слова:** вищий навчальний заклад, модель, управління, концепція університету, професіоналізація управління, теорія управління, підприємницький університет.

В статье проанализированы действующие европейские нормативные документы, в которых определены стратегические направления трансформации управления высшими учебными заведениями. Обозначены проблемы традиционной вертикальной системы внутреннего управления вузами. Охарактеризованы основные подходы и факторы формирования и трансформации модели управления высшими учебными заведениями. Раскрыта концепция предпринимательского университета; указано на преимущества других моделей: индустриального кластера, учебно-научно-производственных комплексов и университетов-технополисов. На основе проведенного теоретического анализа, выделены тенденции трансформации модели управления высшими учебными заведениями. Определены и обоснованы направления совершенствования традиционной модели управления современными вузами: повышение эффективности внутренней системы управления и создание на институциональном уровне действенного механизма, который направлен на поддержку, развитие и обучение профессиональных лидеров высшего учебного заведения.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, модель, управление, концепция университета, профессионализация управления, теория управления, предпринимательский университет.

The article analyzes the existing European normative documents, which highlighted the strategic directions of transformation of higher educational establishments' management. The problems of the traditional vertical system of internal management of higher educational establishments are outlined. Described the main approaches and factors of formation and transformation of management model of higher educational establishments. Revealed the concept of entrepreneurial university; indicated on advantages of other models: the industrial cluster, educational, scientific, industrial complexes and university-technopolises. On the basis of conducted theoretical analysis, the tendencies of management model transformation of higher educational establishments are singled out. The

directions of improvement the traditional model of modern higher educational establishments' management are determined and grounded up: improving the efficiency of the internal management system and creating an effective mechanism at the institutional level aimed at support, development and training of professional leaders of higher education establishments.

**Key words:** higher educational establishments, model, management, university concept, professionalization of management, management theory, entrepreneurial university.

**Постановка проблеми.** Характерною ознакою сучасного культурно-національного розвитку України є трансформація управління у галузі вищої освіти. Необхідність розробки нової управлінської парадигми, пріоритетні напрями в управлінні вищими навчальними закладами визначено Законами України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017), Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 р.

Традиційна модель управління, яка застосовувалася упродовж тривалого періоду, добре зарекомендувала себе в умовах слабкої галузевої конкуренції, основними ознаками якої є стабільність і сталість. До позитивних властивостей традиційної моделі управління вищими навчальними закладами можна віднести колегіальність, науковість, високий рівень професіоналізму. У той же час, в умовах зміни зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції між однопрофільними (педагогічними, гуманітарними) та регіональними ВНЗ, високої інтенсивності економічних, політичних і соціальних процесів в суспільстві, зменшенні чисельності абітурієнтів, традиційні методи управління не дозволяють витримувати швидкість змін, і стають перешкодою для реалізації багатьох інновацій. Для ефективного функціонування в сучасних умовах вищим навчальним закладам необхідні зміни традиційної моделі та уведення нового ефективного механізму управління, підготовка професійних лідерів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема трансформації моделі та підвищення ефективності управління вищими навчальними закладами зумовили необхідність вивчення чинного європейського законодавства, вітчизняних та зарубіжних досліджень.

У низці європейських нормативних документів [19; 20] виділено стратегічні напрями трансформації управління вищими навчальними закладами. Так, у 2010 р. Європейською Комісією прийнято Комюніке «Європа 2020. Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку» [19], у якому визначено пріоритети розвитку Європи до 2020 р. Згодом, у 2011 р. Європейська Комісія ухвалила Комюніке «Підтримуючи розвиток і зайнятість – Порядок денний для модернізації систем вищої освіти Європи» [20], у якому зазначено, що «необхідно здійснити реформи ... створити ефективне врядування та фінансові механізми для підтримки досконалості» [20, с. 3], адже «виклики, що постали перед вищою освітою, вимагають розбудови більш гнучкого врядування та системи фінансування, які збалансують більшу автономію освітніх інституцій з відповідальністю перед усіма стейкхолдерами» [20, с. 13].

У науковому дослідженні експертів Європейського центру стратегічного управління університетами Г. де Бур та Дж. Філ «Реформи врядування вищої освіти у Європі» [22] акцентовано на потребі трансформації системи управління вищою освітою у напрямі врядування, важливості професійної підготовки керівників до виконання нових функцій, адже «європейські заклади вищої освіти повинні модернізувати своє врядування та підготувати своїх лідерів для того, щоб оперувати в умовах підвищення та ускладнення взаємодії на інституційному, регіональному, національному та європейському рівні» [22, с. 7].

У 2011 р. групою авторів опубліковано ґрунтовне дослідження «Залучаючись до реалізації Програми модернізації європейської вищої освіти» [21], у якому акцентовано, що «більша автономія та ширша

відповідальність у вищій освіті ведуть до появи нових вимог до керівництва вищими закладами освіти, їх професіоналізації, у першу чергу через професійну підготовку...» [21, с. 15] та «лідерство та менеджмент у вищій освіті мають бути більш системно розвинутими та професіоналізованими» [21, с. 32].

Проблемам професіоналізації очільників вищих навчальних закладів присвячені дослідження П. Маасен та А. Паусітс [23] та Н. Буркуе «Підготовка університетських лідерів і менеджерів – чому та як?» [16].

З огляду на досліджувану нами проблему, доволі цікавий висновок зроблено Н. Буркуе щодо вищої освіти країн Європи, який повністю відповідає вітчизняним реаліям: «До того часу, поки розробники освітньої політики не будуть приділяти більш серйозну вагу проблемі професіоналізації управління вищою освітою та не надаватимуть підтримку цьому у вигляді реальних механізмів і стимулів, ситуація буде залишатися фрагментарною. В умовах відсутності чіткого усвідомлення потреби інвестувати у професійний розвиток діючих та майбутніх лідерів і менеджерів закладів вищої освіти для того, щоб підтримати нові форми врядування, лідерства та менеджменту ..., життєздатність ВНЗ буде перебувати під загрозою» [16, с. 14].

**Мета статті** – на основі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних учених виокремити та теоретично обґрунтувати напрями трансформації традиційної моделі управління вищими навчальними закладами.

**Виклад основного матеріалу.** Нові завдання, які постають перед сучасними вищими навчальними закладами, пов'язані із імплементацією положень Законів України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017), а відтак зміною концептуальних засад провадження освітньої діяльності. Низка питань, які можна характеризувати як подальший розвиток проблем, котрі існували та послідовно вирішувались і раніше вищими навчальними закладами, до яких варто зарахувати: питання відносин науки і освіти;

акредитації освітніх програм; заходи, спрямовані на підвищення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, і нині потребують уваги на інституційному та державному рівнях.

Проте виникли і принципово нові проблеми, які випливають з того факту, що вищі навчальні заклади нині за своєю суттю є суб'єктами трансформаційної ринкової економіки. Саме ця обставина зумовлює недостатність традиційної вертикальної системи внутрішнього управління: адміністрація (ректорат, вчена рада) → факультет/інститут (декан/директор, вчена рада) → кафедра (завідувач кафедри). Управлінська конструкція сучасного ВНЗ складається із 2-х структур у яких чітко визначені зони відповідальності та компетенції загального управління (вчена рада – ст. 36. Закону України «Про вищу освіту») та безпосереднього керівництва (ректор – ст. 34 Закону України «Про вищу освіту»). Ця традиційна система управління удосконалювалася століттями (див., наприклад, [12]), однак вона мало пристосована для швидкої реакції на нові запити і не має достатніх механізмів для істотного підвищення ефективності управління.

Сучасними ученими запропоновано різні підходи до формування систем управління ВНЗ. Так, дослідниця А. Панова виділяє чотири класичних моделі управління, які можуть бути застосовані і до управління у вищих навчальних закладах: ієрархічну, колегіальну, анархічну і політичну. Всі ці моделі не є взаємовиключними, але, на думку А. Панової, ієрархічна модель найточніше описує, як функціонує ВНЗ за відсутності серйозних проблем [11]. Зауважимо, що не дивлячись на можливість застосування виокремлених А. Пановою моделей, вони неспроможні адаптуватись до змін, які відбуваються в системі вищої освіти України.

На основі аналізу публікацій вітчизняних та зарубіжних учених [2–6; 9–10; 13–14], виокремлено фактори, що актуалізують трансформацію моделі управління сучасними вищими навчальними закладами. Фактично, у дослідженнях сучасних науковців [7; 13–15] констатується факт

переростання ВНЗ з освітньо-наукової інституції у підприємницьку організацію, для якої характерним є набуття таких узагальнених нами ознак: відносне зниження державних витрат на вищу освіту (з розрахунку на одного студента); одночасне зростання витрат на якісну реалізацію освітніх програм і, як наслідок, необхідність залучення позабюджетних коштів; зростання конкуренції між ВНЗ за бюджетні кошти як результат нової системи розподілу державного фінансування та надання державних місць абітурієнтам із найвищими результатами зовнішнього незалежного оцінювання; зростання конкуренції між ВНЗ за позабюджетні кошти на ринку освітніх послуг, у тому числі за освітніми програмами для іноземних студентів; прискорене оновлення знань, що вимагає нових досліджень і нових освітніх програм, розширення спектру спеціалізацій; необхідність стратегічних змін, орієнтованих на завдання розвитку країни і регіону, в якому знаходиться ВНЗ; зростання конкуренції між ВНЗ за державне фінансування прикладних та фундаментальних досліджень тощо.

Критичне осмислення та аналіз перерахованих вище факторів доводить, що всі вони, так чи інакше, пов'язані з потребою визначення співвідношення фінансування освітнього процесу, наукових досліджень, формуванням джерел фінансування. Однією із форм упровадження на практиці домінування економічної сутності університету як організації стала концепція підприємницького університету.

Ідея трансформації управління вищими навчальними закладами, що наближає його поведінку на ринку науково-освітніх послуг до підприємницької поведінки, привела до формування концепції підприємницького університету. Один з авторів цієї концепції – Б. Кларк – виокремлює такі риси перетворення ВНЗ у підприємницьку організацію: посилення управлінського ядра університету; розширення і розвиток університетської периферії; диверсифікація джерел фінансування;

стимулювання основного науково-педагогічного складу; розвиток інтегрованої підприємницької культури [18, с. 5].

Поняття «підприємницький університет» використано в безлічі робіт, опублікованих із середини 1990-х рр. Однак чітке визначення цього поняття досі відсутнє. Більшість авторів просто описує характеристики підприємницького університету, наприклад, як це зроблено в роботі Дж. Ропкі [24, с. 114]. Автор окреслив такі вимоги до університетів, які претендують на те, щоб йменуватись підприємницькими: університет повинен демонструвати підприємницьку поведінку як організація; члени університету – викладачі, студенти, співробітники – повинні бути підприємцями; взаємодія між університетом і навколишнім середовищем повинна сприяти «структурному сполученню» університету та регіону. На наше переконання, такий підхід до моделі підприємницького університету має суттєвий недолік, адже на рівні навчального закладу доцільно лише сприяти комерціалізації продуктів та технологій, стимулювати, поряд із академічною роботою чи навчанням, підприємницьку діяльність.

Б. Кларк, один із найвідоміших розробників цієї концепції, вважає, що основною ознакою підприємницького університету є відсутність побоювань та упереджень щодо комерціалізації генерації і поширення знань. На його думку, члени такого університету не бачать у комерціалізації небезпеки для академічних традицій і якості освіти [17, с. 231]. З нашого погляду, такий підхід передбачає також і диверсифікацію джерел фінансування вищого навчального закладу.

У дослідженні «Економічна доцільність існування інноваційних підприємницьких університетів» О. Романовський дійшов висновку, що «підприємницькі університети різних типів, підприємства-університети, проекто-орієнтовані професійні підприємницькі університети характеризуються бажанням перетворень, впровадження інновацій, самостійного заробляння позабюджетних грошей. Як правило, вони є

самодостатніми, мають стабільний фінансовий стан, оптимістичні прогнози на майбутнє, потужний освітньо-науковий колектив із корпоративною підприємницькою культурою. Результати їх діяльності позитивно впливають на рівень розвитку як регіональної науки, освіти, економіки, промисловості, так і на соціально-культурне життя місцевої громади. Все це підтверджує економічну доцільність існування інноваційних підприємницьких університетів в усьому світі. Позитивний зарубіжний досвід академічного підприємництва є корисним для вищої освіти України» [13, с. 8]. Згідно із висновком О. Романовського, підприємницький університет – це вищий навчальний заклад, який систематично докладає зусиль з подолання обмежень у трьох сферах: генерації знань, викладанні та упровадженні знань у практику шляхом трансформації внутрішнього управління та модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем.

Інші моделі, що сприяють підвищенню фінансової самостійності вищих навчальних закладів, – це створення індустріальних кластерів, навчально-науково-виробничих комплексів та університетів-технополісів. У сучасних умовах реформування вищої освіти в Україні можливості розвитку за вищезгаданими моделями, насамперед, мають ті вищі навчальні заклади, діяльність яких пов'язана із виробництвом певної продукції (технічні, аграрні, військові, медичні тощо).

Чисельною є група сучасних монографічних досліджень щодо професійного розвитку керівників ВНЗ. Нам імponує наукова розвідка С. Калашнікової (2013 р.) [5], у якій виявлено особливості та обґрунтовано актуальність реалізації короткотермінових програм професійного розвитку керівників вищих навчальних закладів, а також сформульовано відповідні практичні рекомендації щодо реалізації таких програм в Україні. У публікації вченою наголошено на необхідності розбудови ефективно функціонуючої інфраструктури для професійного розвитку керівників ВНЗ України, важливим елементом якої є «формування відповідного ставлення /

світогляду, у першу чергу з боку академічної спільноти (ВНЗ та їх очільників), а також з боку всіх стейкхолдерів (Міністерство освіти і науки України, НАПН України, наукові установи, роботодавці та ін.), спрямованого на підтримку ідеї професіоналізації управління вищою освітою та, як наслідок, готовність здійснювати відповідні інвестиції задля цього на персональному, інституційному та національному рівнях» [5, с. 101].

Нові горизонти управління розкрито колективом авторів у збірнику наукових праць «Автономія та врядування у вищій освіті» (2014 р.) [1]. Автори видання до основних механізмів інституційного розвитку закладів вищої освіти, які забезпечують імплементацію взаємозв'язку між університетською автономією, врядуванням і лідерством у вищій освіті слід віднести: організаційний дизайн, стратегічне управління, організаційну діагностику, розвиток персоналу, розвиток внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти, інституційний аудит [1, с. 184].

Нам імпонує монографічне дослідження С. Курбатова «Феномен університету в контексті часових та просторових викликів» (2014 р.) у якому автор проаналізував та осмислив інституційну трансформацію університету, урахувавши проблему співвідношення таких фундаментальних місій сучасного університету, як навчання та дослідження, націоналізація та інтернаціоналізація [265]. Особливо цінним вважаємо обґрунтуванням концепції університету світового класу та перспективи її побудови в Україні [8, с. 171–182].

Отже, проведений аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців [7; 13; 15; 17; 18; 24] надав змогу виокремити такі тенденції трансформаційних перетворень моделі управління вищими навчальними закладами: звернення до нормативно-правових засад реформування системи вищої освіти України як складника Європейського простору вищої освіти; обґрунтування потреби та механізму професіоналізації управління вищими

навчальними закладами; констатування лідерства як нової управлінської парадигми в умовах сучасних суспільних трансформацій.

**Висновки.** На основі проведеного аналізу, ми дійшли висновку, що достатньо складно виокремити єдину, сучасну ефективну модель управління ВНЗ. Вважаємо, що доцільніше моделювати інституційну зміну парадигми розвитку вищої освіти, що у майбутньому зумовить зміну системи і механізму управління ВНЗ. Актуальність та ймовірність такого розвитку обґрунтовується сучасними тенденціями посилення інституційної автономії закладів вищої освіти та формуванням нової моделі їх врядування.

На основі аналізу сучасних теоретичних досліджень, пропонуємо такі напрями удосконалення традиційної моделі управління сучасними вищими навчальними закладами:

Перший напрям – підвищення ефективності внутрішньої системи управління. На наше переконання, концепція управління вищим навчальним закладом та його управлінська конструкція мають сприяти реалізації провідної ідеї – розвитку потужного ВНЗ як інтегратора в системі науково-освітньої і соціокультурної взаємодії. Вирішення вище констатованого завдання вбачаємо, зокрема, через надання першорядного значення ефективності управління на інституційному рівні та стратегічним орієнтирам розвитку ВНЗ: місії, антикорупційної політики, освітньої політики щодо забезпечення якості, трансферу знань та технологій та ін.

Другий напрям – створення на інституційному рівні у ВНЗ дієвого механізму, що спрямований підтримку, розвиток та навчання професійних лідерів вищого навчального закладу, що обіймають адміністративно-управлінські посади різних рівнів та кадрів резерву; участь у різних формах підвищення адміністративно-управлінської кваліфікації на загальнодержавному рівні; стажування адміністративно-управлінського персоналу ВНЗ за міжнародними програмами. Одне із найголовніших завдань утілення запропонованого нами напряму на рівні сучасного вищого

навчального закладу полягає в усвідомленні потреби професійного розвитку очільників різних підрозділів та служб та структурних підрозділів. Відповідні положення констатовані також у ключових документах Європейської Комісії, що спрямовують процеси модернізації Європейського простору вищої освіти, а професійний розвиток адміністративно-управлінського персоналу розглядається європейською спільнотою як передумова успішної реалізації реформування вищої освіти.

На сучасному етапі розвитку України, як держави з потужним сектором вищої освіти, що є частиною Європейського простору вищої освіти, необхідно врахувати вище зазначені напрями удосконалення традиційної моделі управління сучасними вищими навчальними закладами, а також врахувати національні пріоритети та виробити власну стратегію управління вищими навчальними закладами та ефективного професійного розвитку їх керівників.

Отже, розвиток вищої освіти України детермінує потребу перегляду системи цінностей і пріоритетів, а відтак вдосконалення традиційної моделі управління вищими навчальними закладами, що неможливо без усунення стереотипів. Відтак, ми акцентуємо увагу на потребі перебудови свідомості учасників педагогічного процесу, звільнення від стереотипів традиційного мислення керівників вищих навчальних закладів та перехід до нового педагогічного управлінського мислення, що базується на усвідомленні ролі та значенні управління у контексті реформування вищої школи. Можна без перебільшення стверджувати, що перегляд пріоритетів в управлінні вищим навчальним закладом, удосконалення організаційної структури управління та ефективна організація діяльності кожної підсистеми навчального закладу, впровадження реальної стратегії розвитку ВНЗ, пошук оптимальних шляхів взаємодії керівника та колегіальних форм самоврядування, удосконалення методів їх взаємодії стануть запорукою успіху.

Перспективним напрямом подальших досліджень вважаємо ціннісно-орієнтоване управління сучасними вищими навчальними закладами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Автономія та врядування у вищій освіті : зб. наук. пр. / О. П. Воробйова, К. О. Жданова, І. Б. Зарубінська, [та ін.] ; за ред. С. А. Калашнікової, В. І. Лугового, Ж. В. Таланової. – К. : 2014. – 236 с.
2. Вороненко О. В. Інноваційна компетентність керівників вищих навчальних закладів України у сфері трансферу технологій / О. Вороненко // Вища школа. – 2012. – № 10. – С. 17–26.
3. Дмитренко Т. О. Диференціація та інтеграція в управлінні навчальними закладами / Т. О. Дмитренко, К. В. Яресько // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. пр. / Полтавський нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка ; [відпов. ред. Л. Л. Безобразова]. – Полтава : ПНПУ, 2011. – Вип. 8, ч. 1. – С. 31–35.
4. Жихорська О. В. Корпоративне навчання персоналу класичних університетів: понятійно-термінологічний дискурс у контексті управлінської діяльності / О. В. Жихорська // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. пр. / Полтавський нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка ; [відпов. ред. Л. Л. Безобразова]. – Полтава : ПНПУ, 2011. – Вип. 8, ч. 1. – С. 118–121.
5. Калашнікова С. А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність європейської платформи модернізації вищої освіти / С. А. Калашнікова // Вища освіта України. – 2013. – № 2. – С. 95–101.
6. Кірдан О. Л. Модернізація управління вищими навчальними закладами на сучасному етапі українського державотворення / О. Л. Кірдан // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» : зб. наук. пр. – Переяслав-Хмельницький, 2012. – Вип.

26. – С. 127–132.
7. Кочарян І.С. Стратегія управління вищим навчальним закладом в сучасних умовах / М.М.Клименюк, І.С.Кочарян. – К. : освіта України, 2011. – 192 с
  8. Курбатов С. В. Феномен університету в контексті часових та просторових викликів : монографія / С. В. Курбатов. – Суми : Університетська книга, 2014. – 262 с.
  9. Новиков Д. Управление образованием: изучаем недостатки, проектируем пути реформирования / Д. Новиков // Народное образование. – 2009. – № 8. – С. 43–51.
  10. Огнев'юк В. Університетська освіта України в контексті перспектив європейської інтеграції / В. Огнев'юк // Віче. – 2010. – № 20. – С. 19.
  11. Панова А. А. О структуре управления и принятии решений в российских вузах : препринт / А. А. Панова. – М. : ГУ ВШЭ, 2006. – 28 с.
  12. Резник С. Д. Управление кафедрой : учебник / С. Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 635 с.
  13. Романовський О. О. Економічна доцільність існування інноваційних підприємницьких університетів / О. О. Романовський // Економіка та держава. – 2011. – № 10. – С. 4–8.
  14. Сорочан Т. М. Стратегія розвитку навчального закладу – складова стратегічного менеджменту / Т. Сорочан, І. Цимбал // Управління освітою. – 2011. – № 2, січень. – С. 9–14.
  15. Стратегічне управління вищим навчальним закладом : монографія / В. М. Огаренко [та ін.] ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2009. – 416 с.
  16. Burquel N. Training university leaders and managers – why and how? [Electronic resource] / N. Burquel // Leadership & Governance in Higher Education. – URL: <http://highereducationmanagement.eu/>.

17. Burton R. C. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education / Burton R. Clark. – Oxford : Pergamon Press for International Association of Universities, 1998. – 349 p.
18. Burton R. C. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation / Burton R. Clark // IAU PRESS. ISSUES IN HIGHER EDUCATION / Wagon Lane, Bingley BD16 1WA. – UK : Emerald Group Publishing Limited. Howard House, 2008. – 164 p.
19. Communication from the European Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. – Brussels, 3.3.2010.
20. Communication from the European Commission. Supporting growth and jobs – An agenda for the modernization of Europe's higher education systems. Brussels, 20.09.2011 [Electronic resource]. – URL: [http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320\\_en.htm#doc](http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320_en.htm#doc).
21. Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education / P. Benneworth, H. de Boer and others. – Brussels : ESMU, 2011. – 47 p.
22. Higher Education Reforms Across Europe / H. de Boer and J. File. – Brussels : ESMU, 2009. – 31 p.
23. Maasen P. Mapping the Field: Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe / P. Maasen, A. Pausits. – Brussels : ESMU, 2012. – 74 p.
24. Ropke J. The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy / J. Ropke. – New York, 1988. – 256 p.