

А.Б. ПОЧТОВІЮК, к.гос.упр., доц.

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского,

А.Л. ГЛАЗКОВ

Донецкий национальный технический университет

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Выявлены и систематизированы современные тенденции развития украинской высшей школы как неотъемлемой части мирового образовательного пространства. Для систематизации тенденций использован инструментарий социальной философии, в частности, постферный подход. Представлены четыре группы тенденций: материально-экономические, политико-правовые, социальные и духовные. Их анализ свидетельствует об интенсивности развития системы высшего образования. Доказано, что тенденции предопределяют и взаимно обуславливают друг друга.

Ключевые слова: высшее образование, современные тенденции развития, инструментарий систематизации, интенсивность развития.

Поскольку система высшего образования (далее – СВО) относится к системам социально-экономического типа, её развитию имманентны тенденции, характеризующие тот или иной период. Смена тенденций, по сути, означает наступление нового периода развития. Деятельность отечественной высшей школы на протяжении двух последних десятилетий отличают кардинальные перемены. Это, прежде всего, появление высших учебных заведений негосударственной формы собственности. Государственные вузы сегодня имеют возможность осуществлять обучение на контрактной основе. Значительно повысился уровень автономности высших учебных заведений. Появились такие процедуры, как лицензирование и аккредитация. Международное сотрудничество получило принципиально иное развитие. Это и многое другое потребовало от менеджеров высшей школы изменить не только формы и методы, но и принципы деятельности. Украинская высшая школа не стоит на

месте, а развивается быстрыми темпами. Подтверждением являются новации, содержащиеся в новой редакции Закона Украины «О высшем образовании». Очевидно, что современные приёмы, способы, формы и методы управления с появлением новых тенденций утратят действенность. Поэтому для управленческого звена высшей школы важно знать наступление момента, когда на смену одним придут другие тенденции развития СВО. Стало быть, выявление и описание тенденций развития весьма актуально для модернизации инструментария управления вузом.

Исходя из семантики категории «тенденция», для реферирования выбраны работы, опубликованные в настоящем столетии. Спектр публикаций многообразен как по форме, так и по содержанию. Большинство составляют труды отечественных и зарубежных учёных, посвящённые деятельности университетов. Есть среди них монографии одного автора. Если М. Шатток рассматривает тенденции в ходе анализа менеджмента успешных университетов, то Т. Боголиб – в контексте принципов управления вузом [1; 2]. В коллективной монографии Р. Дим, С. Хиллард и М. Рид выделяют причины изменения менеджмента университетов Великобритании [3]. Упоминание тенденций в монографиях с большим количеством авторов свидетельствует о наличии массового интереса к современным проблемам менеджмента университетов [4; 5]. Разнообразие предметов исследования в научных статьях доказывает всеобъемлющий характер тенденций. Х. Ортега-и-Гассет пишет о миссии университета, М. Зубрицкая – о его идее, Х. Гинкель – об университете в XXI в., И. Краснобаева и Н. Птуха – о конкурентоспособности вуза, В. Лобов – о его

© А.Б. Почтовіюк, А.Л. Глазков, 2013

предпринимательстве [6; 7; 8; 9; 10]. Представлены тенденции в учебных изданиях и публикациях по управлению факультетом и вузом в целом [11; 12; 13].

Помимо университетского уровня, тенденции упоминаются в работах, посвящённых деятельности сферы высшего образования в целом. Так, О. Кратт в монографии выделяет тенденции, исследуя методологические основы формирования конъюнктуры рынка услуг высшего образования [14]. Вполне закономерно, что в статьях тенденции представлены с разных позиций. У С. Опрятного – это особенности управленческого развития; у А. Полищука – стратегические задания системы управления; у В. Викторова – новые модели управления образованием [15; 16; 17]. В аналитическом докладе тенденции рассматриваются как аспект управления в высшей школе [18].

Анализ источников позволил утвердиться во мнении, что, во-первых, в трудах, посвящённых исследованию проблем развития высшей школы, тенденции развития СВО упоминаются в контексте объяснения тех или иных событий, процессов, явлений и отношений. Наличие единого подхода к рассмотрению тенденций позволяет утверждать, что они не стали предметом самостоятельного изучения. Во-вторых, одни тенденции являются более выраженными, так как упоминаются часто, а другие – менее, поскольку упоминаются реже. В-третьих, отсутствие сколь-нибудь полной систематизации современных тенденций развития высшего образования не позволяет оценить масштаб проблем и задач, стоящих перед менеджментом высшей школы. Состояние вопроса предопределяет востребованность настоящей публикации.

Цель публикации – выявить и систематизировать современные тенденции раз-

вития отечественного высшего образования как неотъемлемой части мировой образовательной системы, что позволит обосновать необходимость реформирования управления высшей школой.

Реализация цели предполагает решение двух задач. Первая – выявить как можно большее число современных тенденций развития СВО. Анализ публикаций позволил определить сорок восемь тенденций, что указывает на интенсивность развития СВО. В реальности их гораздо больше. Одни упоминаются часто, другие редко, что свидетельствует об уровне их актуальности для понимания необходимости учёта в деятельности вузов. Тенденции предопределяют и взаимно обуславливают друг друга. Они характеризуют разные стороны развития СВО. Имеет место их интернациональный характер. Поскольку тенденции обладают общими свойствами, их возможно систематизировать.

Вторая задача – это систематизация тенденций развития СВО. Высшая школа является социальным институтом. Социальная философия, рассматривая наиболее общие закономерности и тенденции развития общества, выступает в качестве общей методологии познания социальных явлений для более конкретных общественных наук. Для систематизации тенденций развития высшего образования использован инструментарий социальной философии, в частности, постферный подход. В соответствии с ним, общество как сложное целое разделяется на несколько сфер, или систем. Наиболее часто выделяют четыре основных из них: материально-экономическую, социальную, политическую и духовную. Тенденции систематизированы относительно названных сфер.

В табл. 1 представлены материально-экономические тенденции развития СВО.

Таблица 1

Материально-экономические тенденции развития СВО

№ п/п	Автор	Тенденция
1	2	3
1	О. Кратт [14, с.72]; И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с.64]	Сокращение спроса на образовательные услуги
2	А. Егоршин [12, с.102]	Аритмия спроса на образовательные услуги
3	И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с.64]; А. Егоршин [12, с.102]	Перепроизводство образовательных услуг

<http://www.donntu.edu.ua/> «Библиотека»/ «Информационные ресурсы»

<http://www.instud.org>, http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Npdntu_ekon/

Продолжение таблицы 1

1	2	3
4	О. Кратт [14, с.5]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.11]	Экстенсивное развитие украинской высшей школы
5	Р. Дим, С. Хиллярд, М. Рид [3, с.62]; Х. Печар [4, с.19]; В.Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.33]	Сокращение объемов государственного финансирования
6	Р. Дим, С. Хиллярд, М. Рид [3, с.72]; И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с.64]; Х. Гинкель [8, с.48]; В.Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.33]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.47]; А. Егоршин [12, с.102]; А. Эль-Араф [5, с.181]	Усиление конкуренции в сфере высшего образования
7	В. Лобов [10, с.20]; В. Викторов [17, с.67], И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с.64]; В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.34]; Л. Виткин [19, с.35]; О. Орленко [19, с.106]; А. Егоршин [12, с.102]; Р. Фенске [5, с.109]	Усиление акцента потребителей на качестве услуг высшей школы как следствие дифференциации потребностей
8	Р. Дим, С.Хиллярд, М. Рид [3, с.27]; И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с.64]	Коммерциализация высшего образования
9	М. Шатток [1, с.146], О. Полищук [16, с.68], В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.62]	Отсутствие у вузов опыта деятельности в конкурентной среде
10	Р. Дим, С. Хиллярд, М. Рид [3, с.62]; Х. Гинкель [8, с.48]	Усложнение финансовой подсистемы вузов в силу диверсификации источников финансирования.
11	С. Резник, О. Сазыкина [11, с.21,22]; И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с.64]; В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.34]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.25]	Усиление технологической составляющей в образовании
12	В.Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.33]	Рост количества и объема статей расходов высшей школы
13	В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.34]; О. Пилипенко [19, с.63]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.21]; А. Егоршин [12, с.102]	Усиление влияния глобализации, интернационализации хозяйственных связей и отношений
14	А. Почтовюк	Конкуренция континентальных систем образования
15	В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.32]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.11]	Новые параметры требований работодателей к выпускникам
16	Р. Альфред, С. Розевье [5, с.3]	Появление конкуренции в лице необразовательных учреждений
17	Р. Дим, С. Хиллярд, М. Рид [3, с.62]	Внедрение внешнего аудита в систему преподавания, исследований и академических стандартов
18	Р. Дим, С. Хиллярд, М. Рид [3, с.104]; Д. Левин [5, с.31]; Х. Печар [4, с.19]; В. Лобов [10, с.20]; С. Опрятный [15, с.448]; О. Полищук [16, с.68], В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.124]; Т.Данько [19, с.79]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.21]	Недостаток внимания к теории управления вузом, повлекший нечеткое видение форм управления (коллегиальность против централизации) и концепций менеджмента
19	М. Шатток [1, с.147]	Декларирование изменений, но не их внедрение
20	Д. Левин [5, с.31]; Г. Ван Гинкель [8, с.48]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.32]	Отсутствие практических руководств по менеджменту в высшей школе, что обуславливает малое число успешных реализаций
21	Т. Боголиб [2, с.7]	Нечеткое описание объектов влияния на вузы
22	Т. Боголиб [2, с.7]	Высокий дефицит обеспечивающих ресурсов
23	Т. Боголиб [2, с.7]; К. Хюфнер [20, с.110]; И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с.69]; В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.337]; А.Тыбинь [19, с.108]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.40]	Слабая информированность руководства о текущей ситуации и перспективах по причине неэффективной системы показателей
24	Т. Боголиб [2, с.7]	Большое количество работников, участвующих в принятии управленческих решений

Продолжение таблицы 1

1	2	3
25	В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.23]	Несовершенство организационной структуры
26	С. Резник, О. Сазыкина [12, с.11]	Несоответствие структуры подготовки специалистов потребностям рынка и государственного сектора экономики
27	С. Резник, О. Сазыкина [12, с.12]	Недостаток вложений в науку
28	Р. Дим, С. Хиллярд, М. Рид [3, с.62]; Д. Левин [5, с.31]; Д. Джулиус [5, с.45]; Х. Печар [4, с.26]; С. Резник, О. Сазыкина [11, с.21]; И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с.69]; В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.130]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.40]	Размер систем высшего образования, многоконтурность, множественность целей. Несовместимость и противоречивость в силу разнообразия вузов
29	А. Почтовюк	Всеобщий доступ к информации
30	В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.32]; А. Егоршин [12, с.102]	Соответствие деятельности вузов разнообразным потребностям
31	С. Резник, О. Сазыкина [11, с.22]; В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.171]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.43]; О. Кратт [14, с.177]	Высокая инерционность вуза как системы
32	Х. Гинкель [8, с.49]; В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.34]; А.Егоршин [12, с.102]	Диверсификация методов и форм обучения

Судя из данных табл. 1, данная группа является наиболее многочисленной, поскольку включает тридцать две тенденции из сорока восьми выявленных. Стало быть, экономическая среда оказывает наибольшее влияние на развитие СВО. Одновременная коммерциализация и экстенсивное развитие высшего образования на постсоветском пространстве привели, с одной стороны, к сокращению спроса на услуги в силу быстрого насыщения, с другой, к их перепроизводству. Аритмия спроса на образовательные услуги также является след-

ствием становления рыночных отношений в сфере высшего образования. Если судить по количеству исследований, то наиболее значимой является шестая и восемнадцатая тенденции. Следует обратить внимание, что часть тенденций отмечаются исключительно зарубежными авторами, например, Р. Дим выделяет внедрение внешнего аудита в систему преподавания, исследований и академических стандартов.

В табл. 2 представлены политико-правовые тенденции развития СВО.

Таблица 2

Политико-правовые тенденции развития СВО

№ п/п	Автор	Тенденция
1	С. Опрятный [15, с.448]; В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.34]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с.21]	Появление новых форм собственности в высшем образовании, повлекшее изменение правового статуса вуза
2	Р. Дим, С. Хиллярд, М. Рид [3, с.69]; Д. Левин [5, с.30]; Х. Печар [4, с.21]; А. Асаул, Б. Капаров [13, с.103]; М. Зубрицкая [7, с.10]; Х. Ортега-и-Гассет [6, с.37-40]; С. Опрятный [15, с.448]; О. Полищук [16, с.69]; К. Хюфнер [20, с.104]; И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с.65]; Х. Гинкель [8, с.41]; В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с.126]	Реформа взаимоотношений государства и высшей школы породила дискуссию относительно роли и места высшей школы в обществе
3	С. Опрятный [15, с.447], В. Викторов [17, с.67]	Влияние недостатков советской системы образования

В табл. 2 представлены три тенденции, имеющие политико-правовой статус. Появление новых форм собственности в

высшем образовании, как и влияние недостатков предшествующей советской системы, характерны для развития постсовет-

ских СВО. Плюрализм форм собственности два десятилетия назад был знаковым явлением для отечественной высшей школы, поскольку символизировал внедрение товарно-денежных отношений в сферу, которая считалась одним из главных социалистических завоеваний. Данные тенденции корреспондируются с пятой, шестой, восьмой и девятой позициями таблицы 1, имеющими экономический статус. Со временем их актуальность будет ослабевать. Следует обратить внимание, что реформу взаимоотношений государства и высшей школы выделили шестнадцать авторов. Причём данная тенденция имманентна как постсоветской высшей школе, так и СВО

развитых капиталистических стран. По мнению Р. Дима, С. Хиллярда и М. Рида, в отношениях между государством и университетами в настоящее время превалирует мнение государства. Авторы, констатируя разрастание идей о месте ученых и университетов в обществе знаний, называют знание «новым капиталом», последней модной концепцией, а менеджмент знаний – наукой революционного порядка (устройства). Итак, политико-правовые тенденции развития СВО предопределяют необходимость смены парадигмы развития СВО, исходя из реалий

В табл. 3 представлены социальные тенденции развития СВО.

Таблица 3

Социальные тенденции развития СВО

№ п/п	Автор	Тенденция
1	А. Хоффман, Р. Саммерс [5, с. IX]; П. Федик [19, с. 265]	Демографический сдвиг в профессорско-преподавательском составе
2	В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с. 26]	Необходимость повышения квалификации управленческого персонала
3	Р. Дим, С. Хиллярд, М. Рид [3, с. 166]; Х. Гинкель [8, с. 49]; С. Резник, О. Сазыкина [12, с. 25]	Трудности в стимулировании кадрового состава
4	С. Опрятный [15, с. 450]	Игнорирование роли личности в результативности управленческого процесса
5	К. Хюфнер [20, с. 104]; О. Пилипенко [19, с. 63]	Реформирование национальных моделей образования
6	В. Викторов [17, с. 67]; И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с. 64]; В. Филиппов, Б. Агранович, Д. Арсеньев [18, с. 23]	Вовлечение в Болонский процесс
7	И. Краснобаева, Н. Птуха [9, с. 64]; К. Хюфнер [20, с. 104]; К. Астахова [19, с. 76]	Взаимовлияние национальных моделей образования
8	С. Резник, О. Сазыкина [12, с. 11]	Переориентация профессионального образования в сторону высшего образования
9	С. Резник, О. Шестернина [12, с. 64]	Концентрация интеллектуального капитала посредством размещения вузов в крупных городах
10	А. Егоршин [12, с. 102]	Люмпенизация населения сокращает спрос на платное образование

В табл. 3 представлены десять социальных тенденций развития СВО. Их характер определяется ролью личности в деятельности высшей школы, а также её социальным статусом. А. Хоффман, Р. Саммерс обратили внимание на смену поколе-

ний в профессорско-преподавательском составе. П. Федик увидел эту тенденцию в поиске новых талантов в академической среде. Первая, вторая, третья и четвёртая тенденции отражают изменения в кадровом составе университетов. Тенденции

«взаимовлияние национальных моделей образования» и «вовлечение в Болонский процесс» близки по содержанию и отражают процессы интернационализации и глобализации в мировом образовательном пространстве. С одной стороны, они являются производными от тринадцатой и четырнадцатой экономических тенденций, с другой, во многом обуславливают реформирование национальных моделей образования, о котором пишут К. Хюфнер и

О. Пилипенко (пятая тенденция). Восьмая, девятая и десятая тенденции отражают влияние потребителей на развитие высшей школы. Итак, социальные тенденции убеждают в необходимости трансформации формата отношений между личностью и высшей школой как социальным институтом.

В табл. 4 представлены духовные тенденции развития СВО.

Таблица 4

Духовные тенденции развития СВО

№ п/п	Автор	Тенденция
1	Х. Ортега-и-Гассет [6, с.40]; О. Полищук [16,с.69]	Нечеткое видение миссии высшей школы
2	Х. Гинкель [8, с.44]; А. Егоршин [12, с.102]	Увеличение объемов знания, повышение скорости появления нового знания и старения существующего
3	М. Шатток [1, с.24]	Противоречивость во внутренних ценностях кадрового состава (большая приверженность преподавателя дисциплине, нежели вузу)

Первая тенденция в табл. 4 уточняет вторую тенденцию в табл. 2. Общество в лице государства в настоящее время пока не предлагает высшей школе достойного и понятного места в своём развитии. Сама суть и миссия высшей школы активно обсуждаются. На геополитическом уровне СВО, оставаясь национальной, по сути, вступает в диссонанс с тенденциями интернационализации.

Систематизация тенденций позволила сделать следующие выводы. Во-первых, тенденции охватывают все сферы общественной жизни. Во-вторых, большинство из них затрагивают экономическую сферу деятельности высшей школы. В-третьих, тенденции имеют комплексный характер, а, значит, характеризуются многими параметрами. В-четвёртых, практически все они взаимосвязаны и взаимообуславливают друг друга. В-пятых, указывают на несоответствие состояния системы высшего образования требованиям современности.

СВО, обладая свойствами старой советской системы, в настоящее время столкнулась с большим количеством вызовов современности. Сокращено финансирование

высшей школы государством, увеличилось количество учебных заведений, усилилась конкуренция, в том числе международная и со стороны необразовательных учреждений. Меняется демографическая структура населения, падают его доходы. Изменились требования к высшему образованию как работодателей, так и населения.

Следует отметить, что высшая школа в настоящее время не делает особых попыток к коренной трансформации. Она остается весьма инертной, часто декларирует, но не осуществляет изменения. Имея богатый опыт функционирования в сугубо бюрократической среде, не испытывая ежедневного давления конкуренции, высшая школа столкнулась с рыночными условиями существования и оказалась неготовой. Налицо проблемы кадрового состава, в том числе управленческого. Отсутствует необходимый опыт, внутренние ценности и цели часто выработаны личностью в ущерб целям существования организации. Не разработаны адекватные модели управления высшей школой в условиях дефицита ресурсов, недостаточности финансирования науки. При этом основную часть тенден-

ций розвитку вищої школи складають саме проблеми економічного сектора її діяльності. Використовуючи моделі, створені для корпоративного сектора, управлінський склад не в стані оцінювати всі об'єкти впливу на систему, правильно реагувати і прогнозувати ситуацію.

Названі обставини свідчать на користь необхідності реформування СВО. Об'єктом реформування, здатним до ініціації подальших змін СВО, є модель управління вищою школою. В подальшому автор, використовуючи систематизацію тенденцій, передбачає зосередити увагу на вимогах до моделі управління вищою школою.

Література

1. Shattock M. *Managing successful universities* / M. Shattock. – Berkshire: Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2003. – 201 p.
2. Боголіб Т.М. *Принципи управління вузом* / Т.М. Боголіб. – Переяслав-Хмельницький, 2004. – 204 с.
3. Deem R. *Knowledge, higher education, and the new managerialism: the changing management of UK universities* / R. Deem, S. Hillyard, M. Reed. – Oxford: Oxford University Press, 2007. – 245 p.
4. Pechar H. *Academic Middle Managers Under the New Governance Regime at Austrian Universities* / H. Pechar // *The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management* / [editors V. Lynn Meek, L. Goedegebuure, R. Santiago, T. Carvalho]. – New York: Springer, 2010. – P. 15-30.
5. *Managing colleges and universities: issues for leadership* / Edited by Alan M. Hoffman, Randal W. Summers. – Westport: Bergin & Garvey, 2000. – 217 p.
6. Ортега-и-Гассет Х. *Місія університета (фрагменти)* / Х. Ортега-и-Гассет // *Альма Матер (Вісник вищої школи)* – 2007. – №8. – С.35-40.
7. Зубрицька М. *Ідея університету: антологія* / Упоряд. М. Зубрицька та ін. – Львів: Літопис, 2002. – 303 с.
8. Гинкель Х. *Університет ХХІ в.: задачі, проблеми, можливості і менеджмент* / Х. Ван Гинкель // *Вісник вищої школи*. – 2008. – №1. – С.41-49.
9. Краснобаєва І.А. *Актуальні проблеми підвищення конкурентоспособності вузів* / І.А. Краснобаєва, Н.І. Птуха // *Открытое образование*. – 2008. – №1. – С.63-73.
10. Лобов В.Г. *Предпринимательская деятельность высшего учебного заведения* / В.Г. Лобов. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2005. – 102 с.
11. *Управление факультетом* / Под ред. С.Д. Резника. – М.: Инфра-М, 2008. – 694 с.
12. *Управление высшим учебным заведением* / [А.Ю. Архипов, В.Н. Богуславский, М.А. Боровская и др.]; под общ. Ред. С.Д. Резника, В.М. Филиппова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 768 с.
13. Асаул А.Н. *Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики* / А.Н. Асаул, Б.М. Капаров; Ин-т проблем экономического возрождения. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 277 с.
14. Кратт О.А. *Рынок услуг вищої освіти: методологічні основи дослідження кон'юнктури: [Моногр.]* / О.А. Кратт. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 360 с.
15. Опрятний С. *Особенности управлінського процесу у сфері вищої освіти* / С. Опрятний // *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. – 2004. – №3. – С.447-453.
16. Поліщук О. *Стратегічне завдання системи управління вищою освітою України* / О. Поліщук // *Персонал*. – 2006. – №8. – С.66-71.
17. Вікторов В. *Нові моделі управління освітою* / В. Вікторов // *Вища освіта України*. – 2005. – №2. – С.66-71.
18. *Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы: аналитический доклад* / [В.М. Филиппов, Б.Л. Агранович, Д.Г. Арсеньев и др.]. – М.: Логос, 2006. – 488 с.
19. *Бізнес-освіта як бізнес: Якість послуг і соціальна відповідальність: Матеріали П'ятої щорічної міжнародної конференції «Розбудова менеджмент-освіти в Україні» (Харків, Україна, 13-15 листоп. 2003 р.)*. –

К.: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2003. – 328 с.

20. Хюфнер К. Управління та фінансування вищої освіти в Німеччині /

К. Хюфнер // Вища школа. – 2005. – №6. – С.97-117.

Статья поступила в редакцию 12.04.2013