

УДК 378.1

Тетяна Кир'ян,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Черкаської медичної академії

**РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ТА ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ВНЗ
У РЕФОРМУВАННІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ
В ВИЩІЙ МЕДИЧНІЙ ШКОЛІ УКРАЇНИ
В КІНЦІ ХХ І НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ**

Проаналізовано роль державного управління, а також менеджменту вищих навчальних закладів в галузі вищої медичної освіти України в сучасний період. Виявлені основні управлінські принципи і напрями розвитку, а також їх специфічне втілення в галузі медичної освіти. Показано, що державне управління вищою медичною освітою здійснювалось за двома основними напрямками: адміністративним та методичним. Для медичних ВНЗ України означеного періоду характерне збільшення академічної автономії, тісна співпраця з закладами охорони здоров'я, активізація науково-дослідної роботи.

Ключові слова: *вища медична освіта України, державне управління вищої освітою, адміністративне управління, методичне керівництво, управління вищим навчальним закладом, академічна автономія, корпоративна угода.*

Проанализирована роль государственного управления, а также менеджмента высших учебных заведений в области высшего медицинского образования Украины в современный период. Выявлены основные управленческие принципы и направления развития, а также их специфическое воплощение в области медицинского образования. Показано, что государственное управление высшим медицинским образованием осуществлялось по двум основным направлениям: административным и методическим. Для медицинских вузов Украины указанного периода характерно увеличение академической автономии, тесное сотрудничество с учреждениями здравоохранения, активизация научно-исследовательской работы.

Ключевые слова: *высшее медицинское образование Украины, государственное управление высшей образованием, административное управление, методическое руководство, управление высшим учебным заведением, академическая автономия, корпоративное соглашение.*

The analysis of the organization of higher medical education in Ukraine reform requires consideration of the powers, functions, capabilities, as well as real actions and intentions of the various actors in the educational activities. In

this context, we can distinguish two source of influence on the process of development of higher medical education in recent decades. The first of these is the state governing bodies of higher education in general and medical education in particular. The second is the management bodies of higher education institutions that directly organize the educational process in the framework of each individual institution. Activities of those and other must be analyzed for the comprehension of the content and directions of the reform process of higher medical education in Ukraine.

Key words: *higher medical education of Ukraine, state administration of higher education, administration, methodical guidance, management of institution of higher education, academic autonomy, corporate deal.*

Принципи реформування вищої освіти України, в тому числі, вищої медичної освіти на початку ХХІ століття зумовлюють напрями, цілі, критерії реформування. Водночас, лише в діяльності суб'єктів освітнього процесу наведені принципи можуть бути реалізовані, напрями й цілі розвитку освіти мають стати елементами свідомої діяльності. Діяльність же має бути організована, вона потребує організаційних зусиль з боку її учасників. Такі організаційні зусилля здійснюються в межах певних організаційних форм, якими постають освітні заклади та органи управління вищою освітою. Аналіз організації реформування вищої медичної освіти в Україні потребує розгляду повноважень, функцій, можливостей, а також реальних дій і намірів різних суб'єктів освітньої діяльності. У цьому контексті можна виділити два джерела впливу на процес розвитку вищої медичної освіти в останні десятиріччя. Першим з них є органи державного управління вищою освітою загалом і медичною освітою зокрема. Другим є органи управління вищих навчальних закладів, які безпосередньо організують освітній процес у рамках кожного окремого ВНЗ. Діяльність тих й інших має бути проаналізована для досягнення змісту й напрямів процесу реформування вищої медичної освіти в Україні.

Проблема управління вищою освітою України дістала останнім часом достатнє висвітлення в педагогічній літературі та дослідженнях в галузі державного управління. Загальні питання державного управління вищою освітою на сучасному етапі розв'язуються, зокрема, в роботах Д. І. Дзвінчука [1], І. Б. Жилияєва [2], О. В. Поступної [3]. Досліджувались також окремі аспекти державного управління вищою освітою, зокрема, йдеться про суперечності його розвитку [4], про державне управління як систему [5], про сутність та основні моделі децентралізації управління вищою освітою [6]. Проблеми управління вищою освітою безпосередньо в вищих навчальних закладах також піддавались досить ґрунтовному дослідженню. Популярною темою став менеджмент освітніх організацій в цілому та навчально-виховного процесу зокрема (роботи [7–9]). Особливо треба відзначити ґрунтовний аналіз стратегічного управління вищим навчальним закладом, зроблений С. Г. Натрошвілі [10]. Особливу увагу

дослідники приділяють управлінню освітнім процесом в контексті особливостей університетської освіти (роботи [11–13]. Детальний аналіз даного аспекту поданий в колективній монографії «Феномен університету в контексті «суспільства знань»» за редакцією В. П. Андрущенка [14]. Набагато менше робіт стосуються особливостей управління в галузі вищої медичної освіти. Тут можна назвати праці Б. П. Криштопи [15], М. М. Білінської [16]. Потребує окремого розгляду вплив загальних тенденцій і форм управління вищою освітою на медичну освіту України. Адже існує безперечна специфіка управлінського процесу, в цій галузі, зумовлена особливостями медичної освіти, фахової підготовки й професійної діяльності у сфері охорони здоров'я.

Метою статті є аналіз державного управління в галузі вищої освіти а також менеджменту вищих навчальних закладів з виявленням основних управлінських принципів та урахуванням впливу загальних напрямів та тенденцій на управлінські процеси в галузі вищої медичної освіти України.

Державне управління вищою медичною освітою. Загальне визначення сутності управління вищою освітою подається Н. Л. Губерською в роботі [5]. Управління вищою освітою визначається як «спеціально організована діяльність органів державної влади та недержавних організацій, що спрямована на забезпечення належного функціонування системи вищої освіти відповідно до цілей і завдань освітньої політики» [5, с. 50]. У структурі державного управління виділяють три рівні – вищий, репрезентований Верховною Радою, Президентом, Кабінетом Міністрів; центральний, до якого належать Міністерство освіти й науки та інші центральні органи, місцевий, який складається з місцевих органів влади [17, с. 14]. Центральним органом управління вищою медичною освітою в зазначений період залишається Міністерство охорони здоров'я, місцевим органам – управлінням охорони здоров'я місцевих адміністрацій, підпорядковані медичні навчальні заклади I–II рівнів акредитації (медичні коледжі). Закон «Про вищу освіту» 2014 року додав до керівних державно-громадських органів управління вищою освітою Національну академію наук України, органи громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Нові органи управління, безперечно, мають можливості впливу на розвиток медичної науки в ВНЗ України, а також для підвищення якості медичної освіти.

Державне управління вищою медичною освітою здійснюється за двома основними напрямками: адміністративним та методичним. За першим напрямком державні органи реалізують певні адміністративні повноваження щодо вищих навчальних закладів, проводять ліцензування освітньої діяльності, забезпечують фінансування, правовий статус ВНЗ, керівний кадровий склад. У методичному керівництві виділяють три аспекти. Це розроблення і правове оформлення методичної документації; вивчення стану педагогічної й виховної роботи; організація роботи з удосконалення підготовки науково-педагогічних кадрів та підвищення їх

кваліфікації [3, с. 108]. Від радянського періоду Україна одержала достатньо бюрократизовану систему управління вищою освітою. Така система зберігалась загалом протягом 90-х років ХХ століття. Орієнтація освітніх реформ в Україні на стандарти Болонського процесу з кінця 90-х років поставила питання про університетську автономію, про розширення самостійності ВНЗ у своїй діяльності. Утім і закон «Про вищу освіту» 2002 року суттєво не змінив правові відносини між вищими навчальними закладами та центральними державними органами. Порівнюючи Україну з іншими європейськими країнами, Н. Г. Батечко в роботі 2012 року констатує значно більші повноваження Міносвіти України щодо реалізації державної політики в галузі вищої освіти [4, с. 11]. Згідно із статтею 18 закону 2002 року Міносвіти, зокрема, здійснювало аналітично-прогностичну діяльність у галузі вищої освіти, визначало тенденції її розвитку, розробляло програми розвитку вищої освіти, стандарти вищої освіти, визначало нормативи матеріально-технічного, фінансового забезпечення вищих навчальних закладів; формувало й розміщувало державне замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою; затверджувало умови прийому на навчання до вищих навчальних закладів; установлювало критерії атестації наукових кадрів вищої кваліфікації. Крім цього, воно здійснювало навчально-методичне керівництво, контроль за дотриманням вимог стандартів вищої освіти, державне інспектування, ліцензування та акредитацію вищих навчальних закладів незалежно від форм власності та підпорядкування, видавало їм ліцензії, сертифікати; затверджувало статuti вищих навчальних закладів, погоджувало статuti вищих навчальних закладів державної форми власності, підпорядкованих іншим центральним органам виконавчої влади, власності; організовувало вибори, затверджувало та звільняло з посад керівників підпорядкованих йому вищих навчальних закладів [18]. До повноважень Міністерства охорони здоров'я щодо вищих навчальних закладів медичного профілю були віднесені участь у здійсненні ліцензування та акредитації підпорядкованих йому вищих навчальних закладів; сприяння працевлаштуванню випускників підпорядкованих йому вищих навчальних закладів; здійснення контрольних функцій за дотриманням вимог щодо якості вищої освіти; організація виборів, затвердження та звільнення з посади керівників вищих навчальних закладів; затвердження за погодженням із центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику

у сфері освіти, статутів підпорядкованих їм вищих навчальних закладів [18]. Жорстке, централізоване управління системою вищої освіти, яке склалося в Україні й відбивалося державними нормативними документами, безперечно, має свої переваги. Утім нові історичні умови виявили його неспроможність забезпечити ефективний розвиток освіти. Передусім, централізована система виявилася нездатною швидко реагувати на зміни в суспільстві та потреби ринку праці [4, с. 13]. Усвідомлення такого стану справ призвело до формулювання ідеї децентралізації управління вищою

освітою. Виділяють три напрями децентралізації: «1) залучення громадськості до розв'язання проблем вищої школи, стратегічного планування розвитку галузі; 2) збільшення участі місцевих спільнот в управлінні та фінансуванні галузі; 3) надання більш широкої автономії ВНЗ в управлінні їх ресурсами, перш за все фінансовими» [6, с. 85].

Найважливішим є, безперечно, здійснення принципу автономії ВНЗ. Хоча вже в Законі 2002 року цей принцип був проголошений і визначений у різних його аспектах, все ж таки, правові рамки, а ще більше – практика освітньої діяльності давали підстави для негативного висновку: «Насправді рівень автономії та самоврядування не відповідає європейським стандартам» [4, с. 13]. Закон «Про вищу освіту» 2014 року, як було зазначено вище, значно розширив розуміння академічної автономії. Водночас, дещо змінилася позиція держави в освітньому процесі. У статті 3 Закону держава виступає як одна з кількох сторін взаємодії в цьому процесі. Наголошується на необхідності «гармонійної взаємодії національних систем освіти, науки, бізнесу та держави з метою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави» [Верховна Рада. Законодавство України]. Повноваження керівних державних органів у галузі вищої освіти в Законі 2014 року значною мірою відповідають Закону 2002 року. Водночас виключається пряме керівництво навчальним процесом та його змістом, контроль за якістю освіти покладається на окремий від Міністерства орган – Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Можна сказати, що державне управління вищою освітою, зокрема медичною, проявляє тенденцію до більшої опосередкованості, до забезпечення державою лише загальних умов освітнього процесу й напрямів його розвитку.

Така тенденція відповідає запитам ВНЗ щодо «зменшення централізованого контролю та збільшення місцевої автономії в питаннях вибору опцій у межах навчальних дисциплін» [4, с. 13], а також вимогам, які існують у межах європейського освітнього простору. Специфіка державного управління медичними ВНЗ полягає в безпосередньому їх підпорядкуванні Міністерству охорони здоров'я України. За підпорядкуванням на початку 2014/15 навчального року серед вищих навчальних закладів належали до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України – 36 ВНЗ, у тому числі 10 університети, 3 академії, 16 коледжів та 7 училищ [2, с. 29]. Повноваження, надані МОЗ України щодо освітніх закладів, здійснює Відділ освіти та науки в складі Міністерства. Він бере участь у ліцензуванні медичних ВНЗ, затвердженні їх статутів, розв'язанні кадрових питань, контролі якості освіти. У методичних питаннях основною інстанцією державного управління залишається Міністерство освіти та науки. Проблема подвійного підпорядкування медичних ВНЗ України викликала певні розбіжності в поглядах фахівців. З одного боку, досить поширеною останнім часом стала думка про доцільність підпорядкування всіх вищих навчальних закладів Міністерству

освіти і науки України як центральному органу [4, с. 12]. З іншого боку, існують протилежні й досить аргументовані погляди, які виразив, зокрема Б. П. Криштопа, на думку якого за всієї необхідності реформування системи управління медичною школою «єдине, що повинно залишитися без змін, – це підпорядкованість вищої медичної школи Міністерству охорони здоров'я України» [15, с. 137]. Вважаємо, що є сенс зважити на аргументи фахівця з історії медичної освіти щодо наслідків зміни її підпорядкування – на руйнування цілісної державної системи охорони здоров'я, на негативний вплив на клінічні навчальні бази, «які протягом десятків років формувалися в лікувальних установах і стали місцем надання висококваліфікованої медичної допомоги населенню завдяки співробітництву з фахівцями вузів» [15, с. 138].

Управління освітнім процесом у медичних ВНЗ. Безпосереднє управління змінами в освітньому процесі здійснюється в вищих навчальних закладах. В Україні з кінця ХХ століття поступово складається новий для неї тип вищого навчального закладу – автономний університет, який поєднує в собі самоврядування, академічну свободу, старі університетські традиції та нові форми існування в ринковому суспільстві. Такий процес захопив і медичні університети України, а також класичні університети з медичними факультетами в їх складі. Розширення повноважень вищих навчальних закладів досить ясно простежується в нормативних актах Української держави щодо вищої освіти: у законах про вищу освіту 2002 та 2014 років, Положенні про державний вищий навчальний заклад 1996 року, статутах ВНЗ. Одержані повноваження проєктують простір можливості для розвитку кожного вищого навчального закладу. Реалізація цих можливостей залежить насамперед від адміністрацій окремих університетів. Збільшення автономії потребувало «надзвичайно серйозного перегляду практично всіх основних параметрів університетської діяльності», зокрема більшої відповідальності, більшої прозорості, більшого громадського контролю, а також активності ВНЗ у системі ринкових відносин [14, с. 222].

Медичні ВНЗ України почали перебудову разом зі всіма вищими навчальними закладами. Особливістю діяльності з реформування медичних ВНЗ була традиційно тісна співпраця із закладами охорони здоров'я, активна науково-дослідна робота в рамках вищого навчального закладу, наявність потужних наукових шкіл, вплив медичної громадськості на розвиток університетів. Специфічним для медичних ВНЗ України стає завдання якісного менеджменту, приклад якого надає провідний заклад галузі – Національний медичний університет імені О. О. Богомольця. У Стратегії розвитку університету на 2015–2020 роки під якісним менеджментом розуміється забезпечення колегіальності й відкритості прийняття управлінських рішень, збільшення повноважень факультетів з відповідним збільшенням відповідальності, продовження трудових відносин з науково-педагогічними працівниками на конкурсних засадах,

незалежна оцінка діяльності університету Наглядовою радою [19].

Ефективність управління медичним ВНЗ залежить від активності керівництва, його орієнтації в сучасних соціальних умовах, у запитах ринку праці, у здатності до інновацій. Іншим боком ефективного управління на початку XXI століття стає його демократизація, досягнення стабільного й змістовного зворотного зв'язку, який дає змогу враховувати стан вищого навчального закладу під час прийняття управлінських рішень. Необхідним елементом підвищення якості менеджменту є його теоретичне забезпечення, наукове обґрунтування інноваційної діяльності. Вказані процеси по-різному проявилися в різних медичних ВНЗ України, але загалом характеризують зміни в цій галузі освіти на початку XXI століття. Безперечно, визначені зміни не можна вважати завершеними, крім того, вони подекуди мали суперечливий характер, супроводжувалися певною незбалансованістю різних сторін. Дослідники вказують на такі проблеми, як зведення керівництвом змісту університетської автономії до «розширення фінансової незалежності ВНЗ, деякого збільшення їх прав у визначенні змісту навчальних програм, розв'язання певних формальних проблем комплектування персоналу, присудження вчених ступенів і звань тощо [14, с. 221]. При цьому порушується баланс свободи й відповідальності університету, не звертається достатня увага на пошуки ефективних управлінських рішень, на впровадження інновацій. Інший дисбаланс виникає за умов тлумачення університетської автономії виключно як збільшення прерогатив і повноважень адміністрації університету. Така тенденція руйнує дійсну автономію навчального закладу, оскільки переносить бюрократичний стиль з відношень між ВНЗ та державними органами на відносини в межах ВНЗ. На думку О. П. Мещанінова, розвиток університетів має природні суперечності, які притаманні всім відкритим системам і є рушійною силою розвитку [13, с. 25].

Суперечність між завданнями стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів і їх можливостями на початку XXI століття відзначає С. Г. Натрошвілі. За його оцінкою, «практика управління вищими навчальними закладами на засадах стратегічного менеджменту в Україні є поодинокую і фрагментарною» через те, що, незважаючи на проголошене збільшення автономії університетів, «більшість вищих навчальних закладів не мають належного обсягу економічної та академічної автономії, що унеможливорює самостійність в ухваленні стратегічних управлінських рішень» [10, с. 222]. Можна зробити висновок, що й у медичних ВНЗ України поки що не використовуються всі наявні стратегічні ресурси й конкурентні переваги. До них належать, насамперед, інтелектуальний капітал, «який утворюється та реалізується (комерціалізується) на основі трудової діяльності викладацького складу», а також «матеріально-технічна база, яка включає виробничі та допоміжні приміщення (площі), навчальне обладнання, лабораторне устаткування, витратні матеріали» [10, с. 234]. Утім, робота в цьому напрямі, безперечно, проводиться, хоча й більш

повільним темпом, ніж очікувалося. Можна зробити висновок, що «адміністрація університетів розуміє доцільність активізації різних форм інноваційної діяльності, включаючи комерціалізацію знань, трансфер технологій, підтримку діяльності технопарків тощо» [10, с. 234].

Напрями перебудови управління вищими навчальними закладами фіксуються в усвідомлених університетськими спільнотами на чолі з їх керівниками базових організаційних параметрах. Насамперед, йдеться про поширене останнім часом на українську вищу освіту поняття місії університету. Звертаючись знов до Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, ми знаходимо в його програмних документах місію, яку сформульовано такими словами: «Внесок у збереження здоров'я населення та розвиток медицини, задоволення потреб суспільства і країни через якісну медичну освіту й лікувально-консультативну допомогу, виконання пріоритетних наукових досліджень» [19].

Основними інструментами організаційного розвитку ВНЗ України С. А. Калашнікова називає «корпоративну угоду, стратегію розвитку, політику розвитку персоналу, інституційний аудит, інструменти моніторингу та управління якістю» [11, с. 82]. Стратегії розвитку медичних університетів та подібні програмні документи (наприклад, Концепція розвитку Харківського національного медичного університету на 2015–2025 роки) прийняті за останні роки багатьма медичними ВНЗ України. Елементи корпоративних угод можна знайти в колективних договорах адміністрацій та колективів вищих медичних навчальних закладів, а також у статутах медичних ВНЗ.

Важливою стороною управління реформування вищої освіти в рамках окремих ВНЗ є рух управлінської інформації. О. В. Співаковський виділяє два види інформації, яка циркулює в процесі керівництва вищим навчальним закладом – зовнішню й внутрішню. До зовнішньої інформації належать державне замовлення, відомості про демографічну ситуацію, про реформи в системі освіти, про конкурентів, макроекономічна й геополітична інформація, інформація про можливу інфраструктуру набору студентів, зовнішня фінансова інформація, інформація про регулювання й оподаткування. До внутрішньої інформації належать відомості про набір студентів, про організацію навчального процесу, про персонал навчального закладу, внутрішня фінансова інформація [9, с. 3–10]. Повнота й змістовність вказаних видів інформації є необхідною умовою удосконалення процесу управління медичними ВНЗ. Вона дає можливість приймати самостійні рішення, розвивати університетську автономію за тими напрямами, які було вказано в Хартії Університетів України (2009 р.). Йдеться про академічну автономію (навчальні плани, програми та наукові дослідження); фінансову автономію (виділення бюджету єдиною сумою); організаційну автономію (організаційна структура університетів); автономію в галузі кадрової політики (наймання, заробітна плата та просування по службі) [Автономізація університетів].

Організація реформування вищої медичної освіти в Україні в кінці ХХ – на початку ХХІ століття була зумовлена дією основних суб'єктів освітнього процесу: державних органів управління, адміністративною ланкою університетів. В аспекті форм і способів реформування вищої медичної освіти слід виділити управлінські дії та рішення в межах правових повноважень суб'єктів, а також їхню індивідуальну активність у повсякденній практичній діяльності, здатність до творчості, інновацій, сприйняття нових ідей. У структурі державного управління основоположне значення має законодавча діяльність вищих органів влади, яка втілилася в двох законах «Про вищу освіту» (2002, 2014 рр.). Поточне керівництво вищої медичною освітою здійснювали Міністерство освіти та науки України, а також Відділ освіти та науки Міністерства охорони здоров'я України. Безпосереднє управління змінами в освітньому процесі здійснювалося у вищих навчальних закладах. Для медичних ВНЗ України означеного періоду характерне збільшення академічної автономії, тісна співпраця з закладами охорони здоров'я, активізація науково-дослідної роботи. Виділені особливості управління реформуванням вищої медичної освіти України створюють основу для більш детального і багатоаспектного дослідження цього процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дзвінчук Д. І. Сучасні тенденції розвитку та управління освітою [Текст] : автореф. дис... д-ра філос. наук: 09.00.10 / Дмитро Іванович Дзвінчук; АПН України, Ін-т вищ. освіти. – К., 2007. – 36 с.
2. Жилияєв І. Б., Ковтунець В. В., Сьомкін М. В. Вища освіта України: стан та проблеми / І. Б. Жилияєв, В. В. Ковтунець, М. В. Сьомкін. – К. : Науково-дослідний інститут інформатики і права Національної академії правових наук України, Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, 2015. – 96 с.
3. Поступна Олена Вікторівна. Механізми державного управління вищою освітою України [Текст] / Олена Вікторівна Поступна // Стратегічні пріоритети. – 2010. – № 1. – С. 107–111.
4. Батечко Н. Г. Державне управління сферою вищої освіти України: суперечності сучасного розвитку / Н. Г. Батечко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер. : Педагогіка. – 2012. – Т. 209, Вип. 197. – С. 10–15.
5. Губерська Н. Л. Система державного управління вищою освітою в Україні / Н. Л. Губерська // Право і суспільство. – 2014. – № 6.2. – С. 49–55.
6. Пашков В. Сутність та основні моделі децентралізації управління вищою освітою у зарубіжних країнах та в Україні / В. Пашков // Порівняльно-педагогічні студії. – 2014. – № 1. – С. 81–91.
7. Вознюк Т. Г. Менеджмент навчально-виховного процесу [Текст] :

- навч.-метод. посібник для керівників структур. ланок вищ. мед. навч. закладів I–II рівнів акредитації / Т. Г. Вознюк. – К. : Здоров'я, 2002. – 127 с.
8. Воробйова Є. В., Підбуцька Н. В. Педагогічний менеджмент – базовий принцип розвитку освітніх організацій / Є. В. Воробйова, Н. В. Підбуцька // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / ред.: Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ. – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – Вип. 25 (29). – С. 23–27.
 9. Співаковський О. В. Проблеми управління вищим навчальним закладом у контексті використання інформаційних технологій // Комп'ютер у школі та сім'ї. – 2005. – № 4. – С. 3–10.
 10. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія / С. Г. Натрошвілі. – К. : КНУТД, 2015. – 320 с.
 11. Калашнікова С. А. Організаційний розвиток вищого навчального закладу та його значення у розбудові лідерського потенціалу університетів // Вища освіта України. – 2012. – № 3 (додаток 2), том 1. – С. 40–43.
 12. Курбатов С. В. Феномен університету в контексті часових та просторових викликів: монографія. / С. В. Курбатов. – Суми : Університетська книга, 2014. – 262 с.
 13. Мещанінов О. П. Сучасні моделі розвитку університетської освіти в Україні: теорія і методика [Текст]: автореф. дис... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Олександр Павлович Мещанінов; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. – К., 2005. – 42 с.
 14. Феномен університету в контексті «суспільства знань»: монографія / [В. П. Андрущенко, І. М. Предборська, Є. А. Пінчук, І. В. Степаненко та ін.]. – К., 2014. – 256 с.
 15. Криштопа Б. П. Управління вищою медичною освітою в Україні: системно-історичний аналіз / Б. П. Криштопа // Український медичний часопис. – 2000. – № 3. – С. 132–138.
 16. Білинська М. М. Державне управління галузевою стандартизацією в умовах реформування вищої медичної освіти в Україні : автореф. дис ... д-ра наук з державного управління / Марина Миколаївна Білинська . – Київ : Б.в., 2004 . – 36 с
 17. Державне управління у сфері освіти: конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / авт. кол. : Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.
 18. Верховна Рада. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>
 19. Національний медичний університет імені О. О. Богомольця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nmu.edu.ua/a12.php>