

УДК [378.112: 005] (043.5)

**Харківська Алла Анатоліївна, доктор педагогічних наук, професор Харківської гуманітарної педагогічної академії**

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВНЗ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті розглянуто основні аспекти управління інноваційним розвитком ВНЗ в умовах формування загальноєвропейського простору вищої освіти. Доведено необхідність впровадження інновацій в управлінні системою вищої освіти в умовах євроінтеграції та необхідність реформування вищої освіти. Встановлено основні тенденції розвитку української вищої освіти в умовах загальноєвропейського простору вищої освіти. З'ясовано проблемні зони розвитку вищої освіти в Україні. Визначено основні пріоритети в управлінні системою вищої освіти в умовах євроінтеграції; обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних технологій управління європейської та світової вищої школи.

**Ключові слова:** *управління вищою освітою, реформи вищої освіти, інноваційна технологія, євроінтеграція*

**Харьковская Алла Анатольевна**

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ОБЩЕЕВРОПЕЙСКОГО ПРОСТРАНСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные аспекты управления инновационным развитием вузов в условиях формирования общеевропейского пространства высшего образования. Доказана необходимость введения инноваций в управлении системой высшего образования в условиях евроинтеграции, и необходимость реформирования высшего образования. Указаны основные тенденции развития украинского

высшего образования в условиях общеевропейского пространства высшего образования. Уточнены проблемные зоны развития высшего образования в Украине. Определены основные приоритеты в управлении системой высшего образования в условиях евроинтеграции; обоснована необходимость введения инновационных технологий управления европейской и мировой высшей школы.

**Ключевые слова:** *управление высшим образованием, реформы высшего образования, инновационная технология, евроинтеграция*

**Kharkivska Alla Anatoliivna**

**MANAGEMENT OF INNOVATION DEVELOPMENT FROM  
HIGH SCHOOL CONDITIONS OF EUROPEAN SPACE  
HIGHER EDUCATION**

**Resume.** This article reviews the main aspects of the development of innovative universities in the emerging European Higher Education Area. The necessity of innovation in the management system of higher education in the European integration and the need to reform higher education. The basic trends of Ukrainian higher education in the European Higher Education Area. Found out the problem areas of higher education in Ukraine. The main priorities in the management of the higher education system in terms of European integration, the necessity of introducing innovative management techniques of European and world higher education.

**Key words:** *higher education, higher education reform, innovative technology, European integration*

**Актуальність теми дослідження.** На сьогодні ринкові перетворення, що відбуваються в українській економіці, сприяють її активному входженню до системи міжнародних економічних відносин, а разом із тим і до глобалізованої системи світової економіки.

Освіта є сферою продуктивних інвестицій та одним із найвпливовіших важелів довготривалої дії, якими користуються уряди різних

країн для розвитку національної економіки. Світовий освітній ринок є висококонкурентним, оскільки освіта все частіше стає засобом просування країни на глобалізованому ринку праці та міжнародному ринку новітніх технологій. Тому, конкурентна боротьба за лідерство у світовій системі освіти в сучасному суспільстві є одним з найефективніших інструментів впливу на міжнародні події.

Стійке та ефективне функціонування системи вищої освіти України є однією з головних стратегічних задач уряду країни, від вирішення якої безпосередньо залежать соціальна стабільність та результативність реформ, що проводяться в усіх галузях національної економіки. Модернізація сфери освіти сприяє формуванню науково-орієнтованої економіки, що однією з умов забезпечення якісного економічного зросту.

Проблема трансформації системи вищої освіти – це одна з основних проблем забезпечення динамічного розвитку економіки в цілому. Трансформування освіти шляхом європейської інтеграції потребує кардинальних змін в управлінні, а саме, розширення самостійності суб'єктів управління освітою на різних рівнях.

Слід враховувати й значимість використання єдиної стратегії управління вищою освітою. Процеси переходу до нової системи зумовили загострення протиріч між самостійністю, яку виявляють суб'єкти управління вищою освітою та необхідністю забезпечення ефективних методів управління на всіх рівнях.

Спираючись на все вищезазначене, можна сказати, що проблема управління інноваційним розвитком ВНЗ в умовах загальноєвропейського освітнього простору вищої освіти потребує більш докладного вивчення, а отже, є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій:** У наукових дослідженнях останніх років розгляду загальних питань щодо управління вищою освітою приділяли увагу С. Андрейчук, П. Вишневський, В.

Мануйленко, В. Олійник, І. Трегубенко та інші; окремі аспекти організації навчального процесу досліджували І. Драч, О. Євдокимов, О. Островерх; загальні теорії управління соціальними організаціями розглядали Р. Акофф, М. Альберт, А. Наумов, Г. Кунц, С. О'Доннел, М. Мескон, Ф. Хедоурі та інші; теоретичним засадам управління розвитком освітніх систем приділяли увагу Л. Березівська, Л. Даниленко, В. Докучаєва, Г. Єльнікова, В. Лазарев, О. Попова, М. Поташник, Є. Хриков, Г. Цехмістрова та інші; вивченням теоретичних засад і технологій інноваційної діяльності займалися К. Ангеловські, В. Загвязінський, Г. Єльнікова, В. Лазарев, З. Мазур, В. Паламарчук, О. Попова, М. Поташник, А. Пригожин, В. Сластьонін, Л. Подимова, А. Хуторський та інші; теоретичним засадам і технологіям педагогічної освіти свої роботи присвятили В. Андрущенко, Є. Белозерцев, Г. Бодровський, В. Буравіхін, А. Вербицький, М. Лазарев, Л. Міщенко, А. Піскунов, В. Погребняк, В. Сластьонін та інші.

Сьогодні системи управління вищими навчальними закладами потребують не тільки врахування інноваційних змін в освіті, а й передбачення їх у майбутньому, про що свідчать результати численних досліджень з проблем управління розвитком вищих навчальних закладів (Р. Вернидуб, В. Ковпаків, В. Крижко, В. Олійник, Є. Хриков та інші) Методологічну основу дослідження становлять: теорія пізнання з її діалектичними принципами всезагального взаємозв'язку, неперервності розвитку, ідей гуманістичного розуміння людини як визначальної цінності суспільства; підходи: системний (І. Блауберг, М. Євтух, В. Луговій, Н. Тализіна, В. Садовський, Є. Хриков та інші); синергетичний (Л. Даниленко, В. Докучаєва, Г. Єльнікова, О. Єльнікова, В. Паламарчук та інші); компетентнісний (В. Бондар, В. Гринькова, Н. Кічук, З. Курлянд, В. Козаков, О. Мороз, В. Олійник, В. Паламарчук, І. Прокопенко, О. Пехота, М. Поташник, М. Снаткін, Т. Сущенко, Г. Троцко, А. Хуторський та інші); процесний (Г. Бодровський, Л. Віткін, З. Жуковська, І. Івлієва, С. Лаптева,

Н. Селезньова); ситуаційний (Д. Гвішиані, Ф. Генов, В. Лазарев, М. Поташник); гуманістично-інноваційний (В. Луговий, О. Попова); особистісно орієнтований (Є. Бондаревська, В. Гінецинський, О. Доценко, М. Євтух, В. Луговий, В. Мирошніченко, О. Пехота, О. Попова, М. Сергєєв, В. Сєриков, І. Якиманська та інші); стратегічний (М. Альберт, Б. Карлофф, М. Мескон, В. Пікельна, Ф. Хедоурі, Є. Хриков та інші).

На думку багатьох дослідників, ВНЗ III – IV рівня акредитації як об'єкт управління істотно відрізняється не тільки від виробництва, а й від школи. Відмінності об'єктів управління не можуть не відбиватися на змісті та методах вирішення управлінських завдань, а вдосконалення існуючих систем управління розвитком ВНЗ потребує розробки відповідного наукового підґрунтя.

**Мета статті** полягає у визначенні науково-практичних основ управління інноваційним розвитком вищих навчальних закладів в умовах формування загальноєвропейського освітнього простору.

**Виклад основного матеріалу:** Незважаючи на те, що окремі аспекти управління освітніми послугами українських вищих навчальних закладів (ВНЗ) були висвітлені в науковій літературі, проблема в цілому є недостатньо вивченою. Українська система реформування вищої освіти створюється в умовах жорсткої конкуренції вищих навчальних закладів, у режимі виживання на ринку освітніх послуг. Ситуація на ринку послуг вищої професійної освіти вимагає комплексного підходу до управління освітніми послугами українських ВНЗ в умовах формування загальноєвропейського освітнього простору.

Необхідність переходу системи української освіти в режим стійкого та системного розвитку не завжди сприймається тими, від кого це залежить, немає єдиного розуміння того, що і як треба трансформувати. Причин для цього багато. Це, перш за все, складність економічної системи, відсутність чітко окреслених пріоритетів, а також неузгодженість рішень із розвитку

національного освітнього сектора. Необхідним є вивчення багатьох теоретичних та практичних питань управління освітніми послугами в умовах формування загальноєвропейського простору вищої освіти.

На підставі аналізу наукової літератури в галузі професійної освіти та спостереження за діяльністю українських ВНЗ встановлено, що за сучасних умов формуються такі тенденції розвитку системи державної вищої освіти: глобалізація, гуманізація, інформатизація освіти, особистісна орієнтація, варіативність діяльності ВНЗ III – IV рівня акредитації, націленість на формування професійної компетентності майбутніх фахівців, управління системою вищої освіти. Доведено, що визначені тенденції зумовлюють необхідність випереджального характеру управління<sup>1</sup>.

Аналіз розвитку вищої освіти дозволив виявити, що всі тенденції відображаються в цьому процесі, але вони потребують конкретизації. Основними напрямками вирішення сучасних проблем освіти є: удосконалення нормативної бази; оптимізація мережі вищих навчальних закладів; розробка концептуальних засад освітньої системи ВНЗ; удосконалення управління вищим навчальним закладом; формування моделі випускника, яка повинна визначати вимоги щодо його підготовки як суб'єкта мінімум семи видів діяльності: навчальної, виховної, наукової, методичної, інноваційної, управлінської, саморозвитку.

Установлено, що впродовж останніх десяти-п'ятнадцяти років у зарубіжних країнах відбуваються суттєві зміни в управлінні освітою, зокрема перерозподіл відповідальності за ухвалення рішень між різними рівнями управління. Тенденції управління освітою на макрорівні (тобто державному) виявляються переважно в прогресивній децентралізації управління та делегуванні значних повноважень суспільству. Приймаються нові

---

<sup>1</sup> Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 1995. – 528 с.

законодавчі та нормативні документи, які передбачають передачу права прийняття багатьох рішень – від державного до регіонального та місцевого рівнів. Це значно розширює участь різних груп педагогічної громадськості в прийнятті управлінських рішень<sup>2</sup>.

Нова парадигма вищої освіти базується на „загальному управлінні якістю” (Total Quality Management, TQM) та вимогах до систем менеджменту якості Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO), забезпеченні високої якості освітніх послуг і захисту прав споживачів, яка передбачає побудову системи надання освітніх послуг на засадах використання визнаних у Європі моделей TQM та менеджерського стилю управління ВНЗ III – IV рівня акредитації, що вимагає руху в напрямі гармонізованого керованого інноваційного розвитку (IP); залучення працедавців до управління ВНЗ III – IV; дотримання відкритості управління ВНЗ III – IV рівня акредитації; зростання впливу на прийняття відповідальних рішень усіх зацікавлених сторін (зокрема викладацького та студентського корпусу), тобто забезпечує регулярний зворотний зв’язок зі споживачами освітніх послуг з приводу оцінювання якості діяльності ВНЗ<sup>3</sup>.

Обраний Україною курс на євроінтеграцію потребує обґрунтування нових підходів до управління системою освіти. Аналіз наукових джерел та реальної управлінської практики дозволяє виявити проблемні зони сучасного управління ВНЗ III – IV рівня акредитації, зокрема: неадаптованість структур управління ВНЗ до умов, що змінюються; домінування завдань поточного управління; орієнтація на досягнення цілей і завдань короткострокового періоду; відсутність системи прийняття управлінських рішень на випередження, уповільнена реакція на зміни в зовнішньому середовищі та не

---

<sup>2</sup> Паламарчук В. Ф. Першооснови педагогічної інноватики : в 2 т. / В. Ф. Паламарчук. – К. : Освіта України, 2005. – Т. 2. – 504 с.

<sup>3</sup> Сльникова Г. В. Управлінська компетентність / Г. В. Сльникова. – К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128с.

сформованість навчальним закладом гнучких систем управління; нечіткість управлінських процедур; неякісне дотримання низки управлінських функцій, таких, як контроль, довгострокове планування тощо; зосередженість на вирішенні переважно внутрішніх завдань; відсутність науково обґрунтованих програм розвитку вищих навчальних закладів; необхідність зворотного зв'язку зі споживачами освітніх послуг<sup>4</sup>.

Установлено, що ліквідація цих „проблемних зон” неможлива без теоретичного обґрунтування загальної стратегії управління розвитком і функціонуванням усіх сфер діяльності ВНЗ III – IV рівня акредитації, модернізації системи управління інноваційним розвитком (УІР) ВНЗ III – IV рівня акредитації, а саме реформування концептуальних засад управління ВНЗ III – IV рівня акредитації та змісту психолого-педагогічної, методичної та практичної підготовки педагогічних кадрів як складника галузевого стандарту вищої освіти різних освітньо-кваліфікаційних рівнів.

Ураховуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що в сучасних умовах намітилися такі тенденції розвитку державної вищої освіти:

1. Глобалізація – перехід, адаптація та розвиток цінностей, знань, технологій і норм поведінки від країни до країни, від суспільства до суспільства в різних частинах світу, що передбачає: створення глобальних мереж; технологічну, економічну, соціальну, політичну, культурну, освітню глобалізацію; міжнародні союзи та конференції; міжнародне співробітництво та обмін; мультикультурну інтеграцію; міжнародні стандарти та показники навчальних стандартів і забезпечення високої якості освітніх послуг і захисту прав споживачів освітніх послуг. Це, у свою чергу, передбачає побудову системи надання освітніх послуг на засадах використання визнаних у Європі моделей комплексного управління якістю (TQM) та призведе до таких змін:

---

<sup>4</sup> Харківська А. А. Інновації в сучасній освіті / А. А. Харківська // Наук. вісн. Південноукр. нац. пед. ун-ту ім. К. Д. Ушинського. Спецвип. : Сучасні тенденції в педагогічній науці України та Ізраїлю: шлях до інтеграції : зб. наук. пр. / гол. ред. І. М. Богданова. – О., 2010. – С. 344 – 349.

різке підвищення стандартів якості, виникнення управління тотальною якістю, постійне введення інновацій, урахування транснаціональних та міжнародних особливостей ведення бізнесу<sup>5</sup>.

2. За сучасних умов необхідна варіативність діяльності ВНЗ, що виявляється у розробці сумісних освітніх програм, нових навчальних планів, у сферах інноваційних розробок, інформаційних та освітніх послуг, зокрема міжнародних.

3. Процес гуманізації освіти визначає основний напрям її розвитку в сучасному суспільстві. Розуміння конкретних завдань, що стоять перед нашою освітою в контексті демократичної модернізації нашої країни та гуманістичних орієнтирів освіти, є необхідною умовою успішного здійснення як освітянських, так і загальносистемних реформ, що передбачає необхідність розвитку систем управління.

4. Особистісна орієнтація – залучення, адаптація та розвиток зовнішніх цінностей, знань, технологій і норм поведінки з метою задоволення індивідуальних потреб та особливостей: індивідуалізація соціальних послуг; розвиток потенціалу людини в технологічному, економічному, соціальному, політичному, культурному та освітньому аспектах; розвиток ініціативи та творчості людини; забезпечення саморозвитку особистості; самоменеджмент і самоуправління особистості; забезпечення повноцінної реалізації прав людей зі спеціальними потребами.

5. Інформатизація освіти, тобто розробка та реалізація (упровадження, трансляція, збут) наукоємних інноваційних технологій і програмних продуктів (навчального, проектного, аналітичного й іншого призначення), а також мультимедійних систем, що відіграють важливу роль у розвитку

---

<sup>5</sup> Даниленко Л. І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня доктора пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка й історія педагогіки» / Л. І. Даниленко. – К., 2005. – 47с.

освіти, науки, економіки та виробництва. Це підтверджується загальноновизнаним трактуванням XXI століття як століття інформаційних технологій.

б. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців – реалізація нової парадигми професійної освіти потребує принципово нових підходів щодо професійної підготовки кадрів третього тисячоліття, фахівця нової генерації.

Стратегічною лінією розвитку освіти є перехід на принципово нову гуманістичну-інноваційну, особистісно орієнтовану освітню модель, що базується на низці основних інтегрованих підходів, а саме: синергетичному, процесному, ситуаційному, системному, особистісно орієнтованому, стратегічному, гуманістично-інноваційному, а також ураховує психолого-педагогічні основи розвитку освітньої системи ВНЗ<sup>6</sup>.

Сучасна парадигма вищої освіти тяжіє до гармонізованого керованого інноваційного розвитку й передбачає відкритість управління, співпрацю з зацікавленими сторонами (у внутрішньому та зовнішньому середовищі ВНЗ III – IV рівня акредитації), тобто забезпечує регулярний зворотній зв'язок зі споживачами освітніх послуг із приводу оцінювання якості діяльності ВНЗ.

Інноваційний розвиток ВНЗ III – IV рівня акредитації – це процес переходу ВНЗ у новий стан, який відповідає прогресивним тенденціям розвитку освіти, потенційним можливостям навчального закладу, та забезпечує більш високий рівень освітньої діяльності.

Слід зазначити, що управління інноваційним розвитком ВНЗ III–IV рівня акредитації – це діяльність управлінської підсистеми, що спрямована на формування концепції гармонізованого управління освітньою системою ВНЗ, впровадження програм розвитку ВНЗ із урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовищ і веде до набуття ВНЗ таких ознак, як:

---

<sup>6</sup> Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі : монографія / В. В. Докучаєва. – Луганськ : Альма-матер, 2005. – 304 с.

інноваційність, прогностичність, стратегічність, ефективність, цілеспрямованість, забезпечення високої якості та регулярного зворотного зв'язку<sup>7</sup>.

Отже, інноваційний розвиток ВНЗ здійснюється як процес виявлення проблем на підставі синергетичного, процесного, ситуаційного, системного, особистісно орієнтованого, стратегічного, гуманістично-інноваційного підходів. Управління інноваційним розвитком у вищому навчальному закладі та вирішення проблем розвитку відбувається на основі таких принципів: гармонізованого керованого інноваційного розвитку, регулярного зворотного зв'язку зі споживачами освітніх послуг, забезпечення високої якості освітніх послуг і захисту прав споживачів освітніх послуг, організаційної культури, відкритості управління ВНЗ, постійного розвитку персоналу ВНЗ – за допомогою інновацій.

Але проблеми, що існують у вищих навчальних закладах III–IV рівня акредитації, мають різний масштаб. Вирішення таких проблем може вимагати вирішення проблем загальноакадемічного, факультетського та кафедрального рівнів. Таким чином, у загальному випадку інноваційні процеси у ВНЗ мають ієрархічну структуру. Це означає, що й процес управління ними також повинен мати ієрархічну побудову, але, уся система може бути слабо структурованою, тобто такі функції, як: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планова, організаційно-виконавча, координаційна й контрольна-аналітична мають здійснюватися на рівні команди, що розробляє та реалізує інноваційний проект, і при цьому можуть мати, як класичні організаційні структури – лінійну або функціональну, так і матричну. Необхідність у вирішенні проблем виникає, коли змінюються вимоги

---

<sup>7</sup> Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000, –704с.

ззовні, переглядаються цілі або виявляється, що фактичні результати не відповідають бажаним.

Слід зазначити, що управлінський цикл реалізується за допомогою чотирьох основних управлінських функцій: планування, організації, контролю, регулювання, – але для реалізації концепції УІР необхідно будувати діяльність вищого навчального закладу III –IV рівня акредитації, урахуваючи обґрунтовані вище функції, а саме: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планову, організаційно-виконавчу, координаційну й контрольню-аналітичну. Такий їх склад і послідовність можуть забезпечити реалізацію мети управління інноваційним розвитком ВНЗ в умовах формування загальноєвропейського простору вищої освіти. Численні спроби перенести без змін методи іноземного менеджменту в практику нашої дійсності не дали очікуваних результатів. Існує актуальна потреба їх переробки, адаптації й упровадження з урахуванням специфіки національних традицій, законодавчої бази освіти, професійної спрямованості та інших факторів. У такому разі використання методів менеджменту може суттєво збагатити професійну підготовку наших працівників системи освіти та підвищити рівень їх загального розвитку

Реалізація інноваційного процесу в освіті вимагає наявності достатньої кваліфікації у виконавців; відповідної матеріально-технічної бази; наявності заохочення для учасників проекту, професійний ріст; доступність необхідної виконавцям інформації, своєчасність її надходження; наступність при реалізації проекту на всіх його етапах; наявність зворотного зв'язку між учасниками проекту та керівництвом.

Управління системою вищої освіти за останні роки суттєво реформувалося. Активізація інноваційної діяльності зумовила появу нових проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності управління змінами, які відбуваються сьогодні. Отже, це потребує вдосконалення системи УІР ВНЗ III – IV рівня акредитації.

**Висновки:** Слід зазначити, що управління інноваційним розвитком ВНЗ відбувається в умовах формування загальноєвропейського простору вищої освіти. Сьогодні наукою управління напрацьовано засоби для вирішення багатьох завдань, що постають перед керівником ВНЗ III – IV рівня акредитації при управлінні інноваційним розвитком, проте досвід свідчить, що керівництву ВНЗ не достатньо лише знати про ці засоби й уміти їх застосовувати. Отже, необхідно пам'ятати, що управління інноваціями відбувається в умовах євроінтеграції та потребує від учасників постійного самонавчання та самовдосконалення.