

5. Рекомендації щодо організації і проведення методичної роботи з педагогічними кадрами в системі післядипломної педагогічної освіти. Науково-методичний центр середньої освіти Міністерства освіти і науки України // Освіта України. – 2002. – № 54.
6. Романенко М. І. Методологічні зміни у післядипломній педагогічній освіті України в контексті соціально-економічних та освітянських реформ / М.І. Романенко // Післядиплом. освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 3 – 7.
7. Черних К. Тайм-менеджмент педагога / К.Черних // Відкритий урок. – 2012.– № 1 (205) – С. 61.

**УДК 74. 584 (4 УКР.) 738.11**

## **ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО ВНЗ**

*Харківська А.А.*

*Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна  
академія» Харківської обласної ради*

У статті обґрунтовано вибір закономірностей, та визначено принципи управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ.

Автор доводить взаємозв'язок закономірностей і визначених принципів управління інноваційним розвитком, що дає можливість сформулювати відносно завершену теоретичну модель цільових орієнтирів та змісту управлінської діяльності в педагогічних ВНЗ.

**Ключові слова:** закономірності, принципи, управління, інноваційний розвиток, педагогічний ВНЗ.

## **ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗа**

*Харьковская А.А.*

В статье обосновано выбор закономерностей, и определены принципы управления инновационным развитием педагогического ВУЗа.

Автор доказывает взаимосвязь закономерностей и определенных принципов управления инновационным развитием, что дает возможность сформировать относительно законченную теоретическую модель целевых ориентиров и содержания управленческой деятельности в педагогических вузах.

**Ключевые слова:** закономерности, принципы, управление, инновационное развитие, педагогический вуз.

## **PATTERNS AND PRINCIPLES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PEDAGOGICAL UNIVERSITIES**

*Kharkivska A.A.*

In this article the choice of patterns, and defined principles of innovative development of Pedagogical Universities.

The author argues the relationship patterns and defined principles of innovative development, which enables to form a relatively complete theoretical model benchmarks and content management in Pedagogical Universities.

**Keywords:** patterns, principles, content management, innovation development, Pedagogical Universities.

**Постановка проблеми.** Провідними принципами інноваційного шляху розвитку вищої освіти в нормативних державних документах визначено такі, як: гуманізація, гуманітаризація, фундаменталізація, демократизація, варіативність, міжнародна інтеграція та інноваційний менеджмент, покликані забезпечити її конкурентність у європейському та світовому просторі, виховання майбутніх фахівців, здатних навчатися впродовж життя й мобільних на ринку праці. Але чим інтенсивнішими є інноваційні перетворення, чим більшу частину освітньої системи ВНЗ

вони охоплюють, тим складніше забезпечити ефективність здійснюваних перетворень, що викликає необхідність розробки спеціальної системи управління інноваційним розвитком навчального закладу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні системи управління вищими навчальними закладами загалом та педагогічними ВНЗ акредитації зокрема 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.М. Вернидуб, В.М. Колпаков, В.В. Крижко, В.В. Олійник, Є.М. Хриков та ін.). На думку багатьох дослідників, педагогічний ВНЗ III – IV рівнів 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 й методах вирішення управлінських завдань, а вдосконалення існуючих систем управління розвитком педагогічного ВНЗ потребує розробки відповідного наукового підґрунтя.

У дисертаційних роботах останніх років розглянуто загальні питання управління вищою освітою (С.А. Андрейчук, П.Р. Вишневський, В.В. Мануйленко, В.В. Олійник, І.Б. Трегубенко та ін.); модернізації навчального процесу у вищих закладах освіти (О.О. Жигло, А.М. Зубко, Н.С. Дворнікова, Є.М. Хриков та ін.); окремі аспекти організації навчального процесу досліджували І.Ф. Драч, О.В. Євдокимов, О.О. Островерх.

Отже, постає проблема розробки концептуальних основ управління інноваційним розвитком (УІР) педагогічного ВНЗ. Розробку концептуальних основ УІР педагогічного ВНЗ необхідно розпочати з виявлення закономірностей та визначення принципів УІР.

**Мета статті** – обґрунтувати вибір закономірностей, та визначити принципи управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із перших учених, які намагалися виявити закономірності процесу управління й керівництва школою, був Ю.А. Конаржевський [1]. Під час свого дослідження він сформулював і розкрив такі закономірності: наукове управління школою може бути забезпечене за умови його високого аналітичного рівня; чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності, тим

ефективніші її результати; чим вищий рівень безперервності управлінських впливів, тим вища ефективність результатів управління; безупинний характер управління можна реалізувати не інакше, як через відносно замкнуті процеси, що називаються управлінськими циклами; чим стабільніший ритм управління, тим вища організованість управлінської системи й ефективніша її діяльність; взаємозалежне й узгоджене функціонування системи в цілому забезпечується дотриманням найважливіших пропорцій у діяльності та структурі керуючої та керованої підсистем; управління може бути ефективним тільки в тому разі, якщо керуюча підсистема здатна виконувати усі види діяльності, необхідні для управління такою системою.

Аналіз названих закономірностей показує, що вони характеризують процесуально-технологічні зв'язки, що є в управлінській діяльності.

Наведені закономірності дають підстави дійти висновку, що система, в якій виявляються закономірності, – це система управління навчально-виховною роботою.

Управління навчальним закладом, що здійснюється за допомогою державних і внутрішніх механізмів, ширше, ніж внутрішнє, а внутрішнє управління набагато ширше за управління навчально-виховною роботою, тобто це різні системи [4]

В.С. Пікельна [3] виділяє такі закономірності управління школою: єдність управління школою; сполучення централізму й децентралізму; співвідношення керуючої й керованої систем; вплив загальних функцій управління на кінцевий результат.

Проаналізувавши зміст представлених науковцями закономірностей, зазначимо, що закономірність, яка, виділена всіма авторами, але суть цієї закономірності визначається авторами по-різному, – це особливість взаємозв'язку керуючою та керованою підсистем.

Щодо закономірності, яка встановлює зв'язок між ефективністю управління й реалізацією постійно повторюваних замкнутих управлінських циклів, то вона виділена всіма авторами, хоча дещо відрізняється за формулюванням.

Визначено, що спорідненими є ще дві закономірності, перша з них пов'язана з вимогами щодо компетентності керівників, а друга – із забезпеченістю управління інформацією.

Дослідивши закономірності, визначені науковцями, було виявлено, що на сучасному етапі не достатньо розроблена цілісна система закономірностей, які охоплюють усі сторони управління вищими навчальними педагогічними закладами III –IV рівнів акредитації.

Підсумувавши все вищезазначене, на основі аналізу науково-педагогічної літератури [3; 5; 6], розробляючи теоретичні засади управління інноваційним розвитком вищих навчальних педагогічних закладів III–IV рівнів акредитації, нами було виявлено комплекс закономірностей системи управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу III–IV рівнів акредитації: чим вищий рівень навчального, наукового та економічного потенціалу ВНЗ, тим ефективніше реалізується процес УІР педагогічного ВНЗ; чим вищий рівень вимог щодо підготовки майбутніх фахівців, тим якіснішим має бути навчально-виховний процес та професійна компетентність професорсько-викладацького складу; чим більш конкретні та обґрунтовані критерії для визначення якості роботи педагогічного ВНЗ, тим більш оперативно здійснюється реагування на вимоги сьогодення; чим повніше забезпечується взаємодія керівника та персоналу в змістовій, процесуальній й організаційній сторонах діяльності педагогічного колективу, тим ефективніше керівництво й вищі результати діяльності колективу; чим прозоріше процес вирішення питань на загальних зборах трудового колективу, тим ефективніше здійснюється досягнення загальної мети УІР педагогічного ВНЗ; чим ґрунтовніше здійснюється пошук, вивчення та впровадження ППД, інноваційних технологій, методик управління педагогічними ВНЗ, застосовуваних у різних країнах, тим ефективніше УІР педагогічного ВНЗ.

З проблемою закономірностей найтісніше пов'язана проблема принципів управління навчальним закладом, тому що соціальні закони реалізуються через свідому діяльність людей. Ланкою, що поєднує закономірності та діяльність, є принципи управління – фундаментальні положення, вихідні вимоги щодо здійснення управління. Принципи управління відображають закономірності управління навчальним закладом [6, с. 70].

Закономірності та принципи педагогічного менеджменту реалізуються в освітній діяльності ВНЗ через моделювання змісту навчання,

організацію, регулювання, оцінювання результату та корекцію навчального процесу. Якість та результативність вказаних процесів залежать від багатьох факторів та умов, у тому числі від технологій їх проведення.

На сьогодні науковці виділяють від 10 до 60 принципів.

Принципи педагогічного менеджменту є методологічним підґрунтям розробки технології забезпечення та здійснення педагогічного процесу в цілому або його окремих складових та ланок.

Вагомий внесок в аналіз принципів управління навчальним закладом зробив Є.М. Хриков. Погоджуючись з визначеними науковцем принципами, вважаємо за доцільне, відповідно до теми дослідження акцентувати увагу, за умов інноваційного розвитку ВНЗ, на таких принципах, як цілеспрямованість, об'єднаний розподіл праці, фундаментальність, адаптивність, комплексність, системне самовдосконалення. Аналіз наукових праць дав підстави свідчити, про наявність певної сукупності принципів управління в тих чи інших моделях розвитку навчальних закладів (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Наявність принципів управління навчальним закладом  
у різних авторів**

№	Назва принципу	Наявність принципів у різних авторів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Зв'язок із життям	+	+	+	+	+	+				+
2	Демократичний централізм	+	+	+		+	+			+	
3	Колегіальність та єдиноначальність	+	+	+	+		+				
4	Науковість	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5	Системність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
6	Плановість	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
7	Ефективність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8	Головна ланка	+	+		+						
9	Об'єктивність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
10	Відповідальність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Продовження табл. 1

№	Назва принципу	Наявність принципів у різних авторів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Перспективність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
12	Діловитість				+						
13	Контроль	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
14	Колективізм				+			+			
15	Ініціатива, активність	+	+	+	+		+	+	+	+	+
16	Гуманізація	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
17	Оптимізація	+		+	+			+	+	+	+
18	Економізація		+		+		+				+
19	Наступність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
20	Детермінованість		+			+	+	+	+	+	+
21	Демократизація	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
22	Активна рівновага								+		
23	Інформаційний зв'язок	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
24	Субординація	+	+		+	+		+	+	+	+
25	Доброзичливість	+		+					+		+
26	Конструктивність	+	+		+	+	+	+	+	+	+
27	Ретроспективність								+		
28	Цілеспрямованість	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
29	Об'єднаний розподіл праці									+	+
30	Адаптованість	+				+		+		+	+
31	Фундаментальність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
32	Комплексність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
33	Системне самовдосконалення	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

1 – О.О. Орлов; 2. – В.Ю. Кричевський; 3. – М.С. Сунцов;  
4. – Є.С. Березняк; 5. – В.І. Маслов; 6. – І.І. Мітіна;  
7. – Г.В.Єльнікова; 8. – В.І. Бондар; 9 – Л.І. Даниленко;  
10 – Є.М. Хриков.

Аналіз науково-управлінської та педагогічної літератури дав підстави констатувати, що в процесі виявлення комплексу закономірностей і принципів УІР педагогічного ВНЗ слід урахувати, що:

- обґрунтування системи закономірностей і принципів можливе лише на підставі однозначного визначення системи УІР педагогічного ВНЗ як сукупності складових, а саме: цілей, підходів, закономірностей, принципів, технологій, функцій, методів, організаційної структури та програми інноваційного розвитку;

- управління є цілісною системою, що має певні ознаки, як-от: цілісність, структурність, цілеспрямованість, ієрархічність, детермінованість, варіативність, взаємозалежність системи та навколишнього середовища, ізольованість; і тому можуть бути виявлені та розроблені закономірні зв'язки й принципи, що враховують внутрішнє середовище ВНЗ;

- управління є однією з підсистем педагогічного ВНЗ, і тому можуть бути виділені закономірні зв'язки й принципи управління з іншими підсистемами навчального закладу;

- необхідно забезпечувати взаємозв'язок педагогічного ВНЗ із зовнішнім середовищем, відповідно до завдань управління ним, а тому можуть бути виділені закономірності, принципи та особливості цих взаємозв'язків.

Розглядаючи теоретичні і методичні засади УІР вищого навчального педагогічного закладу III–IV рівнів акредитації, вважаємо за доцільне додати до загальноуправлінських принципів принципи, які, з нашої точки зору, більш детально доповнюють та обґрунтовують теорію та методику УІР педагогічного ВНЗ III–IV рівнів акредитації.

До таких принципів ми відносимо: принцип гармонізованого керування інноваційного розвитку; принцип забезпечення високої якості освітніх послуг; принцип регулярного зворотного зв'язку; принцип організаційної культури; принцип відкритості управління ВНЗ; принцип постійного інноваційного розвитку управління ВНЗ; принцип постійного розвитку персоналу ВНЗ.

Визначивши закономірності та принципи УІР вищого навчального педагогічного закладу III–IV рівнів акредитації, вважаємо за необхідне виявити відповідність цих принципів закономірностям.



Принцип гармонізованого керованого інноваційного розвитку передбачає здійснення розвитку ВНЗ на засадах стратегічного підходу з урахуванням мінливості зовнішнього середовища, потреб ринку праці, економічного потенціалу й конкурентних переваг навчального закладу, що базується на засадах інноваційного розвитку, забезпечує синергію педагогічної та управлінської складових; спрямовує розвиток педагогічного ВНЗ на гармонізацію із тенденціями розвитку вищої освіти в країні та світі. Цьому принципу відповідає закономірність: чим вищий рівень навчального, наукового та економічного потенціалу ВНЗ, тим ефективніше реалізується процес УІР педагогічного ВНЗ.

Принцип забезпечення високої якості освітніх послуг і захисту прав споживачів освітніх послуг ВНЗ і передбачає побудову системи надання освітніх послуг на засадах використання визнаних в Європі моделей комплексного управління якістю (TQM). Цьому принципу відповідає така закономірність: чим вищий рівень вимог до підготовки майбутніх фахівців, тим більш якісним повинен бути навчально-виховний процес та професійна компетентність професорсько-викладацького складу.

Принцип регулярного зворотного зв'язку зі споживачами освітніх послуг для оцінювання якості діяльності ВНЗ III-IV рівнів акредитації з позицій студента-споживача освітніх послуг, роботодавця та суспільства в цілому й передбачає формування системи індикаторів для діагностики рівня задоволеності споживачів освітніх послуг, регулярне проведення бенчмаркінгу з ВНЗ-конкурентами, постійний моніторинг громадської думки з приводу діяльності навчального закладу. Цьому принципу відповідає наступна закономірність: чим більш конкретні та обґрунтовані критерії для визначення якості роботи педагогічного ВНЗ, тим оперативніше здійснюється реагування на вимоги сьогодення.

Принцип організаційної культури розглядається як результати рішень, прийнятих адміністрацією педагогічного ВНЗ, передбачає розгляд реальної ситуації, тобто тих відносин та позицій, що вже існують, а також розгляд специфічної багатопрофільної установи, результативність діяльності якої залежить від якості вирішення комплексу освітніх, наукових, інфраструктурних завдань, що постають перед навчальним закладом. У межах нашого дослідження цьому принципу відповідає така закономірність: чим повніше забезпечується взаємодія керівника

та персоналу в змістовій, процесуальній та організаційній сторонах діяльності педагогічного колективу, тим ефективніше керівництво й вищі результати діяльності колективу.

Принцип відкритості управління ВНЗ III-IV рівнів акредитації розкривається в співучасті працівників та студентів в управлінні навчальним закладом. Він передбачає доступність до інформації, якою обґрунтовуються управлінські рішення, участь громадських організацій студентів та працівників у процесі розробки та прийняття управлінських рішень, гласність процесу та результатів розробки управлінських рішень. Визначеному нами принципу відповідає така закономірність: чим прозоріше обговорення питань, тим ефективніше здійснюється досягнення загальної мети УП педагогічного ВНЗ.

Принцип постійного IP управління ВНЗ III-IV рівнів акредитації передбачає постійне удосконалення менеджменту в педагогічному ВНЗ III-IV рівнів акредитації та його структурних підрозділах, створення раціональних структур управління, делегування повноважень й систем прийняття рішень, упровадження систем управління якістю освітньою та науковою діяльністю, систем адміністративного аудиту й оцінювання успішності діяльності тощо. Цьому принципу відповідає така закономірність: ефективний IP педагогічного ВНЗ неможливий без розвитку системи управління навчальним закладом.

Принцип постійного розвитку персоналу ВНЗ III-IV рівнів акредитації передбачає створення спеціалізованих систем навчання, підвищення кваліфікації та самоосвіти персоналу, використання прогресивних гнучких систем стимулювання персоналу, зокрема на засадах атестації і оцінювання успішності освітньої, наукової та других видів діяльності. Цьому принципу відповідає така закономірність: ефективний IP педагогічного ВНЗ неможливий без розвитку персоналу навчального закладу.

**Висновки.** Виявивши закономірності управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу III-IV рівнів акредитації та обґрунтувавши принципи управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу III-IV рівнів акредитації, було визначено їх взаємозв'язок, що дало можливість сформулювати відносно завершену теоретичну модель цільових орієнтирів та змісту управлінської діяльності в педагогічних ВНЗ.