

identity of a personality, the success of her activities and communication in her life is found.

**Key words:** personality, consciousness, self-awareness, activities, communication, self-knowledge, reflection.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2017

**О. Б. Петренко, Ю. В. Пелех, Л. Р. Пелех**

## **ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ**

**Анотація.** У статті проілюстровано сучасний науково-обґрунтований теоретичний підхід до підвищення ефективності управління ВНЗ шляхом застосування принципу інноваційності. Проаналізовано правове поле, у якому функціонує система освіти нашої держави, виокремлено класично-управлінські моделі, що можуть бути реалізовані у процесі вирішення нагальних управлінських проблем сьогодення, а також міжнародний досвід, пов'язаний із питанням дослідження інноваційної складової менеджменту освітою. Підкреслено важливість застосування принципу інноваційності для вдосконалення професійної компетентності керівника ВНЗ. Визначено перспективи подальших наукових розвідок у вказаній царині.

**Ключові слова:** інновації, управління вищими навчальними закладами, моделі і підходи в управлінні вищими навчальними закладами, принцип інноваційності.

**Постановка проблеми.** Цілі та завдання реформування освітньої системи України, інновації й основні способи радикальних перетворень в управлінні вищими навчальними закладами визначені Законом України «Про вищу освіту» (2014) [4], Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. [9], які підтверджують об'єктивну необхідність розроблення нової управлінської парадигми. Імплементація Закону України «Про вищу освіту» активізувала початок нового етапу в управлінні вищими навчальними закладами, в основі якого, з одного боку, лежить ідея університетської автономії, розширення повноважень колегіальних органів управління та самоврядування, з іншого – виникнення й подолання низки складних проблем управлінського характеру. Умовою їх розв'язання є оновлення теорії управління закладами вищої освіти на засадах нових освітніх та управлінських парадигм.

Вважаємо, що існуюча на сьогодні суперечність між незначним рівнем обізнаності адміністративно-управлінських працівників з теоретичними засадами управління вищими навчальними закладами та доцільністю творчого використання цих засад у сучасній управлінській

практиці може бути подолана, зокрема, знанням й аналізом основних теорій управління ВНЗ.

Актуалізує досліджувану проблему і започаткування професіоналізації підготовки керівників – фахівців освітнього рівня «магістр» зі спеціальності «Спеціалізовані категорії 8.18010020 Управління навчальним закладом (за типом)», яку, згідно з новим переліком спеціальностей 2015 р., зараховано до галузі знань «007 Управління та адміністрування», спеціальності «073. Менеджмент», зростаюча конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках надання освітніх послуг вітчизняним та іноземним здобувачам, а також обговоренням проекту Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року.

**Аналіз останніх досліджень з проблеми.** Різні аспекти управління діяльністю вищих навчальних закладів (історико-педагогічний аналіз практики управління, економічні проблеми сучасного управління вищими навчальними закладами, стан і тенденції фінансового забезпечення сфери вищої освіти, стратегічне управління ВНЗ) ґрунтовно проаналізовані у працях І. Доброскок, Г. Єльнікової, С. Калашнікової, О. Кірдан, В. Лугового, В. Олійника, Є. Піменова, Н. Погрібної, Т. Рожкової, А. Харківської, О. Яришко та ін. [5; 6; 8; 10; 13; 14; 15]. В. Луговий, до прикладу, сформулював не лише концептуальні ідеї розвитку управлінсько-освітньої моделі в Україні, але й розробив, як нам видається, досить чітку її ієрархізовану структуру і надав дієві рекомендації щодо впровадження у практику роботи закладів освіти [8].

Водночас, на сьогодні практично не вивченим є питання теоретичного аналізу різних підходів до формування систем управління ВНЗ в умовах постійно змінного правового середовища, тому саме такий аналіз і є метою пропонованої статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для ефективного функціонування вищих навчальних закладів у сучасних умовах необхідні зміни в системі управління, створення нового ефективного механізму, який би дав змогу успішно розвиватись як окремим вищим навчальним закладам, так і в цілому системі вищої освіти в Україні.

**Виокремлення і характеристика класично-теоретичних управлінських підходів.**

У сучасній педагогічній теорії існують різні підходи до формування систем управління ВНЗ. Так, А. Панова серед багатьох моделей, які аналізуються у наукових працях, виокремлює чотири основних моделі управління у вищих навчальних закладах: колегіальну (Міллет, Гудман), ієрархічну (Строуп), політичну чи коаліційну (Болдрідж) та анархічну (Коен, Марч) [11, с. 4]. При колегіальній моделі рішення виробляється спільно усіма викладачами, влада децентралізована; при ієрархічній моделі рішення виробляється особисто адміністратором, влада централізована; при політичній (коаліційній) моделі рішення приймається у процесі переговорів, влада децентралізована; при організаційній анархії рішення приймається довільним способом [11]. Усі ці моделі не є

взаємовиключними, але, на думку А. Панової, ієрархічна модель найточніше описує, як функціонує ВНЗ за відсутності серйозних проблем [11].

І хоча схарактеризовані моделі поширені у вітчизняних ВНЗ, вони не спроможні адаптуватися до змін, які відбуваються сьогодні у системі вищої освіти України. Тому окрім моделей управління вищими навчальними закладами, учені виокремлюють чотири основні підходи в управлінні: проектно-орієнтований, процесний, системний і стратегічний.

Основоположником проектно-орієнтованого управління ВНЗ є А. Грудзинський. Він вважає, що основною проблемою управління є розробка соціального механізму управління, який би дав змогу вищому навчальному закладу адаптуватися до сучасних умов інформаційного суспільства. Цей механізм базується на проектно-орієнтованій концепції управління університетом [1]. Власне, традиційна ієрархічна структура управління з горизонтальними зв'язками між підрозділами повинна бути доповнена системою управління проектами, які спрямовані на виконання разових замовлень ринку. Таким чином, проектно-орієнтоване управління університетом сприяє забезпеченню науково-освітнього та соціально-економічного розвитку, зберігаючи при цьому організаційні основи освітньої та наукової діяльності університету. Разом з тим, такий підхід до управління відкриває нову сферу діяльності у ВНЗ на основі проектно організації. На думку А. Грудзинського, таке управління зможе підвищити ефективність стратегічного управління, створить умови для постійного покращення діяльності ВНЗ і сприятиме підвищенню заробітку [1].

Наступний підхід до управління – процесний. Засновниками процесного підходу вважаються Ф. Тейлор, А. Файоль та Г. Емерсон. Процесний підхід до управління набув поширення в зв'язку з впровадженням та сертифікацією у вищих навчальних закладах системи менеджменту якості. Застосування цього підходу ґрунтується на міжнародних стандартах серії ISO. Так, стандарт ISO 9001–2008 «Система менеджменту якості. Вимоги» передбачає застосування процесного підходу при впровадженні системи управління якістю для підвищення задоволеності споживачів. Цей підхід розглядає управління вищим навчальним закладом як серію безперервних взаємопов'язаних між собою процесів.

Упровадження процесного підходу до управління дає ВНЗ додаткові можливості: він сприяє оптимізації системи управління, зробивши її прозорою для керівництва і здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечує впевненість у споживачів освітніх послуг у тому, що існуюча система управління спрямована на постійне покращення і враховує інтереси всіх зацікавлених сторін: споживачів освітніх послуг, науково-педагогічних та педагогічних працівників, роботодавців та суспільства.

Системний підхід, розроблений у середині ХХ ст. Л. Берталанфі, у вищих навчальних закладах став застосовуватися також у зв'язку з

упровадженням менеджменту якості. При системному підході ВНЗ розглядається як відкрита система, що складається із взаємопов'язаних елементів, до яких належать люди, завдання, ресурси, структура, технології і т. д., яка здатна швидко реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища і взаємодіяти з нею. Будь-яка система ієрархічна, і ВНЗ у такому випадку не є винятком. Тобто він має складну управлінську підсистему, організовану за ієрархічним принципом. Управлінська система складається з адміністративно-управлінського персоналу, який знаходяться на вищому рівні влади і приймає управлінські рішення з найбільш важливих питань. А сам вищий навчальний заклад як система є підсистемою системи вищої освіти країни в цілому. Процес управління при системному підході полягає у плануванні, організації дій і контролі за результатами цих дій.

Наступний підхід – стратегічний; він визначає діяльність ВНЗ у сьогоденні для отримання бажаних результатів у майбутньому. Стратегічне управління є складною системою, що складається із взаємозв'язаних процесів, які включають у себе стратегічний аналіз, уточнення місії і цілей, вибір стратегії, планування, реалізацію стратегії та оцінку результатів [7].

Недоліком схарактеризованих підходів є їх відносна застарілість, оскільки вони не враховують змін, що відбулися у зв'язку з імплементацією у практику управління вищими навчальними закладами положень Закону «Про вищу освіту».

#### ***Вивчення чинного європейського законодавства та зарубіжних досліджень для аналізу інноваційної складової в управлінні освітою.***

Відома теза Великої хартії університетів Європи, прийнятої в Болоньї, про те, що університети є «незалежними інститутами, які займають центральне місце в суспільстві», сьогодні переосмислюється [22]. Нове її розуміння знайшло відображення в ухвалах міжнародних конференцій та нарад з проблем сучасної вищої освіти. Інновації в управлінні вищих навчальних закладів чітко прописані у декларації «Сильні університети для сильної Європи», прийнятої за підсумками 3-ї конференції Асоціації європейських університетів (European University Association, EUA), що проходила в 2005 р. у м. Глазго [20], у матеріалах наступної 4-ої конференції «Європейські університети після 2010» [19].

У 2010 р. Європейською Комісією прийнято Комюніке «Європа 2020. Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку» (EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth) [17], у якому визначено пріоритети розвитку Європи до 2020 року. Задля виконання положень, визначених Стратегією, у 2011 р. Європейська Комісія ухвалила Комюніке: «Підтримуючи розвиток і зайнятість – Порядок денний для модернізації систем вищої освіти Європи» (Supporting growth and jobs – An agenda for the modernization of Europe's higher education systems) [18], у якому зазначено, що «для забезпечення максимального внеску систем вищої освіти Європи у розумний, стійкий та

інклюзивний розвиток, необхідно здійснити реформи, ... створити ефективне врядування та фінансові механізми для підтримки досконалості» [там само, с. 3].

У дослідженні експертів Європейського центру стратегічного управління університетами Harry de Boer та Jon Fil «Реформи врядування вищої освіти у Європі» (Higher Education Governance Reforms Across Europe) [21] увагу зосереджено на потребі трансформації системи управління вищою освітою у напрямі врядування, важливості професійної підготовки керівників до виконання нових функцій, адже «європейські заклади вищої освіти повинні модернізувати своє врядування та підготувати своїх лідерів для того, щоб оперувати в умовах підвищення та ускладнення взаємодії на інституційному, регіональному, національному та європейському рівні» [там само, с. 7].

У праці «Підготовка університетських лідерів і менеджерів – чому та як?» (Training university leaders and managers – why and how?) розглядається проблема професіоналізації очільників вищих навчальних закладів, оскільки «в умовах відсутності чіткого усвідомлення потреби інвестувати у професійний розвиток діючих та майбутніх лідерів і менеджерів закладів вищої освіти для того, щоб підтримати нові форми врядування, лідерства та менеджменту ..., життєздатність ВНЗ буде перебувати під загрозою» [16, с. 14].

Інноваційне управління вищими навчальними закладами на рівні теоретичного аналізу проблеми передбачає визначення засобів для вирішення багатьох завдань, що постають перед адміністрацією при управлінні інноваційним розвитком ВНЗ, та формування умінь їх застосовувати [15]. Відтак, інноваційність управління ВНЗ визначається, головним чином, встановленням нових системоутворюючих зв'язків між уже існуючими науковими категоріями та поглибленим змістовним трактуванням щодо їх ефективного використання у системі управління ВНЗ [14].

### ***Застосування принципу інноваційності для вдосконалення професійної компетентності керівника ВНЗ.***

Термін «інновація», як стверджував М. Ярмаченко, «спочатку ... використовувався в лінгвістиці як новоутворення в мові». У царині освіти і педагогіки відомий вчений характеризував вказану дефініцію, як «... різні нововведення в діяльності навчально-виховних закладів» [12]. Потребу у впровадженні таких нововведень ми пов'язуємо, першою чергою, із цивілізаційними, глобалізаційними змінами у житті європейської спільноти, змінами ціннісних орієнтирів. Зокрема, Жак Делор, визначаючи освітні пріоритети ХХІ століття, серед іншого, відносить до них *уміння людей жити разом, уміння вчитися, уміння діяти, уміння бути* [2]. Очевидно, що формування двох останніх належить до професійних компетентностей керівників освітньої галузі. Нагадаємо, що поняття «професійна компетентність», ми, як і науковці НАПН України, потрактуємо як «... інтегративну характеристику ділових і особистісних

якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з певного виду професійної діяльності, а також моральну позицію фахівця» [3]. Нами зауважено, що для поліпшення структури доцьогочасної професійної компетентності керівника освітньої галузі, що складається, як правило, з таких компетенцій, як-от: соціальні, комунікативні, особистісні, стратегічні, позиційні, конфліктологічні, технологічні [3], принцип інноваційності, як один із найважливіших для її формування – не застосовували.

Саме тому ми виокремлюємо принцип інноваційності, який є одним з пріоритетних серед тих, якими керується керівник сучасного ВНЗ у повсякденній діяльності. Вказаний принцип повинен, на наше глибоке переконання, мати практичну реалізацію через: підтримку інноваційної ініціативи, творчості, самодіяльності і самостійності об'єктів управління; організовану інноваційну зміну станів системи управління ВНЗ; перехід від стихійних механізмів перебігу інноваційних управлінських процесів до свідомо керованих; інформаційну, матеріально-технічну, кадрову забезпеченість реалізації основних станів інноваційних управлінських процесів; прогнозування зворотних або незворотних структурних змін у системі управління ВНЗ; посилення стійкості інноваційних управлінських процесів; прискорення розвитку інноваційних процесів в управлінні ВНЗ у умовах стратегічних змін та перетворень у галузі вищої освіти [14].

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Таким чином, здійснений теоретичний аналіз дає змогу зробити висновок про те, що інноваційне управління ВНЗ повинно спрямовуватись на формування *уміння діяти і уміння бути*. Воно полягає у визначенні перспективних напрямів розвитку навчального закладу, у накопиченні необхідних ресурсів та його інноваційного потенціалу, у розробці і впровадженні нового змісту, форм і засобів освітнього процесу, у створенні умов для розвитку педагогічної креативності та забезпечення конкурентоспроможності закладу. Відтак, інноваційне управління ВНЗ сприяє появі нових навчальних систем (кредитно-трансферної, ступеневої, розвивальної, профільної та ін.), зростанню інноваційного компонента у змісті, формах і методах навчання (нові навчальні дисципліни, модулі, теми; дистанційна форма навчання; інтерактивні методи навчання), появі педагогічних інновацій, зростанню ролі ІКТ в управлінні вищими навчальними закладами.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаємо у виявленні зв'язку між основними характеристиками вищих навчальних закладів та існуючою моделлю управління, між стратегією ВНЗ, тобто основними рішеннями, прийнятими у вищі, і моделлю управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грудзинский А. О. Концепция проектно-ориентированного университета / А. О. Грудзинский // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3(26). – С. 24-37.

2. Делор Ж. Образование: необходимая утопия / Ж. Делор // Педагогика. – 1998. – №5 – С. 5-32.
3. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 722.
4. Закон України «Про вищу освіту». – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18
5. Калашнікова С. А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність європейської платформи модернізації вищої освіти» / С. А. Калашнікова // Вища освіта України. – 2013. – № 2. – С. 95-101.
6. Кірдан О. Л. Управління вищими навчальними закладами на зламі тисячоліття: генезис поглядів / О. Л. Кірдан // Управління навчальними закладами: досвід, проблеми, перспективи: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. – Одеса : ПНПУ імені К.Д.Ушинського, 2012. – С. 79-81.
7. Коляда О. П. Метод формування стратегічного портфелю проектів вищого начального закладу / О. П. Коляда // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – №1 (33). – С. 161-172.
8. Луговий В. І. Управління освітою: навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління». / В. І. Луговий. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.
9. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
10. Олійник В. В. Деякі концептуальні ідеї методології управління освітою / В. В. Олійник // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 4. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tmuo/2010\\_4/10olimen.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tmuo/2010_4/10olimen.pdf).
11. Панова А. А. О структуре управления и принятии решений в российских вузах: препринт / А. А. Панова. – М.: ГУ ВШЭ, 2006. – 28 с.
12. Педагогічний словник / АПН, Ін-т педагогіки ; підгот. Н. Б. Копиленко [та ін.]; відп. ред. М. Д. Ярмаченко. – К. : Педагогічна думка, 2001. – С. 225.
13. Погрібна Н. С. Педагогічні засади інноваційної управлінської діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Неля Сергіївна Погрібна. – К., 2006. – 201 с.
14. Рожнова Т. Є. Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Тетяна Євгенівна Рожнова. – К., 2012. – 285 с.
15. Харківська А. А. Теоретичні і методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Алла Анатоліївна Харківська. – Л., 2012. – 399 с.
16. Burquel N. Training university leaders and managers – why and how? // Leadership & Governance in Higher Education. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://highereducationmanagement.eu/>.



17. Communication from the European Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010.
18. Communication from the European Commission. Supporting growth and jobs – An agenda for the modernization of Europe’s higher education systems. Brussels, 20.09.2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320\\_en.htm#doc](http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320_en.htm#doc)
19. Europe’s universities beyond 2010. Diversity with a common purpose. 4th EUA Convention of European Higher Education Institutions. Lisbon, 29–31 March 2007.
20. Glasgow Declaration. Strong Universities for a Strong Europe. EUA, Brussels, 15 April 2005.
21. Higher Education Reforms Across Europe / H. de Boer and J. File. – Brussels: ESMU, 2009. – 31 p.
22. The university of the 21st century. Proceedings of the forum of higher education in conjunction with the Centennial of Peking University. Peking, May 2-4, 1998.

#### **REFERENCES TRANSLATED AND TRANSLITERATED:**

1. Grudzinskiy A. O. Kontsepsiya proyektno-oriyentirovannogo universiteta [The Concept of Project-oriented University] / A. O. Grudzinskiy // Universitetskoje upravlenije: praktika i analiz. – 2003. – № 3 (26). – S. 24-37. (in Russian)
2. Delor Zh. Obrazovaniye : neobkhodimaja utopiya [Education: the Necessary Utopia] / Zh. Delor // Pedagogika. – 1998. – № 5 – S. 5-32. (in Ukrainian)
3. Entsyklopediya osvity [Encyclopedia od Education] / Akad. ped. nauk Ukrainy ; hol. red. V. H. Kremen. – K. : Yurinkom Inter, 2008. – 1040 s., S. 722. (in Ukrainian)
4. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [The Law of Ukraine “On higher education”]. – Rezhym dostupu: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (in Ukrainian)
5. Kalashnikova S. A. Profesiyniy rozvytok kerivnykiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv: diialnist yevropeiskoyi platformy modernizatsiyi vyshchoyi osvity [Professional Development Managers of Higher Education Institutions, the Activities of the European Platform of Modernization Higher Education] / S. A. Kalashnikova // Vyshcha osvita Ukrainy. – 2013. – № 2. – S. 95-101. (in Ukrainian)
6. Kirdan O. L. Upravlinnia vyshchymy navchalnymy zakladamy na zlami tysyacholittia: henezys pohliadiv [Management of Universities at the Turn of the Millennium: the Genesis Views] / O. L. Kirdan // Upravlinnia navchalnymy zakladamy: dosvid, problemy, perspektyvy: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. – Odesa: PNU imeni K.D.Ushynskoho, 2012. – S. 79-81. (in Ukrainian)
7. Kolyada O. P. Metod formuvannya stratehichnoho portfelyu proektiv vyshchoho nachalnoho zakladu [Method of Forming a Strategic Portfolio of Higher Education Institutions] / O. P. Koliada // Upravlinnia proektamy ta



- rozvytok vyrobnystva: Zb. nauk. pr. – Luhansk: vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2010. – № 1 (33). – S. 161-172. (in Ukrainian)
8. Luhovyi V. I. Upravlinnia osvitoiu: navchalnyi posibnyk dlia slukhachiv, aspirantiv, doktorantiv spetsialnosti «Derzhavne upravlinnya» [Management of Education: Textbook for Students, Graduate Students, Doctoral on Specialty «Public Administration»] / V. I. Luhovyi. – K. : Vyd-vo UADU, 1997. – 302 s. (in Ukrainian)
  9. Natsionalna stratehiia rozvytku osvity v Ukrayini na period do 2021 r. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (in Ukrainian)
  10. Oliinyk V. V. Deyaki kontseptualni idei metodolohii upravlinnia osvitoiu [Some Conceptual Ideas of Methodology of Education] / V. V. Oliinyk // Teoriya ta metodyka upravlinnia osvitoiu. – 2010. – № 4. – Rezhym dostupu: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010\\_4/10olimen.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_4/10olimen.pdf). (in Ukrainian)
  11. Panova A. A. O strukture upravlennia i prinjattii reshenij v rossijskikh vuzakh : preprint [Governance Structure and Decision-making in Russian Universities: preprint] / A. A. Panova. – M.: GU VShE. 2006. – 28 s. (in Russian)
  12. Pedahohichnyy slovnyk [Pedagogical dictionary] / APN, In-t pedahohiky ; pidhot. N. B. Kopylenko [ta in.] ; vidp. red. M. D. Yarmachenko. – K. : Pedahohichna dumka, 2001. – S. 225. (in Ukrainian)
  13. Pohribna N. S. Pedahohichni zasady innovatsiinoi upravlinskoj diialnosti [Pedagogical Bases of Innovative Management Activities]: dys. ... kand. ped. nauk : 13.00.01 / Nelia Serhiivna Pohribna. – K., 2006. – 201 s. (in Ukrainian)
  14. Rozhnova T. Ye. Upravlinnia profesiino-tekhnichnym navchalnym zakladom na zasadakh innovatsiinykh tekhnolohiy [Management of Vocational and Technical Education Institution Based on Innovative Technologies] : dys. ... kand. ped. nauk : 13.00.06 / Tetiana Yevhenivna Rozhnova. – K., 2012. – 285 s. (in Ukrainian)
  15. Kharkivska A. A. Teoretychni i metodychni zasady upravlinnia innovatsiinyym rozvytkom vyshchoho navchalnoho pedahohichnoho zakladu [Theoretical and Methodological Foundations for the Development of Innovative Educational Institution of Higher Learning]: dys. ... kand. ped. nauk : 13.00.06 / Alla Anatoliivna Kharkivska Yevhenivna – L., 2012. – 399 s. (in Ukrainian)
  16. Burquel N. Training University Leaders and Managers – Why and How? // Leadership & Governance in Higher Education. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://highereducationmanagement.eu/>. (in English)
  17. Communication from the European Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010. (in English)
  18. Communication from the European Commission. Supporting growth and jobs – An agenda for the modernization of Europe’s higher education systems. Brussels, 20.09.2011. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu:

[http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320\\_en.htm#doc](http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320_en.htm#doc) (in English)

19. Europe's Universities Beyond 2010. Diversity with a Common Purpose. 4th EUA Convention of European Higher Education Institutions. Lisbon, 29–31 March 2007. (in English)
20. Glasgow Declaration. Strong Universities for a Strong Europe. EUA, Brussels, 15 April 2005. (in English)
21. Higher Education Reforms Across Europe / H. de Boer and J. File. – Brussels: ESMU, 2009. – 31 p. (in English)
23. The university of the 21st century. Proceedings of the forum of higher education in conjunction with the Centennial of Peking University. Peking, May 2-4, 1998. (in English)

**Аннотация.** В статье проиллюстрирован современный научно обоснованный теоретический подход к вопросу о повышении эффективности управления вузом путем применения принципа инновационности. Проанализировано правовое поле, в котором функционирует система образования нашего государства, выделены классическо-управленческие модели, которые могут быть воплощены в процессе решения современных управленческих задач, а также международный опыт, связанный с вопросом исследования инновационной составной менеджмента образования. Подчеркнуто важность применения принципа инновационности для усовершенствования профессиональной компетентности руководителя вуза, определены перспективы развития дальнейших научных разработок в этой отрасли.

**Ключевые слова:** инновации, управление высшими учебными заведениями, модели и подходы в управлении высшими учебными заведениями, принцип инновационности.

**Summary.** The paper deals with the modern scientifically grounded theoretical approach to the issue of University effectiveness management improving by an innovation principle applying. The legal field of our state educational system functioning has been analyzed, the classical-management models that can be involved in solving modern management tasks and also the international experience, connected with the issue of innovative component of educational management researching have been defined. The importance of applying innovation principle for improving the professional competence of a University Head has been underlined. The prospects for the development of further scientific developments in this sphere have been determined.

**Key words:** innovations, management of higher education institutions, models and approaches in the management of higher education institutions, the principle of innovation.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2017