

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/

УДК 378 (1-87) (477)

*КАЛАШНИКОВА Світлана Андріївна,
доктор педагогічних наук, доцент,
перший заступник директора з науково-дослідної роботи
Інституту вищої освіти НАПН України*

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ
У РОЗБУДОВІ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ**

Анотація

У статті на основі аналізу теорії організаційного розвитку, документів Європейського Союзу, звітів і публікацій ЮНЕСКО та Світового банку, а також матеріалів провідних ВНЗ висвітлено основні параметри, що забезпечують успішний організаційний розвиток сучасного університету.

Ключові слова: візія закладу, інституційний профіль, лідерство, місія університету, організаційний розвиток закладу, стратегія розвитку закладу, цінності організації.

Аннотация

В статье на основе анализа теории организационного развития, документов Европейского Союза, отчетов и публикаций ЮНЕСКО и Всемирного банка, а также материалов ведущих ВУЗов освещены основные параметры, которые обеспечивают успешное организационное развитие современного университета.

Ключевые слова: визия учреждения, институционный профиль, лидерство, миссия университета, организационное развитие учреждения, стратегия развития учреждения, ценности организации.

Summary

In the article by analyzing theory of organizational development, documents of European Union, reports and publications of the UNESCO and the World Bank, and also materials of leading HEIs it is cleared up key parameters which provide success organizational development of modern university.

Key words: vision of institution, institutional profile, leadership, mission of university, organizational development of institution, development strategy of institution, values of organization.

Постановка проблеми та її актуальність

Однією з основних тенденцій розвитку сучасного простору вищої освіти є «масифікація» (massification). При цьому розширення доступу до вищої освіти констатується не лише як діючий «тренд», але і як одне із ключових завдань освітньої політики, зокрема європейської. З цього приводу Бухарестське комюніке «Використання нашого потенціалу з найкращою користю: консолідація Європейського простору вищої освіти» (Bucharest Communiqué «Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area»), прийняте на зустрічі міністрів вищої освіти у квітні 2012 р., констатує: «Розширення доступу до вищої освіти є передумовою суспільного прогресу та економічного розвитку. Ми домовляємося вжити заходи на національному рівні із розширення загального доступу до вищої освіти» [1].

У таких умовах усе більш критично постають проблеми, пов'язані із місією, диверсифікацією та якістю вищої освіти: ««Логіка» масифікації неминуха і включає ... надзвичайно диверсифіковані системи вищої освіти у більшості країн» [2, с. iv]. На рівні конкретного ВНЗ на тлі «суспільної турбулентності» та в силу зростаючої конкуренції ці проблеми постають у вигляді реальної загрози «загубитися» на ринку освітніх послуг серед більш сильних конкурентів. Відповідаючи на зазначений виклик, кожен університет має забезпечити свою ідентифікацію задля того, щоб вирізнитися, усвідомивши та інтенсифікувавши свої сильні сторони, унікальні якості та ключові компетенції.

Європейський простір вищої освіти визначається як «освітній простір, де кожна особистість, яка навчається, зможе досягти найвищого рівня освіти, що відповідає її здібностям, навичкам і бажанням ...» [3, с. 2]. Тобто, диверсифікація інституціональна спричинена диверсифікацією особистісною. При цьому важливість завдання розбудови інституційного профілю (institutional profile) ВНЗ задля забезпечення інституційної ідентифікації констатується у ключових європейських документах, зокрема комюніке зустрічей міністрів вищої освіти різних років зазначають:

- « Перевага Європейського простору вищої освіти пов'язана з інституціями та програмами з різними профілями» (м. Прага, 18-19 травня 2001 р.) [4]

- «Ми відповідально підкреслюємо важливість сильних інституцій, які є різними, адекватно фінансованими, автономними та відповідальними» (м. Лондон, 17-18 травня 2007 р.) [5]

- «Вища освіта є державною відповідальністю і ... всі ВНЗ є відповідальними за широкі потреби суспільства через різноманітність їх місій» (м. Льовен, 28-29 квітня 2009 р.) [6].

Вище зазначене засвідчує актуалізацію проблеми посилення інституційної спроможності закладів вищої освіти та значення організаційного розвитку (розвитку ВНЗ як організацій) для забезпечення ефективної життєдіяльності університетів, розбудови їх лідерського потенціалу.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі дослідження

Усвідомлюючи критичне значення такої «профілізації» (profiling) для підвищення конкурентоздатності та ефективності європейських ВНЗ, Європейський центр стратегічного управління університетами (European Center for Strategic Management of Universities, ESMU) здійснив низку досліджень, присвячених проблемі диверсифікації. Серед висновків, отриманих європейськими експертами, відзначимо, зокрема такий: «... потреба у чіткій та сміливій інституційній стратегії та профілізації є одним із першочергових викликів для Європейського простору вищої освіти» [7, с. 32]. При цьому експерти підкреслюють безпосередній зв'язок між інституційною спроможністю

ВНЗ, здатністю до ідентифікації, визначення та розбудови власного інституційного профілю та автономією університетів:

- «Інституції повинні невідступно слідувати досконалості рухатися відповідно до своєї місії та стратегічних пріоритетів, для чого інституційна автономія є передумовою» [7, с. 14].

- «У набутті закладами вищої освіти більшої автономії політичне очікування полягає у тому, що університети будуть використовувати цей розширений простір для того, щоб розробляти особливі пріоритети, які вирізняють їх один від одного. ... розрізнення інституційних профілів надасть можливість ВНЗ ідентифікувати та розбудувати специфічні інституційні переваги, спеціалізації та напрями» [7, с. 16].

Звіт ЮНЕСКО, підготовлений групою відомих науковців на чолі з Ф. Альтбахом «Тенденції у глобальній вищій освіті: відстеження академічної революції» (Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution), констатує та акцентує увагу на безпосередній зв'язок між масифікацією, диверсифікацією вищої освіти та проблемою забезпечення якості:

- «Потреба у диверсифікованих академічних системах з різними інституційними місіями є загальноприйнятою відповіддю на масифікацію» [2, с. 17].

- Оцінювання якості, що базується на основі місії ВНЗ, – «підхід, який став необхідним і важливим у світлі зростаючої різноманітності інституцій...» [2, с. 53].

Мета та завдання пропонованої статті полягають у тому, щоб:

- описати основні організаційні параметри та інструменти організаційного розвитку сучасного університету;

- на основі аналізу діяльності провідних закладів вищої освіти обґрунтувати значення організаційного розвитку для забезпечення інституційного успіху.

Основи організаційного розвитку ВНЗ

Вищий навчальний заклад є, у першу чергу, організацією¹ і тому його розвиток підпадає під дію законів / положень теорії організаційного розвитку. Кожна організація вирізняється своїми організаційними параметрами, основними

¹ Організація – група людей, які об'єднані спільною діяльністю, підпорядкованою певній меті.

з яких є: місія; візія; цілі – функції – завдання – результати; структура; організаційна культура; імідж; ресурси; ключові компетенції, стратегія розвитку тощо. Звернемося до більш детального аналізу деяких із зазначених організаційних параметрів, які, на наш погляд, є особливо критичними та актуальними для вітчизняного простору вищої освіти.

Почнемо з головного організаційного параметру – місія. *Місія організації* – це її суспільне призначення. Запитання, відповідь на яке відображає сутність місії організації, є таким: «Навіщо організація потрібна суспільству?» Іншими словами, місія виправдовує існування організації у суспільстві. Крім того, важливо пам'ятати, що саме місія детермінує (обумовлює) цілі організації.

Існують правила щодо формулювання місії організації, а саме, місія організації є коректно сформульованою, якщо вона:

- починається з іменника дієслівного походження (наприклад, сприяння, розвиток, формування, удосконалення, покращення тощо);
- відповідає на запитання: Що? Для кого? Яким чином?

Важливо пам'ятати, що формулювання організаційної місії ВНЗ – процес, у який мають бути залучені представники всіх груп університетської спільноти – керівництво, науковці, викладачі, студенти, технічний персонал. Практика засвідчує, що чітке та узгоджене визначення організаційної місії університету сприяє його цілісності; ідентифікації цілей, завдань і результатів діяльності; розробленню критеріїв для моніторингу та оцінки успішності діяльності; формуванню корпоративного духу; розумінню сенсу, змісту діяльності та ролі кожного працівника організації. Ідентифікація (визначення та усвідомлення) місії є особливо важливим для освітніх організацій з погляду на визначальну роль освіти для розвитку суспільства.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел, присвячених розвитку вищої освіти, виявив багатогранність поглядів науковців і практиків щодо констатації суспільного призначення та ролі вищої освіти та у цьому світлі місії самого університету. Наведемо деякі приклади таких положень:

- « ... провідні науково-освітні центри мають взяти на себе функцію вивчати магістральні тенденції розвитку майбутнього суспільства, визначати шляхи його досягнення й альтернативні сценарії реалізації визначених цілей» [8, с. 23].

- « ...нині спостерігається докорінна зміна місця і ролі університету в сучасному суспільстві. Він дрейфує від головного чинника формування національної свідомості, національної культури і національної держави до автономної підприємницької структури, що є активним діячем і творцем сучасних ринкових відносин» [8, с. 14].

- « ... саме моральний комплекс ідеї університету не дає йому перетворитися на вузькопрагматичну інституцію» [9, с. 52].

- «Роль університету у вихованні віри у власні можливості й поваги до закону є визначальною» [9, с. 131].

- «Три місії сучасного університету – викладання, дослідження і надання послуг – існують у постійній напрузі одна з одною на різних рівнях» [2, с. xv].

- «Численні й різноманітні обов'язки вищої освіти є ключем до добробуту сучасного суспільства, але ця розширена роль додає значної складності та багато нових викликів» [2, с. сxx].

- « ... роль університетів полягає у тому, щоб служити суспільству в цілому, його культурному, соціальному та економічному майбутньому ...» [10, с. 9].

Наведені вище положення засвідчують багатогранний і комплексний характер місії сучасного університету, а також її трансформаційну природу, що є абсолютно логічним в умовах суспільної еволюції та суспільних трансформацій.

Наступним організаційним параметром, про який варто зазначити, є візія. *Візія ВНЗ* відображає бажаний стан закладу у процесі реалізації організаційної місії. Іншими словами, візія – це портрет організації через певний період часу (в умовах сучасної «суспільної турбулентності» оптимальним для планування є трирічний період). В основі формулювання «майбутнього портрету організації» лежить візуалізація її конкретних бажаних параметрів.

Існують чіткі вимоги щодо коректного формулювання організаційної візії, а саме, візія організації є коректно сформульованою, якщо вона:

- починається з констатації статусу організації (наприклад, національний університет, університет світового рівня тощо);
- характеризує команду організації (у випадку ВНЗ – університетську спільноту);
- констатує базові цінності організації.

Щодо останнього важливо особливо підкреслити *фактичність*, а не формальність *організаційних цінностей* як основи для вибору альтернатив руху та «фільтру» поведінки як організації в цілому, так і її окремих представників. Організаційні цінності працюють тільки тоді, коли вони щиро поділяються усіма членами університетської спільноти (*shared values*), які мають усвідомлювати доленосне значення цінностей закладу та спрямовувати свої зусилля на їх реалізацію: «Потрібно не тільки декларувати етичні цінності університету, але й розробляти механізм їх захисту» [9, с. 132].

Оскільки *цілі, функції, завдання, результати, структура, організаційна культура, імідж та ресурси* є достатньо досліджені та описані у літературі з організаційного розвитку, а також добре відомі представникам ВНЗ, зокрема керівникам університетів, зупинятися на їх детальному аналізі у межах цієї статті не будемо, а зацентруємо увагу на інших організаційних параметрах.

Ключові компетенції ВНЗ – якості / характеристики, які роблять інституцію унікальною та конкурентоспроможною на ринку освітніх послуг. Відповідно до концепції ключових компетенцій кожна організація володіє своєю унікальністю, яка і є основою для розвитку організації. Згідно з позицією Г. Хамела систему ключових компетенцій організації формують якості, що забезпечують їй доступ до ринку, довіру клієнтів і успішну функціональність. У сучасних джерелах, присвячених розвитку ВНЗ, синонімом поняття «ключові компетенції» (*key competencies*) є словосполучення «інституційні переваги» (*institutional strengths*). Дж. Траут у цьому ж значенні використовує термін «точка різності» (*point of difference*) [11, с. 11].

Існують різні наукові підходи до аналізу організацій. До основних із них відносять системний (розглядає організацію як систему) та ситуаційний підхід

(розглядає організацію на основі врахування конкретної ситуації, в якій організація функціонує). Однією із найбільш популярних сучасних теорій організаційного розвитку є теорія саморозвивальної організації П. Сенге, який розглядає організацію у процесі її постійного удосконалення та саморозвитку [12]. Аналіз організаційного розвитку на засадах теорії саморозвивальної організації веде до зміни / трансформації базових параметрів сучасної організації. Результатом такої трансформації є, зокрема, такі положення:

- Візія організації стає продовженням візії кожного.
- Особливість місії полягає в тому, що люди віддані їй, оскільки місія організації є, по суті, і місією кожного її працівника.
- Спільне бачення та місія підвищують відданість організації [12].

Усвідомлення університетськими спільнотами на чолі з їх лідерами базових організаційних параметрів, їх спільне опрацювання, формулювання та формування – передумови для забезпечення ефективного організаційного розвитку ВНЗ.

До основних інструментів, які сприяють організаційному розвитку сучасного закладу вищої освіти слід віднести такі: корпоративна угода, стратегія розвитку, політика розвитку персоналу, інституційний аудит, інструменти моніторингу та управління якістю тощо. Звернемося до розгляду лише деяких із них.

Корпоративна угода – це документ, який системно презентує основні організаційні параметри та обумовлює готовність кожного члена організації поділяти цінності організації та спрямовувати зусилля задля забезпечення її ефективного функціонування та розвитку.

Стратегія розвитку організації традиційно представлена у формі документу, який системно визначає та обґрунтовує пріоритетні напрями, принципи, результати та механізми для розбудови організації. Науковці та практики, які спеціалізуються у даній галузі, пропонують широкий спектр методів і технологій для розроблення та імплементації стратегій організаційного розвитку.

У цьому значному за обсягом інформаційному ресурсі ідентифікуємо положення, які, на наш погляд, є концептуальними:

- «Вироблена стратегія має обертатися навколо ... основної (стрижневої) компетенції» [11, с. 97].

- «Успіх пов'язаний з наявністю стратегії» [11, с. 11].

- «Призначення стратегії полягає у мобілізації ресурсів для здійснення тактики» [11, с. 93].

- Стратегія організації реалізується через проекти.

- «Стратегія, візія, місія – все це виходить з простого посилання про необхідність чітко усвідомлювати напрям руху ...» [13, с. 125].

Сукупність вище зазначених параметрів та інструментів організаційного розвитку формує так званий «інституційний профіль» ВНЗ. Врахування специфіки ВНЗ проявляється також у безпосередньому зв'язку університетської автономії та організаційної стратегії. Експерти Програми Темпус з цього приводу констатують: «Успіх оперування автономних інституцій у середовищі зростаючої конкурентності залежить від їх здатності створювати і запроваджувати скоординовану інституційну стратегічну поведінку щодо навчальних програм, найму персоналу, його розвитку, відбору студентів, дослідницької політики ...» [14, с. 20].

Приклади реалізації основ організаційного розвитку провідними університетами

Пошук «формули успіху» для розбудови сучасного університету – тема достатньо захоплююча. Прикладом такої формули може слугувати позиція М. Богачевської-Хомяк, відповідно до якої складниками успішності університету є:

«1. Свобода наукового пошуку і слова.

2. Охочі та цілеспрямовані студенти.

3. Чесна й ефективна адміністрація.

4. Прозорі фінанси.

5. Відкритість до світу» [9, с. 23].

У ракурсі нашої статті призначення цього пункту полягає у тому, щоб з'ясувати, наскільки вище констатовані положення теорії організаційного розвитку є важливими у розбудові та функціонуванні університетів світового рівня (World-Class Universities, WCU).

У пошуку відповіді на це питання звернемося до праці Дж. Сальмі «Виклик щодо творення університетів світового рівня» (The Challenge of Establishing World-Class Universities), в якій дослідник ідентифікував і обґрунтував три фактори, що є визначальними для університетів-лідерів: висока концентрація таланту; достатність ресурсів для того, щоб пропонувати продуктивне навчальне середовище та здійснювати прогресивні дослідження; сприятливе врядування [15, с. 7]. Останнє, серед іншого, передбачає наявність таких складових: підтримуюча регулятивна структура, автономія, академічна свобода, команда лідерів, стратегічна візія, культура досконалості [15, с. 8]. Підтверджуючи визначальну роль організаційного розвитку для розкриття лідерського потенціалу університетів, Дж. Сальмі зазначає: «Творення університетів світового рівня потребує сильного лідерства, сміливої візії для реалізації інституційної місії та цілей, а також чітко визначеного стратегічного плану для того, щоб переводити візію у конкретні завдання та програми» [15, с. 9].

Для практичної ілюстрації вище зазначених положень звернемося до університетів, які відповідно до результатів Шанхайського рейтингу 2012 року (Academic Ranking of World Universities 2012) посіли перші п'ять позицій [16]. Як свідчать дані, такими університетами стали:

1. Гарвардський університет (США).
2. Стенфордський університет (США).
3. Массачусетський інститут технологій (США).
4. Каліфорнійський університет Берклі (США).
5. Університет Кембриджу (Велика Британія).

Ознайомлення з матеріалами, представленими на сайтах цих ВНЗ дозволило, зокрема, виявити такі цікаві у світлі досліджуваної проблеми факти:

- Гарвардський університет позиціонує у своєму інституційному профілі «досконалість у викладанні, навчанні і дослідженнях задля розвитку лідерів» [17].

- Стенфордський університет керується у своїй діяльності місією «сприяти добробуту громади шляхом впливу від імені людства та цивілізації» та принципом, який визначено як «подих вітру свободи» [18].

- Массачусетський інститут технологій вбачає свою місію у тому, щоб «поширювати знання та освідчувати студентів ... задля кращого служіння нації та світу у 21 столітті» [19].

- Каліфорнійський університет Берклі спирається у реалізації своєї місії «служіння задля кращого світу» на цінності – щирість, чесність, рівність, різноманітність, гідність, свобода, досконалість, активність і лідерство [20].

- Університет Кембриджу реалізує місію – «розвиток суспільства через освіту, навчання та дослідження, які здійснюються на найвищому міжнародному рівні досконалості» – через призму цінності свободи [21].

Наведені положення засвідчують врахування та практичну імплементацію базових положень теорії організаційного розвитку у діяльності університетів.

Висновки

Здійснений аналіз дає підстави зробити такі висновки:

1. Теорія організаційного розвитку слугує науково-методологічним підґрунтям для розбудови інституційної спроможності університетів в умовах сучасних суспільних трансформацій.

2. Аналіз функціонування університетів світового рівня та провідних зарубіжних університетів засвідчує спрямовуюче значення ключових організаційних параметрів та інструментів задля забезпечення ефективної життєдіяльності та розкриття лідерського потенціалу ВНЗ.

3. Оцінка діяльності університетів, яка здійснюється у формі рейтингів чи інституційного аудиту, має забезпечувати визнання різноманітності інституційних профілів ВНЗ і тим самим сприяти диверсифікації вищої освіти, виконанню її багатогранної місії.

4. Однією із ключових ролей керівника ВНЗ є роль архітектора освітньої інституції. Ефективність виконання цієї ролі значною мірою визначається рівнем володіння керівником базових основ теорії організаційного розвитку та здатністю їх ефективно використовувати у практичній діяльності в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area. Bucharest Communiqué of EHEA Ministerial Conference, 26-27 April, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.

2. Ph.G. Altbach, L. Reisberg, L.E. Rumbley. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. – Paris: UNESCO, 2009. – 278 p.

3. EURASHE's 10 Commitments for the EHEA in 2020 – Vision & Strategies. – Brussels: EURASHE, 2012. – 6 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://files.eurashe.eu>.

4. Towards the European Higher Education Area. Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.

5. London Communiqué. Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalized world. 18 May 2007. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.

6. The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the new decade. . Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Nueve, 28-29 April 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ehea.info>.

7. Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education / P. Venneworth, H. de Boer and others. – Brussels: ESMU, 2011. – 47 p.

8. Розвиток сучасної освіти: освітологічні наголоси. Наукові праці / авт. кол.: В.Г. Кремень, О.В. Сухомлинська, І.Д. Бех та ін. – К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2011. – 152 с.

9. Покликання університету: Зб. наук. пр. / Відп. ред. О. Гомілко. – К.: РІА «ЯНКО»; «ВЕСЕЛКА», 2005. – 304 с.
10. The Politics of European University Identity. Political and Academic Perspectives. – Bologna: Bologna University Press, 2006. – 183 p.
11. Траут Дж. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает. – СПб.: Питер, 2008. – 176 с.
12. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.
13. Траут Дж., Ривкин С. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с.
14. Regional seminars on University Governance in the Tempus Partner Countries – Conclusions / J. Reilly and A. Jongsmā. – Brussels: EACEA, 2011. – 35 p.
15. J. Salmi. The Challenge of Establishing World-Class Universities. – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p.
16. Academic Ranking of World Universities – 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2012.html>.
17. Harvard University. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.harvard.edu>.
18. Stanford University. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stanford.edu>.
19. MIT. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://web.mit.edu>.
20. UC Berkley. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://berkley.edu>.
21. University of Cambridge. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cam.ac.uk>.