

4.3. Концепція сталого розвитку університетської освіти

Провідні організації і центри в Україні та за її межами серед сучасних напрямів, які вивчають взаємодії між людиною та природою, виділяють соціальну екологію. Соціоекологія вивчає взаємовідношення під кутом зору впливу громадян, суспільства на середовище. Все більше наукових досліджень присвячується пошуку відповіді на питання, чому розвиток суспільства призвів до екологічної кризи. Основна наукова ідея, яка при цьому впроваджується, пов'язана з тим, що зменшення біологічного різноманіття небезпечно для усталеності екосистеми. Тобто природа прагне не до максимальної продуктивності, а до максимальної усталеності.

Утворення в Причорноморському регіоні першого україномовного структурного підрозділу, філії вищого навчального закладу зі статусом Національного університету, є саме тим кроком активної політики нашої держави щодо реалізації цієї наукової ідеї у соціально-педагогічній галузі. Для забезпечення стабільності та максимальної усталеності в регіоні відбувається збільшення організаційно-педагогічного різноманіття, тобто розвиток.

Конференція Ріо-92 прийняла 27 принципів сталого розвитку, що визначають права та обов'язки країн у забезпеченні розвитку та добробуту людей. Також були розроблені критерії оцінки – “індекс гуманітарного розвитку”, який включає п'ять індикаторів: прогнозована при народженні тривалість життя, валовий національний продукт на душу населення; відсоток грамотного дорослого населення; кількість обов'язкових років у школі; кількість людей з вищою освітою на 1000 мешканців. Вочевидь, що три з п'яти індикаторів зв'язані з рівнем освіти населення, тобто є результатом діяльності системи освіти країни [348, с. 121].

Також зазначимо, що актуалізується екологічна освіта, яка несе світоглядний характер та має за основні принципи освіти дитини [348, с. 122]: повагу до особистості; намагання забезпечити розвиток; побудову особливо довірливих відносин. У підґрунті цих відносин покладені милосердя та любов до людей та до всього живого, глибока повага до природи, до усіх форм життя. Покладені етичні й

моральні принципи, що складаються у дитини з раннього віку на підґрунті норм поведінки, знань та навичок, що пов'язано з рівнем культури та освіти.

Таким чином, ядром інформаційного суспільства, суспільства XXI століття, буде його система освіти, що застосовує нові інформаційні технології. При цьому слід добиватися випереджаючого характеру освіти, що розповсюджує освітній процес на увесь соціальний простір, у тому числі в його глобальному вимірі, а не лише в національно-державному. Випереджаючий освітній процес спрямований не лише на наше власне існування та розвиток, але й забезпечення існування людства, гармонію чи співрозвиток, коеволюцію людини, суспільства та природи.

Нова модель розвитку вимагає від світового співтовариства скорельованого розвитку, спрямованого на досягнення цілей сталого розвитку. При цьому пріоритет розуму у прийнятті рішень є найважливішою характеристикою всієї цивілізації, що зможе вижити лише завдяки морально-гуманістичному розуму. “Поведінка цивілізації менш розумна, ніж поведінка нормальної середньої людини, яка, без сумніву, не спрямована до свого самознищення” [348, с. 125]. Перехідний процес від сучасного несталого стану до сталого розвитку реальний лише при можливості цілеспрямованого глобального управління цим процесом.

Відзначимо, що “без формування нової моделі системи освіти принципово не зможуть сформуватися ні ноосферна свідомість, ні суспільство сталого розвитку, ні сфера розуму” [348, с. 126]. Отже, “головна мета орієнтації моделі системи освіти XXI століття – це виживання усього людства [595]. Але воно поки ще не запропонувало конкретної моделі системи освіти, яка хоча б у своїй концептуальній формі могла б реалізувати цю мету” [348, с. 127]. А.Д. Урсул звертає увагу на кореляцію, на той факт, що “досить тісний взаємозв'язок моделей освіти та цивілізації навряд чи трапляється несподіваним, як, між іншим, і те, що сучасна цивілізація та її система освіти – це також деяке ціле та його частина” [348, с. 127].

С.У. Гончаренко звертає увагу на той факт, що ще Джефферсон Томас (1743-1826) в розвитку освіти “вбачав одну з важливих умов перебудови суспільних відносин” [98, с. 88]. Ми поділяємо думку вчених та прогнозування А.Д. Урсул, що університетська система випереджаючої освіти набуває дві нові глобальні функції.

По-перше, неогуманістична чи ноогуманістична функція, що орієнтує освітній процес на виживання людини та неперервний розвиток всього людства. По-друге, це екологічна функція, що акцентує увагу на збереження біосфери, природи, забезпечення сприятливих екологічних умов та достатній рівень забезпечення ресурсів речовини та енергетичних ресурсів [348, с. 128].

Складність університетської системи освіти, розвинута структура міждисциплінарних зв'язків у кожній з компонент, різноманіття та динамічний характер вимог та потреб активних особистостей, які навчаються та відповідально обирають комбінації дисциплін, необхідність гнучко та оперативно вносити зміни у структуру навчання – все це зумовлює використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення зазначених функціональних можливостей, застосування яких і визначає одну з передумов впровадження концепції сталого розвитку.

Всебічність обґрунтування прийняття рішень забезпечує втілення обраної стратегії розвитку, яка спрогнозована та постійно відслідковується шляхом організаційно-педагогічного моніторингу стану університетської системи освіти. Саме тому сталий розвиток університетської системи освіти в умовах динамічних соціально-економічних змін суспільства базується на всебічному впровадженні інформаційної технології підтримки прийняття рішень. В основу інформаційної технології покладені моделі компонентів, використання яких забезпечує можливість здійснення багатоваріантного якісного аналізу та кількісних розрахунків.

Стосовно концепції І.А. Зязюн зауважує, що, “прийшовши до вузу, я намагався, через свою наївність, звичайно, ознайомитися з концепцією обґрунтування навчальних планів. Думалося: хтось мудрий приділив цьому увагу. Нічого подібного! Є лише методичні записки, а нам необхідна продумана наукова система пошуку ось цих, таких необхідних вузові, так само, як і школі, міжпредметних зв'язків. Тут ще працювати і працювати” [160, с. 190].

Потрібні дослідження та утворення концептуальної організаційно-педагогічної моделі сталого розвитку університетської системи освіти. Які стратегічні пропозиції, ідеї, гіпотези, принципи, положення потрібно покласти у підґрунтя цієї

моделі? Ми вважаємо, що першим і найголовнішим концептуальним положенням є право на розвиток університетської системи освіти.

Другим фундаментальним положенням є можливість розвитку і, більше того, єдино допустимий характер цих змін, перетворень. Це сталий розвиток, що є метою змін, інакше зміни не мають сенсу. Оскільки університетська система освіти є складною, то зрозуміло, що кожен її компонент має право на розвиток, але у рамках, які визначаються, і при цьому не порушується право на розвиток інших.

Третім фундаментальним положенням є свобода вибору діяльності кожного з компонентів університетської системи освіти у певних обмеженнях, рамках, що нормалізує нерівномірність, зменшує диспаритет. Соціальний та економічний диспаритет у володінні та розпорядженні матеріальними, інтелектуальними й інформаційними ресурсами набув загрозливого характеру. Масштаб диспаритету та оптимістичний сценарій його зменшення як невід'ємна складова стратегії сталого розвитку наведена на рис. А.11 додатка А.

Для досягнення мети необхідним є створення організаційно-педагогічної системи положень, принципів, правил, умов, що забезпечує сталий розвиток університетської системи освіти. Реалізація права на створення умов для свободи вибору варіантів діяльності у певних рамках є важливою та продуктивною ідеєю лише при дотриманні принципів рівності, справедливості, братерства, добра, поблажливості, надійності, вдячності, всебічної рівноваги і, нарешті, адаптивного засобу існування.

На наше переконання, основою, ядром будь-якої моделі як образу, взірця бажаного стану об'єкта є провідна ідея, що розвивається системою поглядів, концепцією. Відома думка, що Ідею сучасного Університету, його провідну ідею, емко визначає латинська фраза *sapere aude*, чи українською – дерзаю знати, дерзаю розуміти, дерзаю думати [179, с. 146].

Як визначає С.У. Гончаренко, провідна ідея „своєрідно поєднує в собі як об'єктивне знання про певну дійсність, так і суб'єктивну мету, спрямовану на її перетворення” [98, с. 140]. На нашу думку, Ідею інноваційної університетської

системи освіти влучно визначають латинська фраза *docendo discimus* – навчаючи вчимося та українська – „разом моделюючи – вчимося”.

Концепцію сталого розвитку інноваційної університетської освіти утворюють взаємозумовлені базові компоненти, що своєрідно поєднують наявну дійсність та суб'єктивну мету перетворення системи. Такими компонентами концепції є: стратегія, структура, системи, співробітники, стиль, кваліфікації, спільні цінності [633], наукова діяльність та інформація. Отже, за принципом сполучення дев'яти взаємозумовлених базових компонентів визначимо концепцію сталого розвитку інноваційної університетської системи освіти і розкриємо їх зміст.

Стратегія як напрям та характер майбутнього прогресу, що задовольняє потреби сьогодення, не приносячи при цьому в жертву здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [404, с. 4], у підґрунті має принцип *свободи вибору*.

Свобода вибору адміністративного та професорсько-викладацького персоналу, студентів університетів уособлює впровадження принципів ринкових відношень. Будучи поєднаною з положеннями стратегії сталого розвитку, свобода вибору є єдиною можливою основою консенсусу загального принципу розвитку. Цей принцип визначають як *принцип кормчого* [325]. Квінтесенцією означеної стратегії прийняття рішень, яка здатна забезпечити та зорієнтована на сталий розвиток, є організаційне об'єднання цілеспрямованості і стихії, тобто реалізація принципу кормчого. Стратегія розвитку управління університетською системою освіти потрібна для забезпечення сталого розвитку університету, що гарантує: навчання професіоналів на рівні всесвітніх стандартів якості та у відповідності до вимог роботодавців, попиту на ринку праці; забезпечення наукових досліджень на рівні, що гарантує їх попит на ринку науково-технічної продукції; розвиток та спадкоємність професорсько-викладацького складу на підґрунті гідних умов життєдіяльності, праці та відпочинку; розвиток матеріально-технічного та фінансового забезпечення відповідно до умов та потреб навчально-виховного, науково-дослідницького та адміністративно-господарського, громадянського процесів.

Зазначимо, що адміністрування, управління в університетській системі освіти в динамічних умовах суспільних перетворень та при зміні цінностей вимагають нових

умінь, переконань, уявлень та поведінки. Ми поділяємо думки Мак Логліна та Майкла Фуллана: “Щоб успішно досягнути певної мети, у цьому випадку важливих освітніх цілей, ти не можеш керувати тим, що є значущим. Справжнє значення у досягненні складних цілей у змінах мають вміння, творче мислення і самовіддані дії. Керівництва замало, і чим більше ти намагаєшся зробити його визначеним, тим обмеженішими стають цілі і засоби. Вчителі – не технічні працівники” [511, с. 51].

Оскільки ми піклуємося про розвиток університетської системи освіти, то, поперше, мусимо чітко усвідомити, що у сучасному суспільстві університет – це організація, де усі, без винятку, вчать. Ось як М. Фуллан визначає дії, які є основою для прийняття рішень керівником закладу [511, с. 128]: “зрозуміти культуру школи; цінувати своїх вчителів: підтримувати їхнє професійне зростання; збагачувати свої цінності; виражати свої цінності; підтримувати співпрацю, але не нав’язувати; розробляти “меню”, а не накази; використовувати бюрократичні засоби для полегшення, а не для обмежень; налагодити зв’язок із ширшим оточенням”.

Структура університетської освіти формалізована як система, об’єкт організації та стратегічного управління [410] і представлена таким чином: управління: стратегією розвитку, організацією системи та процесом, персоналом, маркетингом; економіка: стратегія розвитку, фінансове планування та бухгалтерський облік, комерційна діяльність; міжнародні зв’язки: міжнародні відносини, інтернаціоналізація освіти; інформатизація: комп’ютеризація та інформатизація процесів, утворення корпоративної інформаційної системи; навчання: забезпечення, розвиток навчально-виховного процесу, якість навчально-виховного процесу; наука: науково-дослідницька діяльність, інноваційні процеси, проекти, видавнича діяльність; господарська та соціальна сфера: соціальні процеси та відносини, адміністративно-господарська діяльність.

Наведемо десять основних характеристик, які є основними принципами на факультеті освіти Торонтського університету:

“1. Прагнути до того, щоб випускати вчителів, які будуть носіями освітнього та соціального поліпшення.

2. Прагнути до власного постійного удосконалення через програмні інновації та оцінювання.
3. Оцінювати та практикувати зразкове викладання.
4. Бути залученим до постійного пошуку.
5. Моделювати і розвивати навчання впродовж усього життя серед колективу і студентів.
6. Моделювати і розвивати співпрацю як членів колективу, так і студентів.
7. Бути шанованим і вважатися життєво необхідною частиною університету як цілого.
8. Формувати партнерство зі школами та іншими закладами.
9. Бути помітним і важливим у міжнародному масштабі так, щоб робити свій внесок у локальному і глобальному масштабі.
10. Співпрацювати так, щоб створити регіональну, національну та міжнародну мережі” [511, с. 194-195].

Особливо слід зазначити три, на нашу думку, найважливіші компоненти структури: 1) дотримуватися принципу гнучкості при зміні спеціалізації, але не шляхом розширення прийому студентів і відкриття нових кафедр, а зміною одних кафедр на інші (не змінюючись, неможливо відповідати передовим потребам у змінному світі); 2) структура спеціальностей, навчальних планів та дисциплін визначається і пов’язується з обов’язковою та неформальною тематикою науково-дослідницьких робіт, можливостями професорсько-викладацького персоналу; 3) структура нормативних навчальних дисциплін є єдиною незалежно від факультету та спеціальності і реалізується у перші два роки навчання за єдиними програмами.

Системи, що характеризують неперервний процес організації та стратегічного управління університетом [410] і які представлено із визначеними функціональними елементами: аналізу (системи цілей, конкурентних переваг); планування (вибору стратегії розвитку, розробки стратегічного плану дій); реалізації (реструктуризації університету, впровадження стратегії); контролю (за реалізацією прийнятих рішень, перевірки проміжних індикаторів, зворотних зв’язків).

Співробітники. Варто нагадати слова Л.М. Толстого (1828-1910), які В.О. Сухомлинський (1918-1970) неодноразово цитував: “Якщо вчитель має лише любов до учня як батько, мати, він буде кращим за того вчителя, який прочитав усі книги, але не має любові ні до справи, ні до учнів. Якщо вчитель поєднує в собі любов до справи і до учнів, він – досконалий учитель” [160, с. 153; 95, с. 179]. До цього слід додати слова І.А. Зязюна, “що справжній колективізм формується лише там, де є творчий, закоханий у дітей педагог, де є культ Людини, Розуму, Щастя, Свободи, Справедливості, Совісті” [160, с. 157]. Характерно, що І.М. Ібрагімовою у дискусії на конференції випускників програм наукового стажування у США (2003 рік) запропоновано перелік основних американських цінностей за абеткою в англійському алфавіті: “активність, відповідальність, демократія, домінування, досягнення, ефективність, ідеалізм, індивідуалізм, колективізм, компетенція, конкурентоспроможність, конформізм, культура, матеріалізм, мир, моральність, незалежність, оптимізм, орієнтація на сім’ю, патріотизм, прогрес, раціональність, рівність, розум, свобода, соціальність, трудова етика, уява та щедрість” [126, с. 145-146]. Симптоматично, що у переліку відсутні стабільність та надійність.

Вже під час навчання в університеті доцільно готувати команди. Формувати, навчати та виховувати команди шляхом залучення до проектування та впровадження значущих для університету завдань, проектів. Вирішення практичного завдання ще в стінах університету – найефективніший шлях до становлення як лідера, так і команди в цілому. Але потрібно, щоб завдання було помірним. Ми не повинні формулювати завдання, які принципово неспроможні розв’язати самі. Формулювання принципово нових завдань – це наступний етап у становленні та самореалізації команди, яка вже відбулася та готова до праці у реальному діловому світі.

Формування команд в університеті ще під час сумісного навчання має також і іншу мету. Вона пов’язана з формуванням свідомого ставлення до проблем, тих чи інших конфліктів, які спостерігаються, виникають під час спільної праці. Роль неминучих конфліктів та проблем оцінюються по-різному. Ось як ці питання

висвітлює М. Фуллан: “Уникнення справжніх проблем – ворог продуктивних змін, адже саме зіткнення із проблемами потрібне, щоб відбувся прорив [511, с. 59].

Потрібні загально визнані права людини як загальний масштаб і міра свободи. Природні права, що історично були згруповані у тріаду прав на життя, свободу і власність. Ми вважаємо за необхідне окреслити *право на розвиток* “як універсальне і невід’ємне право, яке складає невід’ємну частину основних прав людини... Усі права людини універсальні, неподільні, взаємозалежні і взаємозв’язані. Міжнародне співтовариство мусить ставитись до прав людини глобально, на справедливій і рівній основі, з однаковим підходом і увагою” [56, с. 36].

Наступним етапом розвитку в умовах гармонійного миру буде перехід до екологічної рівноваги й адаптивного образу життя, що забезпечується, ми впевнені, вихованням, шляхом дотримування простих педагогічних класичних правил, вічних і непересічних цінностей: віри, надії, любові, краси, добра, істини, свободи, добропорядності, чесності та справедливості [160; 343].

Стиль вільної людини, яка свободна у виборі дисциплін для навчання та безпосередньо відповідальна за свій власний вибір, є абсолютно необхідною умовою для формування творчої особистості, нового рівня світогляду.

Стосовно ідеї вільного вибору слід навести думку І.А. Зязюна: “Ми намагаємося досягти повної впевненості, що вільний вибір професії є основою всебічного розвитку особистості при відповідності індивідуальних особливостей професійним вимогам. Наше кредо: лише вільний і правильний вибір професії – єдина передумова всебічного розвитку особи” [160, с. 125]. Разом “з вищими науками над усе побожність у серцях молоді зорано і засіяно було. Без того мудрість усіляка є глупством перед Богом”. Так заповідав нащадкам Петро Могила.

Н. Ватсон і М. Фуллан, досліджуючи проблему співпраці між партнерами, дійшли таких висновків: “У будь-якому зусиллі до співпраці кожен партнер повинен прагнути змінити власну культуру, особливо у тих елементах, які пов’язані з іншими інституціями. У нашому Навчальному консорціумі, наприклад, ми дійшли таких висновків: школи та університети (принаймні, факультети освіти) потрібні одне одному, щоб досягти успіху; вони не подібні у головних аспектах структури,

культури та системи винагород; спільна робота потенційно може забезпечити єдність, координацію та наполегливість, життєво необхідні для розвитку вчителя і школи; обидві сторони повинні працювати наполегливо і разом формувати нові структури, поважати культуру один одного і використовувати спільний досвід розв'язання проблем через включення сильних моментів культури кожної із сторін; міцне партнерство не може виникнути випадково, добровільно чи через конкретно спрямовані на нього проекти. Воно вимагає нових структур, нової діяльності та переосмислення внутрішньої роботи кожного закладу, а також роботи між закладами” [511, с. 166-167].

Становлення нового навчального закладу у сучасному суспільстві України значною мірою залежить від активної позиції керівного складу, в першу чергу, його лідера – ректора та стилю лідерства. Саме від них залежить, чи повірять в цей університет та підтримають його люди – діти та їх батьки, викладачі, керівники місцевої адміністрації, підприємств та установ, бізнесмени та фермери, кореспонденти, літератори та вчені. Яскравим прикладом такої підтримки було створення у 1996 році Миколаївської філії Національного університету “Києво-Могилянська академія”. За десять днів після прийняття відповідної Постанови Кабінету Міністрів України було проведено вступне тестування, а за півтора місяці почалися заняття на трьох факультетах.

Вважаємо доречним навести думку І.А. Зязюна, яка творчо доповнює класичну педагогічну спадщину великого педагога А.С. Макаренка: “Для відтворення духовної традиції, що стверджує добро і справедливість, чи, кажучи інакше, для виховання гармонійної особистості передусім необхідні не інструкції, нехай і найдосконаліші, а справжні люди, здатні боротися за ідеали і ними жити. Цьому вчив і так жив автор “Педагогічної поеми” [160, с. 142].

Ми вважаємо, що стиль лідерства полягає у постійному підтриманні, пошуку балансу конкуруючих цінностей лідерства [173, с. 81]: помічник, вихователь та батько; новатор, підприємець та провідець; жорсткий наглядач, суперник та виробник; координатор, наставник та організатор. Невід’ємність права керівника університету на власний шлях розвитку, на власний стиль лідерства, на нашу думку, є

визначальною. Ось як пише про це І.А. Зязюн: “У той час, коли Макаренкові інкримінували створення “нерадянської системи”, О.С. Нілла звинувачували в анархізмі і “грі в демократію”, бо він, як і Макаренко, не визнавав прав, визначених владою, і встановлював їх сам для свого закладу” [160, с. 148].

Кожний рік становлення університетської системи освіти, крім відомих проблем, додає все нові та нові, і це є свідченням прогресу, розвитку. Вирішуються адміністративні проблеми, організаційно-педагогічні, технічні, методичні, структурні, культурні та наукові. Кожна з цих проблем потребує уваги та зусиль, клопоту та цілеспрямованої праці в умовах величезного дефіциту ресурсів і найголовнішого з них – часу. Університет мусить створювати умови, в яких людина “розкриває свій талант”, зрозуміє, в чому він полягає, коли “людина відчує смак свободи і зрозуміє, яке це велике благо – бути вільною” [43].

Кваліфікація, чи професіоналізм, найважливіших груп університетської спільноти. Університетській системі освіти притаманна своєрідна корпоративна культура, коли спілкування студента і професора важить значно більше, ніж той курс, що читає професор. Описуючи університетський талант, І.А. Зязюн спирається на визначення таланту актора, яке сформулював К.С. Станіславський. Як підсумок, І.А. Зязюн зауважує, що, “безумовно, ці властивості необхідні і педагогові – основній дійовій особі в театрі одного актора. Брак бодай однієї з перелічених здібностей зменшить педагогічну впливовість” [160, с. 117].

Відмітимо, що роль дослідницької діяльності полягає у тому, що вона виступає одним з критеріїв визначення рівня кваліфікації викладача, а також гарантом того, що знання та навички, які формуються протягом навчання, мають широкі підстави, відображають реальність та сприяють роботі у майбутньому.

Ми вважаємо, що кваліфікація професіонала базується на вмінні гнучко застосувати різні типи стратегії конкуруючих цінностей менеджменту загальної якості відповідно до вимог середовища [173, с. 81]: надавати повноваження, створювати бригади, залучати більше робітників, розвивати людські ресурси, забезпечувати відкритість спілкування; дивувати та захоплювати, створювати нові стандарти, передбачати потреби, продовжувати вдосконалення; вимірювати

переваги споживачів, підвищувати продуктивність, здійснювати творче партнерство, підвищувати конкурентоспроможність, залучати споживачів та постачальників; встановлювати помилки, вимірювати, контролювати процеси, систематично вирішувати проблеми, застосовувати інструменти якості.

Спільні цінності, що узагальнюються моделлю сталого розвитку університетської освіти. Усі наші зусилля спрямовані на формування системи принципів для розвитку університетської системи освіти, слідування яким буде сприяти руху в напрямку стратегії сталого розвитку. “Справді заслуговує на увагу повсюдний місцевий розвиток”, і “розвиток інновацій не є стратегією, якщо ідеї нікуди не ведуть. Ахіллесова п’ята Нової генерації американських шкіл – припущення, що створення шкіл за певною моделлю змінить обличчя освіти” [511, с. 166]. Ми переконані, що в залежності від мінливих умов оточуючого середовища слід використовувати різні моделі конкуруючих цінностей [173, с. 79].

Марта Богачевська-Хомяк визначає, що “найбільша небезпека для гуманістики – коли її цінності стають не більш ніж пустослів’ям, лицемірством, фоновим гомоном у щоденній діяльності, яка не має нічого спільного з тим, що відноситься до традиційної гуманістики” [37, с. 9]. Університету потрібні базові етичні норми, щоб наші дії були в більшій гармонії як з основним релігійним осягненням, так і з обмеженнями природного світу. “Ця етика визначається термінами “сталість”, “достатність”, “справедливість”, “ефективність” [119, с. 261].

У сучасних умовах від добропорядності та захопленості, від допитливості розуму до пошуку нового, нетрадиційного, від особистості науковця-викладача цілком залежить ефективність його *наукової діяльності*. Річний термін укладання контракту, видання методично-видавничим відділом університету наукових праць, тез доповідей до науково-практичних конференцій є запорукою природної форми проведення підсумку річної наукової роботи.

Наявність публікацій та їх зміст є простим та ефективним засобом прийняття рішення щодо якості виконання індивідуального плану роботи професорсько-викладацького складу університету. Форми та зміст науково-дослідної діяльності, яка майже завжди носить індивідуальний характер, є прерогативою професорів та

доцентів, що дозволяє їм, завдяки неповторній цінності інтелекту, гнучко формувати плани наукової роботи та впроваджувати самостійно шкалу пріоритетів власних наукових захоплень та переваг. Особлива цінність наукової діяльності в університеті полягає у вільному формуванні творчих колективів та підборі талановитих студентів, об'єднуючи їх навколо соціально значимих наукових ідей.

Інформація як специфічний ресурс – особлива форма існування та руху матерії. Потрібна корпоративна інформаційна система прийняття рішень як підґрунтя стратегічного управління розвитком [410] університетської системи освіти. Корпоративна інформаційна система включає стратегічний, тактичний, оперативний та користувачський рівні. За цими рівнями визначаються відповідальні: вищий менеджмент; аналітичний центр; середній ланцюг управління та відповідальні виконавці; виконавці та співучасники. Відповідно до означених рівнів та відповідальних осіб утворюються функціональні підсистеми: виробка стратегічних рішень; підтримка прийняття рішень; корпоративна база; оперативний облік у реальному часі; управління ресурсами університету. Це фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні, міжнародні, національні та регіональні ресурси. Це інформаційний простір, середовище вільного та необмеженого диспуту, де стратегічні задумки лідера, що розроблені командою, стають системною діяльністю усіх учасників навчального процесу шляхом власного їх наповнення.

Узагальнюючи наведене, сформулюємо концепцію розвитку, що визначена через інноваційну ідею сталого розвитку університетської освіти та спирається на сукупність дев'яти взаємозумовлених базових компонентів. Кожний з компонентів збалансований взаємодоповнюючою *парою* протилежних чинників, конфлікт і взаємодія яких саме викликають розвиток:

- стратегія – це баланс між *цілепокладанням*, метою, освітнім забезпеченням сталого розвитку і *стихією* природи та соціуму в умовах глобалізованих ринків, у тому числі наукових та освітніх послуг, у підґрунтя якої покладено принцип єдності та неподільності прав людини;
- структура має відповідати принципу гнучкості у відгук на зміни суспільства, що реалізує баланс між *консервативною* частиною, це нормативні та

фундаментальні дисципліни, та *інноваційною* частиною, що визначається та поєднується тематикою обов'язкових науково-дослідних робіт і пріоритетами професорсько-викладацького персоналу;

- системи, що реалізують баланс між *контролем діяльності* та *управлінням неперервним організаційно-педагогічним розвитком* університетської освіти шляхом *розширення, оновлення, прийняття нових функцій, інноваційного змісту, зміни не просто горизонту, а доповнення новим виміром* чи масштабом;

- співробітники, які визнають баланс між *колективізмом* та *індивідуалізмом*, що мають однакову силу, коли кожен є носієм змін, а зміни є надто важливими, щоб залишати їх без особистої співучасті;

- стиль управління – це абсолютно необхідна умова формування нового рівня світогляду особистості, що визначає баланс між стилями лідерства, координатором та новатором, і дозволяє гармонізувати баланс між стратегіями управління – *централізацією* та *децентралізацією*;

- кваліфікація, що визначає ефективність та забезпечує потрібний баланс між педагогічною та науковою діяльністю науково-педагогічних кадрів;

- спільні цінності передбачають особистий розвиток кожного та успіх закладу в цілому, тому потрібна синергетична взаємодія, що забезпечує потрібний баланс між *економічним ростом* та *соціальним розвитком*;

- наукова діяльність базується на взаємодоповненні, балансі між *досвідом професорсько-викладацького персоналу* та *завзяттям молоді*, їх органічному поєднанні;

- інформація як основний ресурс розвитку XXI століття визначає конкурентні переваги та здобуває ключову роль при визначенні балансу між зусиллями на здобуття, оцінку, контроль процесів пошуку та використання для досягнення мети.

Таким чином, спираючись на розроблену концепцію сталого розвитку університетської системи освіти, перейдемо до формування її концептуальної багаторівневої моделі.