

УДК 378.001

**КОНДУР Оксана Созонтівна,**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
заступник декана педагогічного факультету,  
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника»  
*e-mail*; oxikon13@gmail.com

### **МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*У статті обґрунтовано, що багатокритеріальність ефективного існування освітньої системи потребує різноманітних методів управління. В умовах глобалізаційних викликів заклади вищої освіти впроваджують корпоративну модель управління. Наведено приклади використання різних методів при управлінні закладами вищої освіти*

**Ключові слова:** освітня система; заклад вищої освіти; корпоративне управління; адаптивне управління; інноваційний менеджмент; дисипативне управління.

**Постановка проблеми.** Сучасні європейські суспільно-економічні умови радикально змінили місію університету як суспільного інституту. За Лісабонською стратегією Європейської Ради 2000 року заклади вищої освіти (ЗВО) покликані бути партнерами у створенні найконкурентноспроможнішої у світі, динамічної економіки, яка базується на знаннях. Вони повинні допомогти європейській спільноті досягнути сталого економічного розвитку, сприяти вищій соціальній згуртованості, зменшити рівень безробіття.

Нова Стратегія Європа 2020, прийнята у 2010 році, пропагує співтовариство знань та інновацій. Цією стратегією передбачено реалізацією кількох програм. Серед них є програма «Молодь в русі», призначена для підвищення продуктивності систем освіти та сприянню вступу молоді на ринок праці. Ідея полягає у пошуці продуктивнішого синтезу між освітою, дослідженнями та інноваціями в університетських стінах.

У «Національній стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 року» [1] виписані основні завдання розвитку вітчизняної освітньої галузі з урахуванням європейських тенденцій. При цьому визначено найважливіші проблеми, які стримують розвиток світи, серед них – неефективність управління системою та закладами освіти.

Ще на початку цього століття головним завданням модернізації системи освітнього управління називалося створення гнучкої, цілеспрямованої, ефективної системи державно-громадського управління на всіх управлінських рівнях [2]. Децентралізація освіти та розширення автономії ЗВО, які є важливими кроками в модернізації вищої освіти України, зумовили необхідність вміти правильно підібрати модель управління ЗВО. Крім цього, динамічність суспільних та освітніх процесів вимагає швидкого реагування ЗВО на зміни, що зумовлює адміністрацію закладу застосовувати адекватні менеджерські методи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливостям управління ЗВО присвячено багато публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів: науково-прикладні основи висвітили В. Луговий, Г. Єльнікова, С. Савченко, В. Сергієвський, О. Сухомлинська та ін.; застосування інноваційних методів управління запропонували О. Мармиза, С. Ніколаєнко, М. Поташник та ін.; сучасні технології моніторингу описали І. Довгопол, В. Кальней, С. Сисоєва, С. Шишов та ін.; використання стратегічного управління в освіті досліджували В. Андрущенко, Т. Боголіб, М. Денисенко, Г. Єльнікова, С. Захарін, В. Луговий, С. Натрошвілі, М. Степко, І. Тарасенко, Л. Шульгіна та ін.; значення корпоративної культури в управлінні ЗВО стало предметом наукових досліджень В. Гриньової, Г. Хаєта, Д. Мацумото, А. Шевчук та ін.; оптимізацію діяльності ЗВО розглядали В. Олійник, Л. Карамушка, Л. Калініна, О. Капітанець та ін.; проблеми та перспективи розвитку освітнього менеджменту вивчали А. Воронкова і Н. Гриньова, С. Гримблат та І. Сосін, М. Певзнер, І. Кочарян та ін. Проте недостатньо системно описано, які управлінські методи і для яких процесів у освітніх системах застосовувати для загальної ефективності. Вирішення цього завдання актуальне для освітніх закладів в сучасних умовах.

**Мета статті** полягає у систематизації управлінських моделей і методів, які доцільно використовувати у ЗВО в сучасних умовах глобалізації та інтеграції

**Виклад основного матеріалу.** Ключові орієнтири та параметри, які визначають сучасні процеси модернізації Європейського простору вищої освіти висвітлено у праці [3] С. Калашнікової. Метою Європейського освітнього простору є такий розвиток вищої освіти, що базується на інституційній автономії та участі здобувачів освіти й науково-педагогічних працівників в управлінні вищою освітою. Розширення автономії ЗВО зумовлює збільшення відповідальності закладів за результати своєї діяльності. Але можливий ризик зловживань отриманою свободою. Цей ризик необхідно контролювати. Водночас автономія в жорстких умовах конкуренції на ринку освітніх послуг змушує університети набувати підприємницької ментальності.

У розвитку університету як підприємницького лежать наступні принципи: домінування ідеї підприємництва при плануванні системних перетворень; посилення зв'язку із реальним бізнесом; диверсифікація джерел фінансування; культивування підприємницької культури у структурних підрозділах шляхом підтримання ініціатив, які підвищують гнучкість і конкурентоспроможність університету на ринку освітніх послуг [4].

ЗВО доцільно реалізувати *інноваційну модель підприємництва*, яка передбачає використання будь-яких можливостей в межах державних норм і законів. Ця модель діє за алгоритмом:

- 1) формулювання мети;
- 2) вивчення зовнішнього середовища;
- 3) пошук альтернативних можливостей;
- 4) оцінка своїх ресурсів та зіставлення їх зі своїми можливостями;
- 5) пошук додаткових джерел із зовнішнього середовища, якщо бракує власних ресурсів;
- 6) реалізація мети за найоптимальнішим альтернативним планом.

Такий алгоритм реалізується методами *стратегічного управління*. Адже для досягнення поставленої мети необхідно відшукати оптимальну траєкторію розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Для цього повинні бути враховані внутрішні можливості та зовнішні загрози, що реалізується методами swot-аналізу [5].

*Інноваційний менеджмент* – це складова системи управління ЗВО. До управлінських інноваційних методів належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології, при застосуванні яких можливе оперативне й ефективне прийняття керівником управлінського рішення. Вони характеризуються сукупністю модернізованих управлінських функцій керівника закладу разом із цільовими формами і методами управління [6, 7].

До внутрішніх інноваційних показників ЗВО відносять освітні інновації, управлінські та ідеологічні. Серед управлінських найпоширенішими є наступні: 1) побудова інноваційної структури ЗВО; 2) удосконалення загальної системи управління ЗВО; 3) автоматизація управлінської діяльності; 4) оптимізація системи управління на різних структурних рівнях (підрозділів); 5) побудова внутрішньої системи забезпеченості якості діяльності ЗВО.

Управлінські інновації успішно впроваджує Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (ПНУ). Чітко структурована система управління з ідентифікацією управлінської вертикалі та горизонталей. Відомо, що цінність і своєчасність управлінського рішення залежить від здатності вчасно зібрати та опрацювати інформацію, адже інформація є визначальною у функціонування ЗВО. Тому однією з найважливіших складових удосконалення освітнього менеджменту є оптимізація процесів управління шляхом автоматизації документообігу [8]. У ПНУ здійснено автоматизацію діяльності введенням електронних систем документообігу «Наука», АСУ «Деканат». «Електронний розклад». Сформовано електронний репозитарій наукових видань, монографій, статей та навчально-методичних посібників. До кожного навчального курсу викладачами укладено електронні навчально-методичні видання у вигляді хрестоматій статей та уривків наукових видань, які є об'єктом вивчення в рамках навчальних дисциплін відповідно до затвердженої навчальної програми підготовки бакалаврів, магістрів, докторів філософії. У навчальному процесі використовуються елементи дистанційного навчання, особливо при організації та контролі за самостійною роботою студентів. Це реалізується за допомогою адаптивної системи дистанційного навчання та контролю знань на базі інтелектуальних інтернет-технологій власної розробки (авторство проф. П.І. Федорука та послідовників).

За вимогами сьогодення модернізація системи управління ЗВО повинна відбуватись з використанням моделі міжнародного стандарту серії ISO 9001:2009, який базується на принципах менеджменту якості та містить універсальні вимоги до системи якості. Сучасна вітчизняна освітня реформа спрямована на підвищення ефективності якості освіти.

В умовах мінливого зовнішнього середовища для діагностики та трансформації параметрів освітньої системи університет повинен використовувати *адаптивні технології*, наприклад освітній моніторинг [9]. У ПНУ побудовано внутрішню систему забезпечення якості діяльності університету. Ефективно здійснюється моніторинг якості освітніх послуг. Щосеместрово проводяться планові аудиторські перевірки навчальних підрозділів з питань організаційного та методичного забезпечення освітнього процесу. Ефективність управління освітніми процесами оцінюється за такими критеріями: забезпечення освітнього процесу науково-педагогічними працівниками; якість навчальних досягнень студентів; збереження

контингенту студентів; навчально-методичне забезпечення; використання наукових та методичних інновацій в освітньому процесі; ведення навчальної документації.

Для попереднього діагностування можливих ризиків та їх усунення доцільно використовувати методи *дисипативного управління*.

Освітня реформа збільшила число стейкхолдерів. ЗВО трансформується у відкриту освітню систему. Тому існує необхідність співпраці між основними стейкхолдерами освітнього процесу: керівництвом ЗВО, академічною спільнотою ЗВО, студентами, їх батьками, випускниками, роботодавцями. Це зумовлює перехід на *корпоративну модель управління* [10, 11], яку можна представити як тріаду: держава ↔ ЗВО ↔ інвестори (отримувачі освітніх послуг, їх замовники, громадськість). При цьому на стратегічну мету розвитку закладу суттєво впливатимуть стейкхолдери.

Європейський освітній простір ініціює створювати освітні програми з орієнтацією на запити працедавців, тобто готувати фахівця, на який є чи скоро буде попит на ринку праці. Це може забезпечити високу вірогідність працевлаштування випускників і як наслідок – вплине на імідж ЗВО та підвищить його конкурентноспроможність в освітньому галузевому середовищі. Тому сьогодні кожен ЗВО повинен мати найтіснішу співпрацю з роботодавцями, випускниками та органами місцевого самоврядування. Це суттєвий фактор в умовах децентралізації як адміністративної, так і освітньої.

**Висновки.** У сучасних динамічних зовнішніх (по відношенню до ЗВО) умовах не існує єдиної ефективної системи управління ЗВО. Багатокритеріальність ефективного існування освітньої системи потребує різноманітних методів управління. Їх можна використовувати послідовно чи одночасно. Все залежить від очікуваного результату застосування та структури освітньої системи. Водночас до систем управління змінились вимоги: 1) важливо не тільки адекватно визначити мету, але і чітко розуміти та розробити алгоритм її досягнення; 2) як наслідок – більше зосереджуватись на самих процесах досягнення мети, а саме: вміти використовувати відповідні управлінські методи та технології.

Проведенні дослідження для ЗВО бажано поширити на освітні системи регіонального та державного рівня.

#### Список бібліографічних посилань

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013). Затв. Указом Президента України від 25.06.2013р., № 344/2013. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
2. Управління освітою / за науковою ред. В.П. Беха; редкол.: В.П. Бех, М.В. Михайліченко [та ін.]. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. 546 с.
3. Калашнікова С. Європейська політика модернізації вищої освіти: ключеві орієнтири. *Вища освіта України*. 2012. №2. С. 80-84.
4. Стадник В.В. Підприємницькі університети в інфраструктурі інноваційного розвитку національної економіки. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції*. Львів. Вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 91–92.
5. Кондур О.С. Роль стратегічного освітнього менеджменту для розвитку вищого навчального закладу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Педагогіка і психологія*. 2017. Вип. 2(6). С. 27–32.
6. Буркова Л.В. Педагогічні інновації та їх діагностична експертиза: теоретичний аспект. Київ: Наук. світ, 1999. 37 с.
7. Кондур О.С. Інноваційний менеджмент у системі управління вищим навчальним закладом. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О.Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2017. №4 (59). С. 254–258.
8. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.
9. Єльнікова Г. Адаптивні технології в освіті. URL: <http://adaptive.16mb.com/tag/адаптивне-управління> (26.01.2018)
10. Мороз О.В., Карачина М.П., Халімон Т.М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: УНІВЕР–СУМ. 2008. 180 с.
11. Кондур О.С. Корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах модернізації освіти. *Освітній простір України*. 2017. №11. С.63–70.

## References

1. National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021 (2013). Law of Ukraine. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (in Ukr.)
2. Bech V,P, Mikhaïlichenko M,V et al. (2013). Education Management. In V.P. Bech (Ed.). Kyiv: Publishing House of the M.P. Drahomanov NPU. 546 p. (in Ukr.)
3. Kalashnikova, S. (2012). The European policy of modernization of higher education: key benchmarks. *Higher Education of Ukraine*, 2, 80–84. (in Ukr.)
4. Stadnik, V.V. (2011). Business universities in the infrastructure of innovation development of the national economy. *Problems of the formation and development of innovation infrastructure: Abstracts of the reports of the international scientific and practical conference*. L'viv : L'viv Politechnica. 91–92. (in Ukr.)
5. Kondur, O.S. (2017) The role of strategic educational management for development of higher educational establishment. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series "Pedagogy and Psychology"*, 2(6), 27–32. (in Ukr.)
6. Burkova, L.V. (1999). Pedagogical Innovations and Their Diagnostic Examination: The Theoretical Aspect. Kyiv: Scientific world. 37 p. (in Ukr.)
7. Kondur, O.S. (2017). The innovative management in the system of higher educational establishment administration. *Scientific bulletin Mykolaiv V. O. Sukhomlynskyi national university Pedagogical sciences*, 4(59), 254–258. (in Ukr.)
8. Hrykov, E.M. (2006). Management of an educational institution. Kyiv: Knowledge. 365 p. (in Ukr.)
9. Elnikova, G. (26.01.2018) Adaptive technologies in education. Retrieved 26.01.2018 from <http://adaptive.16mb.com/tag/адаптивне-управління> (in Ukr.)
10. Moroz, O.V. Karachin, M.P, Khalimon, T.M. (2008). Corporate Governance at Ukrainian Enterprises: Post-Privatization Stage of Evolution. Vinnytsya: UNIVER-CYM. 180 p. (in Ukr.)
11. Kondur, O.S. (2017). Corporate management of higher education establishment is in the conditions of modernisation of education. *Educational space of Ukraine*, 11, 63–70. (in Ukr.)

**KONDUR Oksana,**

Ph.D in Physics-and-Mathematics, Associate Professor, Deputy Dean of Pedagogical Department, SHEE «Vasyl Stefanyk Precarpathian National University»,  
*e-mail*: oxikon13@gmail.com

**MODERNIZATION OF THE SYSTEM OF EDUCATIONAL MANAGEMENT**

**Abstract.** *Introduction.* Among the contemporary problems, which restrain the development of the educational branch is the problem of inefficiency in the management of the system and educational establishments. Modern management of educational systems is to create a flexible, purposeful, efficient management system.

*The purpose.* The article is devoted to the systematization of management models, which should be used in the current conditions of globalization and integration.

*Methods of research are:* the analysis of pedagogical, scientific and methodical literature, the normative and legal basis for determining the direction of research and the notion and categorical apparatus, logical generalization and prognostication.

*Results.* The globalization challenges encourage the establishments of higher education to move to a corporate management model. This model can be represented as a triad: the state is an establishment of higher education - investors (recipients of educational services, their customers, the public). In order to determine the purpose of the activity, it is necessary to use the methods of strategic management. With the help of innovative management the operational and effective acceptance by the leading organ of management decisions is possible. For the preliminary diagnosis of possible risks and their elimination it is advisable to use methods of dissipative management. In the diagnosis and transformation of system parameters, adaptive technologies are used. The examples of the using of different methods in the management of higher educational establishments are given.

*Originality.* The modern methods of management by educational systems are generalized and their using is proposed.

*Conclusion.* The multi-factorial nature of the effective existence of an educational system requires a variety of management methods. You can use them sequentially or simultaneously. It all depends on the expected result of the application and the structure of the educational system. In the following researches it is possible to systematize management technologies for education.

**Key words:** educational system; higher educational establishment; corporate governance; adaptive management; innovative management; dissipative management.

Одержано редакцією 23.01.2018  
 Прийнято до публікації 28.01.2018