

DOI 10.31651/2524-2660-2022-2-5-20-25

ORCID 0000-0003-3214-7675

ДЕСЯТОВ Тимофій Михайлович

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри освітнього і соціокультурного менеджменту та соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: desyatov50@ukr.net

УДК 37.014.5:005.22-028.33(100+477)(045)

**ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МОДЕЛЕЙ І МЕТОДІВ ОСВІТЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ ТА УКРАЇНІ**

Проаналізовано сучасні зарубіжні та вітчизняні концепції освітнього менеджменту, провідні теорії управління соціальними та освітніми процесами.

Осмилено закономірності менеджменту на рівні управління окремо взятою педагогічною системою.

З'ясовано, що суттєві зрушення в теорії і практики освітнього менеджменту відбулися в постіндустріальну епоху.

Проведено порівняльний аналіз модернізації моделей і методів освітнього менеджменту в зарубіжних країнах та Україні.

Доведено, що актуальним є вивчення міжнародного досвіду поширення й упровадження інноваційних підходів для підвищення якості управління (менеджменту), розвиток європейського суспільства в цілому.

Ключові слова: менеджмент; інтернаціоналізація; транснаціоналізація; управління; менеджер; маркетинг; моніторинг; інноваційна діяльність; демократизація; педагогічна концепція; інтеграція; децентралізація.

Постановка проблеми. Підвищення якості освіти як головної мети реформи вищої школи неможливе без інноваційної системи управління ЗВО, перегляду внутрішньої управлінської вертикалі закладу, модернізації моделей і методів освітнього менеджменту, порівняльного аналізу менеджменту в зарубіжних країнах та Україні. У реаліях сьогодення необхідно опанувати інший стиль мислення, який би був адекватним сучасним вимогам життя, та ситуаційний підхід у менеджменті задля нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення. Проте в організації діяльності ЗВО бракує системності, починаючи від загальної візії і місії управління освітою до управління в окремому закладі чи його підрозділах. Організаційна структура традиційної освітньої

установи продовжує базуватися на дисциплінарній департаменталізації. Така модель застаріла і є гальмівним фактором розвитку інтелектуального потенціалу закладу вищої освіти.

У цьому контексті актуальність і доцільність вивчення зазначеної проблеми має практичне значення для керівництва і менеджерів всіх рівнів ЗВО, що й стало предметом нашої розвідки.

Мета дослідження полягає у порівняльному аналізі шляхів модернізації моделей і методів освітнього менеджменту в зарубіжних країнах та Україні, ґрунтовного на необхідності постійного професійного вдосконалення управління ЗВО. Адже, як відомо, це стимулює необхідність напрацювання менеджерами закладу вищої освіти досвіду управління освітніми процесами, адекватними сучасним вимогам щодо управлінської діяльності ЗВО.

Теоретичні основи та методи дослідження. Теоретичні положення підтверджено висвітленням проблем модернізації моделей і методів освітнього менеджменту у закладах вищої освіти України, проблем професійної компетентності керівника ЗВО в сучасному соціально-економічному контексті, розв'язання яких значною мірою залежить від реалізації на практиці одного з ключових завдань – побудови інноваційної системи управління ЗВО. Вирішення проблем щодо модернізації освітнього менеджменту, якісних змін професійної підготовки керівників ЗВО нової формації в умовах ринку праці та технологізації освітнього процесу є предметом аналізу й дослідження таких зарубіжних і вітчизняних науковців, як М. Фуллан, А. Шлейхер, А. Сбруева, І. Трунда, Л. Пуховська, М. Скиба та інші.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження сучасних освітніх проблем у цілому, а також професійної діяльності керівників закладів вищої освіти неможливо без наукового аналізу сучасних зарубіжних концепцій менеджменту. Більшість із них, як відомо, сформувалися в межах провідних теорій управління виробництвом, соціальними процесами і регуляції поведінки людей. При цьому найважливіша особливість розвитку зарубіжних теорій управління полягає в тому, що у них майже не розглядаються соціально-економічні проблеми в масштабах усього суспільства. Очевидно це пов'язано з тим, що в зарубіжних теоріях управління головною увагою зосереджується на керуванні роботою окремого підприємства, на пошукові шляхів удосконалювання діяльності організації. Ось чому саме ця властивість має стати для нас особливо привабливою. Вона дає змогу осмислити закономірності менеджменту не взагалі, а на рівні управління окремо взятою педагогічною системою з конкретизацією основних принципів, методів і форм через урахування їх специфіки.

Вивчення історії походження та особливостей виникнення і специфіки змісту найбільш відомих зарубіжних концепцій менеджменту переконливо веде до висновку, що сам феномен «менеджмент» у його сучасному розумінні сформувався дуже швидко, безперешкодно утвердився і став незамінним, перетворився на інтернаціональне явище, набувши універсального застосування як певна сукупність теоретичних і практичних знань, організаційних дій і структур. Посутні зрушення в теорії і практиці освітнього менеджменту відбулися в постіндустріальну епоху і пов'язану з нею постнекласичну парадигму.

При цьому ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент, що нерідко називають «новою управлінською парадигмою», є визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством загалом, так і перед реальним колективом працівників в організації. Формування принципів цієї парадигми промовисто вказує на зростання ролі людини, її професіоналізму, особистісних якостей, а також усієї організації системи взаємин між людьми.

Сучасні умови функціонування закладів вищої освіти ставлять перед керівними кадрами завдання організації безперервного процесу нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення. Це так звані нематеріальні активи і, насамперед, людські ресурси, професіоналізм і знання як упорядкована специ-

фічна сфера, націлена на вирішення певних завдань реалізації стратегії розвитку.

Управлінський компонент має трансформуватися у професійно-особистісні якості. Сучасний керівник закладу вищої освіти – це людина, яка може і готова приймати управлінські рішення для досягнення поставлених цілей і завдань. Ефективність управлінської діяльності вимірюється максимальним досягненням мети з мінімальними витратами і втратами.

Становлення і розвиток нової української школи, її цільова, структурна, функціональна і змістова трансформація, актуалізація завдань соціальної адаптації молоді, посилення впливу освіти на суспільні трансформації загострюють проблему визначення стратегічних напрямів вітчизняної освіти, орієнтованої на довгострокову перспективу освітньої політики, що принципово ґрунтується на новій соціально-значущій основі. Проте, організаційна структура традиційної освітньої установи продовжує функціонувати на основі дисциплінарної департаменталізації. Аналіз менеджменту зарубіжних країн свідчить, що така модель застаріла і є гальмівним фактором розвитку інтелектуального потенціалу закладу освіти.

Педагогічний менеджмент – це теорія управління в закладі освіти, система управління діяльністю освітньої установи. Управління є «діяльністю над діяльністю». Тому управляти освітою має спеціаліст у галузі освітнього менеджменту, який зможе об'єднати адміністративні та економічні аргументи із педагогічними ідеалами та вимогами. За такого професійного менеджменту освіта України здатна не тільки віддзеркалювати, але й змінювати суспільство.

Одним із завдань здійснюваних в останні роки в Україні перетворень є формування системи освіти, спрямованої на інноваційний розвиток. Проте, як свідчить науковий аналіз, проявилася невідповідність «викликів нового часу» із традиційними підходами до управління освітою. Усе це змушує шукати нові шляхи і механізми модернізації освітнього менеджменту. Дослідниками з'ясовано, зокрема, взаємозв'язок моделі управління освітою і стилем педагогічної діяльності вчителя. Тому в сучасних умовах актуалізується завдання розроблення управлінських моделей і методів, що забезпечують розвиток особистості через задіявання її потенціалу в творчих інноваційних процесах. Власне сам процес управління освітньою установою, базований на актуалізації інноваційного потенціалу суб'єктів освіти, вибудовується абсолю-

тно особливим, особистісно-орієнтованим чином, що своєю чергою визначає вимоги до побудови сучасних систем управління на основі гуманітарних технологій.

Світовий досвід свідчить, що наукове забезпечення підготовки менеджерів освіти здійснюється одночасно науково-дослідницькими спільнотами багатьох країн, пріоритетними напрямками роботи яких є проектування майбутніх процесів управління розвитком педагогічної освіти і створення альтернативних концепцій підготовки управлінців. Освітникам України необхідно створити власний механізм «перекладу вимог сфери праці на мову сфери освіти», зосереджуватись на результатах навчання, а не процесі навчання.

Порівняльний аналіз підготовки керівних кадрів освіти свідчить, що західна освітня система має великий досвід із цього питання. Його вивченню надає вагомого значення Рада з питань культурної співпраці при Раді Європи, під егідою якої з 1996 року було засновано Європейський форум керівників освіти. Ознайомлення з матеріалами семінарів цього форуму свідчить, що в більшості країн Західної Європи система підготовки керівних кадрів у сфері освіти, зокрема директорів освітніх установ, має три ланки: базову – на рівні вищої педагогічної освіти; ланку для вивчення специфіки під час першого року роботи на посаді; ланку підвищення кваліфікації впродовж професійної діяльності. Механізмом навчання тут виступає управління нею, а не трансфер навчальної інформації суб'єктами освітнього процесу. Якість підготовки управлінців освіти вважається пріоритетною для країн-учасниць Болонського процесу, членом якої є й Україна; її беруть до уваги як провідну умову встановлення довіри, співвідносності, порівняльності та привабливості [1; 2; 3].

Відомо, що ефективність освітніх процесів, зокрема й навчальної діяльності, багато в чому залежить від того, наскільки грамотно реалізується керівником управлінський компонент дидактично обумовленої діяльності. При цьому необхідно враховувати, що управляти можна системами, процесами, а керувати – людьми, колективом (працівниками). Відомо також, що ефективність освітнього процесу обумовлюється управлінською культурою, безконфліктним управлінням людськими ресурсами, усвідомленням управлінських функцій, оскільки управлінська культура характеризує професійний образ управління. Слід розуміти, що розвиток системи управління не в усіх країнах ЄС відповідає рівню розвитку об'єкта управління. У цьому контексті слід враховувати і той факт, що у цих країнах

відбуваються процеси трансформування «національного» мислення у «континентальне», що робить традиційний культ нації другорядним. Міжнародні стратегії в країнах-членах Ради Європи передбачають низку заходів та управлінських механізмів щодо її реалізації. Успіх реалізації цих стратегій значною мірою залежить від того, які очікування суспільство покладає на важливий для неї сектор життя, тобто освіти. Саме тому політика у сфері освіти європейського регіону спрямована, насамперед, на врахування інтересів суспільства [4]. Новий образ вчителя-європейця – професіонал – інтелігент – громадянин своєї держави та світу.

Актуальним у країнах ЄС є пошук доцільного співвідношення між централізацією і децентралізацією, між національними цілями і регіональними чи місцевими інтересами. Це співвідношення має враховувати особливості кожної країни, регіону. За умов децентралізованого керівництва ЗВО до функцій «центральної» адміністрації належать: розроблення політики й стратегії розвитку закладу, планування й контроль виконання поточних й перспективних планів; формування кадрової, адміністративної й функціональної структур управління, визначення кола завдань й відповідальності структурних підрозділів, координування діяльності підрозділів й оперативний перерозподіл ресурсів між ними [5]. Регіони мають визначати й узгоджувати стратегії розвитку закладів освіти, поширювати їх економічні зв'язки, створювати сучасні системи навчання (розвитку) для менеджерів різного рівня й більш обґрунтованого оцінювання їхньої роботи; повне інформування керівництва ЗВО щодо ефективної діяльності його підрозділів, реального стану справ у них [6]. Таку політику делегування адміністративних функцій регіональним і місцевим органам активно проводять у Болгарії, Румунії, Чехії та Угорщині. Делегування директивних повноважень регіональної влади місцевій веде до ефективного використання резервів, підвищення сприйнятливості освітніх структур до потреб студентів, визначення попиту у підготовці відповідних фахівців. Досвід зарубіжних країн свідчить, що для успішного проведення такої політики потрібне збільшення місцевих ресурсів: кадрів, інфраструктури, фінансування. Інакше децентралізація на практиці ототожнюватиметься з переданням «повноважень» середній і нижній ланці за умов збереження централізації управління.

Реформи шкільної й педагогічної освіти кінця 80-х–90-х років у Європі сприяли зближенню національних систем управлін-

ня освітою. В умовах формування загальноєвропейського освітнього простору принципово різні моделі управління виявляють тенденції до конвергенції. У країнах із централізованими моделями управління освітою посилюється вплив центральної влади на всі складники освіти, зокрема зміст. У країнах з децентралізованою і напівцентралізованою системою управління розпочався процес залучення відомств регіональної адміністрації до системи підготовки, перепідготовки й атестації вчителів та освітніх закладів.

Теоретичною основою вдосконалення управління педагогічною освітою слугує педагогічна концепція ефективності освіти. Учені зауважують, що процесом реформування охоплені всі ланки системи управління, на разі випробовуються різні моделі найбільш ефективного планування, відбувається міждержавна інтеграція в галузі освіти, реалізуються заходи щодо координації педагогічних досліджень в окремих країнах. Серед пріоритетних наукових проблем у Європі – дослідження ролі вчителя в процесі демократизації освіти. У матеріалах ради Європи неодноразово наголошено, що ця проблема нині особливо актуальна для країн центральної і Східної Європи, де в процесі перебудови соціальних та освітніх систем зароджується нове розуміння ролі вчителя у системі освіти загалом [7].

Виходячи з цього ефективність управлінського компонента для реалізації актуальних завдань має визначатися:

- кількістю викладачів, що працюють за новою технологією;
- наявністю навчально-методичного забезпечення для дисциплін за спеціальністю;
- міжнародного співпрацю;
- кількістю зарубіжних міжнародних проєктів, у яких бере участь освітній заклад;
- кількістю студентів, що брали участь й перемагали у міжнародних студентських олімпіадах, конкурсах.

Інакше кажучи, управлінський компонент має трансформуватися в професійно-особистісні якості.

Відповідно до концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років передбачено реорганізувати систему управління, фінансування і менеджменту освіти шляхом децентралізації, дерегуляції, запровадження академічної і фінансової автономії освітніх закладів, дотримання принципу відповідальності закладів освіти за результати освітньої і виховної діяльності [8]. Ураховуючи реалії сьогодення, можна стверджувати, що перехід освіти на якісно новий рівень та вдосконалення її якості можливі лише за умов підготовки та під-

вищення кваліфікації керівників освітньої сфери, які опанували необхідні знання з освітнього менеджменту. Роль сучасних керівників системи освіти із високим рівнем фахових компетентностей та особистісних якостей, готових до керування колективом згідно із викликами часу, націлених на високі результати науково-педагогічної діяльності, готових до постійного навчання та самовдосконалення значно підвищилася, а попит на таких фахівців зріс, що підтверджується рейтингами найбільш затребуваних професій на ринку праці.

Керівник освітньої установи зобов'язаний бути не лише педагогом та організатором, а й юристом, економістом, маркетологом, тобто конкурентноздатним менеджером.

Сучасний освітній менеджмент допомагає в питаннях модернізації освіти України. Європейські експерти в галузі освітнього менеджменту вважають, що функції менеджменту мають бути націленими на забезпечення планування, організування, персональної діяльності, управління людьми, контроль [9]. Цінним для вітчизняних науковців і практиків є досвід партнерів із європейського освітнього простору. Результати багатьох досліджень демонструють, що якість роботи освітнього менеджера прямо пов'язана із ефективністю навчання у конкретному навчальному закладі. Доведено, що неефективні заклади – це ті, як правило, де менеджмент лишається «невидимим», усі процеси відбуваються «самоплинно».

У наш час менеджер освітньої галузі має не лише забезпечувати умови освітньої діяльності, а й послуговуватися технологіями менеджменту, маркетингу й моніторингу в освіті, уміти розпоряджатися фінансами, стратегічно розвивати навчальний заклад в умовах реформування освіти, ураховувати найкращий світовий досвід, здійснювати інноваційну діяльність, створювати сприятливі умови для стимулювання учасників навчально-виховного процесу до активної і творчої роботи, бути командним гравцем та гарним стратегом [10; 11].

Підсумовуючи, можемо додати, що менеджмент є важливим компонентом у системі підготовки конкурентоспроможних фахівців освітньої галузі.

Висвітлення викликів сьогодення щодо підготовки керівників в освітній сфері довели необхідність удосконалення наявних та створення нових педагогічних курсів, спеціальностей та спеціалізацій, спрямованих на підготовку сучасного менеджера освітньої галузі.

Висновки і перспективи подальших розвідок. В умовах реалізації стратегії інтернаціоналізації та транснаціоналізації в динамічному інформаційному суспільстві знань актуальним є вивчення міжнародно-

го досвіду, поширення й упровадження інноваційних підходів для підвищення якості управління та адміністрування (менеджменту), розвитку європейського суспільства в цілому.

Наявність відзначених вище проблем свідчить не про їх нездоланність, а радше про недостатнє методологічне осмислення концепцій інноваційного розвитку освіти та управління новою школою, покликаніх формувати адекватні сучасним реаліям напрями в теорії і практиці освітнього менеджменту. Єдність теорії і практики управління освітою, їх взаємне доповнення і збагачення позбавить нас від блукання в темряві, від експериментування методом проб і помилок, дозволить організувати і здійснити ефективне, усвідомлене перетворення освітньої системи в інноваційну структуру, яка забезпечує високу і конкурентоспроможну якість української освіти.

Список бібліографічних посилань

1. Lisbon European Council 23–24.03.2000: Conclusions of the European Council. *European Parliament*. URL: https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm.
2. Common European principle for Teacher competences and Qualifications. Brussel: European Commission, 2004. 5 p.
3. Обзор европейского опыта интернационализации образования. Харьков: НУА, 2010. 56 с.
4. Скиба М. Кому потрібен закон про освіту. *Українська правда*, 2017. 11 липня.
5. Fullan M. *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 192 p.
6. Friedman T.L. *Thank You for Being Late: An Optimist Guide to Thriving in the Age of Accelerations*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2016. 497 p.
7. Сбруева А.А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англійських країн в контексті глобалізації (90-ті рр. ХХ-початок ХХІ ст.): монографія. Суми: Козацький вал, 2004. 500 с.
8. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Схвалено Указом Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>.
9. Трунда І., Троян В., Бржіза К. *Управління школою в суспільстві знань*. Прага: Карлів університет, 2011. 171 с. URL: https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/10/school-management_ukraine.pdf.
10. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління і адміністрування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти: Затверджено наказом МОН України від 29 жовтня 2018 р. № 1165. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5bd/95f/b78/5bd95fb78f183854590677.pdf>.
11. Пуховська Л.П. *Професійна підготовка вчителів у Західній Європі: спільність і розбіжності*. Київ: Вища школа, 1997. 179 с.

References

1. Lisbon European Council 23–24.03.2000: Conclusions of the European Council. *European Parliament*. Retrieved from https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm.
2. Common European principle for Teacher competences and Qualifications (2004). Brussel: European Commission. 5 p.
3. The review of European experience of internationalization of higher education / Education, Audiovisual & Culture Executive Agency, European Commission TEMPUS (2010). Kharkiv. 56 p. [in Rus.]
4. Skyba, M. (2017). Who Needs the Law on Education: *Ukrainian Truth*, July 11 [in Ukr.]
5. Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. San Francisco: Jossey-Bass. 192 p.
6. Friedman, T.L. (2016). *Thank You for Being Late: An Optimist Guide to Thriving in the Age of Accelerations*. New York: Farrar, Straus and Giroux. 497 p.
7. Sbrueva, A.A. (2004). *Tendencies of Reforming Secondary Education of Developed English-Speaking Countries in the Context of Globalization (90s of the XX – early XXIth century): monograph*. Sumy: Cossack shaft. 500 p. [in Ukr.]
8. On the National Strategy for the Development of Education in Ukraine for the Period up to 2021: Approved by the Decree of the President of Ukraine dated June 25, 2013 No. 344/2013. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> [in Ukr.].
9. Trunda, Y., Troyan, V., Brzhiza, K. (2011). *School management in the knowledge society*. Prague: Charles University. 171 p. Retrieved from https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/10/school-management_ukraine.pdf [in Ukr.].
10. Standard of higher education of Ukraine for specialty 073 "Management" branch of knowledge 07 "Management and administration" for the first (bachelor's) level of higher education: Approved by order of the Ministry of Education and Culture of Ukraine dated October 29, 2018 No. 1165. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5bd/95f/b78/5bd95fb78f183854590677.pdf> [in Ukr.].
11. Pukhovska, L.P. (1997). *Professional training of teachers in Western Europe: commonalities and differences*. Kyiv: Higher School. 179 p.

DESYATOV Tymofiy

Doctor in Pedagogy, Professor, Professor of Educational and Socio-Cultural Management and Social Department, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN FOREIGN COUNTRIES AND UKRAINE: WAYS OF MODERNIZING MODELS AND METHODS

Summary. *This study broaches the matter of providing quality educational management in modern academic schools. The premise is advanced that with a growing significance of knowledge and technology in contemporary society and the intensification of economic and cultural globalization, education is increasingly viewed as an effective tool of shaping a personality capable of living in the conditions of dynamically developing knowledge.*

With this in mind, the article aim to analyze the concept of modernizing models and methods of educational management both in foreign countries and in Ukraine. The idea is maintained that there is an interrelation between

the model of education management and the teacher's style of instruction. A special emphasis in the article is placed on the world experience, which vividly illustrates that scientific reinforcement in training managers of education is accomplished simultaneously by research teams across the world, which prioritize both designing the processes of managing the development of pedagogical education and creating alternative frameworks of training managers.

This study exposes the results of the conducted comparative analysis of modernizing models and methods of educational management both in foreign countries and in

Ukraine. The indications are therefore that successful management of a modern educational institution is possible only when a collegial management model is applied. The evidence seems to be strong that under new socio-economic conditions it is required that the management of an educational institution should be able to organize the staff in order to enable them to participate in making and implementing joint strategic decisions. Given the evidence, such a managerial method will provide further support and consensus in execution and application of the adopted decisions.

On this basis, it may be inferred that the strategic plan of actions is an important compulsory document in the activities of tertiary educational schools, a mechanism for managing the onset of functioning and monitoring the effectiveness of the entire management system.

Keywords: management; internationalization; transnationalization; functioning; manager; marketer; monitoring; innovation activity; democratization; pedagogical concept; integration; decentralization.

Одержано редакцією 12.06.2022
Прийнято до публікації 22.06.2022