



УДК 378.11

Управління розвитком вищого навчального закладу

Іван Прокопенко,
доктор педагогічних наук, професор,
академік НАПН України, ректор,
Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди

*Майбутнє приведе до того, що ідеї оптимального
управління процесами розвитку стануть характерними
для усіх сфер діяльності, будуть керівними в медицині і
в біології, в економіці і в педагогіці.*

Ф.Ф. Корольов

Основною характеристикою сучасної освітньої політики є розробка й реалізація ключової ідеї перетворень в системі освіти — ідеї розвитку, яка включає основні цілі здійснюваних реформ: створення необхідних умов для розвитку особистостей усіх учасників освітнього процесу; формування механізмів розвитку і саморозвитку окремих закладів освіти та системи освіти в цілому; перетворення освіти в дієвий фактор розвитку суспільства.

Принцип розвитку, досягнення нового якісного стану набуває для системи освіти нового сенсу. Традиційно розвиток соціальної системи може відбуватися або

за логікою природньо-еволюційних змін, або як цілеспрямовано регульований процес. Донині реформування системи освіти здійснювалося переважно першим шляхом завдяки її вдосконаленню, часткової модернізації, змінам окремих елементів, що забезпечувало досить стійку адаптацію освіти до мінливих соціально-економічних умов. У сучасній ситуації, яка характеризується значною нестабільністю і високим динамізмом перетворень, система освіти з властивою їй внутрішньою інерційністю виявилася не здатною адекватно реагувати на вимоги часу. За таких умов якісно новий її стан не може бути досягнутий сам по собі за-

вдяки окремим удосконаленням. Освітня система в сучасних умовах повинна стати суб'єктом управління власним розвитком, управління, що засновується на ґрунтовному науковому аналізі.

Гоціально-економічні, політичні зміни, які відбуваються в нашій державі і вимагають переосмислення принципів, цілей і завдань освіти, зумовлюють необхідність вибору закладами освіти оптимальних шляхів розвитку. Розпочаті процеси самовизначення закладів освіти, гуманізація й демократизація освіти, інноваційні перетворення в ній передбачають принципово нові підходи до організації і перебіг освітнього процесу, управління ним. Одним із механізмів реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012 — 2021 роки визначено модернізацію системи управління освітою, яка передбачає здійснення управління на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та моніторингу; розвиток моделі державно-громадського управління.

Сучасний етап перебудови системи управління у вищих навчальних закладах характеризується поєднанням нових, перспективних тенденцій з елементами старої системи: зменшується роль командно-адміністративного управління й одночасно система стає менш упорядкованою; збільшується варіативність і можливості творчості та водночас зростає неузгодженість управлінських дій тощо. Тобто перетворення, які відбуваються в системі управління у вищих навчальних закладах, ще не набули характеру прогностично вивірених дій. Однією з причин, що зумовлюють такі положення, є відсутність управлінського «випередження», недостатнє використання можливостей стратегічного управління, які забезпечують формування й реалізацію стратегії розвитку закладу освіти.

У зв'язку з цим особливого значення у сучасному управлінні закладами освіти набуває стратегічне управління, яке

у працях І. Ансоффа, Б. Карлофа визначається як комплекс процесів та явищ, котрий охоплює розвиток і взаємодію корпоративних цілей, стратегічних планів, корпоративної філософії, корпоративної культури [2; 3].

Стратегічне управління ВНЗ — це механізм й умова модернізації освітньої системи, її розвитку, що базується на людському потенціалі як основі організації. Сутність стратегічного управління полягає у постійному здійсненні моніторингу і прогнозування зовнішніх умов з метою моделювання організаційних змін, котрі забезпечують оптимальне функціонування та стійкий розвиток ВНЗ. Стратегічне управління ВНЗ передбачає наявність спеціального організаційно-управлінського механізму, який дозволяє здійснювати структурні зміни, вивчати зовнішні (правове регулювання діяльності, конкуренція, ресурсна база закладу та ін.) і внутрішні (цілі діяльності, особливості персоналу, технології, що використовуються, організаційно-управлінська структура, традиції та ін.) фактори, розробляти програми розвитку, забезпечити послідовність управлінських рішень.

Гутнісними характеристиками стратегічного управління є місія (встановлення динамічного балансу із зовнішнім середовищем, що дозволяє «вижити» ВНЗ у довгостроковій перспективі), концепція управління організацією (вивчення змін у зовнішньому середовищі, адаптація, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі), врахування часового фактора (орієнтування на довгострокову перспективу), фактори побудови підсистем (вивчення ринку освітніх послуг, орієнтування на кадри, інноваційні моделі інформаційного забезпечення), оцінювання ефективності (направленість на якість і рівень реакції на зовнішні і внутрішні зміни, готовність до цих змін).

Отже, управління розвитком закладу освіти повинно орієнтуватися на стратегію перетворень, довгострокове прогнозування можливих сценаріїв розвитку ситуації, визначення й реалізацію філосо-

фії організації. У цьому разі основна увага повинна приділятися людині як ключовому ресурсу, зростанню ролі організаційної культури, що передбачає наявність в усіх учасників освітнього процесу спільних цілей, їхню безпосередню участь у розробці шляхів досягнення цих цілей, зацікавленість у досягненні високих кінцевих результатів. Головним завданням керівника як менеджера стає створення умов для реалізації закладеного в людині потенціалу до саморозвитку.

Зважаючи на те, що діяльність будь-якого ВНЗ характеризується двома основними процесами — функціонуванням і розвитком, керівникам закладу з-поміж великої кількості видів стратегії доцільно ґрунтуватися на класифікації її видів відповідно до «життєвого циклу» організації, яка включає саме стратегію функціонування і стратегію розвитку. Сучасне управління передусім має бути спрямоване на забезпечення розвитку закладу освіти, що передбачає реалізацію відповідної стратегії. Проте розвиток ВНЗ відбувається в процесі його функціонування, тому керівникам необхідно забезпечувати ефективне застосування і стратегії функціонування.

У теорії менеджменту виділяють три варіанти стратегії функціонування: стратегія лідерства в зниженні витрат (одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах); стратегія диференціації, що полягає в концентрації організацією своїх зусиль за кількома напрямками, де вона намагається досягти переваги над іншими; стратегія фокусування, яка ґрунтується на виборі одного із сегментів галузевого ринку і досягненні на ньому безумовних конкурентних переваг шляхом реалізації однієї із вищезазначених стратегій.

Слід зауважити, що стратегія функціонування насамперед пов'язана з діяльністю ВНЗ на ринку освітніх послуг, стратегія ж розвитку зосереджує увагу на його потенційних можливостях. Навчальний заклад може використовувати різні види стратегії розвитку. Перший вид — страте-

гія зростання — властива новоствореним ВНЗ, що прагнуть у найкоротші терміни отримати лідерські позиції на ринку освітніх послуг, або тим закладам освіти, які працюють надзвичайно ефективно й досягають високих результатів. Такі навчальні заклади характеризуються високими темпами збільшення масштабів діяльності. Другий вид — стратегія помір-ного зростання — характерна для ВНЗ, які працюють стабільно, діють у традиційних сферах. Таким закладам освіти також властиве просування вперед за більшістю напрямів, але уповільненими темпами. Застосування третього виду — стратегії скорочення масштабів діяльності — є доцільним за умови перебудови діяльності ВНЗ, коли виникає необхідність позбутися від застарілих, неефективних елементів педагогічної системи.

Зважаючи на те, що ВНЗ є складною динамічною соціально-педагогічною системою, на практиці найчастіше застосовується комбінована стратегія, що містить у певному співвідношенні елементи попередніх стратегій. Ця стратегія передбачає, що одні структурні елементи педагогічної системи розвиваються швидко, інші — помірно, треті — стабілізуються, четверті — скорочують масштаби своєї діяльності. Наявність зв'язків між елементами педагогічної системи, її цілісність визначають залежно від конкретного сполучення різних видів стратегії розвитку, загальне зростання, загальну стабілізацію або загальне скорочення потенціалу і масштабів діяльності ВНЗ.

З'ясуванню особливостей реалізації стратегії функціонування і стратегії розвитку сприятиме їх порівняльний аналіз, який представлено у таблиці.

Аналіз таблиці доводить, що реалізація стратегії розвитку пов'язана зі створенням нових організаційних структур управління і наданням їм нових функцій або з наповненням традиційних функцій новим змістом. Стратегія функціонування, на відміну від стратегії розвитку, не забезпечує якісних змін педагогічної системи ВНЗ, а відображає напрями її

Порівняльний аналіз реалізації стратегії функціонування і стратегії розвитку в управлінській діяльності

Управлінські дії	Види стратегії	
	Функціонування	Розвиток
Планування	Планування керівниками закладу та його структурних підрозділів поточної роботи ВНЗ, спрямованої на відтворення наявного досвіду освітньої діяльності, збереження досягнутих результатів, оптимізацію використання внутрішніх ресурсів, екстраполяцію ефективних у попередній діяльності підходів, урахування факторів, що визначають стан ВНЗ на найближчий час, підтримку й використання наявного потенціалу закладу.	З урахуванням прогнозування результатів, розробка перспективної програми розвитку закладу і його структурних підрозділів, спрямованої на нарощування потенціалу закладу і підвищення ефективності його використання; створення або освоєння нового досвіду, нової освітньої практики, яка забезпечить нову якість освіти; забезпечення стійкої конкурентної позиції ВНЗ на ринку освітніх послуг, забезпечення виживання протягом тривалого часу в майбутньому за допомогою встановлення динамічного балансу у взаємодії з оточенням; мобілізацію творчого потенціалу всіх суб'єктів на вирішення завдань розвитку ВНЗ.
Організація	Використання лінійно-функціональної структури управління з домінуванням вертикальних ділових зв'язків і регламентуванням горизонтальних зв'язків, стаціонарного режиму управління, коли суб'єкти освітнього процесу розглядаються як носії певних стійких ділових та особистісних якостей; функціонування кожного структурного підрозділу як автономного суб'єкта освітньої діяльності; фіксування повноважень суб'єктів освітнього процесу, чітке закріплення їхніх ролей і функцій у статутах і посадових інструкціях.	Поєднання лінійно-функціональної і дивізійно-матричної структур за умови домінування останньої; поєднання функцій вищого і нижчого рівнів управління, погодження управлінських функцій на усіх рівнях; делегування повноважень від центру до структурних підрозділів ВНЗ; створення тимчасових творчих колективів і дослідницьких груп; домінування горизонтальних ділових зв'язків, що доповнюються неформальними міжособистісними стосунками; побудова діяльності структурних підрозділів закладу на основі кооперації з іншими суб'єктами, координування спільних зусиль; використання гнучкої системи, визначення повноважень суб'єктами, закріплення ролей і функцій залежно від виконуваних завдань та рівня науково-педагогічної компетентності.
Керівництво	Переважає суб'єкт-об'єктного характеру стосунків між учасниками освітнього процесу (суб'єктний склад керуючої системи включає адміністрацію ВНЗ та керівників його структурних підрозділів); домінування авторитарного стилю керівництва, використання демократичного і ліберального стилів як допоміжних; вивчення мотивів працівників тільки у разі необхідності; створення сприятливого морально-психологічного клімату тією мірою, яка необхідна для підтримки стабільного функціонування закладу в мережах зв'язків і взаємовідносин, які визначені формальною організаційною структурою.	Забезпечення управлінської взаємодії, домінування суб'єкт-суб'єктного характеру стосунків між учасниками освітнього процесу, їхнього співробітництва на засадах мотивів кооперації, досягнення максимального спільного успіху; залучення до суб'єктного складу керуючої системи всіх членів науково-педагогічного колективу і студентів; ґрунтування взаємовідносин на поєднанні демократичного і ліберального стилів керівництва; здійснення керівниками спеціальної роботи щодо вивчення домінуючих мотивів, цінностей, прагнень, інтересів науково-педагогічних працівників, студентів для цілеспрямованого стимулювання всіх учасників освітнього процесу до активної участі в інноваційних процесах, до максимальної самореалізації себе як особистості.

Контроль	Домінування адміністративного контролю як основного засобу регулювання дій суб'єктів освітнього процесу; використання як критеріїв оцінювання ефективності і раціональності реалізації ресурсів, людського потенціалу, прибутковості впродовж короткострокового періоду.	Випереджальний характер контролю, домінування таких його форм, як самоконтроль і взаємоконтроль дій суб'єктами освітнього процесу; визначення об'єктом контролю кінцевих результатів діяльності, надання суб'єктам свободи в обиранні дій; використання в освітньому процесі педагогічного моніторингу; дотримання таких критеріїв оцінювання, як: конкурентна позиція ВНЗ на ринку освітніх послуг; точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, досягнення балансу закладу із зовнішнім середовищем; своєчасність реакції навчального закладу на нові запити споживачів освітніх послуг, нові потреби і запити як освітнього ринку, так і ринку праці.
----------	--	--

адаптаційного вдосконалення. При цьому об'єктом управління є освітній процес та умови, які його забезпечують (науково-методичні, кадрові, матеріально-технічні, нормативно-правові, фінансові та ін.), а метою — ефективне використання наявного потенціалу ВНЗ. За умов реалізації стратегії розвитку, об'єктом управління є зміни у змісті, організації, технологіях освітнього процесу з метою нарощування освітнього потенціалу, підвищення його ефективності.



Отже, управління ВНЗ повинне, з одного боку, забезпечувати режим функціонування, впорядкованість педагогічної системи, з іншого — розвиток, спрямованість на зміни, перетворення.

Управління розвитком ВНЗ полягає у визначенні стратегічних перспектив і пріоритетних напрямів розвитку педагогічної системи, перерозподілі ресурсів, необхідних для їх забезпечення на основі переосмислення накопиченого досвіду, аналізу наявних тенденцій функціонування системи. Управління розвитком ми розглядаємо як процес, що передбачає реалізацію нового змісту управлінських функцій, цілеспрямоване регулювання перетворень педагогічної системи з метою підвищення конкурентоспроможності ВНЗ, створення оптимальних умов для задоволення потреб учасників освітнього процесу на основі максимального використання зовнішнього і внутрішнього середовищ закладу. Управління розвитком

освітньої системи передбачає реалізацію таких функцій: розробка перспективних програм розвитку закладу освіти, його структурних підрозділів; педагогічний моніторинг процесів функціонування і розвитку системи; організація експертизи інноваційних розробок; створення у колективі атмосфери успіху, сприяння розкриттю потенціалу всіх учасників освітнього процесу; забезпечення управлінської взаємодії та ін. Основними методами управління стають: проектування, дослідно-експериментальна робота, експертиза, стимулювання ефективності освітньої діяльності, диверсифікація та ін.

Управління розвитком університету необхідно здійснювати, враховуючи те, що він як об'єкт управління є складною багатокомпонентною системою. При цьому важливою особливістю університету є багатоаспектність його діяльності, що зумовлює досить складні функціональні й організаційні зв'язки всередині ВНЗ. Отже, планування розвитку як важливий механізм управління університетом повинне бути організоване з урахуванням як вертикальної адміністративної ієрархії, так і численних горизонтальних зв'язків. Успішність стратегічного планування залежить від забезпечення безпосередньої активної участі в цьому процесі керівників ВНЗ і його структурних підрозділів, провідних науково-педагогічних працівників, співробітників, студентського активу; створення і практичного використання механізмів вивчення громадської думки,

колегіального обговорення і прийняття рішень; здійснення аналітичного супроводу, організаційної й ресурсної підтримки процесу управління.

Основними напрямками управління розвитком ВНЗ повинні бути:

- отримання прогностичної інформації з різних галузей науки, освіти, техніки й використання її з метою підвищення ефективності освітнього процесу;
- аналіз існуючого стану і перспектив розвитку освітньої діяльності як цілісної системи, виявлення проблем і суперечностей, дослідження об'єктивних і суб'єктивних факторів, які забезпечують взаємозв'язок розвитку освіти і суспільства;
- організація науково-дослідної, соціокультурної, навчально-методичної, адміністративно-організаційної, фінансово-економічної діяльності, що забезпечує якість освітньої діяльності, розвиток ВНЗ через їх взаємозв'язок і взаємозумовленість, безперервність і послідовність, єдність цілей і напрямів діяльності;
- проектування цілей і програм розвитку ВНЗ, його освітньої діяльності; визначення вимог до програм підготовки фахівців з урахуванням вимог до їхніх особистісно-професійних якостей і прогностичної інформації;
- розробка в структурі «адміністративне управління — самоуправління» управлінських рішень, які ґрунтуються на принципах передбачення, прогнозування, послідовності і безперервності через єдність і взаємозв'язок цілей, змісту, методів і засобів управління;
- розробка системи моніторингу як інформаційно-регулятивного супроводу розвитку педагогічної системи, що включає сукупність критеріїв і показників ефективності основних видів освітньої діяльності (проектування, планування, здійснення освітнього процесу, аналіз якості підготовки фахівців).

Слід зазначити, що стратегічне управ-

ління, поряд з очевидними перевагами, має певні обмеження. Здійснення процесу стратегічного управління потребує значних зусиль і великих витрат часу і ресурсів. Значні негативні наслідки можуть бути спричинені помилковим передбаченням або прогнозуванням і як результат — помилковим визначенням стратегії. Особливо небезпечними бувають наслідки неправильного прогнозу для ВНЗ, які здійснюють безальтернативний шлях функціонування й розвитку, або реалізують стратегію, що не піддається принциповому регулюванню.

Наявність вищезазначених обмежень стратегічного управління вимагає їх урахування керівниками закладів освіти. Разом з тим, перехід від антикризового управління, коли метою було збереження ВНЗ, до стратегічного управління є на сьогодні важливим і необхідним. Передумовами такого переходу є:

- економічна стабілізація, яка дозволяє планувати майбутнє;
- зростання конкуренції між ВНЗ щодо обмежених ресурсів (скорочення відбувається практично за усіма видами ресурсів: демографічні проблеми призвели до скорочення контингенту випускників шкіл; професорсько-викладацький склад в останні роки недостатньо поповнюється й оновлюється, оскільки заробітна плата у вищій школі не конкурентоздатна порівняно з іншими секторами економіки; обмеженими залишаються фінансові можливості батьків у забезпеченні отримання освіти дітьми);
- важливим результатом розвитку вищої освіти в Україні за останні роки стали можливості різноманітних траєкторій розвитку ВНЗ, що зумовлює проблему обрання ними свого унікального шляху подальшого розвитку;
- заповнення основних ніш, суттєва модифікація кон'юнктури в напрямі спеціальностей реального сектора економіки зумовлюють необхідність уточнення концепції розвитку ВНЗ,

- аналізу його конкурентних переваг і обрання тієї стратегії, котра забезпечить стійкий розвиток (стратегії диверсифікації, поглиблення спеціалізації чи інша);
- накопичення досвіду стратегічного планування в промисловості, бізнесі, де успішно використовуються технології стратегічного управління для вирішення поставлених завдань;
 - підвищення вимог до випускників вищих навчальних закладів (особливої актуальності набувають такі якості, як мобільність, конкурентоздатність, високий рівень професійно-творчої діяльності); необхідність задовольнити потреби ринку у високопрофесійних і високоосвічених фахівцях;
 - нові соціально-економічні відносини; інтеграція науки, освіти і виробництва; перебіг інноваційних процесів;
 - необхідність наукового передбачення і випереджального моделювання освітньої діяльності.

Актуальність стратегічного управління визначається і його можливостями у вирішенні таких внутрішньовишівських проблем, як співвідношення фундаментального і прикладного в університетській освіті, розробка моделі ВНЗ у ринкових умовах, роль освіти в житті суспільства, місія і призначення університетів у нових соціально-економічних реаліях та ін. Стратегічне управління, що ґрунтується як управлінська технологія на максимальному залученні до процесу прийняття рішень персоналу організації, створює можливості проектування нових інструментів виявлення і погодження інтересів усіх учасників освітнього процесу.

Отже, застосування стратегічного управління і стратегії розвитку зокрема є необхідними, оскільки сучасні ВНЗ функціонують в умовах, що динамічно змінюються, на ринку освітніх послуг існує конкуренція, досить високим є ступінь невизначеності в діяльності закладів. Саме стратегія розвитку орієнтує діяльність ВНЗ на потреби споживачів освітніх послуг, забезпечує гнучке регулювання

і своєчасні зміни у функціонуванні закладу, які відповідають запитам з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє закладу освіти «виживати» і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Література

1. Азаров, М. Реформування освіти — бази для всієї програми системних реформ / М. Азаров / Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=243611172.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф : пер. с англ. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
3. Карлоф, Б. Деловая стратегия : концепция, содержание, символы / Б. Карлоф : пер. с англ. — М. : Экономика, 1991. — 239 с.
4. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012 — 2021 роки. — Режим доступу : www.mon.gov.ua.
5. Ніколаєнко, С.М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України / С.М. Ніколаєнко. — К. : Нац. торг.-економ.-т, 2008. — 419 с.

10.01.2013