

ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ

УДК 378.11

Гладченко М.М.[°]

Національний університет біоресурсів і природокористування України, кандидат педагогічних наук, доцент

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

В статті проаналізовано функції контролю в процесі стратегічного менеджменту. Розглянуто теоретичні засади контролю в процесі стратегічного менеджменту вищого навчального закладу. Проаналізовано метод академічного контролю розроблений Центром розвитку вищої освіти (Німеччина).

Ключові слова. Стратегічний менеджмент вищої освіти, метод академічного контролю, збалансована система показників, цільові договори

Проанализировано функции контроля в процессе стратегического менеджмента. Рассмотрено теоретические основы контроля в процессе стратегического менеджмента высшего образования. Проанализирован метод академического контроля разработанный Центром развития высшего образования (Германия).

Ключевые слова. Стратегический менеджмент высшего образования, метод академического контроля, система сбалансированных показателей, целевые договора

The author analyses the main functions of the control in the process of the strategic management. The author analyses the theoretical basics of the control in the process of the strategic management of higher education. The method of Academic Controlling developed by The Center of Development of Higher Education (Germany) is presented in the article.

Key words. Strategic management of higher education, method of the Academic Controlling, Balanced Scorecard, agreements on objectives

Актуальність. Впровадження політики нового державного управління у сфері вищої освіти країн Європейського Союзу призвело до переоцінювання функцій контролю в процесі управління вищим навчальним закладом освіти і посприяло запозиченню методів контролю зі сфери приватного бізнесу. Новий підхід до функцій контролю в сфері управління вищої освіти потребує дослідження цього питання в контексті стратегічного менеджменту вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методики і особливості етапу контролю в процесі стратегічного менеджменту вищої освіти досліджують Б.Бем (B.Behm), К.Бертольд (Ch.Berthold), С.Нікель (S.Nickel), Ф.Цігелє (F.Ziegele), Л.Цехлін (L.Zechlin).

Метою даної статті є аналіз методів контролю в процесі стратегічного менеджменту вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. На думку С.Нікель (S.Nickel), «концепція «контролю» має негативне значення у сфері вищої освіти, тому що пов'язана з наглядом за діяльністю вищого навчального закладу і розглядається як синонім до слова «економізація» витрат університету» [5, с. 25]. Проте науковець зазначає, що насправді «концепція контролю має протилежне значення і

належить до неперервної підтримки керівництва університету на основі результатів аналізу і отриманої інформації, яка може бути корисною у всіх сферах стратегічного менеджменту вищого навчального закладу з метою формування цілей для оцінювання результатів діяльності університету» [5, с. 25].

Крім забезпечення зворотного зв'язку в процесі стратегічного менеджменту вищого навчального закладу, стратегічний контроль спрямований на виявлення нових змін у діяльності вищого навчального закладу, «якщо стратегічний контроль дійсно сприяє розвитку стратегії, то він розширює її межі» [5, с. 25]. Стратегічний контроль може значно посприяти розвитку стратегічного менеджменту як складника процесу розвитку організації. У результаті проведення контролю керівництво університету отримує інформацію про існуючі ризики в середовищі і необхідність зміни стратегічного курсу. Стратегічний контроль є ефективним, якщо ґрунтується на основі аналізу і керівництво університету враховує отримані дані в процесі оцінювання результатів стратегії, що впроваджується. На думку С.Нікель, «контроль заради контролю є неефективним» [5, с. 25].

К.Бертольд виділяє чотири етапи у процесі перевірки і контролю стратегії, зокрема щодо рівня досягнення цілей. На думку вченого, після етапу впровадження повинен проводитися аналіз з метою встановлення зворотного зв'язку з попереднім етапом або зі стратегічною концепцією в цілому, необхідно визначити рівень досягнення стратегічних цілей. Процес налагодження зворотного зв'язку між етапи впровадження і контролю сприяє формуванню циклу стратегічного менеджменту – «плануй – роби – перевіряй – дій» [3].

Контроль не обмежується лише перевіркою досягнення впровадження цілей і охоплює контроль за фінансовою діяльністю вищого навчального закладу і процесом стратегічного менеджменту в цілому. Формування системи підзвітності університету є невід'ємним складником контролю і обов'язковою умовою стратегічного менеджменту вищого навчального закладу [7].

На думку К.Бертольда, важливо визначити місце академічного контролю в межах стратегічного менеджменту, на що саме необхідно спрямувати академічний контроль. На основі результатів опитування керівників вищих навчальних закладів К.Бертольд стверджує, що більшість з них не проводить систематичного контролю за досягненням стратегії і цілей, а інші, провівши заходи контролю за впровадженням стратегії, не можуть знайти недоліки в процесі стратегічного менеджменту. Загалом процедура контролю відбувається на основі річного звіту університету або інших звітів, враховуючи цільові договори, які також є одним із методів контролю. На основі цільових договорів університет повинен подати до Міністерства освіти федеративної землі значну кількість звітів, які є невід'ємною складовою частиною процесу контролю. Університетська рада (Hochschulrat) вимагає наявності звітної документації, спрямованої на вивчення результатів впровадження стратегії. Керівництво університету щомісячно звітує перед ректором.

На думку К.Бертольда, процедура контролю є невід'ємною складовою частиною успішного менеджменту вищої освіти. Проте, враховуючи відмінності процесу контролю у різних вищих навчальних закладах, можна стверджувати, що

університети не можуть досягти систематичності у цьому процесі. Однією з вимог до функціонального контролю є формування зворотного зв'язку між поставленими цілями і регулярною звітністю. На думку К.Бертольда, важливо обрати відповідну форму контролю, яка буде ефективною. Вчений зазначає, що більшість керівників вищих навчальних закладів не приділяє належної уваги такому методу контролю, як збалансована система показників. Збалансована система показників ефективно використовується прибутковими організаціями, проте вона не є поширеною у використанні вищими навчальними закладами. К.Бертольд стверджує, що «стратегічні цілі необхідно перевести у дані, які можна виміряти і контролювати досягнення цілей в різних вимірах продуктивності» [2, с. 95].

К.Бертольд зазначає, що з впровадженням стратегічного менеджменту у вищій освіті Німеччини керівники університетів сподівалися отримати цілісний підхід до управління. Проте більшість з них не працює над встановленням взаємозв'язку між контролем і менеджментом якості освіти, в той час як розширена концепція менеджменту якості освіти розглядає процес управління як форму організації менеджменту якості освіти, тому контролю приділяється велике значення щодо якісної оптимізації процесу впровадження. Більшість керівників вищих навчальних закладів не поєднує контроль з процесом планування стратегії.

К.Бертольд зазначає, що недолік університетів полягає у тому, що вони не приділяють належної уваги контролю і не проводять регулярної перевірки результатів впровадження стратегії. Зважаючи на багатогранність функцію контролю, вищий навчальний заклад повинен розробити загальну концепцію на основі вже існуючих методик. Дана концепція повинна бути спрямована на вивчення результатів надання освітніх послуг закладах вищої освіти [2]. Ефективний процес контролю потребує формування відповідних сприятливих умов в університеті, зокрема прозорості процесу стратегічного менеджменту.

Німецький центр розвитку вищої освіти (СНЕ) розробив методику академічного контролю (Academic Comtrolling (AkCont) спеціально для контексту вищих навчальних закладів. До методики академічного контролю належить як фінансовий контроль, так і контроль за дослідницькою діяльністю і навчальним процесом. «Основне завдання методики – сприяння процесу прийняття рішень у вищому навчальному закладі, управління процесами і формування зворотного зв'язку у процесі впровадження стратегічних цілей вищого навчального закладу» [7, с. 1]. Процесно-орієнтований підхід до стратегічного менеджменту сприяє формуванню тісних взаємовідносин між процесом контролю і менеджментом якості освіти

На думку Ф.Цігеле, одного з німецьких науковців, який розробив методику академічного контролю, з 1998р. у Німеччині з набуттям вищими навчальними закладами фінансової автономії контроль в університетах спрямований на фінансову сферу діяльності. Ф.Цігеле зазначає, що «для визначення і розуміння терміну «контроль» необхідно враховувати три перспективи: функціональна – контроль функцій вищого навчального закладу, організаційна – контроль діяльності персоналу, інструментальна – методики контролю (цільові договори, розподіл фінансування на основі формули). Три перспективи процесу контролю

формують ієрархію – функції сприяють формуванню організаційної структури і потребують відповідних методик» [7, с. 2]. Ф.Цігелє виділяє три основні характеристики академічного контролю: виконання економічних функцій, гнучкість в процесі використання керівниками різних рівнів у вищому навчальному закладі, сприяння процесу прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей; забезпечення використання таких методик, як аналіз у поєднанні з процесами планування, прийняттям рішень і процесом управління у науковій сфері, оцінювання отриманих результатів; спрямований на внутрішні потреби університету [2].

На думку Ф.Цігелє, методика контролю охоплює як наукові, так і управлінські процеси у вищому навчальному закладі. Контроль повинен бути на етапі формування цілей, прийняття рішень і моніторингу результатів. Контроль має аналітичне завдання і повинен сприяти організації процесів. На думку вченого, цільові договори між Міністерством освіти і вищим навчальним закладом є методом, який відповідає вищеперерахованим вимогам.

Виділяють два види контролю – операційний і стратегічний. «Операційний контроль спрямований на моніторинг результатів фінансової діяльності, товарообіг і ліквідність, в той час як стратегічний контроль сприяє формуванню майбутніх стратегічних завдань і спрямуванню організації у напрямку визначеної стратегії. Операційний контроль спрямований на короткий або середньостроковий проміжок часу, в той час як стратегічний контроль враховує довготривалу перспективу» [7, с. 4]. У сфері вищої освіти використовують обидві концепції, операційний контроль сприяє формуванню прозорості і є вирішальним у процесі прийняття рішень у сфері фінансування вищого навчального закладу. Найпоширенішим методом операційного контролю є облік витрат (Kostenrechnung). Ф.Цігелє зазначає, що «Університет Олденбург, запровадивши глобальний бюджет як основний метод контролю, використовував облік витрат» [7, с. 4]

Стратегічний контроль у вищих навчальних закладах дуже тісно поєднаний з функціями, відповідальними за планування і прийняття рішень в університеті. Контроль повинен підтримувати процес планування і розвиток довгострокових стратегічних цілей. На думку Ф.Цігелє, процес контролю в університеті повинен поєднувати елементи стратегічного й операційного контролю. Учений наголошує, що німецьким університетам притаманна тенденція внутрішнього керування, зокрема цільові реформи є реакцією на можливе велике зростання децентралізованої відповідальності факультетів з метою поточного фінансування дослідницької діяльності і навчального процесу.

Контроль щодо децентралізованих структурних підрозділів означає налагодження систематичного діалогу з керівництвом університету. Концепція академічного контролю є орієнтованою на цілі, рішення, процес і послуги, крім того, вона є всеохоплюючою, всебічною (супроводжує процес стратегічного менеджменту від початку і до кінця, спрямована на осіб, що є відповідальними за прийняття рішень у дослідницькій діяльності і навчальному процесі, управління вищим навчальним закладом) і прагматичною (увага приділяється всім аспектам, які є важливими для університету). Орієнтація на цілі – основа планування і контролю у вищому навчальному закладі, цілі повинні відображатися у рішеннях.

Контроль спрямований на поєднання двох рівнів – цілей і рішень. Орієнтація на рішення означає, що контроль повинен підтримувати прийняття рішень керівництвом університету. На думку Ф.Цігеле, використання контролю децентралізованими підрозділами в університеті знаходиться на низькому рівні. «Орієнтація на послуги означає спрямованість на потреби клієнтів, внутрішніми клієнтами можна вважати всіх виконавців стратегічних рішень в університеті» [7, с. 10].

«Академічний контроль повинен бути ефективним, прозорим і придатний до використання»[7, с. 11].

Оцінювання отриманих результатів є основою процесу прийняття стратегічних рішень, тому контроль є невід'ємною складовою процесу прийняття рішень у вищому навчальному закладі. Ф.Цігеле зазначає, що такий фактор, як сприйняття результатів контролю є передумовою формування прозорості в процесі стратегічного менеджменту. На основі комунікативної політики керівництва вищого навчального закладу формується прозорість завдань контролю. Важливим є дотримання наступних заходів: укладання каталогу методів контролю; дотримання принципів партисипативного процесу під час процедури формування систем контролю; надання консультативної допомоги щодо інтерпретації отриманих показників.

Планування і контроль є незалежними функціями економічно орієнтованого управління. У німецьких закладах вищої освіти для процесу планування притаманні наступні характеристики: узгодження стратегічного планування вищого навчального закладу з плануванням федеративної землі; узгодження стратегічного планування розвитку між керівництвом і факультетами у структурованому протиточному процесі (централізовані вказівки, децентралізований пошук ідей і централізоване узгодження); дотримання процедури укладання цільових договорів з метою визначення проектів на основі стратегічних цілей; присутність контролю на всіх етапах планування в університеті (підготовка до вивчення ринку, SWOT-аналіз).

Менеджмент якості освіти неможливий без визначення цілей і формування стратегії вищого навчального закладу. У контексті стратегічного менеджменту і розширення автономії вищих навчальних закладів у більшості університетів відбулося впровадження децентралізації відповідальності, проте процес децентралізації контролюючої інформації не є типовим для більшості навчальних закладів.

На думку Ф.Цігеле, контроль не повинен розглядатися як метод впливу державних структур на діяльність університету. Важливо визначити критерії контролю перед початком стратегічного процесу розвитку, що сприятиме формуванню довіри до академічного контролю. На противагу традиційному підходу, відповідно до якого контроль виконує ретроспективну функцію, метод академічного контролю повинен сприяти прийняттю стратегічних рішень. Керівництво університету повинно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, зокрема показники академічних рейтингів. На думку Ф.Цігеле, в процесі контролю необхідно поєднати менеджмент якості освіти і стратегічне планування (процесу пошуку і впровадження стратегічних цілей). На основі цих показників формується матриця, відповідно до якої менеджмент якості

освіти, контроль і планування повинні проводитись у таких сферах, як навчальний процес, дослідницька діяльність, майбутня стратегічна концепція і цільові договори. «У класичній моделі менеджменту функція контролю і оцінювання знаходиться на останньому етапі процесу стратегічного менеджменту: ініціювання процесу стратегічного менеджменту, стратегічне планування, впровадження і контроль отриманих даних. Відповідно до останніх підходів до процесу стратегічного менеджменту, керівництво університету повинно контролювати процес стратегічного менеджменту від початку і до кінця, щоб бути впевненим, що стратегія скеровує університет у правильному напрямку з метою зменшення впливу факторів ризику» [5, с. 206].

Процес стратегічних ініціатив повинен оцінюватися і контролюватися протягом формування стратегічного плану і до закінчення впровадження. З метою визначення результатів стратегічного втручання на ранніх стадіях науковці розробили метод збалансованої системи показників. Відповідно до принципів цього методу проводиться моніторинг продуктивності діяльності університету з урахуванням різних перспектив. Збалансована система показників є методом впровадження і контролю стратегічного менеджменту, який спрямований на перенесення загальних стратегічних цілей університету на діяльність його підрозділів, факультетів і кафедр, що забезпечує одночасний моніторинг їх впровадження. Збалансована система показників містить деталізовані критерії успішного впровадження стратегічних цілей. Всі аспекти збалансованої системи показників узгоджуються з керівництвом університету і структурних підрозділів. «Збалансована система показників є методом контрактного менеджменту, який успішно використовується багатьма європейськими університетами у контексті реформ вищої освіти, які були проведені в кінці ХХ – на початку ХХІ ст.» [1, с. 24].

Збалансована система показників сприяє налагодженню спілкування між учасниками процесу стратегічного менеджменту. Моніторинг процесу стратегічного менеджменту повинен ґрунтуватися на процедурі спілкування між керівництвом університету і представниками професорсько-викладацького складу. «Керівництво вищого навчального закладу має відношення не стільки до розробки концепції стратегії, скільки до концептуалізації процесів, на основі яких розробляється стратегія»

[6, с. 259]. Тому, зважаючи на середовище, що швидко змінюється, значну конкуренцію на ринку освітніх послуг, стратегічний менеджмент у вищому навчальному закладі більше не розглядають як проект, який можна виконати, а як постійне завдання організаційної самотрансформації. «Проблема стратегічного менеджменту у вищій освіті полягає не у недостатній кількості контролю, а у тому що він є дає можливість систематично збагачувати організаційними знаннями, запроваджувати організаційну структуру і процедуру, на основі якої процеси організаційної самотрансформації будуть реальними і такими що можна виконати» [1, с. 25]

Висновки. Подальші перспективи досліджень. Узагальнюючи зарубіжний досвід щодо контролю в процесі управління вищим навчальним закладом, можна стверджувати, що відбувається розширення функцій контролю в контексті стратегічного менеджменту вищої освіти. Стратегічний контроль спрямований не лише на перевірку ефективності впровадження стратегічного

планування, а й на забезпечення зворотного зв'язку в процесі стратегічного менеджменту, сприяння розвитку стратегії вищого навчального закладу. Стратегічний контроль є ефективним, якщо проводиться на основі аналізу і керівництво університету враховує отримані дані в процесі оцінювання результатів стратегії, що впроваджується.

Подальшої розробки потребують методики контролю в процесі стратегічного менеджменту, спрямовані на організацію циклу стратегічного менеджменту «плануй – роби – перевіряй», що надасть можливість вдосконалити процес стратегічного менеджменту вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Behm B., Berthold Ch. Developing Strategies for a Higher Education Institution and its Faculties/Departments / Leadership and Governance in Higher Education. – 2011. – Vol. №1, 2011. – S.2-24
2. Berthold Ch., Behm B., Daghestani M. Strategisches Management an Hochschule. – Centrum fur Hochschulentwicklung. – 2011. – Arbeitspapier №140. – 151 S.
3. Hoffmann T., Balbierz S. Das KVP-Arbeitsbuch für kleine und mittlere Unternehmen. Kontinuierliche Verbesserungen professionell gestalten. Sternenfels. – Verlag Wissenschaft&Praxis, 2010. – 117 S.
4. Müller-Stewens G., Lechner C. Strategisches Management. Wie strategisches Initiativen zum Wandel führen. – Stuttgart. – 2005.
5. Nickel S. Strategic Management in Higher Education Institutions – Approaches, Processes and Tools // Leadership and Governance in Higher Education. – 2011. – Vol.№ 3, D 2.1. – pp.1-28
6. Zechlin L. Strategic planning in higher education // Baker E., Peterson P., McGaw B. (Eds.) International Encyclopedia of Education. 3rd Edition. Vol.4. – Oxford, 2010. – p. 256-263.
7. Ziegele F., Brandeburg U., Hener Y. Das Akademische controlling an deutschen Hochschulen. – Gütersloh: CHE. – 2008. – Arbeitspapier №105. – 36 S.

Отримано 05.08.2013 р.

УДК 37:[004+364]

Куц Т.В.[°]

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, факультет психології, кафедра педагогіки, аспірант

ДИТИНСТВО В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СВІТІ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

У статті актуалізовано важливу соціально-педагогічну проблему – виховання дітей в реаліях сучасного інформаційного суспільства; виявлено та проаналізовано основні тенденції, що свідчать про необхідність соціально-педагогічної уваги до зазначеної проблеми; охарактеризовано модель адаптації дітей раннього віку до умов інформаційно-комунікаційного простору.

Ключові слова: адаптація, діяльність соціального педагога, інформаційне суспільство, інформаційно-комунікаційний простір.

В статті актуалізовано важливу соціально-педагогічну проблему – соціалізацію дітей в умовах сучасного інформаційного суспільства; описано діяльність соціального педагога в контексті забезпечення ефективної адаптації дітей до умов інформаційно-комунікаційної середовища відповідно до вимог сучасного інформаційного суспільства; визначено та проаналізовано основні