

УДК 378.11

Гладченко М.М. °

Університет менеджменту освіти, кандидат педагогічних наук, доцент

ЦІЛЬОВІ ДОГОВОРИ ЯК СКЛАДНИК СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ (АВСТРІЯ, НІДЕРЛАНДИ І НІМЕЧЧИНА)

Проаналізовано основні функції цільових договорів як складника стратегічного менеджменту вищої освіти країн ЄС. Розглянуто теоретичні й практичні особливості укладання цільових договорів. Досліджено різні види цільових договорів.

Ключові слова. *Цільові договори, автономія, стратегічний менеджмент*

Проанализировано основные функции целевых договоров как составляющей стратегического менеджмента высшего образования стран ЕС. Рассмотрено теоретические и практические особенности составления целевых договоров. Исследованы разные типы целевых договоров.

Ключевые слова. *Целевые договора, автономия, стратегический менеджмент*

The author analyses the main functions of the agreements on objectives in strategic management of higher education in EU. The author studies the theoretical and practical characteristics of agreements on objectives and analyses different types of agreements on objectives.

Keywords. *Agreements on objectives, autonomy, strategic management*

Актуальність. У вищій освіті країн Європейського Союзу (Австрія, Нідерланди і Німеччина) відбувся перехід до надання автономії вищим начальним закладам і впровадження засад конкурентної діяльності замість державного регулювання і мікроменеджменту у сфері вищої освіти, університети отримали більше фінансової й організаційної автономії, можливість розпоряджатися глобальним бюджетом. Цільові договори є методом стратегічного менеджменту і основою управління орієнтованого на результат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні проблеми стратегічного менеджменту освіти досліджують Г.А.Дмитренко, Г.В.Єльнікова, Л.М.Калініна, В.І.Луговий, В.І.Маслов, В.В.Олійник. У працях науковців визначається сутність стратегічного менеджменту освіти. Проте в педагогічній літературі недостатньо приділяється уваги вивченню цільових договорів. Цільові договори аналізують такі зарубіжні вчені, як Ю.Люсьє (J.Lüthje), Ю.Мюлер (U.Müller), С.Нікель (S.Nickel), П.Пастернак (P.Pasternak), Н.Стук (N.Stuck), Л.Хортіг (L.Hortig), Ф.Хельмут (F.Helmut), Ф.Цігеле (F.Ziegele).

Мета статті – проаналізувати особливості укладання цільових договорів як складника стратегічного менеджменту вищої освіти країн Європейського Союзу (Австрія, Нідерланди і Німеччина).

Виклад основного матеріалу. На думку Ф.Цігеле (F.Ziegele), зважаючи на автономію університету, держава повинна сприяти впровадженню ефективної конкуренції між вищими навчальними закладами, формуванню специфічного профілю університету і поєднанню цілей федеративної землі і вищого навчального закладу. Університети отримали фінансову й організаційну автономію, мають можливість вільно розпоряджатися глобальним бюджетом, а

головне ефективно. Проте держава повинна створити систему контролю, щоб гарантувати функціонування конкуренції, сприяти формуванню профілю вищого навчального закладу і шукати можливість поєднання цілей федеративної землі з діяльністю вищого навчального закладу.

Цільові договори створюють умови для формування профілю університету, який повинен сприяти реалізації цілей федеративної землі, тому цей вид контрактів є основою формування нового підходу до управління вищим навчальним закладом в контексті стратегічного менеджменту вищої освіти. П.Пастернак (P.Paasternak) стверджує, що «з 90-х років ХХ ст. модель нового державного менеджменту була спрямована на побудову антрепренерської децентралізованої структури управління і організації, а децентралізовані структурні підрозділи вищого навчального закладу повинні орієнтуватися на освітній продукт і функціонувати в межах цільових договорів» [11, с.139].

Ю.Лютьє (J.Lüthje) зазначає, що «цільові договори поєднують нормативний, стратегічний і операційний рівні і належать до консенсусного методу управління і укладаються як мінімум двома партнерами за їх власним бажанням» [7, с.169]. На думку Н.Стук (N.Stuck), «цільові договори – це контракти, які визначають стратегічні цілі і підписуються Міністерством освіти та університетом» [12, с.41]. «Зовнішні цільові договори формують відносини між університетом і його зовнішнім середовищем» [7, с.170]. «Цільові договори виконують функцію інструменту управління у плануванні діяльності вищого навчального закладу, сприяють підвищенню конкурентоспроможності і налагодженню зворотного зв'язку з державою» [11, с.42]. Х.Фангман (H.Fangmann) стверджує, що «цільові договори виконують функцію державного координування загального розвитку вищого навчального закладу» [4, с.501]. Цільові договори містять завдання, цілі і профіль вищого навчального закладу. «Зовнішні цільові договори сприяють формуванню профілю вищого навчального закладу, визначенню цілей, формуванню стратегічного мислення і впровадженню стратегічного планування» [8, с.8]. У контексті розширення автономії університету цільові договори визначають права і компетенції децентралізованого вищого навчального закладу на основі глобального бюджету. Цільові договори змінюють культуру діалогу між державою і вищим навчальним закладом, сприяють налагодженню партнерського комунікаційного процесу. На думку Ф.Цігеле (F.Ziegele), функції цільових договорів визначаються на основі сфери застосування. «У межах базового фінансування цільові договори є легітимною базою, на основі якої фінансування в контексті результатів продуктивності підтримується як основа для впровадження» [8, с.11]

«Процес визначення цілей університету повинен бути спрямований на задоволення соціальних потреб суспільства і підвищення рівня конкурентоспроможності» [9, с.156]. Визначення цілей повинно ґрунтуватися на користі, яку вищий навчальний заклад може принести суспільству. Основою ефективного планування цілей є місія університету, яка визначає орієнтири для діяльності представників і суб'єктів вищого навчального закладу. Місія знаходиться на рівні нормативного менеджменту і тому є основою для стратегічного і оперативного менеджменту.

До цілей університету висуваються вимоги, що зазначаються під загальновідомою назвою-акронімом SMART, відповідно до якого цілі повинні бути

прості, такі, результат яких можна виміряти, реалістичні і визначені в часі. «Під час формулювання цільових договорів важливо щоб вони мали практичну ефективність, містили конкретні цілі і види діяльності» [6, с. 25].

На думку Н.Стук (N.Stuck), «організація процесу укладання цільових договорів у формі комунікативних процесів значно впливає на якість укладених угод» [12, с. 42]. Комунікативний процес переговорів може проводитись у трьох різних формах: зверху-вниз, знизу-вгору і як протиточний процес. У першому випадку це класично-авторитарний процес укладання цільових договорів, що суперечить принципу партнерських відносин між університетом і Міністерством освіти. За другою моделлю визначені цілі будуть мати «вузьку фахову спеціалізацію» [12, с.42]. Тому обидві моделі не підходять для процесу укладання цільових договорів, крім того в постанові Конференції ректорів вищих навчальних закладів зазначається, що цільові договори повинні укладатися в результаті протиточного процесу.

Протиточний процес (Gegenstromverfahren) є поєднанням двох попередніх моделей і передбачає прояв ініціативи обох сторін процесу. «Університет у межах стратегічних цілей визначає ідеї і заходи у сфері дослідницької діяльності і навчального процесу, федеративна земля орієнтується на політичні й фінансові аспекти в переговорному процесі» [12, с. 42]. «Цільові договори сприяють узгодженню між процесом стратегічного планування автономного навчального закладу і управлінням державою вищим навчальним закладом на відстані, що сприяє формуванню рівноваги між автономією вищого навчального закладу і втручанням держави щодо виконання цілей, визначених федеративною землею» [12, с.42].

«Коли йдеться про змістову форму цільових договорів держава й університет повинні визначитися, якого результату вони прагнуть досягти за допомогою цільових договорів. З боку федеративної землі елементи цільових договорів спрямовані на укладання угоди щодо формування коаліції, а з боку університету – на формування профілю і визначення стратегічного напрямку вищого навчального закладу» [5, с.26]. «Важливим елементом укладання цільових договорів є визначення особливостей процедури і методів контролю за досягненням цілей» [7, с.170].

С.Нікель (S.Nickel) зазначає, що «Угода за цілями є колективним методом управління, який використовується керівництвом факультетів та університетів з метою визначення стратегічно важливих заходів і проектів на основі обов'язкових положень (binding provisions). Обов'язкові положення гарантують, що основна стратегічна структура буде використовуватися в децентралізованій організації. Крім того, положення можуть застосовувати до специфічних стратегічних цілей факультету чи інституту, які не є частиною загальної стратегії, але є важливими для учасників процесу. Як правило, цілі у вищих навчальних закладах не можуть визначитися згори-вниз і потребують обговорення, у якому всі учасники мають право голосу, тому цей метод відповідає вимогам колективної організаційної структури вищого навчального закладу» [10, с.19].

Самого лише цільового договору недостатньо для ефективного стратегічного менеджменту, потрібно використання методів укладання бюджету, тому що в іншому випадку цей метод буде неефективним. Як правило, складання бюджету відповідно до положень договору відбувається у формі виділення

фінансування у тій мірі, наскільки воно потрібно для реалізації запланованих проектів. На думку С.Нікель, не є зрозумілим, чи, крім пов'язаного з проектом фінансування, методи фінансування сектора вищої освіти мають можливість формувати ефективні ініціативи для забезпечення високої продуктивності. Б.Фрей (B.Frey) і М.Остерло (M.Osterloh) вважають, що мотивацію не можна сформувати за допомогою зовнішніх стимулів, зокрема серед представників професорсько-викладацького складу, які мають значну внутрішню мотивацію [3], в той час як Ф.Цігеле (F.Ziegele) [13] зазначає, що це цілком можливо. Загалом «базова модель впровадження стратегічних проектів на основі цільових договорів ефективно використовується у секторі вищої освіти» [10, с.19].

Кожен рік чи раз на два роки факультети та інститути обговорюють цілі з президентом чи ректором і отримують фінансування. Відповідно до вимог ефективність впровадження проекту повинна обговорюватися з метою використання отриманої інформації у подальшому формуванні стратегічних ініціатив вищого навчального закладу, що сприяє налагодженню зворотного зв'язку і формуванню навчального циклу і відображається у моделі організаційного навчання [1].

Кожен рік ректорат Університету Відня (Австрія) укладає цільові договори з факультетами і менеджерами, що відповідають за навчальні програми, в основу яких покладено угоду між Ректоратом і Федеральним міністерством науки. Цей підхід відповідає політиці нового державного управління. В укладеному з Міністерством науки контракті університет зобов'язується досягти певного рівня в дослідницькій і викладацькій діяльності і отримує певну суму для формування бюджету. Період укладеного контракту з Міністерством науки – три роки, «внутрішні цільові договори з факультетами і інститутами контролюються і переглядаються щорічно» [10, с.20].

Перемовини щодо укладання цільових договорів спрямовані на вирішення трьох основних питань: навчальний процес (покращення навчальних програм, бюджет, умови навчання і проживання для студентів); дослідницька діяльність (визначення основних напрямів дослідницької діяльності, публікації, пошук інвестицій, витрати на персонал і обладнання); загальні умови (гендерна політика, структура організації і персоналу, підтримуюча структура).

Результати обговорень між ректором і менеджерами факультетів підсумовуються і публікуються у внутрішній мережі, так само, як і останній варіант річного контракту. «Університет Відня використовує внутрішні цільові договори з метою впровадження і реалізації стратегічного плану розвитку, тому вони використовуються одночасно з системою внутрішнього бюджету. Продуктивність організаційних підрозділів вимірюється на основі чітко визначених показників, розподіл бюджету відбувається на основі спеціально розробленої формули» [10, с.21].

На перших етапах менеджмент за цілями не використовували для стратегічного регулювання організаційних підрозділів, а лише для стратегічного менеджменту людських ресурсів. Враховуючи той факт, що успішність стратегічного менеджменту в університеті залежить від якості роботи представників професорсько-викладацького складу, цілі вищого навчального закладу повинні співпадати з особистісними цілями персоналу, що сприятиме формуванню належного рівня мотивації, що в свою чергу сприятиме підвищенню

ефективності діяльності організації. «Ступінь досягнення визначених цілей кожним представником персоналу періодично оцінюється, в той же час керівництво факультету повинно аналізувати діяльність представників професорсько-викладацького складу, визначаючи їх потенціал і сприяючи їх подальшому кар'єрному розвитку. Результат щорічної процедури оцінювання персоналу повинен фіксуватися в індивідуальних цільових договорах» [10, с.21].

У вищому навчальному закладі якість персоналу відіграє важливу роль. Без висококваліфікованих дослідників і викладачів, так само, як без висококваліфікованих управлінців і адміністраторів, діяльність вищого навчального закладу не може бути успішною, тому підбір нового персоналу і підвищення його кваліфікації впливає на ефективність роботи університету. управління людськими ресурсами повинно узгоджуватися зі стратегією вищого навчального закладу. «У цій сфері для університетів країн ЄС характерні три типи цільових договорів:

1. Угоди між керівництвом університету і щойно зарахованими у штат професорами стосовно їх майбутньої продуктивності у дослідницькій і викладацькій діяльності, з зазначенням рівня заробітної плати і умов праці.

2. Угоди між науковцями-початківцями і їх науковими керівниками відносно їх планованої наукової кваліфікації

3. Угоди між керівництвом і адміністративним персоналом щодо участі у подальших курсах підвищення кваліфікації і інших заходів стосовно розвитку персоналу» [10, с.22].

Важливо, щоб використання цільових договорів у сфері управління персоналом мало практичне значення для представників професорсько-викладацького складу університету. Відповідно до положень §22 (1) «Закону про університет» (Universitätsgesetz) зазначається, що обов'язком ректора є укладання цільових договорів з керівниками структурних підрозділів [13]

Університет Карл-Францес Грац (Karl-Franzens-Universität Graz) уклав перші цільові договори на період 2002-2004 рр., наступними були однорічні угоди на 2006 р., потім трирічні на період 2007-2009 рр. Цільові договори містять наступні положення: заходи, які погодив університет щодо досягнення стратегічних цілей; заходи щодо досягнення стратегічних цілей структурних підрозділів; обов'язки структурних підрозділів, які формуються на основі положень угод щодо продуктивності між Міністерством освіти та університетом. Відповідальність за укладання внутрішніх цільових договорів покладається на факультет, крім того, відділ продуктивності і менеджменту якості освіти формує концепцію цільових угод і консультує учасників процесу.

Текст цільових договорів починається із визначення правових засад їх оформлення, де зазначається, що цільова угода сформована відповідно до §22 «Закону про університет» (Universitätsgesetz), мета документа – конкретизувати договори щодо продуктивності і забезпечити їх впровадження [13].

Внутрішній цільовий договір Університету Карл-Франц Грац складається з таких розділів:

- дослідницька діяльність (основні дослідницькі теми факультету, сприяння дослідницькій діяльності, заохочення молодих науковців, кількісні показники щодо оцінювання цілей);

- навчальний процес (зміни у навчальних курсах, покращення відносин між викладачем і студентом, підготовка висококваліфікованих докторантів і аспірантів, кількісні показники щодо оцінювання цілей);
- післядипломна освіта (неперевна освіта для представників різних вікових категорій, кількісні показники щодо оцінювання цілей);
- суспільні цілі (гендерна рівність, неперевна освіта для студентів, що працюють; кількісні показники щодо оцінювання рівні досягнення цілей);
- інтернаціоналізація і мобільність (програми щодо мобільності студентів і кількісні показники щодо цілей);
- розвиток персоналу;
- ресурси;
- моніторинг результатів впровадження стратегії;
- оцінювання результатів впровадження стратегії і розподіл певної частини

бюджету університету на основі показників (4% глобального бюджету факультету у 2010-2012рр. пов'язано із досягненням цільових кількісних показників, оцінювання досягнення показників – обов'язок університету [5].

Цільові договори з усіма шістьма факультетами укладені за цим планом. У Нідерландах Міністерство освіти і науки почало укладати цільові договори з вищими навчальними закладами у 2011р., запровадивши показники, на основі яких розподіляється 5% бюджету вищого навчального закладу.

Висновки. Подальші перспективи досліджень. Проаналізувавши зарубіжний досвід укладання цільових договорів, можна стверджувати, що цей вид контрактів є методикою впровадження і контролю стратегічного менеджменту, пов'язаною з розподілом бюджету в середині вищого навчального закладу, досить новою, проте ефективною в управлінні вищим навчальним закладом. Цільові договори сприяють впровадженню контролю, орієнтованого на результат, на основі чітко визначених показників, що надає можливість вимірювати ступінь досягнення стратегічних цілей. Зважаючи на те, що цей метод є досить новим у сфері управління вищим навчальним закладом, він потребує подальшого вивчення.

Список використаних джерел

1. Argyris C., Schön D. Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. – Reading, Mass: Addison Wesley, 1996.
2. Fangmann H. Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. (Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis). – Bielefeld: UniversitätsVerlag Webler, 2001. – S. 508–512.
3. Frey B. S., Osterloh M. Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives. – Berlin, Heidelberg, New York, 2002. –
4. Hortig L. Externe Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument im Hochschulbereich [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://opus.unibw-hamburg.de/volltexte/2012/2973/pdf/Hortig-Externe-Zielvereinbarungen.pdf>
5. Interne Zielvereinbarungen Karl-Franzens-Universität Graz [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.uni-graz.at/uewww_zlv_gewi06.pdf
6. Künzel E., Nickel S., Zechlin L. Verbindliche Maßstäbe fixieren Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule // Wissenschaftsmanagement. – 2000. – № . – S. 24-27
7. Lüthje J. (2002): Zielvereinbarungen als Instrument strategischer Steuerung, in: G. Köhler (Hg.), Alternativen denken – Blockaden überwinden – strategisch handeln. Management of Change in Hochschule und Forschung, Frankfurt a.M., S. 55-60

8. Müller U., Ziegele F. Zielvereinbarungen zwischen hochschulen und Staat in Nordrhein-Westfalen: Erfahrungen und Zukunftsperspektiven. – Gütersloh: CHE, Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, 2003. – 88 s.
9. Nickel S., Zechlin L. Zielvereinbarungen als partizipatives Management – ein Anwendungsmodell // A.Hanft (ed.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. – Luchterhand: Neuwied&Kriftel, 2000. – S.153-169.
10. Nickel S. Strategic Management in Higher Education Institutions – Approaches, Processes and Tools// Leadership and Governance in Higher Education. – 2011. – №1 (D 2-1). – pp.1-27.
11. Pasternak P. Hochschulverträge und Zielvereinbarungen. Grundlagen, Modellreferenzen und Berliner Erfahrungen. – die hochschule. – 2003. – №3. – S.136-159.
12. Stuck N. Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen// Wissenschaftsmanagement. – 2003. – №4.
13. Universitätsgesetz 2002 – UG.Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128>
14. Ziegele F. Formelgebundene Budgetzuweisung und Zielvereinbarungen als Instrumente des Finanzmanagements von Hochschulen. // Cordes J., Roland F.; Westermann, G. (eds.): Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftlich Aspekte der Hochschulsteuerung. – Wiesbaden, 2001. – pp. 189 – 205.

Отримано 01.10.2013р.

УДК 378.11

Гук О. Ф. °

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, факультет психології, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

У статті обґрунтована необхідність модернізації вітчизняної освітньої діяльності вищих навчальних закладів згідно із загальноєвропейськими стандартами, розкриті педагогічні умови модернізації навчально-виховного процесу у вищих навчальних закладах України.

Ключові слова: модернізація навчально-виховного процесу, Болонська система, європейські освітні стандарти, вища освіта України, педагогічні умови, демократизація освітнього середовища

В статье обоснована необходимость модернизации отечественной образовательной деятельности высших учебных заведений по общеевропейским стандартам, раскрыты педагогические условия модернизации учебно-воспитательного процесса в высших учебных заведениях Украины.

Ключевые слова: модернизация учебно-воспитательного процесса, Болонская система, европейские образовательные стандарты, высшее образование Украины, педагогические условия, демократизация образовательной среды

The article substantiates the need to modernize Ukrainian educational activity of higher education institutions in accordance with the European standards and reveals pedagogical conditions for modernization of process of education and upbringing in higher educational institutions of Ukraine.