

## УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТИ

*У статті розглянуто питання відповідності вищої освіти України основним нормативним актам, висвітлено значення та зміст процесу модернізації освіти. Приділено увагу визначенню проблем, перспектив, а також організаційних аспектів управління університету в умовах модернізації освіти.*

**Ключові слова:** вища освіта, управління університетом, модернізація освіти, студентське самоврядування.

*В статье рассмотрен вопрос соответствия высшего образования Украины основным нормативным актам, отражено значение и содержание процесса модернизации образования. Уделено внимание определению проблем, перспектив, а также организационных аспектов управления университета в условиях модернизации образования.*

**Ключевые слова:** высшее образование, управление университетом, модернизация образования, студенческое самоуправление.

*The question of accordance of higher education of Ukraine to basic normative acts is considered in the article. The meaning and content of modernization educational process is reflected. The determination of problems, prospects, and also organizational aspects of university management, is spared in the conditions of modernization of education.*

**Key words:** higher education, management, modernization of education, student self-government, an university.

**Постановка проблеми.** В умовах швидкоплинних змін в економіці та суспільстві процес модернізації освіти і вищої зокрема стає постійною й об'єктивною потребою. Удосконаленню шляхом модернізації, а іноді й шляхом реформування, підлягають усі сфери життєдіяльності держави, але щодо освіти, то на відміну від інших у ній ці процеси повинні мати випереджаючий характер.

**Мета статті** – дослідити специфіку управління університету в умовах модернізації освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Зважаючи на особливе призначення і важливість як загальної, так і вищої професійної освіти, держава створила механізм їх сталого розвитку і постійно дбає про його вдосконалення.

Запорукою успішного функціонування освіти є, у першу чергу, конституційні гарантії. В Україні кожен має право на освіту. Дер-

жава забезпечує доступність і безоплатність освіти (зокрема вищої) в державних і комунальних навчальних закладах, розвиток вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання. У Конституції України встановлені гарантії розвитку вищої освіти через систему пільг і стипендій студентам, свободи літературної, художньої і технічної творчості, захист інтелектуальної власності, авторських прав, моральних і матеріальних інтересів. Держава сприяє розвитку науки, встановленню наукових зв'язків вищих навчальних закладів зі світовим співтовариством (Конституція України. Статті 53, 54).

Управління вищим навчальним закладом здійснюється в межах, визначених Конституцією України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України та міністерствами, що мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади. Окремі напрями діяльності вищих навчальних закладів регулюються спеціальними створеними Кабінетом Міністрів України та окремими міністерствами структурами: Вищою атестаційною комісією, Державною акредитаційною комісією, Державною інспекцією вищих навчальних закладів та іншими органами, що створені і діють відповідно до Конституції України, Закону України про вищу освіту та інших нормативних актів.

Основним нормативним актом, що регламентує процес управління університетом, є Закон України «Про вищу освіту». З огляду на особливе значення цього Закону під час вирішення питання про подальшу модернізацію управління університетом, у першу чергу, необхідна відповідність Статуту університету та інших нормативних актів, що забезпечують стабільність управління вищим навчальним закладом, його нормам і вимогам.

Уже в статті 1 Закону «Про вищу освіту» сформульовані основні категорії, що розкривають мету, завдання та зміст власне вищої освіти.

Вища освіта — рівень освіти, що здобувається особою у вищому навчальному закладі в результаті послідовного, системного і цілеспрямованого процесу засвоєння змісту навчання, який ґрунтується на повній загальній середній освіті й завершується отриманням певної кваліфікації за підсумками державної атестації.

Отже, системне вдосконалення управління університетом повинно забезпечувати цілеспрямовану діяльність, спрямовану на збагачення змісту навчання, виключення будь-яких спроб надавати вищу освіту за відсутності повної середньої освіти та кваліфікованої державної атестації. В університеті державна атестація повинна су-

проводжуватися захистом дипломної роботи, підтвердженням вільного володіння українською, англійською (або іншою поширеною іноземною) мовами та сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями.

У Законі зазначається, що важливою складовою управління університетом стає система об'єктивного оцінювання рівня знань абітурієнтів. Зовнішнє незалежне оцінювання знань осіб, які бажають здобувати вищу освіту на базі повної загальної середньої освіти, – система об'єктивного оцінювання рівня їхніх знань за єдиними вимогами і процедурами з метою забезпечення основи конкурсного відбору осіб для прийому на навчання до вищих навчальних закладів незалежно від форм власності та джерел оплати навчання (Закон України «Про вищу освіту». Стаття 1).

Зазначені положення Закону повністю відповідають вимогам науково обгрунтованого управління університетом. Однак з огляду на потребу одночасного забезпечення демократизації процесу управління, гарантування рівних прав усім учасникам і сторонам необхідно, на нашу думку, не відокремлювати і не протиставляти державне управління університетом його законним правам на самоврядування й автономію. Верховна Рада України, приймаючи «Закон про вищу освіту», детально визначила характеристику вищого навчального закладу як освітнього, або освітньо-наукового, який заснований і діє відповідно до законодавства про освіту, принципів автономії, реалізує згідно з наданою ліцензією освітньо-професійні (освітньо-наукові) програми вищої освіти за певними освітньо-кваліфікаційними (освітньо-науковими) рівнями, забезпечує навчання, виховання осіб, здобуття ними кваліфікації відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність.

Зазначена частина статті 1 «Закону про вищу освіту» наголошує на дотриманні принципів автономії у здійсненні управління вищим навчальним закладом, а тому такий важливий етап управлінського процесу, як формування контингенту студентів, не може здійснюватися тільки державним органом незалежного оцінювання знань абітурієнта. У цьому процесі, зокрема, коли йдеться про педагогічний університет, повинні бути задіяні три сторони: школа, вищий навчальний заклад, держава. Наші дослідження довели, що процес об'єктивного, але формалізованого підходу до тестування звів нанівець роль школи і вищого навчального закладу.

Негативні наслідки такого підходу очевидні. Проведені нами опитування серед першокурсників Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, а також дані з інших університетів свідчать, що від 10 до 30 відсотків (незалежно від спеціальності) не мали наміру здобувати професію вчителя, а студентами стали за формальним рейтингом сертифікату незалежного оцінювання. Саме через це за останні роки зріс відсоток відрахувань як на першому, так і на старших курсах, і складає 10 відсотків. А це вже не тільки фінансові витрати, а й особисті психологічні травми молодих людей.

Уводячи норму про обов'язковість такої форми як зовнішнє незалежне оцінювання, слід у процесі подальшого вдосконалення Закону «Про вищу освіту» передбачити обов'язковість у його здійсненні школи і вищого навчального закладу та норму, яка знімає обов'язковість збереження контингенту, також вимогу про обов'язковість працевлаштування після завершення навчання. Ще значнішим є те, що Закон «Про вищу освіту» декларує положення про автономію університету (стаття 1) та інтеграцію вищої освітньої системи України у світову систему вищої освіти, але не має норм, які б фактично закріплювали академічну та фінансову самостійність вищого навчального закладу, без чого надто обмеженим залишається самоврядування в цілому і студентське самоврядування зокрема.

Педагогіка співробітництва у педагогічному університеті має бути особливо рівноважною стосовно всіх учасників навчально-наукового і виховного процесів та забезпечувати високу конкурентоспроможність випускників. Проведені дослідження як в університеті, так і в загальноосвітніх школах підтвердили недоцільність підготовки бакалаврів. Виправданим є безперервний п'ятирічний термін, який закінчується магістерською програмою професійного і наукового спрямування терміном півтора – два роки. За належного управління якістю підготовки учитель (магістр) здатний революційно вплинути на якість шкільної освіти, а з нею – на якість життя в Україні. Сама оптимізація мережі педагогічних університетів могла б здійснюватися за критерієм можливості забезпечувати саме такий рівень освіти. За нашими підрахунками для повного забезпечення якісної педагогічної освіти вистачить 10 – 15 педагогічних університетів четвертого рівня акредитації.

Система управління якістю освіти в педагогічному університеті повинна ґрунтуватися на структурованій системі підготовки та підвищення кваліфікації. В університеті четвертого рівня акредитації

науково-педагогічний кадровий потенціал повинен забезпечувати підготовку фахівців з усіх шкільних курсів. Цим забезпечуються не тільки кількісні параметри, а й можливості глибокої міжпредметної інтеграції як запоруки високої якості підготовки сучасного вчителя, що є головним. Наприклад, як нормативні вимоги, так і саме життя вимагають, щоб кожен випускник педагогічного університету мав фундаментальну підготовку з двох, а іноді й більше спеціальностей, вільно володів англійською, або іншою іноземною мовою, легко послуговувався засобами сучасних інформаційних технологій. Це можливо тільки в тих університетах, де високоефективно функціонують усі напрями педагогічної підготовки. Особливо важливо у кожному з них мати підготовку з іноземних мов та інформатики. У такому університеті обов'язковою є структура, що забезпечує післядипломну освіту на принципах її безперервності. На жаль, у новій редакції Закону «Про вищу освіту» (стаття 10) функції цієї ланки суттєво обмежені.

Управління вищою освітою в цілому здійснює Кабінет Міністрів України через систему органів виконавчої влади, які, у свою чергу, реалізують державну політику в галузі вищої освіти. У процесі дослідження ми дійшли висновку, що констатація принципу: «Держава здійснює освітню політику у галузі вищої освіти» не забезпечує першочерговість і випереджальний характер розвитку освіти. Доцільніше було б ґрунтуватися на формулі: «Освіта – основоположна функція держави», що відповідно закріплюється у Конституції України, Законі «Про вищу освіту», інших нормативних актах. За такою формулою більш чітко розкривається основне завдання освіти: відтворення високоосвіченого українця, громадянина і патріота України. Це важливо ще й тому, що гарантується поєднання у змісті університетської освіти навчання науково-пошукової діяльності та виховання.

Здійснення державної політики в галузі педагогічної освіти забезпечується Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України шляхом розробки та реалізації загальнодержавних програм. Нами внесені пропозиції щодо розробки нової концепції педагогічної освіти в Україні, які враховані її розробниками – Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України і Національною академією педагогічних наук України. Ми дійшли висновку, що прийняття нової редакції зазначеної концепції повинно стимулювати прийняття Державної програми педагогічної освіти України, яка передбачає нові державні компоненти стандартів вищої освіти, сучасні нормативи матеріально-технічного і фінансового забезпечення та

відповідатиме вимогам європейських конвенцій, що регламентують розвиток вищих навчальних закладів.

Управління є функцією власника, а оскільки університет цією функцією не наділений, то зазвичай більшість управлінських функцій належить центральному органу управління – Міністерству освіти і науки, молоді та спорту України. Заперечувати це немає сенсу, але й не можна не наголосити на тому, що такий підхід обмежує ефективність оперативного управління університетом і основними напрямками його діяльності.

Ми вважаємо, що дійде черга і до суттєвої модернізації управління вищим навчальним закладом та оптимізації у розподілі функцій між центральним органом управління й університетом.

У статті 22 Закону «Про вищу освіту» визначено мету та головні завдання діяльності вищого навчального закладу.

Основною метою діяльності вищого навчального закладу є забезпечення умов для здобуття вищої освіти та підготовки кадрів. До головних завдань належать: здійснення освітньої, наукової та виховної діяльності. Як і в попередні періоди, в статті не знайшли втілення основоположні функції (про неї ми зазначали вище), незважаючи на те, що управління завжди повинно бути функціональним.

У статті 26 Закону «Про вищу освіту» регламентується діяльність національних вищих навчальних закладів. Нову і більш досконалу систему управління вищим навчальним закладом, на наш погляд, слід упроваджувати саме в національних університетах й уникати будь-яких інших критеріїв для надання додаткових прав і пільг університетам. Національні університети повинні стати своєрідним експериментальним майданчиком для вдосконалення управління університетом та підвищення ефективності реформ освіти в цілому.

Науково обґрунтоване управління вищим навчальним закладом базується на визначені Законом принципи управління. Стаття 29 Закону визначає, що управління вищим навчальним закладом здійснюється на основі принципів: автономії та самоврядування; поєднання колегіальних та єдиноначальних засад; незалежності від політичних партій, громадських та релігійних організацій. Запорукою подальшого вдосконалення управління університетом повинні стати як безумовне дотримання означених принципів, так і надання повноважним центральним органам управління достатніх прав і свобод вищому навчальному закладу. Зайва регламентація й опіка, на жаль, обмежують ініціативу вищого навчального закладу, а управління ним роблять пасивним.

Безпосереднє управління вищим навчальним закладом здійснює його керівник – ректор (стаття 32 Закону «Про вищу освіту»). Ректор, опираючись на принципи єдиноначальності в управлінні університетом, у межах наданих йому повноважень вирішує питання діяльності вищого навчального закладу, затверджує його структуру і штатний розпис; видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками і структурними підрозділами університету; представляє вищий навчальний заклад у державних та інших органах, відповідає за результати його діяльності перед органом управління, у підпорядкуванні якого перебуває університет; є розпорядником майна і коштів; виконує кошторис, укладає угоди, дає доручення; приймає на роботу та звільняє з роботи працівників; забезпечує охорону праці, дотримання порядку та законності; призначає та звільняє за погодженням із вченою радою університету проректорів, головного бухгалтера, директора бібліотеки.

Ректор визначає функціональні обов'язки працівників; формує контингент осіб, які навчаються в університеті; забезпечує організацію та проведення контролю за виконанням навчальних планів і програм; контролює дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни; забезпечує дотримання службової та державної таємниці; здійснює контроль за якістю роботи всіх працівників; сприяє роботі студентського самоврядування та створює умови для його діяльності; сприяє формуванню здорового способу життя, зміцненню спортивної бази, створює належні умови для занять спортом; разом з профспілковими організаціями розробляє і подає на затвердження конференції працівників університету правила внутрішнього трудового розпорядку та колективний договір і після прийняття підписує його.

Також ректор відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної діяльності та культурно-виховної роботи в університеті, за результати господарської і фінансової діяльності, стан і збереження будівель та майна.

Для вирішення основних питань діяльності відповідно до Статуту ректор створює робочі та дорадчі органи і визначає їх повноваження, щорічно звітує перед Міністерством та конференцією колективу.

Відповідно до Закону «Про вищу освіту» та Статуту університету з метою підвищення ефективності управління університетом нами обгрунтовані і подані ректору для впровадження пропозиції про делегування частини його повноважень проректорам, керівникам



структурних підрозділів. Це знайшло втілення в розроблених за нашої участі положеннях про підрозділи і служби університету.

Значний управлінський ефект мало створення, поряд із вченою радою університету, виконавчої ради. Виконавча рада, діяльність якої передбачена Статутом університету, – постійно діючий управлінський орган. Робота ради планується на рік, а її засідання відбуваються щотижня. Це не тільки спростило роботу вченої ради, яка відтепер розглядає питання стратегічного розвитку університету, а й дало змогу оперативно вирішувати всі питання навчальної, наукової, виховної, фінансово-господарської діяльності, а також здійснювати контроль за реалізацією законів, постанов Уряду, органів місцевого самоврядування та вченої ради університету.

Позитивно зарекомендував себе такий дорадчий громадський орган управління університетом, як наглядова рада.

Наші пропозиції були враховані під час розробки Положення про наглядову раду Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Наглядова рада сприяє посиленню громадської складової у здійсненні управління університетом. До її компетенції входять визначення перспективних планів розвитку університету, надання допомоги ректору в реалізації державної політики в галузі вищої освіти і науки, здійснення контролю за діяльністю ректора, сприяння ефективній взаємодії університету з органами державного управління, науковою громадськістю, громадськими і політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку вищої освіти.

Відповідно до статті 37 Закону «Про вищу освіту» в університеті діє вищий колегіальний орган громадського самоврядування – конференція трудового колективу. У Харківському національному педагогічному університеті імені Г.С. Сковороди конференція трудового колективу скликається не менше двох разів на рік – на початку календарного та навчального років. До складу конференції входять представники всіх категорій працівників університету та представники осіб, які навчаються.

Науково-педагогічні працівники складають не менше 75 відсотків її складу, представники осіб, які навчаються – не менше 10 відсотків.

Конференція трудового колективу за поданням вченої ради приймає Статут університету, а також вносить зміни до нього; шляхом таємного голосування обирає претендента на посаду ректора і подає свої пропозиції Міністерству освіти і науки, молоді та спорту Украї-



ни; щорічно заслуховує звіт ректора університету про його діяльність; обирає комісію з трудових спорів відповідно до законодавства України про працю.

За мотивованим поданням наглядової ради університету конференція трудового колективу розглядає питання про дострокове припинення повноважень ректора університету; затверджує правила внутрішнього розпорядку; за потребою розглядає інші питання діяльності університету.

У сучасних умовах значну роль у здійсненні ефективного управління університетом відіграє студентське самоврядування. У Харківському національному педагогічному університеті імені Г.С. Сковороди органи студентського самоврядування (спілка студентів університету, профспілка студентів, громадські студентські об'єднання) створені з моменту проголошення незалежності України. Відповідно до статті 38 Закону про вищу освіту України та статутів студентських громадських організацій студентське самоврядування має реальну можливість безпосередньо вирішувати питання, що належать до його компетенції. Представники студентського самоврядування входять до складу всіх представницьких органів управління університетом. Без їх згоди не вирішується жодне питання щодо прав осіб, які навчаються в університеті. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» та розробленого і затвердженого в установленому порядку Положення про студентське самоврядування університету до основних завдань студентського самоврядування належать: ознайомлення осіб, які навчаються, з їх правами і обов'язками; сприяння вихованню осіб, які навчаються, на засадах українського патріотизму, поваги до Конституції України, державних символів та гуманізму; представництво і захист своїх законних інтересів; сприяння підвищенню якості вищої освіти; сприяння виконанню особами, які навчаються, своїх обов'язків; сприяння створенню відповідних умов для проживання і відпочинку осіб, які навчаються; сприяння діяльності студентських гуртків, товариств, об'єднань, клубів за інтересами; організація співробітництва з особами, які навчаються в інших вищих навчальних закладах, і молодіжними організаціями; сприяння працевлаштуванню випускників; участь у вирішенні питань міжнародного обміну осіб, які навчаються; сприяння вихованню в осіб, які навчаються, моральної, етичної та правової культури; організація здорового способу життя.

Управлінська діяльність студентського самоврядування в Харківському національному педагогічному університеті імені Г.С. Ско-

вороди здійснюється на рівні академічної групи, курсу, інституту, факультету, гуртожитку й університету в цілому.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, становлення державно-громадського управління вищим навчальним закладом в умовах здійснюваної модернізації вищої освіти передбачає ряд послідовних і науково обґрунтованих заходів.

По-перше, удосконалення діючого законодавства України та подолання неузгодженості в ньому.

По-друге, підвищення ефективності управління вищою освітою повинно супроводжуватися оптимізацією мережі вищих навчальних закладів і створенням рівних умов для їх функціонування.

По-третє, подальший розвиток державно-громадського управління повинен супроводжуватися переглядом співвідношення функцій управління між центральним органом управління і безпосередньо вищим навчальним закладом.

По-четверте, враховуючи курс України на євроінтеграцію та вимоги Болонського процесу, нагальними стають потреби надання вищим навчальним закладам реальних академічних і економічних свобод й автономії.

По-п'яте, докорінних змін потребує управління безпосередньо у вищому навчальному закладі. Для оптимального співвідношення принципів єдиноначальства і громадського управління повинні створюватися передумови для випереджаючих темпів громадського, зокрема студентського, самоврядування.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України.
2. Закон України «Про вищу освіту».
3. Указ Президента України В.Ф. Януковича «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» від 30 вересня 2010 р.