

УДК 37.015.3:378
DOI: <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2025.21.04>

Микола ЖИЛЕНКО, канд. пед. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0002-3699-5471
e-mail: zhylenko@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАФЕДРОЮ ПЕДАГОГІКИ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ

Вступ. *Управління в системі вищої освіти, зазвичай здійснюють менеджери із представників науково-педагогічного персоналу, які не мають спеціальної фахової підготовки для реалізації прав і виконання обов'язків, що визначаються законодавчими і нормативними документами. Ефективність управлінської праці керівника у закладі вищої освіти великою мірою залежить від його особистісних характеристик, але обов'язковим компонентом продуктивності виступають компетентності, які не можуть бути сформовані без спеціальних знань і фахової підготовки. Розв'язати цю проблему намагалися в різний спосіб, але найбільш ефективним можна вважати створення і реалізацію програм з освітнього менеджменту у закладах вищої освіти, зокрема в класичних університетах. Досить успішний досвід реалізації таких програм є на кафедрі педагогіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка.*

Результати. *Основний фокус кафедральних програм – це спеціальна підготовка з управління закладами освіти та їх підрозділами, створення і управління освітніми проектами за невизначеності умов і вимог.*

Висновки. *За час існування було створено й успішно реалізовано багато освітньо-наукових програм (редакцій програм), підготовлено значну кількість менеджерів для закладів різного рівня освіти. Одночасно з організацією навчання відбувався процес вивчення проблем освітнього менеджменту в закладах освіти. Зокрема це було зроблено в рамках комплексного дослідження підходів до наукової організації освітньої діяльності в ЗВО, яке проводилося кафедрою педагогіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка в межах НДР 19КП016-03, тема: "Розвиток педагогічної освіти в класичних університетах", № держреєстрації: 0119U000607, яка належить до Комплексної наукової програми "Модернізація суспільного розвитку України в умовах світових процесів глобалізації". У проміжних і підсумковому звітах знайшли відображення результати досліджень із комплексної оцінки ефективності управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти, використання принципів нейролінгвістичного програмування під час підготовки менеджерів для освітньої сфери, організації особистої діяльності керівника, як умови ефективного управління закладом освіти, умов ефективного делегування повноважень менеджером закладу вищої освіти, професійної підготовки фахівців освітньої сфери в класичних університетах, предметної сфери підготовки управлінців для системи вищої освіти.*

Ключові слова: *освітній менеджмент, освітня програма, ефективність управління, предметна сфера, професійна підготовка.*

Вступ

Передумови. Під час реалізації програм підготовки управлінців для освітньої сфери на кафедрі педагогіки відбувався процес вивчення проблем освітнього менеджменту в рамках комплексного дослідження підходів до наукової організації освітньої діяльності в ЗВО, яке проводилось у межах науково-дослідної роботи 19КП016-03, за темою: "Розвиток педагогічної освіти в класичних університетах", № держреєстрації: 0119U000607. Вона є складовою Комплексної наукової програми "Модернізація суспільного розвитку України в умовах світових процесів глобалізації". За період дії програм з освітнього менеджменту на кафедрі проведено комплексну оцінку ефективності управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти, досліджено використання принципів нейролінгвістичного програмування під час підготовки менеджерів для освітньої сфери, організацію особистої діяльності керівника, як умову ефективного управління закладом освіти, предметну сферу підготовки управлінців для системи вищої освіти, умови ефективного делегування повноважень менеджером закладу вищої освіти, професійну підготовку фахівців освітньої галузі у класичних університетах.

Актуальність. Результати цих досліджень апробувались під час конференцій, наукових круглих столів, рецензувались і висвітлювались у наукових публікаціях у фахових виданнях, звітах із НДР. Підготовка до ювілею кафедри (175 років) стала слушною нагодою для узагальнення змісту цих досліджень і висвітлення їхніх результатів на максимально можливому рівні узагальнення в матеріалах ювілейної конференції. Це надає можливість зробити огляд досліджень і їхніх результатів в одній публікації, створює умови для використання досвіду, що отриманий за

значний період і враховує: зміст, організацію, вимоги законодавчої, нормативної бази, замовлення суспільства щодо підготовки управлінців для освітньої сфери, критерії оцінки результатів діяльності.

Отже, **метою та завданнями** статті є узагальнення результатів проведених досліджень з організації підготовки управлінців для освітньої сфери за період функціонування програм з освітнього менеджменту на кафедрі.

Результати

1. Оцінювання ефективності управлінської діяльності керівника ЗВО.

А) Аналіз критеріїв оцінки ефективності управлінської діяльності. Однією із проблем, яка була сформульована здобувачами освітньої програми в процесі навчання стало питання адекватної оцінки ефективності управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти. Для її розв'язання було проведено анкетування, бесіди, інтерв'ю з керівниками закладів вищої освіти, навчальних підрозділів (3 ректори, 9 проректорів, 19 деканів факультетів та директорів інститутів). З'ясовано, що ефективність управлінської праці великою мірою залежить від особистісних характеристик керівника, але обов'язковим компонентом її продуктивності виступають компетентності, які не можуть сформуватись без спеціальних знань. Серед основних проблем, за підсумками дослідження, були визначені такі: необхідність володіти поняттями, змістом і принципами наукової організації праці. Більшість респондентів зазначили необхідність знань зі структури й нормативно-правового забезпечення управління закладом вищої освіти; системи наукової організації управлінської праці; окремо виділена необхідність розуміння факторів і основних детермінант її ефективності. До переліку обов'язкових також

потрапили: зміст і організація праці керівника, методи ефективної організації управлінської праці, документообігу, підготовка і проведення нарад, ділових зустрічей, переговорів, створення прийнятних режиму і умов праці, культура професійного спілкування.

Під час уточнювальних бесід з'ясувалося, що керівник (менеджер), як суб'єкт управління, повинен вміти проаналізувати ситуацію, спрогнозувати стратегію і організувати оперативне управління по її реалізації. Виконавець, як об'єкт управління, має реалізувати управлінське рішення, прийняте керівником, отже для цього також мають бути створені відповідні умови. До суб'єкта і об'єкта управлінської діяльності мають застосовуватись певні правила і підходи. Головними умовами, що визначають ступінь досягнення цілей управління називалися професіоналізм, організованість і порядність керівника.

З метою виявлення критеріїв успішності реалізації функцій управління, було проведено контент-аналіз літератури з проблем діяльності і характеристик особистості керівника закладу вищої освіти, навчального підрозділу. На основі узагальнення результатів контент-аналізу й анкетування, розроблено багато критеріїв управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти від яких залежить її ефективність і методику оцінки ступеня їхньої реалізації керівником у процесі управління закладом, сформульовано висновки і рекомендації:

1. У сучасній системі вищої освіти існує протиріччя між вимогами, які висуваються до обрання на посаду керівника ЗВО на законодавчому рівні і змістом його повноважень. Для ефективного здійснення своєї місії керівникові потрібна ціла низка компетентностей з організації діяльності і поведінки у професійно-визначальних ситуаціях, якими, відповідаючи усім вимогам на законодавчому рівні (Про вищу освіту, 2014, ст. 42), кандидат може не володіти.

2. Пошук шляхів розв'язання суперечності між вимогами до обрання керівника у закладі вищої освіти й необхідністю мати певний рівень компетентностей для ефективного виконання повноважень може здійснюватися через організацію системи формальної, неформальної і інформальної освіти. У ситуації, коли вибори керівника відбулися і треба в короткі терміни включитись в існуючу систему управління, або створити свою, найбільш продуктивною будуть неформальна та інформальна освіта.

3. Для визначення напрямів підготовки, створення мотивації для самовдосконалення, може використовуватись методика, яка включає порядок визначення основних компонентів управлінської діяльності в закладі вищої освіти, критерії оцінювання її продуктивності, процедуру експертної оцінки діяльності керівника ЗВО і підрахунок підсумкового результату.

4. Участь на всіх етапах: відбору, формулювання критеріїв, ранжування, визначення вагового коефіцієнта кожного критерію, порівняння результатів експертного оцінювання і самооцінки надасть керівникові можливість усвідомити рівень власної готовності до управлінської діяльності, визначити і проранжувати за критерієм значущості напрями самовдосконалення.

В) Вплив навичок соціальної взаємодії на ефективність управлінського процесу.

Соціальне управління – це управління, що здійснюється у людському суспільстві, людьми стосовно людей. І суб'єкт і об'єкт управління це людина. В управлінських системах, які функціонують у соціальному середовищі, головним і провідним є людський фактор, який включає: рівень кваліфікації, соціальну активність, виробничу ініціативу, рівень професійної і загальної підготовки,

громадянську відповідальність, стан здоров'я, фізичну підготовку тощо. (Дуглас Макгрегор, 2006). Ефективність планування, організації, мотивації й контролю управлінських процесів у закладі освіти можна збільшити, якщо дослідити вплив на їхній рівень уміння керівника організувати власну діяльність, виявити детермінанти її ефективності.

1. Система управління часом – комбінація взаємодіючих елементів, зокрема, концепції і методів управління часом, спрямована на досягнення поставленої мети. Планування – найперша важлива ланка в організації раціональної роботи керівника. Воно обов'язково передбачає, як встановлення реальних термінів досягнення визначених цілей і поставлених завдань, так і проведення заходів конкретного змісту. Встановлення термінів виконання – важливий і відповідальний момент у плануванні. Вміння ощадливо витратити час є ознакою високої культури управління, вихованої і організованої людини. Існує такий закон менеджменту: чим більше часу керівник витрачає на планування, тим менше його йде на безпосереднє вирішення проблеми, що заощаджує загальний час (Скібіцька, 2010, с. 42).

Якщо на планування робочого дня витрачати 7–8 хв і послідовно дотримуватись плану, щодня можна виграєти приблизно годину часу для виконання інших завдань. Це ще одна перевага у плануванні.

Раціональна організація праці керівника передбачає чітке уявлення: що він робить, коли і скільки на це потрібно часу? Проведене дослідження діяльності проректорів, начальників відділів (8), деканів факультетів, директорів інститутів, ННЦ (16), секретарів, помічників керівників (16) закладу вищої освіти (загальна кількість вибірки 40 респондентів) показало, що йдеться про необхідність суворого планування за такими напрямками:

- розв'язання питань організації освітнього процесу;
- робота з документами;
- наради, переговори, бесіди;
- розв'язання соціально-економічних питань;
- робота з кадрами;
- відрядження;

• обов'язковою складовою (яка, на жаль, не може бути спланована) виступають невикористані витрати часу.

У розглянутих в статті (Жиленко, 2019) системах планування доведено, що воно має починатися з визначення довготермінових (стратегічних, життєво-важливих) цілей. Дослідження показує, що лише 2,5–3 % часу керівники витрачають на стратегічне планування, тоді як найголовніше завдання керівника – бачити майбутнє до того, як воно настало і раніше, ніж будь-що. На таке бачення треба витрачати від 20 % до 50 % часу, що загалом витрачається на планування. Наше дослідження також показало, що більшість керівників уникають розробки довготермінових планів. Серед головних причин можна назвати: не знають як і не вміють їх розробляти; вважають, що це складно довго і в цьому немає потреби; ті, хто це робить, не використовують їх у поточному плануванні; віддалені результати не сприймаються як реальні. Отже, у процесі підготовки менеджерів освітньої сфери, їхнє навчання в системі підвищення кваліфікації, організації професійного саморозвитку важливим є усвідомлення ролі стратегічного планування для організації особистого часу керівника й озброєння методиками його організації (Піраміда цілей Бенджаміна Франкліна, метод Ейзенхауера, "Променевої діаграми" тощо). Аналіз результатів дослідження діяльності управлінців ЗВО надав можливості сформулювати такі висновки:

1. Соціальне управління – це управління, що здійснюється у людському суспільстві, людьми стосовно людей. І

суб'єкт, і об'єкт управління це людиною. В управлінських системах, які функціонують у соціальному середовищі, головним і провідним є людський фактор, який включає: рівень кваліфікації, соціальну активність, виробничу ініціативу, рівень професійної і загальної підготовки, громадянську відповідальність, стан здоров'я, фізичну підготовку, мотивацію, здатність до самоорганізації.

2. Для ефективного здійснення своєї місії керівникові в освітньому закладі потрібно багато компетентностей із планування, організації мотивації й контролю управлінських процесів. Аналіз умов, за яких ці функції можуть виконуватись ефективно, показав, що однією з найважливіших – є вміння керівника організувати власну діяльність.

3. Під час організації управління власним часом, керівникові треба навчитись враховувати накопичений досвід, збагачуючи його власними здобутками і враховувати умови планування й організації діяльності на конкретному робочому місці.

4. Методика організації керівником свого часу, і, як наслідок, поліпшення ефективності його використання – це тайм-менеджмент, який для управлінця має стати стилем життя, що дозволяє усвідомити і відчутти, як може ефективна організація свого часу сприяти досягненню цілей, допомагати в розвитку потенціалу особистості і здійснювати сприятливий вплив на ефективність функціонування керованої організації і на життя в цілому.

В) Значення делегування повноважень у процесі управління.

Делегування – це передача персоналу завдання або діяльності зі сфери дії керівника одночасно з необхідною компетенцією і функціональною відповідальністю. Воно має переваги в рівній мірі як для керівника так і для персоналу, але тільки за умов, якщо дотримуватись певних принципів. 1. Діапазон контролю – оптимальна кількість персоналу, який підпорядкований одному керівникові і яким він може ефективно управляти (визначається здібностями керівника, працівників, типом і важливістю роботи, розташуванням персоналу, ступенем його мотивації). 2. Фіксована відповідальність (в інструкції, посадових обов'язках) – звільнити від неї може лише керівник, що займає вищу посаду. 3. Відповідність прав і обов'язків (повноваження = відповідальності). 4. Делегування відповідальності на низи. 5. Звітність із відхилень.

Для успішного делегування керівник має переконатися, що персонал розуміє: навіщо цю роботу необхідно виконувати; чому ви доручаєте роботу саме йому; до якого терміну має бути виконана робота; на які самостійні рішення персонал має право; який попередній досвід може слугувати взірцем; які звіти по ходу роботи або після її завершення персонал має надати; засоби і допомога, які вони можуть отримати під час виконання роботи. Для того, щоб ці правила ефективно працювали, необхідна наявність певних умов: підбір персоналу; готовність (бажання) делегувати; розподіл сфер відповідальності (здатність, вміння делегувати); якщо потрібно – навчання, координація діяльності персоналу, що виконує доручене завдання; стимулювання і консультування; здійснення контролю за виконанням і результатами; обов'язкове оцінювання роботи. Важливим для керівника є розуміння, що об'єктом делегування мають бути рутинна робота, окремі питання, вузькоспеціалізована управлінська діяльність, роботи, що знаходяться на підготовчій стадії.

Для унаочнення можливостей оптимізації і систематизації процесу делегування нами в процесі дослідження (посилання вище – 40 респондентів) було використано концепцію SMART. SMARTER – це мнемонічна абревіатура, що використовується у менеджменті і

проектному управлінні для визначення цілей і постановки завдань.

"S" Specific (конкретний) розуміння керівником, чого саме необхідно досягти.

"M" Measurable (вимірюваний) здатність пояснити в чому вимірюватиметься результат.

"A" Attainable, Achievable (досяжний) розуміння і вміння пояснити, за рахунок чого планується досягти цілі.

"R" Relevant (актуальний) розуміння, чи справді виконання цього завдання дасть змогу досягти поставленої мети?

"T" Time-bound (обмежений у часі), визначення реального часового тригера/проміжку з настанням/закінченням якого має бути досягнуто мети.

Використання запропонованих підходів оптимізації взаємодії керівників з персоналом, зокрема делегування повноважень дозволило дійти таких висновків: 1. Менеджер закладу освіти практично не може впливати на рівень передбачуваності завдань, які мають зовнішню природу, тоді як професійна організація й упорядкування структури внутрішньої діяльності дає значні переваги. Одним із напрямів оптимізації структури внутрішньої діяльності управлінця і підвищення її ефективності є готовність і вміння делегувати свої повноваження.

2. Найбільший резерв часу керівник може отримати, у межах добре спланованої роботи, за рахунок правильного делегування: дотримання принципів; чіткого розуміння видів і обсягу діяльності, робіт, які можна делегувати; чіткого розуміння порядку і процедури визначення цілей і постановки завдань; урахування професійних можливостей персоналу.

3. Важливою умовою ефективного делегування є оволодіння керівником логікою формулювання і процедурою постановки розумних цілей, що має забезпечити оптимальний ритм для кожного працівника з урахуванням мети діяльності, його особистісних і професійних можливостей.

2. Підготовка управлінських кадрів для системи вищої освіти.

Г) Предметна сфера підготовки майбутніх керівників освітніх установ

Підготовка управлінців для освітньої сфери до 2015 р. проводилася згідно з Постановою КМУ від 27 серпня 2010 р. № 787 "Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра". Це спеціальність 8.18010020 Управління навчальним закладом (за типом), що віднесена до специфічних категорій. Підготовка професіоналів за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста, магістра здійснювалася на основі базової або повної вищої освіти будь-якого напрямку підготовки чи спеціальності, що не передбачало підготовки бакалаврів за цим напрямом. Після прийняття Постанови КМУ "Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти" 29 квітня 2015 р. № 266, спеціальність втратила статус специфічних категорій. Наказом МОН України 06.11.2015 р. № 1151, що зареєстрований у Міністерстві юстиції України 25 листопада 2015 р. за № 1460/27905 "Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти" було затверджено Таблиці відповідності Переліку напрямів, за якими здійснювалася підготовка фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра (Перелік 1), Переліку спеціальностей, за якими здійснювалася підготовка фахівців за освітньо-кваліфікаційними рівнями

спеціаліста і магістра (Перелік 2), та Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими має здійснюватися підготовка здобувачів вищої освіти, що затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266 (Перелік 2015). Управління навчальним закладом (за типом) 8.18010020 однозначно віднесено (за

переліком 2015) до галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 "Менеджмент".

У таблиці відповідності Переліку наукових спеціальностей (Перелік 2011) і Переліку галузей знань і спеціальностей, (Перелік 2015) ми бачимо таку картину.

Таблиця 1

Відповідність переліку наукових спеціальностей переліку галузей знань і спеціальностей

Шифр	Перелік 2011		Перелік 2015	
	Галузь науки, група спеціальностей, спеціальність	Галузь науки, за якою присуджується науковий ступінь	Галузь знань	Спеціальність
13.00.06	Теорія і методика управління освітою	Педагогічні	01 Освіта	011 Науки про освіту
			07 Управління та адміністрування	073 Менеджмент

Отже, на законодавчому рівні все-таки визнається очевидне – Теорія і методика **управління освітою** має свою предметну сферу й має належати до спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки.

Практика показує, що підготовка управлінця освітньої сфери не може передбачати управління виробництвом, розподілом, обміном і споживанням. Адже тут ідеться про управління освітою. Зайвим підтвердженням "економічного" підходу до підготовки менеджерів є те, що серед авторів стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 "Менеджмент" для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затвердженого наказом МОН України № 959 від 10.07.2019 р., 11 докторів, 2 кандидата економічних наук, 1 доктор і 1 кандидат технічних наук. Жодного науковця, дослідника освітньої сфери немає. Стандарт розглянуто Міністерством економічного розвитку і торгівлі України та Федерацією роботодавців України (Про затвердження..., 2019).

Якщо подивитись на процес підготовки менеджерів для сфери освіти, ми маємо чітке соціальне замовлення. Воно сформульоване в законах України "Про освіту" і "Про вищу освіту". Так, в розділі IV Закону України "Про вищу освіту", який має назву "Управління у сфері вищої освіти", визначено повноваження і зміст діяльності усіх суб'єктів цього процесу. У розділі VII "Управління закладом вищої освіти" конкретно визначено завдання з управлінської діяльності для менеджменту усіх рівнів ЗВО.

В освітніх програмах підготовки управлінців для освітньої сфери автори формулюють їх місію так: формування **нової генерації управлінських кадрів для сфери освіти, які досконало володіють концептуальними й технологічними основами управління закладом освіти** як цілісною педагогічною системою, здатні гармонізувати цілеспрямовану діяльність їхніх структурних підрозділів, творчо реагувати на зміни й виклики об'єктивної реальності, формувати оптимальні умови для **навчання, виховання й розвитку підростаючих поколінь, підготовки їх до успішної соціалізації та самореалізації** в суперечливому XXI ст. Зважаючи на опис предметної сфери стандарту спеціальності 073 "Менеджмент", затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України 10.07.2019 р. № 959, бачимо, що теоретичний зміст предметної галузі це – парадигми, закони, закономірності, принципи, історичні передумови розвитку менеджменту; концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проєктного менеджменту тощо; функції, методи, технології й управлінські рішення у менеджменті (Про затвердження..., 2019).

Очевидно, що змістом предметної сфери освітнього менеджменту має бути система освіти, заклад освіти,

освітній процес, управління освітою. І лише на основі глибокого знання цієї предметної сфери ми можемо говорити про якісний освітній менеджмент. Підтвердженням цієї думки служать "Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти" (Галузі, 2013), у яких сказано, що опис предметної сфери підготовки фахівців визначається згідно з п. 15 Міжнародної стандартної класифікації освіти: галузі освіти і підготовки 2013 р. (МСКО-Г 2013): об'єкт(и) вивчення та/або діяльності (процеси, явища тощо або проблеми, які вивчаються); цілі навчання (очікуване застосування набутих компетентностей); теоретичний зміст предметної сфери (основні поняття, концепції, принципи, специфічні для цієї предметної галузі).

Міжнародна стандартна класифікація освіти (МСКО) є концептуальним документом для збирання, компіляції й аналізу зіставних на міжнародному рівні статистичних даних з освіти. МСКО входить у міжнародну систему соціальних і економічних класифікацій і є керівництвом для впорядкування освітніх програм і відповідних кваліфікацій за рівнями і галузями освіти (Галузі, 2013). "МСКО: галузі освіти та професійної підготовки" класифікує програми освіти й відповідні кваліфікації за сферами навчання. В основі класифікації галузей освіти і професійної підготовки лежить предметно змістовний підхід. Коли простежується тісний взаємозв'язок змісту предметних сфер, вони групуються в науковій галузі, напрями та спеціалізації на основі схожості предмета вивчення. Мета – класифікувати програми освіти й відповідні кваліфікації за сферами освіти та професійної підготовки на основі предметно-змістовного компоненту програми, а не характеристик потенційних учасників. Саме основний предметний зміст визначає галузь освіти і професійної підготовки, до якої варто віднести програму або кваліфікацію. Предмет вивчення – це фактичні, практичні та теоретичні знання, набуті під час навчання на програмі й підтвержені відповідної кваліфікацією. Ці знання застосовуються для розв'язання певного виду завдань або використовуються для конкретних цілей, які можуть бути абстрактними, практичними або об'єднувати в собі як абстрактні, так і практичні цілі. З практичних міркувань, основний предмет програми або кваліфікація визначається тією спеціалізацією, на яку відводиться більша (понад 50 %) або основна частина академічних кредитів або відведеного навчального часу. Там, де це можливо, повинна застосовуватися система академічних кредитів. Програми та кваліфікації відносяться до тієї спеціалізації, яка містить основний предмет.

Аналіз змісту освітньо-наукової програми "Управління закладом вищої освіти", яка виконувалась кафедрою педагогіки, показує, що більша частина академічних

кредитів належить до предмету галузі Освіта. Зокрема, Педагогіка вищої школи 4 кр., Проектний менеджмент в освітніх 4 кр., Психологія управління та організацій (Управління конфліктами у закладах вищої освіти. Психологія управління в системі вищої освіти) – 4 кр., Управління закладом вищої освіти – 12 кр., Світові системи вищої освіти (Компаративний аналіз. Освітні технології у закладах вищої освіти) – 4 кр., Забезпечення якості вищої освіти (Моніторинг якості вищої освіти. Акредитація освітніх програм і ліцензування у закладах вищої освіти) – 4 кр., Освітній менеджмент – 10 кр., Інформаційно-комунікативні технології в управлінні освітою (Технології в управлінні освітою. Методи математичного забезпечення застосування технологій в управлінні освітою) – 4 кр., Правове забезпечення освітньої діяльності (Законодавчо-правове забезпечення освітньої діяльності. Державна політика в галузі вищої освіти) – 4 кр., Документобіг та ділова комунікація в управлінні закладом вищої освіти – 4 кр. На вивчення предметної сфери "освіта" спрямовано предмети спеціалізації – 18 кр. Разом (з виробничою практикою і магістерською роботою – ще 30 кредитів) це складає 102 кредити або 85 %. Очевидно, що спеціальність "Управління закладом освіти" було віднесено до 073 "Менеджмент" не за предметно-змістовним підходом, як вимагає наказ Міністерства освіти і науки України від "01" червня 2016 р. № 600, а за формальними ознаками (раз управління – значить менеджмент).

Для того, щоб освітня програма відповідала критеріям оцінювання якості освітньої програми, визначеним Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, зокрема пункту 2.3. – "Зміст ОП відповідає предметній сфері визначеної для неї спеціальності" (Методичні рекомендації, 2019) і могла бути акредитованою, – предметною галуззю для неї мають бути не: парадигми, закони, закономірності, принципи, історичні передумови розвитку менеджменту; концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проектного менеджменту тощо; функції, методи, технології та управлінські рішення в менеджменті, а Теорія і методика управління освітою.

Дискусія і висновки

1. У сучасній системі вищої освіти існує протиріччя між вимогами, які висуваються до обрання на посаду керівника ЗВО на законодавчому рівні і змістом його повноважень. Для ефективного здійснення своєї місії керівникові потрібна багато компетентностей з організації діяльності і поведінки у професійно-визначальних ситуаціях, якими, відповідаючи всім вимогам на законодавчому рівні (Про вищу освіту, 2014, ст. 42), кандидат може не володіти.

2. Пошук шляхів розв'язання суперечності між вимогами до обрання керівника в закладі вищої освіти й необхідністю мати певний рівень компетентностей для ефективного виконання повноважень може здійснюватися через організацію системи формальної, неформальної і інформальної освіти. У ситуації, коли вибори керівника відбулися і треба в короткі терміни включитись в існуючу систему управління, або створити свою, найбільш продуктивною будуть неформальна та інформальна освіта.

3. Для визначення напрямів підготовки, створення мотивації для самовдосконалення, може бути використана методика, яка включає порядок визначення основних компонентів управлінської діяльності в закладі вищої освіти, критерії оцінки її продуктивності, процедуру експертної оцінки діяльності керівника ЗВО і підрахунок підсумкового результату.

4. Участь на всіх етапах: відбору, формулювання критеріїв, ранжування, визначення вагового коефіцієнта кожного критерію, порівняння результатів експертного оцінювання і самооцінки надасть керівникові можливість усвідомити рівень власної готовності до управлінської діяльності, визначити і проранжувати за критерієм значущості напрями самовдосконалення.

5. Соціальне управління – це управління, що здійснюється у людському суспільстві, людьми стосовно людей. І суб'єкт, і об'єкт управління це людина. В управлінських системах, які функціонують у соціальному середовищі, головним і провідним є людський фактор, який включає: рівень кваліфікації, соціальну активність, виробничу ініціативу, рівень професійної і загальної підготовки, громадянську відповідальність, стан здоров'я, фізичну підготовку, мотивацію, здатність до самоорганізації.

6. Для ефективного здійснення своєї місії керівникові в освітньому закладі потрібна багато компетентностей із планування, організації мотивації і контролю управлінських процесів. Аналіз умов, за яких ці функції можуть виконуватись ефективно, показав, що однією з найважливіших – є вміння керівника організувати власну діяльність.

7. Під час організації управління власним часом, керівникові треба навчитися враховувати накопичений досвід, збагачуючи його власними здобутками і враховувати умови планування й організації діяльності на конкретному робочому місці.

8. Методика організації керівником свого часу, і, як наслідок, поліпшення ефективності його використання – це тайм-менеджмент, який для управлінця має стати стилем життя, що дозволяє усвідомити і відчути, як може ефективна організація свого часу сприяти досягненню цілей, допомагати в розвитку потенціалу особистості і здійснювати сприятливий вплив на ефективність функціонування керованої організації і на життя в цілому.

9. Менеджер закладу освіти практично не може впливати на рівень передбачуваності завдань, які мають зовнішню природу, у той час як професійна організація і упорядкування структури внутрішньої діяльності дає значні переваги. Одним із напрямів оптимізації структури внутрішньої діяльності управлінця і підвищення її ефективності виступає готовність і вміння делегувати свої повноваження.

10. Найбільший резерв часу керівник може отримати, у межах добре спланованої роботи, за рахунок правильного делегування: дотримання принципів; чіткого розуміння видів і обсягу діяльності, робіт, які можна делегувати; чіткого розуміння порядку і процедури визначення цілей і постановки завдань; урахування професійних можливостей персоналу.

11. Важливою умовою ефективного делегування є оволодіння керівником логікою формулювання і процедурою постановки розумних цілей, що має забезпечити оптимальний ритм для кожного працівника з урахуванням мети діяльності, його особистісних і професійних можливостей.

12. У положеннях нормативних документів Міністерства освіти і науки України (Наказ від 06.11.2015 р. № 1151), у таблицях відповідності переліку спеціальностей за якими здійснювалася підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра (Перелік 2), і Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266 (Перелік 2015), для спеціальності "Управління навчальним закладом (за типом)" 8.18010020

предметну сферу визначено так, що її віднесено до галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 "Менеджмент", для якої предметною галуззю виступають такі види економічної діяльності, що передбачають підготовку до управління виробництвом, розподілом, обміном і споживанням, а не освітою.

13. Зміна предметної сфери призвела до змінення юридичних підстав провадження освітньої діяльності, що в свою чергу призвело до фактичного згортання підготовки управлінців для освітньої сфери. Реформи, що відбуваються в освітній сфері, мають здійснюватися професіоналами. Процедура обрання керівника закладу вищої освіти не передбачає у кандидата наявних знань з менеджменту в освітній сфері. Вчорашній науково-педагогічний працівник, обраний на посаду декана, директора або ректора має спиратися на професійну команду управлінців, які мають фахову освіту. Підміняючи предметну сферу підготовки управлінців освітньої сфери з "освіти" на чисто економічну сферу в умовах демократизації управління освітою, створюються підстави для поступового переходу від професійного управління освітніми процесами до аматорського.

14. Зміст освітньої програми підготовки управлінців для сфери вищої освіти має відображати соціальне замовлення, яке чітко сформульоване в розділах IV "Управління у сфері вищої освіти" і VII "Управління закладом вищої освіти" закону України "Про вищу освіту".

15. Результати експертизи змісту освітньо-наукової програми "Управління закладом вищої освіти", проведеної на основі рекомендацій Міжнародної стандартної класифікації освіти: галузі освіти і підготовки 2013 р. (МСКО-Г 2013) показують, що за предметним змістом (85 % – 102 кредити із 120) вона має бути беззаперечно віднесена до галузі знань 01 Освіта/Педагогіка спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки. Лише за цих умов освітня програма може відповідати критеріям (Методичні рекомендації, 2019) оцінювання якості освітньої програми, визначеним Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, зокрема: зміст освітньої програми відповідає предметній галузі визначеної для неї спеціальності й може бути акредитованою, а значить продовжено підготовку управлінців для освітньої сфери не фахівцями з управління виробництвом, розподілом, обміном і споживанням, а фахівцями з управління освітніми процесами.

16. Проведений аналіз виконаних на кафедрі педагогіки досліджень з оцінки ефективності управлінської діяльності керівника ЗВО, впливу навичок соціальної взаємодії на ефективність управлінського процесу, окремих питань оптимізації управлінської діяльності керівника, предметної сфери підготовки керівників освітніх установ свідчить, що згортання програм підготовки менеджерів для освітньої сфери у зв'язку з орієнтацією на формальні ознаки, за якими формується перелік галузей знань і спеціальностей для сфери вищої освіти, не відповідає положенням

законів України "Про освіту" і "Про вищу освіту", у яких передбачено, що кваліфікаційні вимоги до керівника визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти. Перелік вимог до управління і менеджера, визначений ст. 26, розділом VIII закону "Про освіту" і розділами IV і VII закону "Про вищу освіту" не можуть ефективно реалізовуватись без спеціальної підготовки управлінців для освітньої сфери, що, так само постійно створюватиме передумови для відродження програм такої підготовки. Підтвердженням цього висновку є регулярне, щорічне обрання студентами на рівні магістратури, аспірантами дисциплін з переліку вільного вибору, які передбачають оволодіння теорією і методикою управління освітою.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Верховна Рада України. (2014). *Про вищу освіту* (Закон України від 05.09.2017. № 2145-VIII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- Галузі освіти і професійної підготовки. (2013). (МСКО-О 2013). <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isc-ed-fields-of-education-training-2013-ru.pdf>
- Жиленко, М. (2019). *Organization of personal activity of manager, as a condition of efficient administration of the educational institution*. <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2019.10>
- Міністерство освіти і науки. (2019). *Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 "Менеджмент" для другого (магістерського) рівня вищої освіти* (Наказ від 10.07.19. № 059). <https://surl.li/sqgwhn>
- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. (2019). *Методичні рекомендації для експертів щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми*. <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09>
- Скібіцька, Л. І. (2010). *Організація праці менеджера*. Центр учбової літератури.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*. McGraw-Hill.

References

- Fields of Education and Vocational Training (2013). (ISCE-O 2013) [in Ukrainian]. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/isc-ed-fields-of-education-training-2013-ru.pdf>
- Ministry of Education and Science. (2019). *On approval of the higher education standard in the specialty 073 "Management" for the second (master's) level of higher education* (Order dated 10.07.19. № 059) [in Ukrainian]. <https://surl.li/sqgwhn>
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*. McGraw-Hill.
- National Agency for Quality Assurance in Higher Education. (2019). *Methodological recommendations for experts on the application of the Criteria for assessing the quality of an educational program* [in Ukrainian]. <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09>
- Skibitska, L. I. (2010). *Organization of Manager's Work*. Center for Educational Literature [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *On Higher Education* (Law of Ukraine dated 05.09.2017. № 2145-VIII) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- Zhilenko, M. (2019) *Organization of personal activity of manager, as a condition of efficient administration of the educational institution* [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2019.10>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.25

Прорецензовано / Revised: 25.06.25

Схвалено до друку / Accepted: 30.06.25

Mykola ZHILENKO, PhD (Ped.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-3699-5471
e-mail: zhylenko@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

RESEARCH INTO EDUCATIONAL MANAGEMENT ISSUES BY THE DEPARTMENT OF PEDAGOGY AT THE BEGINNING OF THE XXI CENTURY

Background. *Management in the higher education system is generally carried out by managers from among academic and teaching staff who often lack specialized professional training required to exercise the rights and fulfill the responsibilities defined by legislative and regulatory documents. Various approaches have been taken to address this issue, but the most effective one appears to be the development and implementation of educational management programs in higher education institutions, particularly in classical universities. A rather successful example of implementing such programs can be found at the Department of Pedagogy of Taras Shevchenko National University of Kyiv.*

Results. *The main focus of the department's programs is specialized training in the management of educational institutions and their subdivisions, as well as the development and administration of educational projects under conditions of uncertainty and shifting requirements. Alongside the organization of the educational process, research into the challenges of educational management within educational institutions has also been carried out. In particular, this was done as part of a comprehensive study on approaches to the scientific organization of educational activities in higher education institutions, conducted by the Department of Pedagogy at Taras Shevchenko National University of Kyiv within the framework of research project No. 19KP016-03, titled "Development of Pedagogical Education in Classical Universities", state registration number 0119U000607.*

Conclusions. *The interim and final reports presented the results of research on a comprehensive assessment of the effectiveness of managerial activity in higher education institutions; the use of neuro-linguistic programming (NLP) principles in training managers for the education sector; the organization of a manager's personal activity as a condition for effective institutional governance; the conditions necessary for effective delegation of authority by a higher education manager; the professional training of specialists in the educational field within classical universities; and the subject area of training managers for the higher education system.*

Keywords: *educational management, educational program, management effectiveness, subject area, professional training.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; або в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results