

РОЗДІЛ 9
СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
УКРАЇНСЬКИХ ЗВО

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.9>

Смолінська О.Є., д. пед.н., професор

Аспектом, що суттєво змінює менеджмент у вищій освіті, є зміна типу суб'єктності, що зумовлює зміну типу управління. Коли у 2014 році був прийнятий Закон України «Про вищу освіту» [1], ним була закріплена автономія ЗВО і такі складники системи вищої освіти, як: «заклади вищої освіти всіх форм власності; рівні та ступені (кваліфікації) вищої освіти; галузі знань і спеціальності; освітні та наукові програми; ліцензійні умови провадження освітньої діяльності та ліцензійні умови провадження вищої освіти; органи, що здійснюють управління у сфері вищої освіти; учасники освітнього процесу» [1, ст. 11]. При цьому окремо визначені автономія ЗВО («самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом») [1, ст. 1, п. 1, пп.1]; академічна свобода («самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та/або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова і творчості, поширення знань та інформації, проведення наукових досліджень і використання їх результатів та реалізується з урахуванням обмежень, встановлених законом») [1, ст. 1, п.1, пп.3].

Отже, згідно із Законом України «Про вищу освіту» серед завдань закладу вищої освіти є такі, як:

«1) провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями;

2) для університетів, академій, інститутів – провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів в освітньому процесі;

3) участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави через формування людського капіталу;

4) формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах;

5) забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності;

6) створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів;

7) збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;

8) поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;

9) налагодження міжнародних зв'язків та провадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури;

10) вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці та сприяння працевлаштуванню випускників» [1, ст. 26]. Таким чином, освітній менеджмент саме й повинен бути зорієнтованим на реалізацію цих завдань.

Всі перелічені вище чинники створюють умови для зміни підходів в освітньому менеджменті.

З огляду на сучасні соціально-економічні та правові умови діяльності закладів вищої освіти в Україні, які діють, з одного боку, в умовах автономії, а з іншого – обмежені низкою регулятивних умов як фінансового, так і організаційного характеру, тематика дослідження специфіки освітнього менеджменту в українських ЗВО є актуальною.

9.1 Освітній менеджмент у ЗВО України: глобальний та локальний контексти

Процеси глобалізації в сучасному світі, в парадигмі миру, характеризуються спрямованістю економічної, політичної та культурної діяльності країн на міжнародну інтеграцію та об'єднання – формування єдиного світового співтовариства зі спільними цілями, діями та результатами. Зрештою, російська агресія не послабила цієї тенденції, свідченням чого є значна кількість програм підтримки українських учених, здобувачів освіти. На якість освітніх послуг також впливають зміни в науці, техніці та економіці, зокрема обумовлений результатами НТР шостий технологічний уклад, ядром якого є нанoeлектроніка, молекулярна і нанофотоніка, наноматеріали і наноструктуровані покриття, наносистемна техніка, біотехнологія, нанобіотехнологія, інформаційні технології, когнітивні науки, соціогуманітарні технології, конвергенція нано-, біо-, інфо- і когнітивних технологій [2].

Досить актуальним запитом у сучасних реаліях є розробка нових освітніх методик та засобів з метою підвищення якості освітніх послуг, підвищення інтересу до вивчення окремих наукових напрямів, зміцнення умов та підходів до управління освітою, що, своєю чергою, дозволяє підвищити лояльність та залучити більшу кількість цільової аудиторії. Освіта сьогодні також виступає головним фактором забезпечення суспільства новими знаннями, інноваціями, науковими відкриттями та технологіями.

Інтенсивний розвиток цифрової економіки шляхом впровадження інноваційних інструментів і технологій призводить до перепрофілювання

фахівців, що формує попит на освітні послуги, посилює їх роль у формуванні життєвих орієнтирів і підходів до здобуття знань. Слід зазначити, що вплив глобальних процесів інтернаціоналізації всіх галузей і видів діяльності формує потребу у взаємозамінності професій і спеціальностей, що породжує зміни як структурних, так і функціональних елементів освітнього процесу. Через це актуальним, а, деколи, й необхідним у сучасних умовах є перегляд наявних підходів до управління освітою з метою забезпечення та підвищення якості освітніх послуг, що неможливо без впровадження інноваційних методів управління та вдосконалення наявних форм управління.

Питання забезпечення якості освітніх послуг, у тому числі шляхом підвищення ефективності системи управління освітою, перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, фахівців економічної науки і практики. У зв'язку із цим, актуальним у сучасних умовах є перегляд наявних підходів до управління освітою з метою забезпечення та покращення якості освітніх послуг, що неможливо ні без впровадження інноваційних методів управління, ні поза вдосконаленням тих форм управління, що вже склалися.

Є декілька підходів до висвітлення проблематики освітнього менеджменту. Теорія управління в освіті розглядає управління освітнім процесом крізь призму основних функцій управління [3; 4], не висвітлюючи ключові особливості організації управління освітніми послугами. Цей підхід не розкриває всіх особливостей такого змісту управління, що обумовлює необхідність більш глибоких досліджень з метою виявлення ключових підходів управління для покращення їх якості.

Інституціоналізація управління освітою та її особливості доцільно розглядати через основні напрямки управління освітою, при цьому на особливу увагу заслуговує змінний характер освітніх послуг, що потребує адаптації наявних підходів до управління, а також акценту на необхідності постійної модернізації наявних підходів до організації освіти [5; 6]. Однак

варто відзначити, що визначення основних рушіїв для покращення якості освітніх послуг і досі розкриті недостатньо.

Ще однією тенденцією освітнього менеджменту є гнучкість управління освітою, при цьому – із використанням стандартних підходів менеджменту. Наукові розробки в галузі освіти та практики управління освітніми установами, якістю їхніх освітніх послуг є основою для розробки та впровадження ефективних заходів та механізмів забезпечення якісного функціонування системи освіти та підвищення рівня освіченості населення. Однак варто зауважити, що через відсутність єдиних підходів та визначення системи управління для освітніх установ з метою забезпечення якості освітніх послуг, існує нагальна потреба в детальному дослідженні в рамках цього питання з урахуванням особливостей функціонування сучасного українського суспільства.

У зв'язку із переліченим вище, а також з огляду на актуальну воєнну, соціально-економічну, політичну ситуацію в Україні та світі можна виокремити такі сучасні тенденції в управлінні освітою, як: «зменшення ступеня централізації управління освітою; поступовий перехід управління освітою на засади суб'єктності і суб'єкт-суб'єктної взаємодії; акцентність функції забезпечення інновацій у системі освіти; використання практики договірних відносин в освіті; розвиток громадських ініціатив у галузі освіти; створення «горизонтальних» управлінських структур; розвиток мережевої взаємодії в системі освіти» [7].

9.2. Трансформація функцій вищої освіти

Зараз процес зміни інституційної парадигми охопив і галузь освіти, зокрема вищої, що перейняла на себе низку нових інституційних функцій. Освіта, яка ґрунтувалася на наповненні особистості формально-необхідними знаннями, втратила свою актуальність. У контексті глобалізації освітні заклади також піддаються впливу процесів інтернаціоналізації, що вимагає

структурних змін на рівні управління та обумовлює необхідність розробки нових стратегій для ефективного розвитку.

Освіта плекує суспільство, формуючи розумних, обізнаних і компетентних людей, здатних до розвитку і досягнення позитивних результатів. Таким чином, освіта забезпечує соціальний та економічний розвиток кожної окремо взятої країни і цивілізованого світу як такого. Освіта є важливим фактором економічного розвитку країни, соціально-економічного прогресу та забезпечення стійкості соціальної системи. Освіту, на сучасному етапі, вже розглядають не як спрямовану на отримання знань, а як фактор розвитку, який сприяє входженню країн у нові інноваційні технологічні уклади.

Варто зазначити, що для сучасного бізнес-середовища дуже важливим є питання розвитку професійних навичок співробітників та менеджерів протягом їхньої діяльності, що призводить до активізації освітніх процесів у рамках цього концепту через організацію різних курсів, тренінгів, індивідуальних занять та напрямків для розвитку компетенцій. На цій основі необхідно визначити концептуальну потребу в перегляді наявних інструментів управління освітою, зокрема управління освітніми послугами, не лише для логічного завершеності навчального процесу, а для покращення якості цих послуг, що збільшить лояльність та зацікавленість аудиторії.

Отже, освіту на сучасному етапі розглядають як безперервний процес, з можливістю здобуття її протягом усього життя та формування самостійної освітньої здатності в особистості. У звіті ЮНЕСКО «До суспільств знань» 2005 року було заявлено, що освіта повинна бути доступною протягом усього життя з метою особистісного розвитку, забезпечення можливості індивіда адаптуватися та мати автономність на глобальному рівні [8].

Зростання уваги до використання інструментів та методів управління в системі освіти визначає виконання вимог та рекомендацій міжнародних стандартів якості керівниками європейських, отже й українських, освітніх установ при побудові систем управління якістю освіти.

Саме поняття «управління» широко інтерпретується у світовій практиці. Під управлінням розуміється спосіб або манера взаємодії з людьми, а також влада управління, спеціальні здібності, керівний орган або ж адміністративний підрозділ. Однак управління можна розглядати і як мистецтво. Це розуміння пояснюється тим, що самі освітні організації є складними системами, функціонування яких залежить від численних та різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів [9].

Отже, управління є самостійною галуззю знань, окремою дисципліною, або, можна сказати, міждисциплінарним полем, що його ще називають «управлінською думкою», яка поєднує в собі науку, досвід, «know-how», підсилену управлінським мистецтвом. Більшість наук та їх досягнень впливають на управлінську думку. Тому в будь-якій сфері діяльності, включно з освітою, слід застосовувати науковий підхід менеджменту для досягнення бажаних результатів через спільні зусилля та дії персоналу.

Особливість використання інструментів та методів управління в освітніх установах визначають те, які конкретно результати їх дієвості підлягають вивченню, тобто належно виражені. Важливість освіти для розвитку суспільства та держави, специфіка надання освітніх послуг порівняно з іншими видами послуг, обґрунтовують важливість результату роботи освітніх установ, а також визначають складність визначення освітнього менеджменту.

Зокрема, сучасне розуміння діяльності закладу вищої освіти – це надання освітніх послуг, що підтверджується класифікацією Всесвітньої організації торгівлі, де сектор освіти належить до сектору послуг [10]; положеннями Світового банку [11], який розглядає результати діяльності освітніх закладів у формі послуг. Водночас результатом освітньої діяльності вважається фахівець як одиниця вимірювання всіх ефектів, робоча сила найвищої кваліфікації, яка випускається на ринок праці.

Крім того, діяльність закладу вищої освіти не обмежується лише наданням освітніх послуг або підготовкою професійних фахівців, але й є

процесом розвитку особистості. Освітні послуги нічого не означають без особи, знання самі по собі не існують, а професійність фахівця – це не лише володіння знаннями, а й здатність ефективно застосовувати їх у практичній діяльності, тобто компетентності [12].

Таким чином, ефективне управління освітою повинне бути спрямоване на досягнення встановлених цілей, цінностей і норм. Цінність – це проголошена та прийнята важливість освіти, а мета формується відповідно до заявлених цінностей. Усі процеси відбуваються відповідно до встановлених стандартів, зокрема стандартів вищої освіти [13].

9.3. Глобалізація та інтернаціоналізація як ключові тенденції в управлінні вищою освітою

Тенденція до глобалізації освіти передбачає адаптацію системи освіти до вимог глобальної ринкової економіки. Сучасна знаннева економіка («економіка знань») передбачає створення єдиного глобального освітнього простору на основі єдиної освітньої стандартизації.

Глобалізація та інтернаціоналізація системи вищої освіти передбачає трансформацію всіх наявних процесів та їх гнучку адаптацію в межах реалізації усіх змін, що відбуваються на світовому ринку. Варто зауважити, що на заклад вищої освіти покладене завдання розвитку та інтеграції всіх елементів «трикутника знань»: освіти, досліджень, інновацій. Сучасні освітні заклади стикаються з завданнями як забезпечення ефективного освітнього процесу, так і розвитку науково-дослідницької та інноваційної діяльності, як це зазначено вище.

Якість освіти є характеристикою навчального процесу та його результатів, з урахуванням наявних уявлень про те, якими вони повинні бути. Відповідно, якість освіти як результат – це компетентність особистості внаслідок успішного освітнього процесу, що відбувся, натомість якість самого освітнього процесу – це поєднання тих характеристик та умов його перебігу, які сприяють отриманню якісного освітнього результату.

Оскільки результат освіти виражається соціально визначеними показниками, а саме встановленим рівнем знань, навичками, якими має володіти особа в результаті отримання освітніх послуг, то, відповідно, сучасне управління освітою повинне здійснюватися з метою забезпечення ефективного оцінювання студентів, тривалості навчання та задоволення освітніх потреб суспільства.

Отже, застосування законів, норм, правил, методів управління у сфері освіти повинно спрямовуватися на досягнення особливого результату освітньої діяльності – розвитку людини, що суттєво відрізняється від результату функціонування інших соціально-економічних організацій.

Управління освітою, в цьому випадку, виступає як окрема інституція в загальній системі менеджменту. Тому управління освітнім закладом є всеохопним процесом, спрямованим на:

- забезпечення ефективної та якісної підготовки й освіти особистості за умови оптимізації самого освітнього процесу та його складових елементів;
- вироблення освітніх настанов (рівня наявних можливостей для досягнення встановленої мети);
- забезпечення єдності освітнього процесу, його розгляду як системи законів, принципів, змісту, форм і методів;
- управління освітньою організацією з використанням всього наявного потенціалу: персоналу, технологій, матеріально-технічної бази, інформаційних та фінансових ресурсів, організаційних структур тощо.

Отже, управління в освітній організації інституціоналізується в систему інтегрованого управління всіма освітніми, науковими, організаційними заходами з використанням наявної ресурсної бази, спрямованої на досягнення високоякісного та ефективного результату.

Інституціоналізація управління в освіті може бути пояснена як її організаційно-правове оформлення шляхом створення організаційної структури управління та прийняття актів, що регулюють діяльність цієї структури [14]. Крім того, організаційну структуру управління слід

розглядати як систему форм і взаємозв'язків організаційного формування тієї підсистеми освітнього закладу, що призначена для управління освітнім процесом. Мета такої організаційної структури управління повинна відповідати функціональним цілям міжнародної інтеграції освіти, забезпечуючи їх втілення та мінімізацію тих негативних наслідків, що виникають.

Слід зауважити, що єдність тенденцій управління освітнім закладом, попри те, що встановлюються інтеграційні цілі для системи освіти в цілому, не завжди реалізується автоматично. В більшості випадків окремі освітні заклади, у випадку виникнення внутрішніх суперечностей через складність процесів інтеграції та диференціації різних видів освітньої діяльності, проводять її у найбільш загальному вигляді, часто прикриваючись необхідністю дотримання формальностей, тобто максимально бюрократизовано.

Незважаючи на те, що система української вищої освіти вже пройшла різноманітні модернізаційні заходи, включно з тими, що передбачені Болонським процесом, результати, заплановані для забезпечення якості освітніх послуг, досі ще не досягнуті. Наприклад, показники мобільності, проголошені Болонським процесом у країнах-учасниках, зростають щороку, але залишаються низькими. Кількість іноземних студентів, навіть у провідних країнах, не перевищує 5 % від загальної кількості студентів. Проблема «односторонньої мобільності» залишається, коли кількість студентів, які прибувають в європейські країни, значно перевищує кількість студентів, які виїжджають за кордон навчатися – за даними Європейської зони вищої освіти [15].

Таким чином, якість освіти ґрунтується на рівні задоволення вимог споживачів, задоволенні потреб сучасних економічних відносин у висококваліфікованих фахівцях. У той же час існує значний розрив у тріаді «освіта-наука-економіка», і неспроможність відповідати потребам ринку.

Ми вже згадували про те, що Болонський процес, попри суттєву роль, що її відіграв у модернізації української вищої освіти, не виконав усіх поставлених завдань повною мірою, радше сформував орієнтири в діяльності. Варто відзначити, що в багатьох країнах, які використовують процес Болонської угоди в системі освіти, не вживаються жодні заходи щодо вивчення потреб ринку праці та прямої взаємодії освітніх закладів з потенційними працедавцями.

Основні аспекти взаємозв'язку між системою освіти та потребами ринку праці висвітлюють ключовий пріоритет цього процесу, спрямований на забезпечення зайнятості в країні та подальше працевлаштування випускників з урахуванням ризиків недостатнього попиту на випускників на ринку та необхідності їх додаткової підготовки (перепідготовки).

Отже, для забезпечення ефективності управління освітою необхідно:

- приділяти увагу створенню ефективної організаційно-методологічної моделі навчання, перепідготовки, підвищення знань та досвіду персоналу освітніх закладів;
- враховувати потреби ринку праці у кваліфікованих фахівцях;
- сприяти самореалізації, зростанню науковців, реалізації їх потенціалу, надавати їм моральну та матеріальну підтримку.

Іншими словами, сучасне управління освітою повинно бути спрямоване на:

- покращення якості освіти та забезпечення її доступності;
- забезпечення продовження професійної освіти;
- вдосконалення системи фінансування;
- орієнтацію на потреби ринку праці та економічні пріоритети;
- об'єднання науки та освіти: не лише використання сучасних інновацій в освіті, а й сприяння створенню інновацій та їх впровадженню в економічну діяльність підприємства.

Окремо слід відзначити, що ефективність управління освітнім закладом також залежить від зовнішніх факторів, які виникають при управлінні

системою освіти в цілому в країні. Такі фактори, зокрема, включають недостатню ресурсну підтримку фінансованих державою освітніх закладів, економічні кризи, відставання країни в процесах інтеграції, низький рівень матеріальної підтримки громадян, відсутність ефективної регуляторно-методичної бази управління освітою тощо.

Інтернаціоналізація ставить перед освітніми закладами нові інституційні виклики: забезпечення мобільності академічного персоналу та студентів, відповідність міжнародним стандартам освіти і проведення контролю якості освітньої діяльності. Іншими словами, вплив глобалізаційних тенденцій на сектор освіти вимагає від керівників освітніх закладів володіння новими засобами, методами та прийомами організації, управління та контролю науково-освітньою діяльністю, тобто застосування знань, правил і законів сучасного управління в освіті з метою: зміни управління матеріальними, технічними, науковими, фінансовими ресурсами; покращення якості освіти відповідно до національних та міжнародних критеріїв оцінки; навчання та перепідготовки викладацького складу та забезпечення гнучкості навчального процесу з метою забезпечення індивідуальної свободи у виборі предметних областей навчання та формування їх професійної компетентності.

Категорія якості освіти на сьогодні має різноманітні підходи у поясненні. За відносним підходом якість освіти – це поєднання ключових компонентів результатів навчання, які відповідають освітнім потребам студентів, суспільства, клієнтів, або відповідність очікуваному рівню якості навчального процесу, який провадиться освітнім закладом. При цьому важливо розробити практичні рекомендації щодо адаптації системи управління освітніми закладами відповідно до сучасних економічних та соціальних вимог щодо якості освітніх послуг, а це сприятиме збільшенню лояльності аудиторії та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Процеси глобалізації в сучасному світі визначаються зорієнтованістю економічних, політичних та культурних процесів у країнах на міжнародну

інтеграцію та єднання, що призводить до створення єдиної світової спільноти із загальними цілями, діями та результатами. Зміни в науці, технологіях та економіці впливають на якість освітніх послуг. Це обумовлює розвиток нових освітніх методів та інструментів з метою покращення якості освітніх послуг, збільшення інтересу до вивчення певних наукових сфер, покращення умов та підходів до управління освітою, що дозволяє збільшити лояльність та залучити більшу цільову аудиторію, що достатньо актуально в сучасних реаліях. Освіта сьогодні також виступає як фактор забезпечення суспільства новими знаннями, інноваціями, науковими відкриттями та технологіями. Інтенсивний розвиток цифрової економіки через впровадження інноваційних інструментів та технологій призводить до перепрофілювання фахівців, що створює попит на освітні послуги, підсилює їх роль у формуванні життєвих принципів та підходів до отримання знань.

Слід відзначити, що вплив глобальних процесів інтернаціоналізації усіх секторів та видів діяльності формує потребу у взаємозамінності професій та спеціальностей, що породжує зміни як у структурних, так і у функціональних елементах освітнього процесу. В цьому контексті необхідним у сучасних умовах є перегляд наявних підходів до управління освітою з метою забезпечення та покращення якості освітніх послуг, що неможливо без упровадження інноваційних методів управління та вдосконалення наявних форм управління. Проблема забезпечення якості освітніх послуг, зокрема за допомогою підвищення ефективності системи управління освітою, перебуває в центрі уваги багатьох вчених. На сьогоднішній день парадигма вимірюваної якості також охопила сферу освіти, що потребує використання нових інституційних функцій.

Глобалізація освіти, зокрема, дозволяє адаптувати освітню систему до вимог глобальної ринкової економіки. Вибудовування єдиного всесвітнього освітнього середовища на основі єдиних освітніх стандартів є складовою сучасної знаннєвої економіки. Глобалізація та інтернаціоналізація освітньої системи передбачають перетворення всіх наявних процедур та їх гнучку

адаптацію в контексті впровадження всіх змін, які накладаються глобальним ринком. Варто нагадати, що на освітній заклад покладається завдання створення та інтеграції всіх трьох компонентів «трикутника знань»: освіти, наукових досліджень та інновацій [16].

Отже, як результат, якість освіти визначається як процес та його результати, з урахуванням поточних поглядів на те, якою саме повинна бути освіта. Таким чином, якість компетентності особистості після завершення освітнього процесу, а також якість самого освітнього процесу, є сумішшю характеристик освітнього процесу і ситуацій, які призводять до високоякісного освітнього результату. Оскільки результат освіти виражається соціально визначеними показниками: встановленим рівнем знань, вміннями, якими особа має володіти після отримання освітніх послуг, то, відповідно, сучасне управління освітою повинно здійснюватися з метою забезпечення ефективної атестації студентів, тривалості освіти та задоволення потреб суспільства.

Отже, якісною основою діяльності наших університетів є вивчення та використання вітчизняних та закордонних передових методів управління навчанням, ефективно поєднаних з поточною ситуацією розвитку та відповідними методами управління освітою, які підходять для розвитку поточної системи великомасштабного управління освітою. При цьому слід мати на увазі, що багато коледжів та університетів мають власні особливості, зокрема з точки зору інформатизації. З удосконаленням сучасної науки та технологій, насамперед інформаційних, політичне та економічне становище країн та людей у всьому світі у майбутньому буде визначатися, перш за все, національним процесом розвитку інформатизації. Багато вітчизняних та закордонних університетів у галузі освіти, зокрема в деяких більш розвинених країнах, існують вже довгий час. На сьогоднішній день багато університетів у системі великомасштабного управління освітою мають власні особливості, а, з точки зору рівня сучасних інформаційних технологій, й різні перспективи сучасного управління освітою.

9.4. Освітні тенденції та проблеми управління освітою

Управління освітою в цілому відіграє ключову роль у формуванні напрямку та ефективності діяльності закладів освіти. Це включає управління та координацію різних аспектів діяльності у системі освіти, починаючи від розробки освітньої політики держави до розподілу ресурсів, управління персоналом та впровадження освітніх програм. Оскільки освітня галузь продовжує розвиватися й адаптовуватися до суспільних змін, важливо розглянути ключові тенденції та проблеми в управлінні, які, на даний момент, визначають образ вищої освіти в цілому.

Перш ніж заглиблюватися в тенденції та проблеми, важливо спочатку встановити чітке розуміння того, що саме включає управління освітою. Управління освітою – це процес управління освітніми закладами та контроль їхньої діяльності з метою забезпечення ефективних умов навчання, виховання та розвитку. Це охоплює стратегічне планування, організацію, координацію та оцінку освітніх програм, політики та ресурсів для забезпечення оптимальних результатів для здобувачів.

Отже, управління освітою включає ролі та відповідальність адміністраторів загальнодержавного рівня, ректорів/директорів ЗВО та інших освітніх лідерів, на яких покладене завдання забезпечити якісну освіту для здобувачів. Ці фахівці відповідають за створення та підтримання сприятливих умов навчання, сприяють співпраці серед персоналу, впроваджують ефективні навчальні стратегії та забезпечують загальний успіх освітніх закладів.

Управління освітою відіграє ключову роль у забезпеченні надання якісної освіти у закладах освіти. Воно охоплює різні типи відповідальності, які сприяють створенню оптимального середовища для здобуття освіти.

Управлінці в освітній сфері відповідальні за те, щоби заклади освіти виконували свої правові та фінансові зобов'язання. Від них, насамперед керівників ЗВО, залежить кадрова політика, оскільки задля забезпечення Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, що «встановлюють

вичерпний перелік вимог, обов'язкових для виконання закладом вищої освіти або науковою установою, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії» [1, ст. 9, п. 1], визначені «кадрові вимоги до працівників, які мають визначену освітню та/або професійну кваліфікацію» [1, ст. 9, п. 2]. Таким чином, для продовження освітньої діяльності всі освітні компоненти освітніх програм повинні забезпечуватися відповідними кадрами: кваліфікованими та підготовленими педагогами, здатними забезпечити прогрес здобувачів. Крім того, на управлінцях лежить обов'язок створення належних та, що особливо актуально у воєнний час, безпечних умов навчання. Адміністратори також вирішують фінансові питання, такі як своєчасна оплата рахунків, захист прав на інтелектуальну власність та збереження будівель і приміщень закладу освіти.

Через управлінські функції заклади освіти можуть ефективно оцінювати поступ студентів. При цьому адміністративний персонал може використовувати різні засоби оцінювання, включно з тестовими технологіями, щоби ухвалювати обґрунтовані рішення щодо концепцій та методів навчання. Аналізуючи дані про успішність студентів, за результатами зрізів, їх організатори можуть виявити ті предметні сфери, де потрібне поліпшення, та впроваджувати цілеспрямовані заходи для покращення результатів навчання.

Управління освітою відіграє важливу роль у забезпеченні здобувачам доступу до необхідних ресурсів. Це включає надання підручників та навчальних матеріалів, організацію позааудиторних програм для розвитку здібностей, занять за інтересами, організацію екскурсій тощо. Шляхом надання цих ресурсів організатори освітнього процесу покращують освітній досвід студентів та сприяють їх гармонійному розвитку.

Найм та призначення викладачів на посади є важливими аспектами управління освітою. Менеджери різних рівнів, об'єднані в конкурсну комісію, а також кадрові служби ЗВО відповідають за процеси набору викладачів та їх відповідність займаним посадам. Шляхом сприяння

формуванню сильного педагогічного персоналу адміністратори в освіті сприяють успіху студентів, забезпечуючи їм якісне навчання та підтримку. Ефективне призначення педагогів може створити позитивне освітнє середовище, що призводить до поліпшення результатів студентів, отже – підвищення ефективності реалізації освітніх програм. Натомість відсутність реальної селекції науково-педагогічних кадрів може призвести до зниження освітньої результативності ЗВО, а відтак – зниження його конкурентоздатності.

Управління освітою слугує містком між реалізацією політики та досягненням результатів студентами. Воно забезпечує ефективну роботу закладів освіти, дотримання нормативів та студентоцентризованих підходів. Шляхом ефективного управління ресурсами, персоналом та освітньою політикою адміністратори-управлінці сприяють загальному успіху ЗВО та освітньому поступу студентів.

Врешті, управління освітою є надзвичайно важливим в університетах, оскільки воно дозволяє виконувати правові та фінансові зобов'язання, вимірювати успішність здобувачів, забезпечувати доступ до ресурсів та сприяти успіху в цілому. Через ефективне управління заклади вищої освіти можуть створювати середовище, сприятливе для навчання, та допомагати студентам реалізувати свій потенціал.

Останнім часом у сфері управління освітою виявилися кілька тенденцій, що впливають на функціонування ЗВО та покращують якість освіти. Ці тенденції обумовлені технологічними досягненнями, змінами в освітній філософії та визнанням важливості рівності та інклюзії. Вони породжують такі явища, як: електронне навчання, відео-допомагаюче навчання, блокчейн-дані, великі дані, аналітика навчання, штучний інтелект, гейміфікація, хмарні технології, асинхронне навчання, а також піднесення напрямку STEAM (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика) замість професій STEM.

Деякі з найбільш помітних тенденцій включають:

- Інтеграцію технологій. Інтеграція технологій стала визначною тенденцією в управлінні освітою. Заклади освіти все більше використовують технологічні інструменти та ресурси для покращення навчальних процесів. Це включає використання інтерактивних дошок, освітніх додатків, онлайн-платформ для співпраці та мультимедійних ресурсів. Інтеграція технологій уможливорює персоналізоване навчання, сприяє залученню здобувачів та надає доступ до широкого спектру цифрових ресурсів.

- Онлайн-навчання та цифрові ресурси. Пандемія COVID-19 прискорила впровадження онлайн-навчання та цифрових ресурсів у сфері управління освітою. Заклади освіти впроваджують віртуальні навчальні середовища, системи управління навчанням та онлайн-інструменти співпраці, щоби забезпечити неперервну освіту під час віддалених або гібридних (змішаних) моделей навчання. Наявність цифрових ресурсів, таких як електронні книги, освітні відео та інтерактивні навчальні платформи, розширила доступ до освітніх матеріалів поза межами фізичного класу/аудиторії.

- Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН). ШІ та МН все більше досліджуються в управлінні освітою для покращення навчальних практик та підтримки персоналізованого навчання. Ці технології можуть аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та забезпечувати цільові втручання для окремих здобувачів. Інструменти на основі ШІ, такі як системи адаптивного навчання та інтелектуальні системи допомоги в навчанні, можуть надавати персоналізовані відгуки та рекомендації учням, покращуючи їх результати навчання.

- Рівність та інклюзія. Управління освітою надає велике значення сприянню рівності та інклюзії в межах закладів освіти. Адміністратори активно працюють над створенням інклюзивних навчальних середовищ, що відповідають різноманітним потребам усіх здобувачів. Це включає впровадження інклюзивних політик, проведення професійного розвитку в галузі культурної компетентності, формування сприятливого мікроклімату в

університеті та подолання системних бар'єрів, що перешкоджають рівному доступу до освіти.

- Ініціативи щодо різноманітності, рівності та інклюзії (Diversity, Equity, and Inclusion, DEI). Заклади освіти все більше пріоритетизують ініціативи щодо різноманітності та інклюзії в управлінні освітою. Адміністратори фокусуються на створенні інклюзивних політик, різноманітних програм навчання та рівноправних практик у наймі персоналу. Ініціативи DEI спрямовані на ліквідацію освітніх нерівностей, відзначення різноманітності та забезпечення рівних можливостей для всіх учнів. Ці ініціативи сприяють культурному розумінню, повазі та соціальній справедливості у системі освіти.

- Лідерство, орієнтоване на культурну відповідність. Лідерство, орієнтоване на культурну відповідність, набуває визнання як важлива тенденція в управлінні освітою. Адміністратори володіють культурною компетентністю, розуміючи різноманітні підґрунтя та досвід студентів та персоналу. Лідерство, орієнтоване на культурну відповідність, передбачає створення культурно підтверджуючого та інклюзивного навчального середовища, яке визнає та поважає культурну ідентичність всіх осіб у навчальній спільноті.

- Прийняття рішень на основі даних. Поступово зростає важливість прийняття рішень на основі даних у сфері управління освітою. Менеджери в освіті використовують дані про успішність здобувачів, журнали відвідування та інші відповідні показники, щоби задіяти ці дані в інструктивній практиці та процесі прийняття рішень. Аналіз даних дозволяє адміністраторам виявляти сфери для покращення, розробляти цілеспрямовані втручання та оцінювати ефективність освітніх програм та ініціатив.

- Оцінювання та оцінка. Практики оцінювання та оцінки розвиваються в управлінні освітою. Адміністратори досліджують нові методи оцінювання якості навчання здобувачів, такі як оцінка на основі результатів, портфоліо та автентична оцінка. Крім того, зростає акцент на стратегії формування

оцінювання, що надає зворотний зв'язок у реальному часі для здійснення навчального менеджменту й підтримки зростання здобувачів.

- Практика науково обґрунтованих рішень. Управління освітою все більше покладається на науково обґрунтовані практики для прийняття рішень. Менеджери в освіті все частіше використовують дослідження та докази для впровадження ефективних інструктивних стратегій, розробки навчальних програм та ініціатив професійного розвитку. Науково обґрунтовані практики забезпечують, що освітні рішення ґрунтуються на емпіричних даних та мають вищу ймовірність позитивного впливу на результати навчання студентів.

Однак впровадження практик оцінювання та оцінки, а також прийняття науково обґрунтованих рішень у сфері управління освітою не обходиться без викликів.

Найбільш поширеними перешкодами в освітньому менеджменті ЗВО є:

- Обмеження часу: адміністратори часто зіштовхуються з обмеженням часу, коли мають реалізувати комплексні системи оцінювання й оцінки. Збір даних, аналіз результатів та прийняття обґрунтованих рішень на основі даних оцінки може займати багато часу. Збалансування цих обов'язків з іншими адміністративними обов'язками може бути значним викликом.

- Стандартизація та валідність: забезпечення стандартизації та валідності оцінок є критичним для точності освітніх вимірювань. Адміністратори повинні вирішувати складнощі формування оцінок, які відповідають об'єктивним положенням освітніх програм, ефективно вимірюють прогрес здобувачів та надають значущі дані для прийняття рішень. Збереження цілісності практик оцінки та забезпечення справедливості для різноманітних студентських груп може бути складним завданням.

- Аналіз та інтерпретація даних: потребує експертизи в аналізі даних та можливості виокремлювати саме значущі висновки. Адміністратори повинні мати навички роботи з масивами даних, щоби розуміти їх та використовувати

для впровадження інструктивних практик та розподілу ресурсів. Відсутність навичок у цій сфері серед адміністраторів може заважати ефективному використанню даних оцінки для прийняття рішень.

- Опір зацікавлених сторін: впровадження практик оцінювання та оцінки, а також науково обґрунтованих практик, може зіткнутися з опором різних зацікавлених сторін. Викладачі, здобувачі, адмінперсонал можуть мати побоювання щодо впливу оцінок на якість навчання, звуження навчального плану та можливих упереджень. Вирішення цих побоювань та формування культури розуміння та прийняття практик оцінки та науково обґрунтованих підходів вимагає ефективного спілкування та взаємодії з зацікавленими сторонами.

- Фінансування та обмеження в галузі освіти. Одним із постійних викликів у сфері управління освітою є проблема фінансування та обмежень бюджету. Всі заклади вищої освіти стикаються з фінансовими обмеженнями, які впливають на їх здатність забезпечувати якісну освіту та необхідні ресурси для студентів. Недостатнє фінансування може призвести до недостатнього штату викладачів, застарілої інфраструктури, обмеженого доступу до технологій та відсутності позааудиторних можливостей. Ці обмеження бюджету ставлять перед адміністраторами значні виклики у ефективному управлінні ресурсами та забезпеченні рівного доступу до освіти.

- Нестача викладачів та плинність кадрів. Необхідність кваліфікованих викладачів та високі показники плинності становлять складну проблему в управлінні освітою. Багато регіонів стикаються з проблемами у залученні та збереженні висококваліфікованих педагогів. Фактори, які сприяють нестачі викладачів, включають низькі зарплати, складні умови праці та відсутність можливостей професійного розвитку. Висока плинність кадрів порушує стабільність в закладах освіти й негативно впливає на успішність студентів. Адміністраторам необхідно знаходити шляхи подолання цих викликів шляхом розробки стратегій із залучення та утримання талановитих педагогів.

- Зміни в політиці та виклики їх впровадження. Управлінці в освіті часто стикаються з труднощами в ефективному впровадженні змін у політиці. Зміни в освітній політиці, такі як реформи системних елементів освіти, заходи з оцінки та відповідальності, можуть бути складними і потребувати значної координації та планування (згадаймо впровадження нових підходів до акредитації). Виклики впровадження можуть виникати через обмежені ресурси, опір змінам та суперечливі інтереси зацікавлених сторін. Адміністраторам необхідно подолати ці виклики шляхом розробки чітких планів впровадження, забезпечення можливостей професійного розвитку та сприяння співпраці між зацікавленими сторонами для забезпечення успішного впровадження освітньої політики.

Ці нагальні питання в управлінні освітою потребують стратегічного планування, співпраці та інноваційних підходів для їх ефективного вирішення. Управлінці повинні виступати за збільшення фінансування, розробляти стратегії для залучення та збереження кваліфікованих педагогів та вирішувати питання змін у політиці, щоби гарантувати надання якісної освіти та позитивних освітніх результатів для здобувачів.

Найкращі практики у сфері управління освітою

Для забезпечення ефективного управління освітою менеджерам необхідно впроваджувати найкращі практики, що сприяють співпраці, спільному прийняттю рішень та постійному професійному розвитку. За допомогою впровадження цих практик можна створити підтримуюче середовище, яке покращує навчальні результати студентів. Серед найкращих практик у сфері управління освітою наразі визнаються:

- спільне керівництво, яке передбачає залучення різних зацікавлених сторін до процесів прийняття рішень. Активно шукаючи відгуки від педагогів, персоналу, студентів та членів громади, керівники можуть створити культуру спільної відповідальності та відчуття колективної власності. Спільне керівництво сприяє довірі, стимулює інновації та сприяє відчуттю спільної візії та мети;

- спільне прийняття рішень надає можливість зацікавленим сторонам брати участь у важливих освітніх рішеннях. Менеджери сприяють формуванню відкритих каналів комунікації, надають можливості для цінних відгуків та активно залучають педагогів, студентів та членів громади до процесів прийняття рішень. Спільне прийняття рішень не лише призводить до кращих результатів, але й зміцнює взаємини та сприяє відчуттю причетності та відповідальності в освітній громаді;

- ефективне будівництво команди є ключовим в управлінні освітою, хоча й у ЗВО досі існують далеко не однозначні підходи до цієї проблеми. У принципі, керівники повинні сприяти формуванню сильних та об'єднаних команд шляхом відкритої комунікації, створення можливостей для співпраці та визнання й використання індивідуальних сильних сторін. Командне будівництво підвищує продуктивність, сприяє створенню позитивної робочої атмосфери та підтримує успішну реалізацію освітніх ініціатив;

- постійний професійний розвиток є ключовим для педагогів, а, тим більше, для менеджерів освіти, адже потрібно бути поінформованими щодо сучасних досліджень, трендів та кращих практик у сфері освіти. Управлінці повинні надавати можливості для постійного навчання, таких як семінари, конференції та онлайн-курси. Інвестуючи у професійний розвиток, адміністратори підвищують свої лідерські навички, збагачують своє розуміння ефективних навчальних практик та покращують власну здатність підтримувати як викладачів, так і персонал;

- програми коучингу та наставництва підтримують професійне зростання та розвиток педагогів та персоналу. Саме управлінці створюють відносини коучингу та наставництва для надання керівництва, зворотного зв'язку та підтримки викладачам. Готуючи й реалізуючи ефективні програми, адміністратори можуть допомогти створити культуру постійного вдосконалення, сприяти рефлексивній практиці та покращити ефективність освітнього процесу;

- професійні спільноти навчання (Professional Learning Communities, PLC) - це колективні групи, які займаються постійним професійним навчанням та спільними дослідженнями. Їх керівники сприяють створенню та участі у PLC, створюючи можливості для співпраці, поділу кращими практиками та спільним вирішенням проблем. PLC сприяють культурі постійного навчання, заохочують прийняття рішень на основі даних та покращують навчальні практики. Слід, однак, зауважити, що в наших реаліях створення таких груп бодай на рівні закладів освіти є проблемним. Перш за все тому, що існує чимала кількість такого типу формальних груп (кафедри, методкомісії, вчені ради тощо), тому створення ще неформальних є суттєво утрудненим. Однак спроби такого плану є. Наприклад, авторка цього розділу монографії є учасником такої групи «Відкритий постійнодіючий науково-методичний семінар "Ініціатива якості освітніх програм"». Вочевидь, така практика – на часі.

- залучення громади є найкращою практикою у сфері управління освітою. Менеджери встановлюють партнерства з громадськими організаціями, підприємствами та місцевими лідерами для покращення освітніх можливостей та ресурсів для здобувачів. Залучення громади сприяє відчуттю приналежності, забезпечує зв'язок з освітнім процесом та збагачує освітній досвід всіх учасників.

- поширення волонтерства та ініціатив навчання через службу є найкращою практикою в управлінні освітою. Адміністратори створюють можливості для здобувачів, викладачів та персоналу брати участь у громадських справах, які відповідають освітнім цілям. Волонтерство та навчання через службу сприяють громадянській відповідальності, розвивають співчуття та соціальну свідомість та забезпечують практичний досвід.

Реалізуючи ці практики, адміністратори освіти можуть створити середовище, яке підтримує співпрацю, постійне вдосконалення та всебічний

розвиток суб'єктів освітнього процесу. Водночас такий досвід сприяє загальному успіху закладів вищої освіти та позитивним освітнім результатам.

9.5. Освітнє лідерство та управління

На початку 21-го століття спостерігається значний інтерес до освітнього лідерства. Це відбувається через переконаність у тому, що якість керівництва має значний вплив на результати навчання в закладах освіти та індивідуальний успіх випускників. У багатьох частинах світу визнають, що заклади освіти потребують ефективних менеджерів, щоби забезпечити найкращу освіту в першу чергу – для своїх громадян. Зі зростанням глобальної економіки все більше урядів усвідомлюють, що їхнім основними активами є люди, і що рівень конкурентоспроможності все більше залежить від розвитку висококваліфікованої робочої сили. Це потребує підготовлених та залучених у досягнення цілей педагогів, але вони, своєю чергою, потребують лідерства високоефективних ректорів/директорів та підтримки інших вищих та середніх менеджерів.

Сфера освітнього лідерства та управління є плюралістичною, з багатьма конкурентними перспективами. Одними із ключових предметів дебатів у цій сфері є те, чи можна вважати освітнє лідерство окремим напрямком чи просто галуззю ширшого вивчення управління. Вважаю, що хоча освіта задіює знання з інших сфер, освітнє лідерство й управління повинні бути зосереджені на цілях освіти. Саме вони формують важливий напрямок, що лежить в основі управління закладом освіти. Якщо зв'язок між цілями та управлінням не є чітким та близьким, існує небезпека «менеджеріалізму – наголосу на процедурах за рахунок освітніх цілей та цінностей» [17, с. 240]. У нас це явище частіше називають бюрократизмом.

Процес прийняття рішень щодо цілей організації є серцем освітнього управління. В українських університетах цілі визначаються колегіально. Проте цілі ЗВО достатньо сильно коригуються тиском із зовнішнього середовища, залежать від рішень уряду, часто виражених через

законодавство або заяви політиків. Тобто ЗВО можуть залишатися наодинці із завданням інтерпретувати зовнішні імперативи замість визначати цілі на підставі власної оцінки потреб здобувачів, соціуму. Основне питання тут полягає в тому, наскільки менеджери в освіті здатні модифікувати державну політику та розвивати альтернативні підходи на основі університетських цінностей та візії. Наскільки сильно вони повинні дотримуватися сценарію чи можуть діяти імпровізовано?

Концепція управління перетинається з концепцією лідерства, поняття якого є дуже актуальним у більшості країн світу. Можна розмежовувати ці поняття, пов'язуючи лідерство зі змінами, тоді як управління – це діяльність із підтримання сталості. Лідерство – це вплив на дії інших для досягнення бажаних цілей. Отже, лідери – це люди, які визначають цілі, мотивацію та дії інших. Часто вони ініціюють зміни для досягнення наявних та нових цілей. Таким чином, лідерство потребує чималої винахідливості, енергії та навичок. Управління ж – це ефективне збереження поточних організаційних структур. Хоча якісне управління часто виявляє риси лідерства, загальна функція спрямована на підтримку, а не на зміни.

Лідерству й управлінню потрібно приділяти однакову увагу, якщо заклади освіти повинні працювати ефективно та досягати своїх цілей. Виклик існування сучасних організацій потребує об'єктивної перспективи менеджера, а також миттєвих осяянь візії та зобов'язань, які надає ефективне лідерство. На практиці менеджери в ЗВО у своїй повсякденній роботі рідко усвідомлюють, чи керують вони чи очолюють, надихають; вони просто виконують свою роботу в ім'я університету і студентів. Проте характер цієї роботи повинен відображати контекст діяльності ЗВО та, зокрема, його потреби у момент часу. Наприклад, можливий підхід в управлінні може полягати в тому, щоби зробити організацію функціональною, а не у втіленні візіонерського підходу. Це може включати забезпечення регулярної та своєчасної відвідуваності занять як студентами, так і викладачами, збереження порядку та дисципліни, надання достатніх ресурсів для

забезпечення навчання. Після того, як заклади освіти стануть функціональними, лідери можуть перейти до розробки візії та формулювання чітких цілей та політики з упевненістю, що наявні системи належно функціонують для їх забезпечення.

Хоча існує загальний інтерес до лідерства та управління через їх визнану важливість у розвитку та підтримці успішних інституцій та освітніх систем, значно менше ясності існує щодо того, які саме лідерські поведінкові моделі найбільш імовірно призведуть до найбільш бажаних результатів. Усвідомлення наявності альтернативних підходів є необхідним для можливості того набору інструментів, з яких розумні лідери можуть вибирати, коли стикаються з проблемами та вирішують повсякденні питання.

Запровадження норм Закону України «Про вищу освіту» (2014), а потім, у 2017, «Про освіту» призвело до посиленого акценту на практиці освітнього керівництва та управління. Керівники закладів освіти за цей час наситилися порадами від політиків, чиновників, консультантів та експертів щодо того, як керувати та управляти. Чимало із цих рецептів є атеоретичними в тому сенсі, що вони не мають чітко визначених цінностей або концепцій. Проте уряди можуть використовувати концептуальну мову, змінюючи її значення, щоб підтримати свої власні політичні цілі.

Різні теорії освітнього керівництва та управління відображають дуже різні способи розуміння та інтерпретації подій та поведінки у закладах вищої освіти. Вони також часто базуються водночас на різноманітних поглядах щодо того, як управляти освітніми закладами.

Таким чином, слідом за Bush T. [18], можна виділити шість головних моделей управління в освіті: формальну, колегіальну, політичну, суб'єктивну, амбівалентну та культурну.

1. Формальна модель часто реалізується через менеджерське керівництво, яке передбачає, що акцент лідерів повинен бути спрямований на функції, завдання та поведінку, і якщо ці функції виконуються компетентно, робота інших членів організації буде полегшена. Більшість підходів до

менеджерського керівництва також передбачають, що поведінка членів організації, значною мірою, раціональна. Повноваження та вплив призначаються формальними посадами пропорційно до статусу цих посад в ієрархії організації.

Оскільки університети належать до тих організацій, що здатні до саморозвитку, то їх керівники та лідери повинні мати можливість розробляти та впроваджувати циклічний процес, який включає сім менеджерських функцій:

- встановлення цілей;
- ідентифікація потреб;
- встановлення пріоритетів;
- планування;
- бюджетування;
- впровадження;
- оцінка.

Важливо зазначити, що цей тип керівництва не включає поняття візії, центральне для більшості моделей керівництва. Менеджерське керівництво спрямоване на успішне управління наявними видами діяльності, а не на створення візії кращого майбутнього для закладу освіти. Цей підхід дуже підходить для керівників, які працюють у централізованих системах (ЗВО державної форми власності), оскільки він надає пріоритет ефективному впровадженню зовнішніх наказів, зокрема тих, що надаються вищими рівнями у бюрократичній ієрархії.

Бюрократія, отже й менеджерське керівництво, є бажаною моделлю для багатьох систем освіти, включно з українською. Ще одним прикладом менеджерського керівництва є «наукове управління» [19]. Ця застаріла модель все ще переважає в публікаціях з управління освітою в Україні, адже цей підхід пов'язаний з авторитарним, ієрархічним стилем управління, що залишився в українській системі освіти з радянських часів.

Незважаючи на асоціації з попереднім режимом, менеджерське керівництво залишається важливим для України у 21 столітті. Як вказано вище, досягнення функціональності ЗВО є важливою вимогою, якщо має відбуватися навчання. Ефективність передбачає спокійний та організований освітній процес. Менеджерське керівництво має певні переваги, особливо для бюрократичних систем, але існують труднощі у його надто енергійному застосуванні щодо університетів через професійну роль викладачів: якщо ректори та педагоги не сприймають нововведення як власні, а лише повинні впроваджувати зовнішньо ініційовані зміни, вони, ймовірно, зроблять це без ентузіазму, що вже призвело до кризи у вищій освіті.

2. Трансформаційне керівництво пов'язане із колегіальною моделлю управління. Ця форма передбачає, що центральним фокусом керівництва повинні бути зобов'язання та можливості членів організації. Припускається, що вищі рівні особистого зобов'язання до цілей організації та більші можливості досягнення цих цілей призведуть до додаткових зусиль та більшої продуктивності.

Leithwood K. та Sleegers P. концептуалізують трансформаційне керівництво на основі восьми вимірів:

- створення візії закладу освіти;
- встановлення цілей закладу освіти;
- забезпечення інтелектуальної стимуляції;
- надання індивідуалізованої підтримки;
- моделювання найкращих практик та важливих організаційних цінностей;
- демонстрація високих очікувань до результатів;
- створення продуктивної організаційної культури;
- розвиток структур для сприяння участі у внутрішніх університетських рішеннях [20].

Трансформаційне керівництво є необхідним для справді автономних ЗВО, оскільки в такому випадку лідерам вдається здобути прихильність

послідовників настільки, що вищі рівні досягнень стають практично моральною необхідністю кожного члена колективу. На нашу думку, потужна здатність до трансформаційного керівництва потрібна для успішного переходу до системи самоорганізовуваних та самокерованих закладів освіти.

Модель трансформації є комплексною, оскільки надає нормативний підхід до управління, що зосереджується переважно на процесі, за допомогою якого керівники намагаються впливати на результати діяльності закладу освіти, а не на характер або напрямок цих результатів. Однак його також можна критикувати за те, що він є засобом контролю над педагогами та, ймовірно, буде прийнятий лідером, ніж людьми, котрим він керує. Тому трансформаційне керівництво може стати деспотичним через його сильні, героїчні та харизматичні риси. Тотальна влада лідера має викликати серйозні сумніви щодо її відповідності для демократичних організацій.

Як зазначено вище, політики та бюрократи схильні використовувати «мову трансформацій, інновацій» для досягнення своїх політичних цілей. Наприклад, в анашій системі все частіше вимагається від керівників закладів освіти дотримуватися урядових приписів, які впливають на цілі, зміст навчальних планів та педагогіку, а також на цінності. Це «централізованіше, більш кероване та контрольоване освітнє управління, яке значно зменшує можливість реалізації справжньої трансформаційної освіти та лідерства» [21, с. 215]. Оскільки в Україні ще й не йшлося про широку реальну автономію ЗВО, ситуація щораз більше нагадує радянську з її установками на неважливість людини та надважливість цілі. Натомість для України трансформації мають особливе значення, пов'язане з потребою перетворення попередньої стратифікованої системи на нову рамкову систему, що наголошує на рівності. Однак існує прірва між риторикою та реальністю трансформації.

3. Підхід участі у керівництві базується на трьох припущеннях:

- участь збільшить ефективність закладу освіти;
- участь виправдовується демократичними принципами;

- в контексті місцевого управління, керівництво є потенційно доступним для будь-якого законного зацікавленого стороннього [20].

Модель участі відповідає демократичним цінностям. Введення реальної автономії як в управлінні, так і в професійно-педагогічній діяльності, важливіша роль команди в управлінні свідчать про виникнення в учасників освітнього процесу зобов'язаності щодо участі в процесі прийняття рішень, при цьому зростає акцент на побудову взаємин в освіті. Розвиток команд створює потенціал для участі в керівництві, але навряд чи можливо довести їх здатність бодай доповнити лідерство керівника. Створення демократичних структур є важливим, але для цього потрібне обдумане планування, отже, підтримка та поінформованість. Karlsson J., дослідивши школи, стверджує, що директори є домінуючими на всіх зборах через «їхню владу в школі, рівень освіти порівняно з іншими членами, перший доступ до інформації, отриманої від органів освіти, і тому, що це директор виконує прийняті рішення» [22, с. 332]. Така ситуація легко експлікується на наші університетські реалії, тому виникають труднощі щодо відсутності комунікації, невиконання прийнятих рішень та конфліктів щодо пріоритетів. Однак будь-яка колегіальність у моделі участі в українських реаліях має такі додаткові підводні камені, як низький рівень дисциплінованості учасників освітнього процесу, обумовлені трьома українськими революціями, де головною рушійною силою виступали студенти, а викладачі, зазвичай, перебирали на себе функцію надійного тилу. Такий «опозиційний» потенціал саме й призводить до того, що українська демократія – вкрай не дисциплінована, конфліктна.

4. Етичне керівництво передбачає, що критична увага менеджменту має бути зосереджена на цінностях, переконаннях та етиці самого керівника. Авторитет та вплив мають бути похідними від обґрунтованих уявлень про те, що є правильним чи етичним. Фактично, в рамках цього підходу, управління є моральним мистецтвом [23].

Також як етичне (моральне) керівництво можна оцінити духовне, щодо якого визнаються вищі перспективи у лідерів, однак, часто, це стосується релігії. Такі лідери мають набір принципів, які становлять основу самосвідомості. Друга категорія – моральна впевненість як здатність діяти таким чином, щоб діяльність відповідала етичній системі і залишалася стійкою в часі.

Моральне, керівництво необхідне для створення навчальної спільноти, забезпечення миру між двома конкуруючими імперативами: управлінським та моральним. Обидва необхідні, і неуха до якого з них створює проблеми. Заклади освіти мають бути ефективно керованими, якщо вони повинні вижити, але для того, щоби вони стали реальними суб'єктами, має виникнути навчальна спільнота. Вона, своєю чергою, ґрунтується на важливості духовного інтелекту та керівництва, що реалізують концепцію моральної мети.

5. Інструктивне керівництво відрізняється від інших моделей, розглянутих вище, тим, що зосереджується на напрямку впливу, а не на його характері та джерелі. Зростаюча акцентація на управлінні навчанням та викладанням як основними видами діяльності закладів освіти призвела до підтримки цього підходу, включно із професійним навчанням педагогів. Інструктивне керівництво зосереджене на навчанні та викладанні та на поведінці викладачів у спілкуванні зі студентами. Вплив лідерів, у цьому випадку, теж спрямований на навчання здобувачів, але через педагогів. Акцент зроблено на напрям впливу, а не на процес. Такий підхід є ефективним у трьох стратегічних фокусах:

- моделювання;
- моніторинг;
- професійний діалог та обговорення [24].

Інструктивне керівництво є дуже важливим аспектом, оскільки воно спрямоване на центральні аспекти докладання зусиль закладу освіти – навчання та викладання. Однак ця парадигма недооцінює інші аспекти життя,

такі як спорт, соціалізація, піклування про студентів та самоповага. Управління в освіті не є самоціллю. Якісне управління – це важливий аспект будь-якої освітньої інституції, але його центральна мета полягає в сприянні ефективному навчанню та викладанню. Завданням управління на всіх рівнях системи освіти є, врешті, створення та підтримка таких умов, за яких викладачі та студенти зможуть досягти цілей ефективного навчання, таким чином ступінь, якого досягає ефективне навчання, стає критерієм, за яким оцінюється якість управління. Отже, насамперед ідеться про «культуру викладання» та, відповідно, «культуру навчання», що, в силу різних обставин, зазнали в Україні значних втрат.

6. Ситуаційне лідерство в освіті. Моделі лідерства, розглянуті вище, є частковими, тому що стосуються конкретних аспектів лідерства: одні – на процес впливу, інші підкреслюють один чи декілька вимірів лідерства. Проте жодна з цих моделей не надає повної картини лідерства в закладі освіти.

Натомість модель ситуаційного керівництва пропонує альтернативний підхід, визнаючи різноманітність контекстів і переваги адаптаційних стилів керівництва у конкретних ситуаціях, а не прийняття одного «стандартного» підходу. Цей підхід передбачає важливість того, як лідери реагують на унікальні організаційні обставини або проблеми, оскільки існують широкі варіації контекстів для лідерства і для того, щоби бути ефективними, ці контексти потребують різних лідерських відповідей. При цьому особи, які забезпечують лідерство (зазвичай ті, що займають формальні посади влади), повинні бути здатними оволодіти великим репертуаром лідерських практик. Якість і ступінь їх впливу залежатиме значною мірою від такої майстерності.

З урахуванням суттєвих відмінностей в організації освітнього процесу залежно від регіонів України, що виникли через війну, нераціонально встановлювати один універсальний підхід до керівництва та управління ЗВО. Набагато краще озброїти керівників «набором інструментів» для того, щоби вони могли обирати, які підходи слід застосовувати в конкретних обставинах.

Отже, лідерство можна розглядати як процес впливу, заснований на чітких цінностях та переконаннях і призводить формування візії для закладу освіти. Візія формулюється лідерами, які намагаються залучити персонал до ідеального кращого майбутнього для університету, студентів та зацікавлених сторін.

Кожна з моделей лідерства є частковою. Вони надають характерні, але одновимірні перспективи в освітньому менеджменті. Західні моделі в цілому вказують на те, що концепції освітнього керівництва є складними та різноманітними. Вони надають чіткі нормативні каркаси, за допомогою яких можна розуміти лідерство, але відносно слабку емпіричну підтримку цих конструктів. Вони також є ідеальними типами, оскільки більшість успішних лідерів, ймовірно, втілюють більшість або й усі ці підходи у своїй роботі.

Покращення якості вищої освіти потребує стратегій, спрямованих на зміни на рівні ЗВО. Менеджери вже не можуть просто чекати інструкцій або рішень від уряду. Темп змін та необхідність бути адаптивними, реагувати на місцеві обставини вимагають, щоб менеджери розвивали нові навички та способи роботи.

Складні умови організації освітнього процесу в закладах освіти, що виникли спочатку через пандемію, а потім, в Україні, у зв'язку із війною, суттєво змінили освітні взаємодії. По-перше, комунікації набули опосередкованого характеру навіть тоді, коли відбуваються офлайн, оскільки постійно мається на увазі можливість їх переривання і переходу в онлайн. По-друге, динамічно змінюється якість освітньої інфраструктури (на жаль, найчастіше у бік погіршення), що тягне за собою поглиблення і так не надто сильного матеріального стану освітньої галузі. По-третє, осяжні міграційні процеси змінюють не лише демографічну структуру суспільства, галузеву будову економіки, отже й зайнятість, тобто запит щодо вищої освіти. Значна кількість молодих людей виїхала як не з країни, то з обжитих місць. Сім'ї, втративши майно, мають влаштовуватися на новому місці, відчують матеріальну скруту. В цих обставинах дорослим доводиться змінювати свою

професію, а молодим людям – інтенсивніше працювати, тобто, певною мірою, матеріальне забезпечення молодих суттєво віддане на їх відповідальність, а дорослі змушені наново шукати професійний шлях. Це обумовлює докорінну зміну усвідомлення функції вищої та професійної освіти, отже, й навчального менеджменту. Ці зміни вже відображені в певних документах, зокрема в проєкті Закону України «Про професійну освіту» [25], де знято необхідність одночасного здобуття середньої та професійної освіти. Попри те, що це, на нашу думку, суперечить нормі Конституції України про обов’язкову повну середню освіту [26, ст. 53], таким чином відкривається можливість для навчання/перенавчання дорослих.

Список використаної літератури

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII : станом на 24 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
2. Technological orders' change caused by the pandemics: Digitalization in the internationalization of technology transfer / K. Alekseieva et al. Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol. 19, no. 3. P. 261–275. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.22](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.22) (date of access: 27.04.2024).
3. Пастовенський О. Особливості реалізації функцій управління освітою в умовах розвитку освітніх систем. Народна освіта. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5532.
4. Zakhorolska V. M. MANAGEMENT EDUCATION IN UKRAINE: ESSENCE, BASIC CONCEPTS AND DESCRIPTIONS. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2022. No. 3. P. 69–75. URL: <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2022.3/12> (date of access: 27.04.2024).
5. Швець Д.Є. Концептуалізація соціально-інституційних засад управління системою вищої освіти в Україні : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2012. 313 с.

6. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади : монографія. К. : ЮСТОН, 2018. 420 с.
7. Григор'єва В. Сучасні світові й вітчизняні моделі управління розвитком освітніх систем. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика : монографія. Київ, 2014. С. 129–167.
8. Towards knowledge societies / ed. by B. Jérôme, M. K. 1937-, Unesco. Paris, France : UNESCO Publishing, 2005. 226 p.
9. Parubchak I., Smolinska O., Marszałek-Kawa J. Social Aspects of the Development of the Management Systems of Eastern European Universities in the Transformation Period. The New Educational Review. 2019. Vol. 58, no. 4. P. 109–121. URL: <https://doi.org/10.15804/tner.19.58.4.08> (date of access: 27.04.2024).
10. WTO | Services: Education services. World Trade Organization - Home page - Global trade. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/education_e/education_e.htm (date of access: 27.04.2024).
11. Education. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/education> (date of access: 27.04.2024).
12. Analysis of the Essence of the Concepts of “Competence” and “Competency” in the System of Psychological and Pedagogical Categories / V. Shchur et al. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala. 2022. Vol. 14, no. 4. P. 449–462. URL: <https://doi.org/10.18662/rrem/14.4/650> (date of access: 27.04.2024).
13. Затверджені стандарти вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzheni-standarti-vishoyi-osviti>.
14. Beddewela E., Warin C. E., Anchor J. Institutionalizing Responsible Management Education: A Change Process Model. Academy of Management Proceedings. 2015. Vol. 2015, no. 1. P. 14185.

- URL: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.14185abstract> (date of access: 27.04.2024).
15. Ali Al-Ababneh H., A .S. Alrhaimi S. Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services. TEM Journal. 2020. P. 770–778. URL: <https://doi.org/10.18421/tem92-46> (date of access: 27.04.2024).
 16. Bohashko O. L. System scientific concept «triangle of knowledge» – the basis of state scientific-technical and innovative policy. Economies' Horizons. 2022. No. 3-4(18). P. 43–53. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4\(18\).2021.246000](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.246000) (date of access: 27.04.2024).
 17. Bush T. Crisis or Crossroads? The Discipline of Educational Management in the Late 1990s. Educational Management and Administration. 1999. No. 27. P. 239–252
 18. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. Sage Publications Ltd, 2003. 209 p.
 19. Taylor F. W. Principles of Scientific Management. Independently Published, 2020.
 20. Leithwood K., Slegers P. Transformational school leadership: Introduction. School Effectiveness and School Improvement. 2006. Vol. 17, no. 2. P. 143–144. URL: <https://doi.org/10.1080/09243450600565688> (date of access: 01.05.2024).
 21. Bottery M. Globalisation and the UK Competition State: No room for transformational leadership in education?. School Leadership & Management. 2001. Vol. 21, no. 2. P. 199–218. URL: <https://doi.org/10.1080/13632430120054772> (date of access: 01.05.2024).
 22. Karlsson J. The Role of Democratic Governing Bodies in South African Schools. Comparative Education. 2002. Vol. 38, no. 3. P. 327–336. URL: <https://doi.org/10.1080/0305006022000014188> (date of access: 01.05.2024).

23. Sergiovanni T. J. Moral leadership: Getting to the heart of school improvement. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. 173 p.
24. Southworth G. Instructional Leadership in Schools: Reflections and empirical evidence. School Leadership & Management. 2002. Vol. 22, no. 1. P. 73–91. URL: <https://doi.org/10.1080/13632430220143042> (date of access: 01.05.2024).
25. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР : станом на 6 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
26. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.05.2024).