

Доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри педагогіки, психології та методики фізичного виховання,  
Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка  
(Чернігів, Україна) E-mail: olexandrpronikov@gmail.com

## МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

*В статті проаналізовано актуальні проблеми менеджменту у закладах вищої освіти (ЗВО), його взаємозв'язок та вплив на якість знань студентів.*

**Мета роботи** – схарактеризувати та проаналізувати взаємозв'язок та взаємовплив якості менеджменту та якості знань здобувачів освіти у закладах вищої освіти.

**Методологія дослідження.** У статті використано багаторівневий системний аналіз наукових джерел на філософському та загальнонауковому рівнях пізнання. Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу нормативно-правової бази, педагогічних досліджень з розвитку менеджменту у закладах вищої освіти. Методологія дослідження дозволила виокремити, визначити й обґрунтувати вплив менеджменту на якість знань здобувачів освіти у закладах вищої освіти.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в тому, що виокремлено й обґрунтовано вплив менеджменту на якість знань здобувачів освіти у закладах вищої освіти. Стратегія вищої школи у сучасних умовах передбачає врахування концепцій стійкого розвитку, безупинного утворення, глобалізації знань, безперервності процесу реформ, визначає планування, організацію діяльності та зміст освіти в довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження дозволяє зробити **висновок**, що міждисциплінарний підхід дає можливість збагатити педагогічну теорію і методи дослідження досягненнями інших наук; якість менеджменту у закладах вищої освіти впливає на якість підготовки здобувачів освіти; якість знань студентів, як об'єкт досліджень у педагогічному менеджменті, сприяє впровадженню систем якості, організації й керуванню освітнім процесом.

З'ясовано, що відповідно до законів України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017), менеджмент закладів вищої освіти, керівники його структурних підрозділів та викладачі, кожен на своєму рівні, мають створити систему організації діяльності, здійснювати управління на засадах демократизму та гуманізму. Важливо менеджмент у закладах вищої освіти направляти на педагогічний процес з використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволить забезпечити: особистісний ріст і соціальну мобільність не тільки здобувачів освіти, але і викладачів; культурний ріст особистості, через яку поширюються ідеї патріотизму, етичних норм і суспільних цінностей; розвиток наукової діяльності у закладах вищої освіти; якісну підготовку здобувачів освіти. Аналіз нормативно-правових документів, педагогічної літератури дозволяє стверджувати, що традиційні, класичні для закладів вищої освіти підходи, які формувалися століттями, вимагають перегляду.

**Ключові слова:** заклади вищої освіти; здобувачі освіти; менеджмент; якість знань, якість освіти.

**Постановка проблеми.** Становлення української державності, інтеграція до європейського та світового співтовариств, відмова від тоталітарних методів управління державою й побудова громадянського суспільства зумовлюють відповідні зміни в системі вищої освіти та пошук інноваційних підходів до професійної підготовки здобувачів освіти.

Закони України «Про вищу освіту» (2014) і «Про освіту» (2017) передбачають суттєві зміни в організації та управлінні закладів освіти. Зазначеними державними документами визначено пріоритети їх освітньої політики, напрями подальшого наукового пошуку щодо забезпечення належної якості підготовки здобувачів освіти. Але однією з обов'язкових умов є вирішення кадрових проблем, професійна організація роботи закладів освіти [4; 5].

Особистий багаторічний досвід керівної управлінської роботи і, зокрема у ЗВО доводить, що в сучасних умовах існують серйозні проблеми з управлінськими кадрами. Обіймати керівну посаду у ЗВО сьогодні багато бажаючих, але далеко не кожний з них здатний професійно, якісно виконувати менеджерські функції на певній ланці діяльності. У більшості університетів, нажаль, відсутня система підготовки з власних науково-педагогічних працівників майбутніх управлінців навчальним закладом.

Тому, осучаснення менеджменту ЗВО відіграватиме важливе значення і впливатиме на якість знань здобувачів освіти. Зміни, що відбуваються у ЗВО в сучасних умовах, й зумовлюють актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливе місце посідають проблеми управління у сфері освіти, зокрема наукові основи менеджменту ЗВО та його структурних підрозділів. Велике коло різноманітних питань управління й розвитку закладів вищої освіти висвітлено в працях вітчизняних дослідників: В. П. Андрущенко, М. Б. Євтуха, Л. І. Калініної, Л. М. Карамушко, В. І. Лугового, В. М. Мадзігона, В. І. Маслова, В. В. Олійника, В. М. Оржеховської, Т. М. Сорочан, Н. О. Терентьєвої, М. Д. Ярмаченка.

Як окремих напрям проблему управлінської культури керівників організацій розглядають Б. А. Гасвський, В. М. Іванов, М. І. Кабушкін, О. І. Мармаза, В. І. Новоселов, Л. Е. Орбан-Лембрик, Ю. І. Палеха, В. І. Патрушев, Н. Рождественська, О. М. Яркова.

**Мета і завдання:** Схарактеризувати та проаналізувати взаємозв'язок та взаємовплив менеджменту ЗВО та якості знань здобувачів освіти, обґрунтувати використання в сучасних умовах продуктивних ідей та накопиченого досвіду.

**Основні результати дослідження.** Ефективність роботи ЗВО залежить від рішення багатьох задач, значимість і рівень складності яких різні. Сукупність прийняття рішень, організація їх виконання, культура спілкування менеджменту, складають систему, що забезпечує розвиток і динаміку ЗВО. Якість рішень, оптимальність будь-яких видів витрат, результативність забезпечуються обліком усіх складових, котрі, у свою чергу, дозволяють дати об'єктивну оцінку діяльності закладу освіти, його професорсько-викладацького складу, рівня наукової роботи, якості підготовки здобувачів освіти. Створення системи організації роботи ЗВО дисциплінує і одночасно вимагає від здобувачів освіти адекватного відношення до навчального процесу та, як свідчить досвід, сприяє підвищенню якості їх знань. Зазначені елементи складають комплекс методів менеджменту і забезпечують досягнення ефективності діяльності ЗВО.

Стати діловою людиною, або зробити кар'єру бажають багато хто, але досягають свого – одиниці. Це зовсім не означає, що вони мають видатний розум та якості. Просто вони змогли краще за інших скористатися своїми здібностями, познати сферу діяльності, правильно організувати свій час та життя. Тому менеджмент, який в сучасних умовах є однією зі складових успішного бізнесу, в системі ЗВО повинен забезпечувати якісні освітні послуги, що забезпечить конкурентоспроможність його випускників на ринку праці.

Відповідно до нормативно-правової бази України менеджмент ЗВО та керівники його структурних підрозділів мають здійснювати управління на засадах демократизму, гуманізму та системності [4].

Відомо, що поняття «менеджмент» має декілька визначень та трактувань, зокрема:

- процес постановки і досягнення цілей за допомогою мобілізації праці людей, їх інтелекту, мотивів поведінки, а також за допомогою фінансових і технічних ресурсів;
- управління бізнесом через філігранну роботу з людьми; спеціальний вид управлінської діяльності, заснований на роботі з людьми;
- уміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей;
- управлінська функція, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях; галузь людського знання, що допомагає здійснити цю функцію [2, 156].

Спільність представленого далеко не повного переліку визначень «менеджмент», зводиться до наступного: управлінська діяльність, орієнтація на кінцеву мету, людиноцентристський підхід до управління. Стосовно ЗВО, це педагогічний менеджмент, що враховує особливості його діяльності. Використання й адаптація менеджменту полегшуються тим, що багато його цілей вже давно розроблено і реалізуються у вітчизняній практиці управління. Адаптація можлива тільки з урахуванням особливостей та традицій навчального закладу, одночасному вивченні, узагальненні накопиченого власного досвіду управління, його трансформації і насиченні новим змістом.

Педагогічний менеджмент, як система та ланка соціального управління, повинен узяти все позитивне, що накопичено в управлінні і розвинути стосовно освітніх установ, базуючись на наукових основах філософії, соціології, педагогіки, економіки, кібернетики. Педагогічний менеджмент ще тільки починає боронити свої позиції в педагогічній науці і практиці діяльності освітніх установ [3, 448].

Педагогічний менеджмент також передбачає поєднання зусиль та забезпечення досягнення цілей з орієнтацією на прикінцевий результат за допомогою ефективного використання творчого потенціалу менеджменту ЗВО, всього професорсько-викладацького складу та здобувачів освіти.

Також визначаємо, що менеджмент у ЗВО має свої особливості: предметом праці менеджера освітнього процесу є діяльність суб'єкта управління; продуктом праці є інформація про

освітній процес; зняттям праці є слово, мова; результатом праці менеджера є рівень грамотності, вихованості та розвитку об'єкта менеджменту – здобувачів освіти.

Менеджмент ЗВО – це комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності. Його основними функціями є: прийняття розумного рішення; організація виконання прийнятих рішень, створення належних умов для ефективної роботи освітнього закладу, кожного учасника освітнього процесу, забезпечення мотивів та стимулів їх діяльності; контроль виконання рішень. Зазначене дозволяє встановити суперечність: між наявним рівнем менеджменту та вимогами, що ставляться суспільством і державою до керівників ЗВО та його структурних підрозділів.

Здійснювати якісний педагогічний менеджмент у ЗВО можливо за умови дотримання та використання різних груп методів управління: група економічних методів (економічне стимулювання); група адміністративних методів – регламентація діяльності виконавців, її нормування, робота з кадрами; група методів психолого-педагогічного впливу – забезпечення сприятливого психологічного клімату, стимулювання творчості та ініціативи, прогнозування соціальних перспектив розвитку освітнього закладу; методи суспільного впливу – розвиток демократії колективів, запровадження лояльної конкуренції, толерантності, підвищення престижу та іміджу.

Актуальною залишається проблема управління ЗВО на рівнях факультету (інституту), кафедри, академічної групи. Саме координація і система взаємодії зазначених структурних підрозділів ЗВО впливає на якість освітнього процесу, дисциплінованість та якість знань здобувачів освіти, дозволяє визначити причини підвищення якості викладання.

По-перше, ЗВО потрібно відповідати все більш зростаючому попиту на якісне та осмислене викладання. Сьогодні студенти уважно ставляться до змісту дисциплін, оскільки прагнуть, щоб освіта стала кроком до прибуткової зайнятості та сформувала компетентності, які необхідні для професійного розвитку та досягнення успіху протягом усього життя.

По-друге, ЗВО мають збалансовано проводити освітній процес та наукову роботу. Сучасні реалії та вплив процесів глобалізації показують, що велика кількість продуктивних досліджень в межах конкретного навчального закладу не є достатньою умовою підтримки репутації установи, навіть серед університетів світового рівня.

По-третє, покращення якості знань майбутніх фахівців є бажанням ЗВО продемонструвати свою можливість бути надійними постачальниками кваліфікованих кадрів та посередниками між здобувачами освіти та стейкхолдерами (роботодавцями). Ця робота починає все більше поглиблюватися, оскільки забезпечує певні фінансові переваги для ЗВО. Наприклад, стейкхолдери готові підтримувати фінансово ті заклади, які гарантовано дають глибокі, систематичні та відповідні до сучасних реалій знання майбутнім працівникам.

Також роботодавці є прихильниками дуальної освіти, в чому повинна бути зацікавленість і потреба ЗВО. Але маємо констатувати, що саме ЗВО гальмують використання дуальної системи. Організація та проведення заходів спрямованих на якісну підготовку здобувачів освіти є демонстрацією ЗВО поєднання теорії та практики в освітньому процесі. Також одним з головних факторів покращення якості навчання та знань здобувачів освіти має стати все більш зростаюча їх мобільність.

Однією з умов якісного навчання у ЗВО є отримання здобувачами освіти вміння адаптуватися до потреб життя та розуміння потреби навчання впродовж життя. Проектна методика, зокрема, пов'язує академічні проекти з повсякденними життєвими питаннями. Це дає хороші можливості для вивчення загальних та професійних компетенцій, а також створює шляхи працевлаштування для здобувачів освіти після закінчення навчання. Якість навчання також забезпечується через роботу ЗВО пов'язану з освітніми, промисловими, спортивними організаціями та підприємствами, бізнесом.

Співпраця ЗВО з потенційними роботодавцями дозволяє ЗВО підтвердити свою цінність в питанні підготовки здобувачів освіти. Така співпраця дозволяє вчасно реагувати на виклики сучасного світу та ринку праці за допомогою зміни навчальних планів, змісту та методів навчання. Це стає можливо за допомогою використання інноваційних методів навчання та різноманітних моделей викладання.

Сучасний вітчизняний ЗВО, використовуючи змішані форми навчання (денну, заочну, дистанційну, індивідуальну) і створюючи освітні хаби, при якісному менеджменті, має всі умови надавати якісну освіту, що створює високий рейтинг університету, конкуренцію та вплив на вартість навчання.

Погоджуємося з думкою М. Ф. Головатого, який стверджує, що створення у ЗВО умов для динамічної співпраці між викладачами та студентами покращує ефективність освітнього процесу. Використання інноваційних технологій дозволяє зробити цей процес більш якісним [2, 185].

Студентська спільнота сьогодні зацікавлена в якісному навчанні та співпраці з педагогами. Кожен університет має створити і використовувати власну систему взаємної підтримки та співпраці між студентами та викладачами для забезпечення освітніх потреб. Сьогодні студенти вимагають права впливати на планування навчання та зміст програм для того, щоб отримати якомога більш якісні знання. Вони зацікавлені також в соціальній інтеграції та забезпеченні ефективних методів оцінки знань. Ці вимоги змінюють роль викладачів ЗВО та вимоги щодо їх підготовки [8, 26].

Також важливими чинниками осучаснення освітнього процесу, які спонукають під керівництвом викладачів здобувачів освіти до самостійної роботи і впливають на якість їх знань, є використання навчальних комп'ютерних програм, співпраця через інтернет та створення груп в соціальних мережах для виконання проектів. Результатом такої співпраці є отримання здобувачами освіти компетентностей та навичок швидкого вивчення навчальних дисциплін та співпраці в колективі [6].

Маємо також констатувати, що світовий та вітчизняний досвід доводять важливість розширення сфери вищої освіти, зокрема її інтернаціоналізації, створення різноманітності студентських профілів, що сприятимуть пришвидшенню змін в сфері технологій та програмного змісту [7, 8].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що якість менеджменту у ЗВО впливає на якість підготовки здобувачів освіти. З'ясовано, що відповідно до законів України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017), менеджмент ЗВО, керівники його структурних підрозділів та викладачі, кожен на своєму рівні, мають створити систему організації діяльності, здійснювати управління та освітній процес на засадах демократизму і гуманізму.

Викладачі ЗВО в умовах інтеграції та глобалізації повинні вміти створювати простір спілкування та спільної роботи із здобувачами освіти за допомогою навчальних платформ. Важливою вимогою часу є постійне переосмислення навантаження студентів та збільшення інтенсивності освітніх процесів. Проведення університетами досліджень та запровадження їх результатів у практику, вдосконалення педагогічних практик та технологій, покращують моделі оцінювання, та пропонують інноваційні форми навчання. Якісний менеджмент ЗВО створить умови направляти педагогічний процес на створення власних інноваційних навчальних платформ, що сприятиме отриманню здобувачами освіти якісних знань та підвищенню їх конкурентоздатності на ринку послуг. Досліджувана проблема потребує подальшого вивчення та аналізу.

## References

1. Abali N. (2012). English language teacher's use of, competence in, and professional development needs for specific classroom activities. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Retrieved from [https://ac.els-cdn.com/S1877042813000554/1-s2.0-S1877042813000554-main.pdf?\\_tid=f44b1021-488e-4891-85cf-47401586113e&acdnat=1524003385\\_60f755aafac37bd4470deef7b8ef9ebe](https://ac.els-cdn.com/S1877042813000554/1-s2.0-S1877042813000554-main.pdf?_tid=f44b1021-488e-4891-85cf-47401586113e&acdnat=1524003385_60f755aafac37bd4470deef7b8ef9ebe).
2. Головатий М. Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися. Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти. Київ : МАУП, 2004. 243 с.  
Holovaty M. F. (2004). *Osvita Ukrainy: zupynytyisia i ohlianutysia. Bolons'kyu protses: perspektyvy i rozvytok u konteksti intehratsiyi Ukrayiny v yevropeys'kyu prostir vyshchoyi osvity* [Education of Ukraine: to stop and look after. Bologna Process: Prospects and development in the context of Ukraine's integration into the European Space of Higher Education]. Kyiv, Ukraine : MAUP.
3. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти. К. : МАУП, 1999. 396 с.  
Dmytrenko H.A. (1999). *Stratehichnyi menedzhment u systemi osvity* [Strategic Management in the Education System]. Kyiv, Ukraine : MAUP.
4. Закон України «Про вищу освіту» 2014. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014, № 37-38.  
Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Law of Ukraine «On Higher Education»] (2014). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady (VVR) – Information on the Verkhovna Rada (VVR)*.
5. Закон України «Про освіту» 2017. URL : [zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2145-19](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2145-19)  
Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [Law of Ukraine «On Education»] (2017). Retrieved from [zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2145-19](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2145-19)
6. Collaborative activity. TeachingEnglish. *British Council. The BBC*. 2018. URL : <https://www.teaching-english.org.uk/article/collaborative-activity>.
7. Hénard F., Roseveare D. Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices. *OECD*. 2012. URL : <http://www.oecd.org/education/imhe/QT%20policies%20and%20practices.pdf>.  
Hénard F., Roseveare D. (2012). *Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices. OECD*. Retrieved from <http://www.oecd.org/education/imhe/QT%20policies%20and%20practices.pdf>.
8. Wyse D., Jones R. *Teaching English, language and literacy*. New York, US : Routledge, 2013. 312 p.

Pronikov O.

ORCID: 0000-0001-5329-635X

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Pedagogy, Psychology  
and methods of physical education,  
T.H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium»  
(Chernihiv, Ukraine), E-mail: olexandrpronikov@gmail.com

#### MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND ITS INFLUENCE ON THE QUALITY OF STUDENTS' KNOWLEDGE

*The article analyzes the key problems of management at higher educational establishments, their interconnection and influence on the knowledge of students.*

***The goal of the article** is to characterize and analyze the reciprocal relationship and influence of the management quality and the knowledge of students at higher educational establishments.*

***Research methodology.** A comprehensive system analysis of scientific sources on the philosophical and general scientific levels of perception is applied in the article. The methodological basis of the research is a systematic approach to the analysis of the regulatory and legal base, to the pedagogical research in management development at the higher educational establishments. The methodology of the research allowed identifying, defining and explaining how management influences the quality of students' knowledge.*

***The scientific novelty** of the results consists in the identification and explanation how management influences the quality of students' knowledge at the higher educational establishments. In current context, the strategy of a high school requires considering the concepts of sustainable development, continuous creation, globalization of knowledge, solid reformation process; defines planning, organization of activity and content of education on a long-term horizon.*

*The research we have carried out allows making a **conclusion** that the interdisciplinary approach provides an opportunity to develop pedagogical theory and research methods of the achievements in other sciences; the quality of higher educational establishments' management affects the quality of students' preparation. The quality of students' knowledge as an object of research in pedagogical management contributes to the implementation of quality systems, organization and management of educational process.*

*We have found out that according to the laws of Ukraine «About Education» (2014), «About Education» (2017), the administration of higher educational establishments, heads of its departments and professors (each one according to his level) should create the organizational system, manage it on the principals of democracy and humanity. It is important to direct the management of higher educational establishments to the pedagogical process using modern information technologies. It will provide personal growth and social mobility not only of students, but also of professors; cultural development of individual through the ideas of patriotism, ethical norms and social values; development of scientific activity at higher educational establishments; thorough preparation of students. The analysis of legal and regulatory documents, pedagogical literature allows to confirm that the traditional, typical for higher educational establishments approaches, formed for centuries, are to be reviewed.*

***Key words:** higher educational establishments; students; management; the quality of knowledge; the quality of education.*

Стаття надійшла до редакції 08.04.2021

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор А. О. Міненко