

PARIS

SLAV

20. VÝROČIA
NOVÉHO VÍTAZSTVA
PRACUJÚCICH

20. VÝROČIA
NOVÉHO VÍTAZSTVA
PRACUJÚCICH

PROGRAM OSLAV
21. februára 1968 a 14 hodín
Knižnica tabule na hodinu 8126 71
Knižnica prístupná od februára 1968
22. februára 1968 a 14 hodín
Knižnica tabule na hodinu 8126 71
Knižnica prístupná od februára 1968
23. februára 1968 a 14 hodín
Knižnica tabule na hodinu 8126 71
Knižnica prístupná od februára 1968

PROGRAM OSLAV
21. februára 1968 a 14 hodín
Knižnica tabule na hodinu 8126 71
Knižnica prístupná od februára 1968
22. februára 1968 a 14 hodín
Knižnica tabule na hodinu 8126 71
Knižnica prístupná od februára 1968
23. februára 1968 a 14 hodín
Knižnica tabule na hodinu 8126 71
Knižnica prístupná od februára 1968

PROGRAM VÝROČNÝCH VÍTAZSTVA PRACUJÚCICH

BOLOGNA

BOLOGNA

A DÝ
Pravý prúd
28. februára 1968
Cena 17,00 hodín

LIVE
KONCERT
W. A. MOZART
Na koncerte...

KOMORNEJ
HRY

KONCERT
W. A. MOZART
Na koncerte...

Teorické základy
degenerácie

STVORENIE
KRO
VÝROČNÝCH VÍTAZSTVA
Pravý prúd
28. februára 1968
Cena 17,00 hodín

ВИЩА ОСВІТА УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

II (80) ТОМ

**ВИЩА ОСВІТА УКРАЇНИ
У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ
ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО
ПРОСТОРУ**

**HIGHER EDUCATION OF UKRAINE
IN THE CONTEXT
OF INTEGRATION TO EUROPEAN
EDUCATIONAL SPACE**

Рекомендовано Науково-методичною радою Східно-Європейського Інституту Психології (Україна - Франція). Протокол № 11 від 10 листопада 2018 року

Видання здійснене за сприяння Польської Академії Наук (Київське представництво), Міжнародної Експертної Агенції "Консалтинг і Тренінг" та Східно-Європейського Інституту Психології (Україна - Франція)



Редакційна колегія випуску:

Кремень В.Г., Савченко О.Я., Маноха І.П., Генрик Собчук (Польща), Ляшенко О.І., Коцур В.П.,
Вашуленко М.С., Бех І.Д., Виговська О.І., Петрочко Ж.В., Анжей Мірські (Польща),
Марія Гренвальд (Польща), Габріеле Сімончіні (Італія)

Відповідальний редактор випуску:

Маноха І.П., доктор психологічних наук, професор

Всеукраїнський науково-практичний журнал "Директор школи, ліцею, гімназії" – Спеціальний тематичний випуск "Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору". – № 6. – Кн. 2. – Том II (80). – К.: – Гнозис, 2018. – 408 с.

All Ukrainian Scientific-Practical Magazine "Principal of School Liceum Gymnasium" – Special Thematic Issue "Higher Education of Ukraine in the Context of Integration into the European Educational Space". – № 6. – Book 2. – Volume II (80). – К.: Gnosis, 2018. – 408 p.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 20652 – 10472 ПР від 31.03.2014.

Збірник включено до Переліку наукових фахових видань України з педагогічних, психологічних та філософських наук Наказом МОН України від 06.11.2014 № 1279.

Збірник включено до міжнародних наукометричних баз: Google Scholar, Наукова періодика України (Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського).

У спеціальному випуску вміщені наукові статті фахівців з питань вищої освіти, присвячені актуальній проблемі входження України до європейського освітнього простору. Перспективи євроінтеграційних процесів у сфері вищої освіти, вимоги Болонського процесу та питання готовності України відповідати цим вимогам, моніторинг якості освіти, стандарти європейського освітнього простору та завдання, що стоять перед вищою освітою України сьогодні - ось далеко не повний спектр проблем та питань, до висвітлення та спроби розв'язання яких звертаються автори випуску. У центрі уваги також – питання управління якістю освіти, перспективи запровадження механізмів сучасного освітнього менеджменту, а також – умови й напрями оптимізації та розвитку вищої освіти України в сучасних умовах. Для фахівців-освітян, науковців, дослідників психолого-педагогічних та управлінських проблем розвитку освітньої справи в Україні та за її межами.

ISSN 2309-7744

© Всеукраїнський центр ім. М. Пирогова, 2018 р.
© Східно-Європейський Інститут Психології, 2018 р.
© Міжнародна Експертна Агенція "Консалтинг і Тренінг", 2018 р.
© Видавництво "Гнозис", 2018 р.

СПЕЦІАЛЬНИЙ ТЕМАТИЧНИЙ ВИПУСК
ВИЩА ОСВІТА УКРАЇНИ
У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ
ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО
ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

№ 6, Книга 2, Том II (80), 2018 р.

Тематичні рубрики випуску:

Оновлення освіти:
що і як слід змінювати в освіті сьогодні?

Філософія та психологія освіти

Послідовність загальної середньої та вищої
освіти як європейський стандарт

Сучасний освітній менеджмент: економічні,
організаційні та психологічні засоби реалізації
в Україні, Європі та світі

Психологічні аспекти сучасної освіти

Психолого-педагогічні та організаційні умови
запровадження європейських стандартів
вищої освіти в Україні

ISSN 2309-7744

Передплатний індекс

23974

ISSN 2309-7744

Key title: Direktor shkoli, liceiu, gimnazii
Abbreviated key title: Dir.shk.liceiu.gimn.

Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
Серія KB № 20652 – 10472 ПР
від 31.03.2014

Передплатний індекс
23974



НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ
З ПЕДАГОГІЧНИХ,
ПСИХОЛОГІЧНИХ І
ФІЛОСОФСЬКИХ НАУК

НАД НОМЕРОМ ПРАЦЮВАЛИ
Головний і науковий редактор

Ольга ВИГОВСЬКА

Зміст та анотації англійською

Наталія КАШУБА

Коректура

Наталія ВАСИЛЕНКО

Ольга ВИГОВСЬКА

Бібліографічний редактор

Наталія ТАРАСОВА

Верстальник

Дмитро МИРОНЕНКО

Відповідальний редактор

Ольга ВИГОВСЬКА

СПІВЗАСНОВНИКИ:

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ НАПН УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. М.П. ДРАГОМАНОВА
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІ
ім. Г.С. КОСТЮКА НАПН УКРАЇНИ
ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР
ім. М. ПИРОВОГА

Редакційна рада

Голова - **Василь КРЕМЕНЬ**

Віктор **АНДРУЩЕНКО**
Анаїда **АМІРХАНЯН**
(Вірменія)
Володимир **БЕХ**
Іван **БЕХ**
Оксана **БЕЛКІНА**
Надія **БІБІК**
Володимир **БОНДАР**
Тетяна **БОРЗЕНКОВА**
Мар'яна **БОСЕНКО**
Людмила **ВАЩЕНКО**
Ольга **ВИГОВСЬКА**
Рольф **ГОЛЛОВ** (Швейцарія)
Микола **ГУЗИК**
Анатолій **ДЕРКАЧ** (Росія)
Лілія **ДОНСЬКА**
Олександр **ДУБОГАЙ**
Карлхайнц **ДЮР** (Німеччина)
Галина **ЄЛНІКОВА**
Наталія **ЗАВАЦЬКА**
Людмила **КАЛІНІНА**
Людмила **КАРАМУШКА**
Валентин **КРУДУ** (Респ. Молдова)
Володимир **ЛУГОВИЙ**
Олександр **ЛЯШЕНКО**
Василь **МАДЗІГОН**
Сергій **МАКСИМЕНКО**
Юрій **МАЛЬОВАННИЙ**
Валентин **МОЛЯКО**
Віктор **ОГНЕВ'ЮК**
Віктор **ОДІЙНИК**
Наташа **ОНДРУШКОВА**
(Словаччина)
Іван **ОСАДЧИЙ**
Надія **ОСТРОВЕРХОВА**
Людмила **ПАРАЩЕНКО**
Світлана **РУДАКІВСЬКА**
Олександра **САВЧЕНКО**
Гвіна **САЗОНЕНКО**
Анатолій **СОЛОГУБ**
Сергій **СТЕПАНОВ** (Росія)
Олег **ТОЛУЗОВ**
Георгій **ФІЛІПЧУК**
Василина **ХАЙРУЛІНА**
Наталія **ЧЕПЕЛЄВА**
Олена **ЧИНОК**
Раїса **ЧУМІЧЕВА** (Росія)
Галина **ШЕВЧЕНКО**

ISSN 2309-7744
Передплатний індекс
23974

д-р філософських наук, проф., академік, Президент НАПН України
д-р філософських наук, проф., академік, Ректор НПУ ім. М. Драгоманова
д-р психологічних наук, проф., Єреванський державний педагогічний інститут ім. В.Я Брюсова

д-р філософських наук, проф., директор Ін-ту управління та економіки освіти НПУ ім. М. Драгоманова
д-р психологічних наук, професор, академік, директор Ін-ту проблем виховання НАПН України
директор Спеціалізованої школи I-III ступенів № 207 м. Києва
д-р педагогічних наук, проф., академік, головний науковий співробітник Ін-ту педагогіки НАПН України
д-р педагогічних наук, проф., декан факультету педагогіки і психології НПУ ім. М. Драгоманова
заступник директора з науково-методичної роботи, Гімназія № 136 м. Києва
директор гімназії № 48 Шевченківського району міста Києва, «Народний вчитель України»
д-р педагогічних наук, проф., директор Центру експертизи освітніх реформ
канд. педагогічних наук, доцент, Головний і науковий редактор Всеукраїнського науково-практичного журналу «Директор школи, ліцею, гімназії»

д-р психологічних наук, проф., Цюрихський педагогічний університет
канд. педагогічних наук, член-кор. НАПН України, директор «Авторської школи М. П. Гузика»
д-р психологічних наук, проф., Академік-секретар РАО
директор Гімназії № 30 «Еконад» м. Києва
д-р педагогічних наук, проф., зав. каф. фіз. виховання та здоров'я НПУ ім. М.П. Драгоманова
д-р психологічних наук, проф., Life-long Learning Programmes of the European Union
д-р педагогічних наук, проф., зав. каф., Українська інженерно-педагогічна академія
д-р психологічних наук, проф., зав. каф., Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля
д-р педагогічних наук, проф., зав. відділу, Інститут педагогіки НАПН України
д-р психологічних наук, проф., заст. дир. Ін-ту психології імені Г.С.Костюка НАПН України
д-р психологічних наук, проф., Нач. управління Міністерства освіти Молдови
д-р педагогічних наук, проф., академік, віце-президент НАПН України
д-р педагогічних наук, проф., Академік-секретар Відділ. загальної середньої освіти НАПН України
д-р педагогічних наук, проф., дійсний член НАПН України
д-р психологічних наук, проф., директор Ін-ту психології імені Г.С.Костюка НАПН України
канд. педагогічних наук, член-кореспондент НАПН України, Учений секр. Відділення
д-р психологічних наук, проф., академік НАПН України
д-р філософських наук, проф., ректор Київського університету імені Бориса Грінченка
доктор педагогічних наук, проф., ректор Університету менеджменту освіти НАПН України
д-р психологічних наук, проф., Голова деп-ту громадянської освіти Університету Я.А. Коменського

д-р педагогічних наук, проф., ректор Академії неперервної освіти
д-р педагогічних наук, головний науковий співробітник Інституту педагогіки НАПН України
доктор наук з державного управління, директор Київського ліцею бізнесу
кандидат філософських наук, професор, проректор Київського міжнародного університету
д-р педагогічних наук, проф., академік, головний науковий співробітник Ін-ту педагогіки НАПН України
канд. педагогічних наук, директор Українського гуманітарного ліцею
канд. педагогічних наук, член-кор., директор Інституту обдарованої дитини НАПН України
д-р психологічних наук, проф.
д-р педагогічних наук, проф., директор Інституту педагогіки НАПН України
д-р педагогічних наук, проф., дійсний член НАПН України
канд., педагогічних наук, директор Українського колежу ім. В.О. Сухомлинського
д-р психологічних наук, проф., заст. дир. Ін-ту психології імені Г.С.Костюка НАПН України
кандидат філологічних наук, директор київської приватної Гуманітарної гімназії «Гармонія»
д-р психологічних наук, проф.
д-р педагогічних наук, проф., директор НДІ духовного розвитку людини, Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля (Сєвєродонецьк)

SPECIAL THEMATIC ISSUE
HIGHER EDUCATION OF UKRAINE
IN THE CONTEXT OF INTEGRATION
TO THE EUROPEAN EDUCATIONAL
SPACE

No. 6, Book 2, Volume II (80), 2018

Thematic sections of the issue:

Educational update:
what and how should change in education today?

Philosophy and psychology of education

The sequence of secondary and higher education
as a european standard

Psychological aspects of modern education

Modern educational management: economic,
organizational and psychological means
implementation in Ukraine, Europe and the World

Psychological, pedagogical and organizational
conditions for the introduction of European
standards of higher education in Ukraine

ISSN 2309-7744

Subscription index
23974

All Ukrainian
scientific journal &
practical reviewed

of SCHOOL
LICEUM
GYMNASIUM

FOUNDERS:

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
OF UKRAINE

INSTITUTE OF PEDAGOGIES NAPS OF
UKRAINE

M.P. DRAGOMANOV NATIONAL
PEDAGOGICAL UNIVERSITY

G.S. KOSTJUK INSTITUTE OF
PSYCHOLOGY NAPS OF UKRAINE

CMC ORGANIZATION 'NICOLA
PIROGOV CENTER OF CONTRIBUTION
TO SOCIAL DEVELOPMENT'

ISSN 2309-7744

Key title: Direktor školi, liceu, gimnazii
Abbreviated key title: Dir.šk.liceu gimn.

2018

No 6

Certificate on State Registration of printing
mass information medium

Rang KB № 20652 – 10472 ПП

From 31.03.2014

**Subscription index
23974**

SCIENTIFIC PROFESSIONAL EDITION
ON PEDAGOGICAL, PSYCHOLOGICAL
AND PHILOSOPHICAL SCIENCES

THEY WORKED ON EDITION:

Chief and Scientific
Olha VYHOVSKA

Annotations in English
Natalya KASHUBA

Proof-readers
Natalya VASILENKO
Olha VYHOVSKA

Bibliographic editor
Natalya TARASOVA

Makeup
Dmytro MYRONENKO
Accountable Editor
Olha VYHOVSKA

Болонський процес і перспективи розвитку вищої освіти
в Україні, Європі та світі

Управління якістю освіти: стандартизація та інноваційність

Моніторинг якості освіти: засоби, технології та перспективи

Сучасний освітній менеджмент: економічні, організаційні та психологічні
засоби реалізації в Україні, Європі та світі

Філософія та психологія освіти

Послідовність загальної середньої та вищої освіти
як європейський стандарт

Новітні засоби навчання: проблеми впровадження та стандартизації

Психолого-педагогічні та організаційні умови запровадження європейських
стандартів вищої освіти в Україні



The Bologna process and prospects of higher education
in Ukraine, Europe and the world

Management for the quality of education: experience and innovations

Monitoring the quality of education: tools and technologies

Modern means of training and education:
problems of implementation and standardization

Philosophy and Psychology of Education

The sequence of secondary and higher education as a European standard

Modern educational management: economic, organizational and psychological
means implementation in Ukraine, Europe and the world

Psychological, educational and organizational conditions for the implementation
of European standards of higher education in Ukraine, Europe and the world

ЗАЯЧУК Ю.Д.,

кандидат педагогічних наук, доцент,
кафедра загальної та соціальної
педагогіки,
Львівський національний університет
імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКА РЕФОРМА ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЕКСПЕРТНА ТА УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВІ

Стаття присвячена аналізу сучасної реформи в галузі освітнього менеджменту й управління вищим навчальним закладом як складової трансформації європейської вищої освіти та ролі експертної діяльності у цьому процесі. Показано, що сьогодні відбуваються великі зміни в управлінській структурі університету і державна модель управління трансформується у нову менеджерську модель – сучасний управлінський університет нового типу. Проаналізовано стратегії нової моделі управління вищою освітою. Розглянуто основні складові трансформації структури освітнього менеджменту та управління вищим навчальним закладом.

Ключові слова: реформи в галузі вищої освіти, освітній менеджмент, управління вищим навчальним закладом, експертна діяльність, нова модель управління.

The modern reform in educational management and governance of higher education institution as a component of transformation of European higher education and role of expert activity in this process are analyzed. It is shown that major changes are taking place in the university's management structure today. The state model is transformed into the new steering model, namely a new type of managerial university. The strategies of the new steering model are analyzed. The main components of transformation of the structure of educational management and governance of higher education institution are considered.

Key words: higher education reforms, educational management, governance of higher education institution, expert activity, new steering model.

Вища освіта в усьому світі сьогодні змінюється швидко і радикально. Зростання її впливу та урізноманітнення систем вищої освіти, міжнародна інтеграція в галузі освіти, стрімкі темпи розвитку нових інформаційних технологій, глобалізація ринку праці, визнання важливості вищої освіти в національних моделях економічного розвитку, зростаюча цінність знань як фактору конкурентоспроможності з відповідним збільшенням попиту на вищу освіту привели до появи її нового ландшафту [1; 2].

Одним із основних факторів, які формують світову динаміку сучасної вищої освіти, є її незамінна роль у підготовці продуктивних інтелектуальних ресурсів. Це, в свою чергу, змінює функції вищої освіти, робить вирішальною її роль у соціально-економічному розвитку країни та зобов'язує працювати над технологіями підвищення якості процесу викладання, так якості досліджень у галузі вищої освіти. Прямим доказом того, що імпорт та експорт навчальних програм і освітніх послуг стає потенційно прибутковою галуззю, можна розглядати той факт, що одним з 12 секторів послуг Всесвітньої організації торгівлі у рамках Генеральної угоди про торгівлю послугами у даний час є освіта [3, с. 24]. У Національній доктрині розвитку освіти [4] та Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [5] вихід освіти, отриманої в Україні, на ринок міжнародних освітніх послуг, поглиблення міжнародного співробітництва, розширення участі навчальних закладів, викладачів і студентів в проектах міжнародних організацій розглядається як стратегічна задача освітньої політики держави.

Реформа вищої освіти є безперервною. Старий ідеал університету – вільнодумний, просвітницький, суспільний навчальний заклад – стає ледь пізнаваним у сучасній “реформованій” установі [2, с. 3]. Виникає питання, яке задають собі і суспільству загалом багато дослідників вищої школи [2; 6; 7; 8]: Хто рухає і управляє змінами і реформуванням університету? Чи може університет, як раніше, вважатися автономним “гравцем” у світі? Чи він став пасивним інтерпретатором сценаріїв, написаних в мозкових центрах і політичних кабінетах? Чи “підприємницькою установою”, що шукає своє місце в суспільстві, змінюючись за принципом корпоративного менеджеризму? Що таке сучасний університет “світового класу”, та чому він став настільки домінуючим сьогодні? Як університетам у теперішній час шукати свою стратегію розвитку?

Наріжним каменем сучасного реформування вищої освіти є забезпечення якості. Для досягнення цієї мети загальноєвропейська стратегія реформування вищої освіти передбачає кілька напрямів:

- структурні реформи, тобто реформування навчальних планів (Болонський процес);
- реформи у галузі освітнього менеджменту та управління вищими навчальними закладами;

– реформи у галузі фінансування вищих навчальних закладів. У своїх попередніх дослідженнях [9; 10] ми вже аналізували найбільш актуальні тенденції та координаційні сили в сфері сучасної вищої освіти, глобальної інтеграції та глобалізації. У даному дослідженні ми концентруємо свою увагу на аналізі реформи в галузі освітнього менеджменту та управління вищим навчальним закладом як складової трансформації європейської вищої освіти.

За образним визначенням професора Гумбольдтського університету в-ва А. Волтера, реформа освітнього менеджменту є “тихою” революцією у вищій освіті [11]. В сьогоднішній реальності університети змушені діяти більш стратегічно, орієнтуватися на ринок освітніх послуг і пошук нових джерел доходів. Йдеться про те, що необхідно досягати кращих результатів з меншими затратами. Це повинно відбуватися, перш за все, завдяки вдосконаленню університетської складової менеджменту – тобто через підвищення ефективності роботи за рахунок внутрішньої раціоналізації, через нові процедури звітності та оцінок. Є й інша причина, яка змушує університети впроваджувати у свою діяльність оцінку якості освіти. Це дуже висока конкуренція на ринку послуг вищої освіти, на якому університети стали лише одним із гравців у новому “бізнесі по виробництву знань”.

Деякі з реформ менеджменту вже реалізовані, деякі готуються або перебувають на рівні експериментальних пілотних проєктів, інші все ще залишаються в стані планування та дискусій та, відповідно, потребують подальшої експертної діяльності – як дослідницько-аналітичної, так і проєктувальної – щодо розробки нової управлінської концепції і планування заходів щодо її впровадження. Широкий спектр цієї діяльності, її ідеї та напрями формують системний підхід до процесу реформування та закладають фундамент трансформації вищої освіти.

Експертна діяльність – важлива ланка функціонування вищої школи, яка за своєю структурною характеристикою включає дослідницько-аналітичну, проєктувальну та консультативну складові, виступає як проєктування розвитку освіти і конструювання реальності в багатовимірному освітньому просторі. Сьгодні експертна діяльність у системі управління освітою є основним механізмом її розвитку та забезпечення якості. Важливим елементом експертної діяльності є виявлення та змістове визначення напрямів інноваційного розвитку університету, надання компетентної допомоги та створення стратегічного проєкту, задуму актуального та стратегічного розвитку вищого навчального закладу [12; 13].

Базові принципи експертної діяльності у сфері вищої освіти були сформульовані ще наприкінці 90-х років ХХ ст.: дискурсивність, розмаїття перспек-

тив та орієнтація на... університета-
тування означає формування...
всередині вищого навчального закладу та поза ним...
ми та зовнішніми експертами. Принцип розмаїття перспектив реалізується
шляхом участі представників усієї спільноти – професорів, студентів, науко-
вих співробітників, технічного персоналу – у створенні звіту самоаналізу, в
бесідах з зовнішніми експертами та спільному виробленні необхідних для
подальшого розвитку ВНЗ заходів. Орієнтація на процес означає усунення
недоліків та вжиття адекватних заходів для підвищення якості навчання у
ВНЗ. При цьому якість розглядається як динамічна величина, як феномен,
який постійно розвивається [12, с. 60].

На означених принципах експертної діяльності і базується розробка і
конструювання ідей, параметрів та концепцій реформи менеджменту та
управління вищим навчальним закладом. Проілюструємо сказане на прикладі
Німеччини, де оцінка якості вищої освіти стала новою темою освітньої політи-
ки наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст.

Німецькій академічній традиції не була притаманна англосаксонська
традиція оцінювати роботу університету. Крім того, університет, за ідеєю
В. фон Гумбольдта, зосереджувався головним чином на дослідженнях як
основі академічної системи. Академічній традиції оцінювати якість викла-
дання не було. Тому якість навчання часто відставала від якості дослі-
джень. Тож впровадження системи оцінки якості викладання та нової
системи управління університетом стало далекосяжними інноваціями [14,
с. 85]. Нові інструменти оцінки, особливо щодо якості викладання, були
створені на державному рівні. На інституційному рівні з'явилася система
постійного моніторингу (наприклад, звіти про викладацьку діяльність),
заснована на оцінці якості викладання, результату навчання та фінансо-
вого контролю.

Сьогодні відбуваються великі зміни в управлінській структурі універси-
тету – трансформація старої культури державної управлінської моделі у нову
менеджерську модель, або, за визначенням професора А. Волтера, перетво-
рення "традиційної академічної республіки" (traditional academic republic) в
"управлінський університет нового типу" (a new type of managerial
university) [15].

Проаналізуємо стратегії, які характеризують нову концепцію управління
– т. зв. "нову модель управління" – детальніше.

Одразу зазначимо, що нова модель управління вищою освітою не має на
меті банально замінити державне регулювання ринковим, реорганізувавши
інституцію вищої освіти лише відповідно до вимог ринкових структур.
Управлінський університет нового типу покликаний знайти баланс у взаємо-

зв'язку між державою та інституцією вищої освіти, з опорою на такі ринкові принципи, як конкуренція, стимулювання та продуктивність, що піддається вимірюванню [15, с. 119].

Було декілька спроб систематизувати компоненти нової моделі управління. За дослідженнями А. Волтера нову модель управління вищим навчальним закладом підтримують три компоненти нового типу менеджменту:

- перехід від прямого ієрархічного державного контролю до договірної (контрактного) виду управління;
- перехід від державного контролю до загального управління, яке обмежує вплив держави до відповідальності лише за формування стратегічних цілей, за законодавчу і фінансову основу розвитку вищої освіти;
- вирішальна роль результатів і ефективності в процедурах розподілу коштів і регулювання [14, с. 90].

Згідно з дослідженнями Е. Бушера [16], нова управлінська модель охоплює такі елементи:

- дерегуляція від держави до інституції;
- висока конкуренція між інституціями;
- високий рівень інституційної автономії у фінансових, організаційних та кадрових справах;
- прийняття рішень особами, а не комітетами;
- управління, орієнтоване на якість і стимулювання;
- постійна оцінка і акредитація;
- робота щодо здобуття міжнародних грантів з попередньо заданими характеристиками;
- контракти з прописаними цілями і витратами;
- прозорість моніторингу і фінансовий облік;
- гнучкість умов праці і оплати праці співробітників.

Узагальнюючи, можна сказати, що базові елементи нової моделі управління, яка ґрунтується на підвищенні впливу університетського менеджменту, зводяться до наступного: опора на визначення стратегічної мети й контроль менеджменту на різних рівнях; підсилення впливу і функцій університетського менеджменту щодо планування й виконання; новий тип менеджменту, базований на бізнес-адмініструванні і ринковій орієнтації системи; підвищення уваги до економічної раціональності університету: ефективність, фандрайзінг, винагороди, стимули, показники, державно-приватні партнерства; конкуренція між інституціями і всередині інституції вищої освіти; напрацювання системи оцінки ефективності дослідження і викладання; підвищення міжнародної конкурентної спроможності, результативності та репутації вищої освіти. Окремо слід наголосити на так званій новий "управлінський трикутник", до якого відносять три складові:

- 1) Державу (несе відповідальність за законодавство, процедури розподілу (на основі показників, контракти з університетами), процедури розподілу (на основі показників, продуктивності діяльності та бюджету) та звітність (гарантія якості, показники ефективності, облік та звітність));
- 2) Інституцію вищої освіти (здійснює планування, розробляє стратегію, профіль університету, його внутрішню організацію, відповідає за забезпечення співробітників, внутрішній бюджет та внутрішні цільові угоди);
- 3) Акредитаційні агенції (відповідають за акредитацію та оцінку) [15, с. 121].

У рамках трансформації структури управління вищими навчальними закладами і освітнього менеджменту виокремимо такі аспекти:

1. Зміна основних критеріїв визнання академічної успішності й досягнень. Якщо традиційними критеріями оцінювання вважали академічну репутацію і видатні публікації, то новими критеріями є число успішних студентів, число докторантів, кількість наукових статей, гроші, отримані для університету через наукові гранти, тощо.

2. Оновлення типу управління в структурі інституції і системи взаємозв'язків між вищим університетським керівництвом, керівництвом факультетського рівня й окремим професором та новий баланс держава – університет. Інституції вищої освіти отримують більше влади у прийнятті рішень, які врівноважуються буферними установами (радами, акредитаційними агенціями чи експертними комітетами). Для цього задіюються такі процедури, як:

- Контракт між державою та інституцією, що є інструментом стратегічного управління, і містить, зокрема, положення стосовно плану розвитку, бюджету та структури інституції [15, с. 120];

- Цільова угода між університетом і професором, яка визначає задачі, які професор повинен виконувати, а також стратегічні цілі для подальшого розвитку та процедури розподілу грошей (фінансові стимули і санкції);

- Значне зміцнення та професіоналізація центральної та факультетської керівної ланки університетського менеджменту й міру їх відповідальності у питаннях бюджету, реформування навчальної програми, системи забезпечення якості, планування розвитку університету; нові процедури розподілу бюджету; контроль, оцінка, звітність та відповідальність на кожному рівні інституційної автономії;

- Включення у процес управління університетом “зовнішніх” осіб, зокрема представників промисловості і бізнесу, які приймають консультативні рішення стосовно фінансування, персоналу і питань розвитку університету [14, с. 90; 15, с. 113].

3. Поява незалежних акредитаційних агенцій – спеціальних установ з акредитації, які здійснюють оцінку та акредитацію нових курсів та нових бака-

...ських і магістерських програм. Їх задача – гарантувати мінімальні стандарти та оцінку. Акредитаційні агенції – це стандартна процедура і механізм "зовнішнього" оцінювання якості. Формальними критеріями, яким університет повинен відповідати, є гроші, персонал, сертифікати, додаток до диплома університету [17]. У свою чергу, "внутрішнє" оцінювання якості – це індивідуальне оцінювання семінарів та лекцій, оцінка навчальних програм, структури навчального плану.

Висновки. Світова вища освіта знаходиться в стані безперервних реформ. Одним із напрямів загальноєвропейської освітньої стратегії є реформи у галузі освітнього менеджменту та управління вищим навчальним закладом. Деякі з них вже реалізовані, деякі готуються або перебувають на рівні експериментальних пілотних проектів, інші все ще залишаються в стані планування та дискусій і, відповідно, потребують подальшої експертної діяльності щодо розробки нової управлінської концепції і планування заходів щодо її впровадження.

Нова менеджерська модель управління сучасним вищим навчальним закладом (або сучасний "управлінський університет нового типу") покликана знайти баланс у взаємозв'язку між державою та інституцією вищої освіти, з опорою на такі ринкові принципи, як конкуренція, стимулювання та продуктивність. Вона ґрунтується на переході від прямого державного контролю до високого рівня інституційної автономії, підвищенні впливу університетського менеджменту і включає в себе такі елементи, як визначення стратегічної мети діяльності університету й контракт-менеджмент на різних рівнях; бізнес-адміністрування і ринкова орієнтація системи; вирішальна роль результатів і ефективності в процедурах розподілу коштів; підвищення уваги до економічної раціональності університету (конкуренція між інституціями і всередині інституції вищої освіти); напрацювання системи оцінки ефективності дослідження і викладання; підвищення міжнародної конкурентної спроможності, результативності та репутації вищої освіти. Реалізація нової менеджерської моделі управління, ймовірно, приведе до значної зміни академічної ідентичності університету.

Список використаних джерел:

1. Mendivil J. L. The new providers of higher education // Higher education policy. – 2002. – Vol. 15. – P. 353–364.
2. Schuetze H. University governance reform: the drivers and the driven // University governance and reform: policy, fads, and experience in international perspective. – Ed. by Schuetze H., Bruneau W., Grosjean G. – New York. – 2012. – P. 3–10.
3. Knight J. Internationalization remodeled: definition, approaches, and

- zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002?lang=en
5. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки // Електронний ресурс http://meduniv.lviv.ua/files/info/nats_strategia.pdf
6. Altbach P. Global trends in higher education: the impact of massification and the global knowledge economy // 6 Gate Germany Marketing Congress 2013. – Report.
7. Clark B. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. – Paris and Oxford: IAU and Elsevier Science. – 1998.
8. Kehm V., Teichler U. Research on internationalization in higher education // Journal of Studies in International Education. – 2007. – Vol. 11. – № 3/4. – P. 260–273.
9. Заячук Ю. Університет і суспільство: історичний вимір та сучасний глобалізований світ // Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. – 2017. – Вип. 32. – С. 21–28.
10. Заячук Ю. Європейські реформи у галузі вищої освіти: особливості їх адаптації різними країнами, базові цілі, нові можливості та “виклики” // Rocznik Polsko-Ukrainski. T. XVI. – Czestochowa–Lwow, 2014. – С. 113–122.
11. З інтерв'ю з професором Гумбольдтського університету (м. Берлін) д-ром А. Волтером, проведеним автором статті в рамках програми Erasmus.
12. Пономаренко Н. Експертна діяльність у вищій освіті Німеччини // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. – 2015. – Вип. 4.–С. 60–63.
13. Михайліченко М., Макодзей Л. Експертна діяльність у вищій освіті: підходи і критерії // Гуманітарний вісник. – 2014. – № 34. – С. 269–281.
14. Wolter A. From State control to competition: German higher education transformed//The Canadian journal of higher education. – 2004.– Vol.3.–P.73–104.
15. Wolter A. From the academic republic to the managerial University: the implementation of new governance structures in German higher education // The 3rd International workshop on reforms of higher education in six countries. – Tsukuba, 2007. – P. 111–132.
16. Buschor E. Potenziale von New Public Management fuer Bildung und Wissenschaft // Fisch, R. und Koch, S. (eds.): Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft. – Bonn. 2005. – P. 16–28.
17. З інтерв'ю з професором Гумбольдтського університету (м. Берлін) д-ром Ю. ван Буром, проведеним автором статті в рамках програми Erasmus.

Transliteration of References:

1. Mendivil J. L. The new providers of higher education // Higher education policy. – 2002. – Vol. 15. – P. 353–364.
2. Schuetze H. University governance reform: the drivers and the driven // University governance and reform: policy, fads, and experience in international perspective. – Ed. by Schuetze H., Bruneau W., Grosjean G. – New York. – 2012. – P. 3–10.
3. Knight J. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales // Journal of Studies in International Education. – 2004. – Vol. 8. – № 1. – P. 5–31.
4. Nacionaljna doktryna rozvytku osvity // Elektronnyj resurs <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002?lang=en>
5. Nacionaljna strateghija rozvytku osvity v Ukrajinі na 2012–2021 roky // Elektronnyj resurs http://meduniv.lviv.ua/files/info/nats_strategia.pdf
6. Altbach P. Global trends in higher education: the impact of massification and the global knowledge economy // 6 Gate Germany Marketing Congress 2013. – Report.
7. Clark B. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. – Paris and Oxford: IAU and Elsevier Science. – 1998.
8. Kehm B., Teichler U. Research on internationalization in higher education // Journal of Studies in International Education. – 2007. – Vol. 11. – № 3/4. – P. 260–273.
9. Zajachuk Ju. Universytet i suspiljstvo: istorychnyj vymir ta suchasnyj globalizovanyj svit // Visnyk Ljvivskogo universytetu. Serija pedagoghichna. – 2017. – Vyp. 32. – S. 21–28.
10. Zajachuk Ju. Jevropejski reformy u ghaluzi vyshhoji osvity: osoblyvosti jikh adaptaciji riznymy krajinamy, bazovi cili, novi mozhlyvosti ta “vyklyky” // Rocznik Polsko-Ukrajnski. T. XVI. – Czestochowa–Lwow, 2014. – S. 113–122.
11. Z interv’ju z profesorom Ghumboljdtskogho universytetu (m. Berlin) d-rom A. Volterom, provedenym avtorom statti v ramkakh prohramy Erasmus.
12. Ponomarenko N. Ekspertna dijalnistj u vyshhij osviti Nimechchyny // Neperervna profesijna osvita: teoriya i praktyka. – 2015. – Vyp. 4. – S. 60–63.
13. Mykhajlichenko M., Makodzej L. Ekspertna dijalnistj u vyshhij osviti: pidkhody i kryteriji // Ghumanitarnyj visnyk. – 2014. – № 34. – S. 269–281.
14. Wolter A. From State control to competition: German higher education transformed // The Canadian journal of higher education. – 2004. – Vol. 3. – P. 73–104.
15. Wolter A. From the academic republic to the managerial University: the implementation of new governance structures in German higher education // The 3rd International workshop on reforms of higher education in six countries. – Tsukuba, 2007. – P. 111–132.

16. Buschor E. Potenziale von New Public Management fuer Bildung im Wissenschaft // Fisch, R. und Koch, S. (eds.): Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft. – Bonn. 2005. – P. 16–28.
17. Z interv'ju z profesorom Ghumboljdtsjkogho universytetu (m. Berlin) d-rom Ju. van Burom, provedenym avtorom statti v ramkakh proghramy Erasmus.



**ZAYACHUK Yu.D., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Department of General and Social Pedagogy, Lviv National Ivan Franko University,
Lviv, Ukraine**

E-mail: yu_zayachuk@yahoo.com

**EUROPEAN REFORM FOR EDUCATIONAL MANAGEMENT: EXPERT AND
MANAGEMENT COMPANIES**