

УДК 378.014.5.016:796/799(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.03>

**Наталія БАЗИЛЯК**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри української та іноземних мов, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

[nat.nataly007@gmail.com](mailto:nat.nataly007@gmail.com)

**ORCID:** 0000-0002-9475-1213

## УПРАВЛІНСЬКІ ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ АМЕРИКИ ТА ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ: ДОСВІД І МОЖЛИВІСТЬ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ

**Анотація.** У статті визначено, що у сучасних умовах важливим складником для успішного функціонування будь-якого закладу вищої освіти недостатньо грамотного педагогічного складу. Заклади вищої освіти потребують сильно, грамотного менеджменту, який має здійснювати керівництво за допомогою всіх підрозділів навчального закладу. Безумовно, у кожному закладі вищої освіти є певні традиції, які зберігаються протягом кількох років, проте ефективний менеджмент неможливий без інновацій, змін. Умови зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої сфери вимагають пильної уваги під час здійснення управління вищим навчальним закладом.

**Розглянуто** основні напрями, що дають змогу здійснити аналіз чинної системи управління, оскільки усвідомлення світових тенденцій у сфері вищої освіти, удосконалення управлінських важелів має велике теоретичне і практичне значення, що становить основу для прогнозування та розвитку національного вищої освіти, системи управління вищою освітою в контексті наближення до європейських стандартів. Під час вироблення стратегії розвитку вищої освіти особливо пізнавальним є досвід провідних держав з управління вищою освітою, які зробили європейський вибір. Вища освіта беззаперечно й одночасно визначила як основний напрям своєї діяльності інтеграцію в єдину європейську освітню подорож усього її розвитку та вдосконалення. Досвід формування нової сучасної моделі управління вищою освітою проводився шляхом вивчення робіт українських та зарубіжних дослідників.

**З'ясовано**, що на підставі проведеного аналізу виділено низку завдань стратегічного та тактичного плану, вирішення яких сприяє підвищенню ефективності управління вітчизняними закладами вищої освіти. Одна з головних проблем більшості закладів вищої освіти – нестача досвідчених управлінців. Набагато сильнішими у цьому плані виглядають вищі Сполучених Штатів Америки та Західної Європи. Вітчизняна система вищої освіти багато десятиліть уважалася однією з найкращих у світі. І зараз вітчизняна вища школа викликає глибоку повагу у наших партнерів та конкурентів.

**Доведено**, що інноваційні технології та поширення науково-технічних досягнень забезпечують підвищення продуктивності, причому більшість цих нововведень є результатом фундаментальних та прикладних досліджень, що проводяться в університетах. Освітні установи на даний момент не мають надто багато досвіду в галузі інноваційного менеджменту в освітніх закладах. Водночас абсолютно ефективною, незмінною, раз і назавжди заданою системою освіти не існує. На зміну тим чи іншим усталеним підходам приходять орієнтація на розвиток, самооновлення і гнучкість.

**Обґрунтовано**, що ефективний заклад вищої освіти сьогодні неможливо уявити без функціонуючої системи оптимізації взаємодії всіх структурних підрозділів, що орієнтують їхню діяльність на результат діяльності всього закладу освіти. Закладам вищої освіти відводиться найважливіша роль реалізації стратегії економічного зростання на основі знань та у формуванні демократичного та соціально взаємопов'язаного суспільства, а успішний та прогресивний розвиток гуманітарної сфери безпосередньо пов'язаний із рівнем розвитку вищої освіти у державі.

**Ключові слова:** заклади вищої освіти, гуманітарна сфера, освітня політика, імплементація, США, Німеччина, досвід, країни західної демократії.

**Nataliia BAZYLIK**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Ukrainian and Foreign Languages, Ivan Bobersky Lviv State University of Physical Culture

[nat.nataly007@gmail.com](mailto:nat.nataly007@gmail.com)

**ORCID:** 0000-0002-9475-1213

## MANAGEMENT PRINCIPLES OF EDUCATIONAL POLICY IMPLEMENTATION IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION OF THE UNITED STATES OF AMERICA AND WESTERN EUROPE: EXPERIENCE AND POSSIBILITY OF IMPLEMENTATION

**Abstract.** *The article determines that in modern conditions, an important component for the successful functioning of any institution of higher education is insufficient competent teaching staff. Institutions of higher education need strong, competent management, which should lead with the help of all departments of the educational institution. Of course, every institution of higher education has certain traditions that persist for several years, but effective management is impossible without innovations and changes. The conditions of the external and internal environment of the educational sphere require close attention when managing a higher educational institution.*

*The main areas that allow for the analysis of the current management system are considered, since the awareness of world trends in the field of higher education, the improvement of management levers has important theoretical and practical significance, which forms the basis for forecasting and development of national higher education, the management system of higher education in the context of approaching European standards. When developing a strategy for the development of higher education, the experience of the leading states in the management of higher education, which made the European choice, is especially informative. Higher education definitely and at the same time defined as the main direction of its activity, the integration into a single European educational journey of all its development and improvement. The experience of forming a new modern model of higher education management, which was conducted by studying the works of Ukrainian and foreign researchers.*

*It was found that on the basis of the conducted analysis, a number of tasks of the strategic and tactical plan were identified, the solution of which contributes to the improvement of the management efficiency of domestic institutions of higher education. One of the main problems of most institutions of higher education is the lack of experienced managers. The universities of the United States of America and Western Europe look much stronger in this regard. The domestic system of higher education was considered one of the best in the world for many decades. And now the national higher education institution is deeply respected by our partners.*

*Innovative technologies and the dissemination of scientific and technical achievements have been proven to increase productivity, and most of these innovations are the result of fundamental and applied research conducted in universities. Educational institutions currently do not have too much experience in the field of innovation management in educational institutions. At the same time, there is no absolutely effective, unchanging, once and for all set education system. One or another established approaches are being replaced by a focus on development, self-renewal and flexibility.*

*It is substantiated that an effective institution of higher education today cannot be imagined without a functioning system for optimizing the interaction of all structural divisions, which orient their activities to the result of the entire educational institution. Institutions of higher education play the most important role in the implementation of the strategy of economic growth based on knowledge and in the formation of a democratic and socially interconnected society, and the successful and progressive development of the humanitarian sphere is directly related to the level of development of higher education in the state.*

**Key words:** *institutions of higher education, humanitarian sphere, educational policy, implementation, USA, Germany, experience, Western democracies.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.** Місія закладу вищої освіти визначається сукупністю взаємозалежних структурних підрозділів, які здійснюють підготовку кваліфікованих кадрів та проведення досліджень. У цих умовах неминучим стає створення оптимальних структур і форм навчальних центрів з урахуванням пошуку ефективних варіантів задля досягнення головної мети функціонування закладу вищої освіти. Зазначена надбудова має складатися з компетентного органу управління з мінімальною кількістю ефективних зв'язків, допоміжного та обслуговуючого персоналу й має бути спрямована на результативність провідного процесу. Особливості управлінських принципів у закладах вищої освіти у Сполучених Штатах Америки, Франції та Німеччини

характерні елементами, що відрізняють підходи в освітній політиці країни.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Згідно з твердженнями сучасних дослідників у галузі публічного управління та адміністрування, важливим аспектом управлінського аналізу є зв'язки, вертикальні та горизонтальні, лінійні та функціональні, отже, питання, що вимагають подальших досліджень у цьому напрямі, – це реорганізація та систематизація систем управління закладами освіти, спрямованих на конкурентоспроможність [3]. Мета закладу вищої освіти може бути досягнута зміною структури, програм підготовки майбутніх фахівців, що дають змогу підвищити клас освіти та рівень професійних компетенцій випускників у конкретних галузях соціально-економічного роз-

виту. Сьогодні повинні розширюватися повноваження опікунських рад, у яких беруть участь як співробітники закладу освіти, так і запрошені незалежні експерти.

**Метою статті** є обґрунтування можливості імплементації досвіду країн західної демократії щодо реалізації управлінських принципів закладами вищої освіти в гуманітарній політиці.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Особливою рисою управління системою вищої освіти сьогодні є те, що пов'язані з цим процесом проблеми розглядалися за останній період виключно в рамках освітньої системи, домінуючим в управлінні освітою всіх рівнів визначається системний підхід. Інші критерії оцінки (ефективність, оптимальність та ін.) стосовно закладу вищої освіти розглядаються в нерозривному зв'язку із загальною успішністю прийнятої стратегії діяльності на державному та світовому ринках освітніх послуг. Це все свідчить про необхідність реформування освіти та загострення конкуренції між закладами вищої освіти за залучення бюджетних коштів, узгодженість вимог ринку праці та ринку освітніх послуг, підвищення вимог до фахівців у роботодавців.

Головне завдання будь-якого закладу вищої освіти – надавати якісні освітні послуги своїм студентам у процесі навчання, а також випускати професійні кадри, які зможуть проявляти себе грамотними спеціалістами. Тематика управління закладом вищої освіти недостатньо розроблена в нашій країні. Автори, які займаються даними питанням та докладно описують усю структуру вищої освіти у Сполучених Штатах Америки та Європі, приділили багато уваги й управлінським принципам. Нове громадське управління у закладах вищої освіти Німеччини, шлях до автономії чи втрата академічних традицій зробили докладний аналіз освітньої політики в німецьких університетах, розглянувши її зміни у часовій площині.

Політичний, соціальний та економічний клімат у США дає змогу університетам існувати та розвиватися в умовах конкуренції, контроль та управління за змістом та якістю навчальних програм у вишах не здійснюється на рівні держави. Процеси розвитку змісту та якості освіти підтримуються виключно самими закладами

вищої освіти за допомогою системи акредитації, представники різних університетів, які входять до спеціальної комісії з акредитації, здійснюють контроль за виконанням цих вимог. Участь у подібних комісіях представників від закладів вищої освіти також є частиною управління, оскільки потребує грамотного відстоювання інтересів навчального закладу кожного представника.

Державний департамент США з вищої освіти забезпечує фінансову підтримку громадянам, які бажають здобути вищу освіту, існує поширена практика видачі грантів, субсидій, освітніх позик громадянам. Департамент навіть може бути гарантом під час отримання громадянами кредиту в комерційних банках на освітні цілі. У державному закладі вищої освіти студент покриває понад половину витрат на своє навчання, це відбувається за рахунок плати, що стягується з нього, за навчання. Фінансові субсидії з бюджету штату для державних закладів вищої освіти призначені лише для студентів, які мають прописку в цьому штаті, тобто є безпосередніми резидентами, жителями штату.

Таким чином, державні заклади вищої освіти залучають молодих людей репутацією, історією, традиціями та престижем, а приватні – нижчою вартістю навчання незалежно від місця проживання абітурієнта. Ще один найважливіший аспект менеджменту американських закладів вищої освіти – політика залучення та утримання абітурієнтів. Провідні заклади вищої освіти США надають великого значення політиці відбору та залучення абітурієнтів з усього світу. Один з основних прийомів, що використовуються американськими вишами для виходу на міжнародний ринок, – створення у різних країнах світу спільних із національними інститутами навчальних центрів кіл, факультетів для навчання за своїми програмами.

Однак недостатньо залучати студента до своїх навчальних закладів, постачати їм необхідну теоретичну інформацію під час навчального процесу. Американські школи бізнесу ведуть справжню боротьбу за своїх студентів, доводячи їм не просто свою спроможність як освітнього закладу, а й ефективність, здатність забезпечити майбутнє цих студентів із погляду перспектив професійної кар'єри. Для організації сприятливих умов для студентів у більшості економічних закладах вищої освіти та шко-

лах бізнесу функціонують спеціальні центри кар'єри. Їхньою метою є не лише пошук місць практики чи працевлаштування студентів, а й об'єднання закладу вищої освіти та його бізнес-оточення за допомогою студентів.

Важливо зауважити, що працевлаштування студента не порушує нормального ритму навчального процесу, оскільки його практична діяльність стає частиною навчання. Головне призначення центру кар'єри – оцінити здібності та потенціал кожного конкретного студента, підібрати йому відповідне місце роботи з банку даних, спланувати навчально-виробничий процес студента так, щоб він встигав поєднувати навчання з практичною діяльністю [1]. Для успішного функціонування подібних центрів кар'єри потрібно вести постійну плідну співпрацю з компаніями, де майбутні фахівці могли б набувати практичного досвіду.

Позиції світового лідера в бізнес-освіті зобов'язують американські бізнес-школи постійно розвиватися, працювати над собою, застосовувати інноваційні підходи до управлінських принципів. Навчальні заклади концентрують максимум зусиль на збереженні своїх переваг, підтримці необхідної структури прибутку, ефективній фінансовій політиці. Розглянувши основні інструменти управління освітнім установою, що застосовуються у США, можна зрозуміти, у чому саме програє менеджмент державних закладів вищої освіти. Проте у Північній Америці існують ефективніші механізми управління вищими освітніми установами.

Розглянемо політику менеджменту в європейських вищих навчальних закладах та порівняємо її з політикою американських закладів вищої освіти, виявивши спільні риси та відмінності.

Реалізація є важливим принципом у провідних німецьких закладах вищої освіти – перехід до контрактного менеджменту та відмова держави від детальної регламентації управлінської діяльності закладів вищої освіти. Інструментами таких змін є договори щодо узгодження цілей та вимірювання результатів основних видів діяльності університету на основі певних показників, одним із принципів нового громадського управління є розширення прав керівників середньої ланки. Окрім удосконалення адміністративної структури вишів, у Німеччині, як і у США, багато уваги приділяється фінансуванню.

Водночас посилюється ринкова орієнтація університетів. Університет набуває нової функції – підприємницької. Разом із упровадженням світових систем якості до університетів приходить епоха гострої конкурентної боротьби, рейтингів успішності університетів, конкурсів високих досягнень та видатних ініціатив, орієнтації на кінцевий результат. Зазначимо, що принцип громадського управління, що набув поширення у навчальних закладах Західної Європи, актуальний і для державної вищої освіти, яка переживає процес реформування, пов'язаного з викликами нового часу.

Імплементуючи зазначений управлінський принцип у державній освітній політиці нашої вищої школи, слід усвідомлювати, що він, з одного боку, суттєво розширює адміністративну, фінансову та академічну автономію університетів, з іншого – усе далі відводить університети від гуманістичного ідеалу, перетворюючи вищу освіту на свого роду послугу, ринковий продукт, має, передусім, комерційну цінність.

На основі проведеного аналізу у закордонних закладах вищої освіти звернемося до нашої країни та спробуємо уявити, що із закордонного досвіду було б найактуальніше. Варто сказати, що фінансова та маркетингова політика наших закладів вищої освіти поступово змінюється на краще, стає більш послідовною та ефективною.

Якщо говорити про залучення абітурієнтів, то, звичайно, наші заклади вищої освіти не мають такої чітко збудованої системи, як американські бізнес-школи. Проте не кожен заклад вищої освіти може дозволити собі вибирати кращих із кращих, тому що не всі мають для цього потрібну репутацію і ступінь популярності та престижу [5]. Актуальними можуть стати проекти з організації центрів залучення абітурієнтів в інших регіонах держави чи за кордоном. Потрібно, щоб молоді люди відчували впевненість у завтрашньому дні, знали, що навчаються не даремно та зможуть заробити собі на життя після закінчення закладу вищої освіти за вибраним фахом.

Вирішення важливої для нашої освіти проблеми – створення у вишах міждисциплінарної системи, орієнтованої на вирішення практичних професійних завдань та вмінь. Заклади вищої освіти повинні тісніше співпрацювати з підприємствами, щоб студенти могли прак-

тикуватися під час навчання, можливо, навіть стажуватися та заробляти гроші, причому це варто робити не лише у літню практику, а й під час навчального року. Можливо, обсяг деяких курсів потрібно скоротити, віддати студентам на самостійне вивчення. Такі заходи допомогли б вирішити проблеми працевлаштування молодих спеціалістів після закінчення закладу вищої освіти.

Багато хто з більшою ймовірністю пішов би працювати в уже знайомі місця, де встигли освоїтися і зарекомендувати себе; особливо гостро ця проблема стоїть перед закладами освіти економічного та гуманітарного профілів у великих провінційних містах. Якщо в технічних закладах вищої освіти студенти часто стажуються на промислових підприємствах, заводах, іноді йдуть працювати за цільовим призначенням, то в гуманітарних та економічних навчальних закладах такого часто не спостерігається [2]. У кожному закладі вищої освіти діють центри зайнятості, головне призначення яких – допомога випускникам у пошуках роботи, але переважно їх існування є лише формальністю.

На успішне функціонування закладу вищої освіти впливає безліч чинників та напрямів, але саме наявність у закладу контактів із великими підприємствами, що відкриває перед студентами можливість стажування під час навчання, найбільше впливає якість освіти. Саме у цьому напрямі найбільше має удосконалюватися керівництво кожного національного закладу вищої освіти. Нашим навчальним закладам за прикладом німецьких слід переважно делегувати владні повноваження, надавати керівникам середньої ланки більше можливостей брати участь у прийнятті управлінських рішень, розробленні програм стратегічного розвитку.

Загальним для всіх рівнів управління мають бути оптимальність та ефективність використання управлінського ресурсу з метою реалізації завдань дії конкретного підрозділу та всієї організації, а структурні елементи існуючої піраміди управління закладу вищої освіти орієнтовані на забезпечення освітньо-виховного процесу з підготовки тих, хто навчається у суворій відповідності до вимог відповідних освітніх стандартів. Говорячи про оптимізацію управління закладами вищої освіти, необхідно відштовхуватися від того, що тип управління

має сприяти апробації та впровадженню інноваційних технологій, високої ефективності інтелектуальних, інформаційних та матеріальних ресурсів, забезпечувати орієнтацію на максимального високий рівень якості підготовки студентів.

Відомо, що будь-яка оптимізація залежить від уміло поставленої мети, прийнятих критеріїв та обмежень. Успіх формування та розвитку навчального закладу повністю залежить від постановки об'єктивної мети, що має базуватися на його призначенні. Однак яку б стратегію не вибрав заклад вищої освіти (диференціація освітніх послуг, орієнтація на вузьку ринкову нішу), важливим є чітке подання мети діяльності, розуміння того, як через реалізовані освітні програми ми будемо створювати споживчу цінність. Сьогодні повинен мати місце та процес організації колегіального прийняття рішень, здійснення узгоджених рішень, в основі яких – творчий підхід виконавців.

Під час здійснення оптимізації слід брати до уваги об'єктивну необхідність активізації науково-дослідної роботи та високоякісної профільної підготовки студентів для потреб конкретних галузей економіки та підприємств, а також реально існуючих умов [4]. В умовах, що склалися, заклад вищої освіти не можна розглядати з погляду механістичного підходу, необхідний динамічний підхід, тобто подання закладу освіти як мінливого, гнучкого, активного суб'єкта, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, що здійснює інноваційні перетворення в руслі вибраних орієнтирів стратегічного розвитку регіону і країни загалом.

Заклад вищої освіти може впливати на попит зростанням якості підготовки своїх випускників зі швидкою адаптацією їх на виробництві, компліментарно вирішуючи завдання формування конкурентних переваг. Для автономних освітніх закладів існує можливість змінювати навчальні програми з окремих дисциплін у певних рамках, адаптуючи їх до потреб виробництва, або домагатися профільного міністерства їх обґрунтованого коригування. У цьому разі може виникнути необхідність включення до навчального процесу нових дисциплін із метою підготовки необхідних фахівців. Проблемним аспектом у контексті оптимізації для низки закладів вищої освіти є побудова оптимальної організаційної структури. Найбільш поширена

сьогодні в університетах лінійно-функціональна схема управління не може повною мірою забезпечити ефективне керівництво університетом, оскільки вона типова для вертикально інтегрованих організацій, тоді як університет є горизонтально інтегрованою організацією.

**Формулювання висновків і перспектив подальших досліджень у даному напрямі.** Досвід провідних держав показує, що спільними зусиллями закладів вищої освіти також можна вплинути на поліпшення ситуації в освітній політиці. Аналіз позитивного досвіду управління у закладах вищої освіти у зарубіжних країнах дає підходи до імплементації управлінських принципів у національних закладах вищої освіти з урахуванням специ-

фіки та соціально-економічної ситуації. Отже, можливість імплементації системи вищої освіти має чітку орієнтацію на інтеграцію її в європейський освітній простір, а трансформація навчального процесу забезпечує підготовку здобувачів закладів вищої освіти до швидкого орієнтування у змінному інформаційному суспільстві та активної участі у відкритих багатокультурних спільнотах усього світу. Після майбутнього вступу України до ЄС заклади освіти повинні стати складовою частиною єдиного європейського освітнього простору, що зумовлює кращу політичну, соціальну, некомічну співпрацю між різними типами закладів вищої освіти та мобільність студентів і науково-педагогічних працівників.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бахрушин В., Горбань О. Якість вищої освіти та сучасні підходи до її вимірювання. *Освіта і управління*. 2012. Т. 15. № 4. С. 7–11.
2. Білошицький С. Міжнародна міграція як різновид сучасної зброї: соціокультурний та політичний аспекти. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України*. 2016. № 2. С. 138–156.
3. Біль М.М. Інституціональні передумови європейського вектору розвитку ринку праці України. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 128–134.
4. Вища освіта в Україні: громадська думка студентів. *Фонд «Демократичної ініціативи» імені Ілька Кучеріва*. 2015. URL: <http://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-ukraini-gromadska-dumka-studentiv> (дата звернення: 14.03.2022).
5. Гальків Л.І., Гринькевич О.С. Факторний аналіз вартості освітніх послуг в Україні у контексті розвитку людського капіталу. *Актуальні проблеми економіки. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 1(163). Вип. 8/2014. С. 37–46.

#### REFERENCES:

1. Bakhrushyn, V. & Horban', O. (2012). Yakist' vyschoi osvity ta suchasni pidkhody do ii vymirivannia. *Osvita i upravlinnia*, 4, 7-11 [in Ukrainian].
2. Biloshyts'kyj, S. (2016). Mizhnarodna mihratsiia iak riznovyd suchasnoi zbroi: sotsiokul'turnyj ta politychnyj aspekty. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy*, 2, 138-156 [in Ukrainian].
3. Bil', M.M. (2016). Instytutsional'ni peredumovy ievropejs'koho vektoru rozvytku rynku pratsi Ukrainy. *Regional Economy*, 3, 128-134. [in Ukrainian].
4. Vyscha osvita v Ukraini: hromads'ka dumka studentiv. Fond «Demokratychnoi initsiatyvy» imeni Il'ka Kucheriva. 2015. Retrieved from <http://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-ukraini-gromadska-dumka-studentiv> [in Ukrainian].
5. Hal'kiv, L.I. & Hryn'kevych, O.S. (2015). Faktornyj analiz vartosti osvitnikh posluh v Ukraini u konteksti rozvytku liuds'koho kapitalu. *Aktual'ni problemy ekonomiky. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, 1 (163). Vyp. 8/2014, 37-46 [in Ukrainian].