УДК 378.1

Харківська А.А.
м. Харків

Система матричного управління науково-методичною роботою ВНЗ із огляду євроінтеграційних процесів в освіті

Анотація

У статті розглянуто інноваційні моделі матричного управління науково-методичною роботою ВНЗ на прикладі організації освітнього менеджменту в Харківському гуманітарно-педагогічному інституті.

Автор пропонує трирівневу структуру управління ВНЗ "стратегічна вершина" - "середня лінія" - "операційне ядра" й аналізує її практичне впровадження у Харківському гуманітарно-педагогічному інституті.

***Ключові слова*:** Європейська кредитна трансферна система, інноваційні моделі, трирівнева вертикальна модель управління, матричне управління, вищий навчальний заклад.

Аннотация

В статье рассмотрены инновационные модели матричного управления научно-методической работой вуза на примере организации образовательного менеджмента в Харьковском гуманитарно-педагогическом институте.

Автор предлагает трехуровневую структуру управления вуза "стратегическая вершина" - "средняя линия" - "операционное ядра" и анализирует ее практическое внедрение в Харьковском гуманитарно-педагогическом институте.

Ключевые слова: Европейская кредитная трансферная система, инновационные модели, трехуровневая вертикальная модель управления, матричное управление, высшее учебное заведение.

Summary

The article deals with innovative models of matrix management of scientific and methodical work of the university as an example of organization of educational management at the Kharkiv Humanitarian Pedagogical Institute.

The author proposes a three-tier governance structure of universities' strategic apex "-" middle line "-" operating core "and analyzes its practical implementation in Kharkiv Humanitarian Pedagogical Institute.

Keywords: European credit transfer system, innovative models, three-tiered vertical management model, matrix management, higher education university.

Постановка проблеми. Однією з найважливіших проблем сфери вищої професійної освіти у контексті загальносвітового розвитку є забезпечення різних категорій користувачів високоякісною інформацією, задоволення зростаючого попиту в освітніх послугах, як в кількісному, так і в якісному відношенні.

Вища освіта як фактор інноваційного розвитку суспільства носить всеосяжний характер. Воно повинно відповідати умовам функціонування економіки країни. При виробленні та ухваленні управлінських рішень, що стосуються стратегічних і тактичних завдань розвитку вищих навчальних закладів, слід виходити з того, що наукові підходи та практичні заходи доцільно прив'язувати до ситуації, яка склалася.

Ефективне управління ресурсами ВНЗ є однією з умов забезпечення його конкурентоспроможності з огляду євроінтеграційних процесів в освіті, якщо воно передбачає розширене використання соціально-економічних ресурсів регіону як макросистеми, тобто демографічного, природно-кліматичного, етнокультурного та інших видів потенціалу регіону в діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу.

У силу тієї обставини, що освітні установи є частиною сформованої сфери освіти, що входить в систему народного господарства, розвиток ринкових відносин в економіці України корінним чином змінив й

економічні умови функціонування державних ВНЗ: перед ними гостро постали проблеми забезпечення життєзабезпечення, підтримки фінансового стану на достатньому рівні і пошуку джерел сталого розвитку.

Це актуалізує необхідність розробки та вдосконалення інструментарію та моделей структурно-регіональних перетворень у системі вищої професійної освіти.

Високо оцінюючи вітчизняні та зарубіжні дослідження в галузі освіти [1], стратегічного управління освітою, якості управління освітою, необхідно відзначити, що більшість вітчизняних розробок з управління освітою, заснованих на стратегічному менеджменті не повністю враховують реальний стан освіти в регіоні, а закордонні розробки недостатньо відображають специфічні особливості і вимоги до управління сучасною освітою. Актуальність статті обумовлена необхідністю проведення досліджень з удосконалення системи управління освітою, орієнтованої на підвищення затребуваності освітніх послуг, що актуалізує проблему процесів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Всебічний аналіз сучасних праць дослідників-економістів у сфері освіти свідчить про акцентування їхньої уваги на багатоваріантності і різноплановості аспектів стратегічного управління в системі вищої професійної освіти.

Питання управління у сфері освіти розглянуто в працях Афанасьєва Ю., Богатирьова К., Бордовской М., Вебери В., Виноградської В., Денисенко В., Звєрєва В., Коберник О., Корягіної О., Рябухіна Н., Цикіна О., Шукшонова В., Ястребова В. та інші.

Питання якості управління освітою досліджені в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: Анісімова О., Архангельського С., Батудінова М., Безрукова В., Бєляєва А., Борисова О., Галактіонова В., Дмитренко Г., Ільїна В., Ільясова І., Карамушка Л., Кейнса Дж., Князєва Є., Коломінський Н., Конаржевський Ю., Маршалл А., Парето В.,

Приходько М., Олександрівської Л., Самуельсона П., Сластьоніна В., Стефаненко П., Хайєк С., Фрідмен М., Щедровицький Г. та інші.

Управлінський аспект професійної діяльності викладача розглядається у працях Бабанського Ю., Бегей В., Березняк Є., Бондар В., Васильєва Ю., Єльникова Г., Кєрженцева П., Маслов В., Підласого І., Пекельної В., Савченко О., Сухомлинського В., Тализіна Н., Товажнянський Л., Прикова Є., Черпінського М. та інші.

Економічні аспекти системи освіти викладені в працях Бандуристого Ф., Зайченко О., Кетової Н., Колесникова Ю., Крижка В., Пустарнікова В., Расчетіної С. та інших.

Мета статті – полягає в аналізі інноваційної моделі матричного управління науково-методичною роботою ВНЗ на прикладі організації освітнього менеджменту в Харківському гуманітарно-педагогічному інституті.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні навчальний заклад розглядається з точки зору організації (освітньої), тобто об'єднання людей, які реалізують спільну мету, діють на основі певних правил і процедур. У відповідності до поліпарадигмального підходу, організація – це цілісна система, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких вносить свій вклад в характеристику цілого. Освітня організація є складною, відкритою, соціально-педагогічною системою, до основних підсистем якої належить, у тому числі й науково-методична робота, що також є цілісною системою. Головні елементи такої системи: мета і завдання, принципи, зміст, закономірності, методи, форми, технології.

Якщо розглядати систему науково-методичної роботи (НМР), то вона характеризується такими властивостями, як: «педагогічна цілеспрямованість, інваріантність, оптимальність, системна ефективність, стійкість, якість» [5, С.113]. Цілеспрямованість виступає провідним компонентом системи і «безпосередньо впливає на формування структури всієї системи, визначає функції інших її компонентів, дозволяє розробити критерії, що

відображають ступінь наближення одержаних наслідків до запланованого результату» [6, С.71]. Загальновідомим є те, що система науково-методичної роботи має певну структуру управління і вона повинна вдосконалюватися.

Основи управлінської діяльності в навчальних закладах розкриті В.С. Пікельною. Нею доведено, що будь-які процеси, представлені певною системою роботи, потребують управління (реалізації технологічних управлінських функцій). Зокрема, управління системою методичної роботи має забезпечувати її функціонування на такому рівні, щоб «циклічно здійснений перехід в якісно новий стан сприяв досягненню поставлених цілей» [4, С. 111]. Важливою умовою управління даною системою є встановлення «зв'язків-відношень» між всіма учасниками науково-методичної діяльності. До головних закономірностей управління освітніми системами можна віднести: цілісність системи управління; поєднання в управлінні централізації та децентралізації (централізоване управління має структуру, функціонування якої засноване на стійких зв'язках між всіма її рівнями (ступенями); децентралізація управління надає права самостійності кожній ланці (елементу) системи або підсистеми); відповідність керуючої та керованої підсистем; залежність кінцевого результату управлінської діяльності (методичної роботи) від повноти реалізації загальних функцій управління (планування, організація, координація, контроль, регулювання, облік та педагогічний аналіз).

Управління розглядається дослідниками як цілеспрямована діяльність, у процесі якої "керуюча підсистема визначає соціально-педагогічні умови функціонування і розвитку системи" (В.В. Маскін, В.С. Іванов, А.А. Петренко, Т.К. Меркулова) [3, С. 219]. Тому одним із шляхів удосконалення структури управління системою НМР є зниження ступеня її невпорядкованості, збалансування процесів централізації і децентралізації. При такому підході як суб'єкт управління виступає не тільки адміністрація, але й педагогічний колектив (в розробці планів, обговоренні ходу робіт, прийнятті рішень тощо) [2, С. 59-61].

У нових соціально-економічних умовах управління вищим навчальним закладом повинне бути іншим, ніж раніше.

Вивчення світового та вітчизняного досвіду свідчить про те, що існує кілька механізмів управління розвитком науки та освіти – державне управління, регіональне управління, громадське управління та самоврядування. В Україні переважає державний механізм управління реалізацією перетворювальної функції науки. Держава за допомогою Міністерства освіти і науки України та АПН забезпечує обґрунтування шляхів перебудови системи освіти. Саме так в Україні обґрунтовано та запроваджено ступеневу систему освіти, 12-бальну систему оцінки знань учнів, Європейську кредитну трансферну систему, освітні стандарти тощо.

Нова ситуація в педагогічній науці спричинила появу принципово нових управлінських завдань, що постали перед керівниками всіх типів навчальних закладів.

Аналіз методів, пропонованих для вдосконалення управління академічною діяльністю у ВНЗ, показує, що вони є узагальненнями педагогіки вищої школи, педагогічної психології радянського періоду, але хотілося б підкреслити істотну відмінність у цільових установках діяльності вищої школи в радянський період й нини. Вимоги до особистих якостей викладача, таких як спостережливість, рефлексія, дотепність, ораторські здібності, артистичність, що є обов'язковими, коли процес навчання на 70-80 % складається з аудиторних занять, у сучасних умовах суттєво втрачають свою значущість, бо навчання тяжіє до самостійної роботи, зануреної в сучасні інформаційні ресурси.

Проаналізуємо модель управління ВНЗ, найбільш поширену в вищій школі (рис. 1). Вона є вертикальною трирівневою структурою: "стратегічна вершина" (ректорат, вчена рада, науково-методична рада ВНЗ) - "серединна лінія" (загальновузівські відділи) - "операційне ядро" (факультети). Використана термінологія відповідає загальноприйнятому аналізу організацій Г. Мінцберга. Ми не виділяємо кафедральний рівень управління,

оскільки структурним підрозділом, що випускає кінцеву продукцію – спеціалістів і що відповідає за їх якість, є факультет.

Рис. 1. Трирівнева система лінійного управління ВНЗ

Представлена модель управління є лінійною, рішення, що генерується "стратегічною вершиною", обов'язкове для виконання кожного структурного підрозділу з "операційного ядра". Існуюча функціональність "серединної лінії" є найбільш вдосконаленим варіантом лінійної моделі. Така система досить успішно працює, коли ВНЗ діє в середовищі планової економіки.

Успішне функціонування і розвиток ВНЗ у ринковому середовищі вимагають активного нарощування позабюджетних джерел фінансування. А це передбачає самостійність дій на основі принципу автономії. Як не дивно, вузьким місцем лінійної системи управління ВНЗ у такій ситуації стає, на нашу думку, її "середня лінія". Це пов'язано з тим, що активна самостійна робота ВНЗ вимагає від "середньої лінії" виконання інформаційно-аналітичних і організаційних функцій разом з традиційними контрольно-розпорядними, до чого вона не готова ні організаційно, ні змістовно.

За таких умов розглянута вище модель (рис.1), ми пропонуємо трансформувати в модель, представлену на рис. 2, що була втілена у систему матричного управління інноваційним розвитком Харківського гуманітарно-педагогічного інституту.

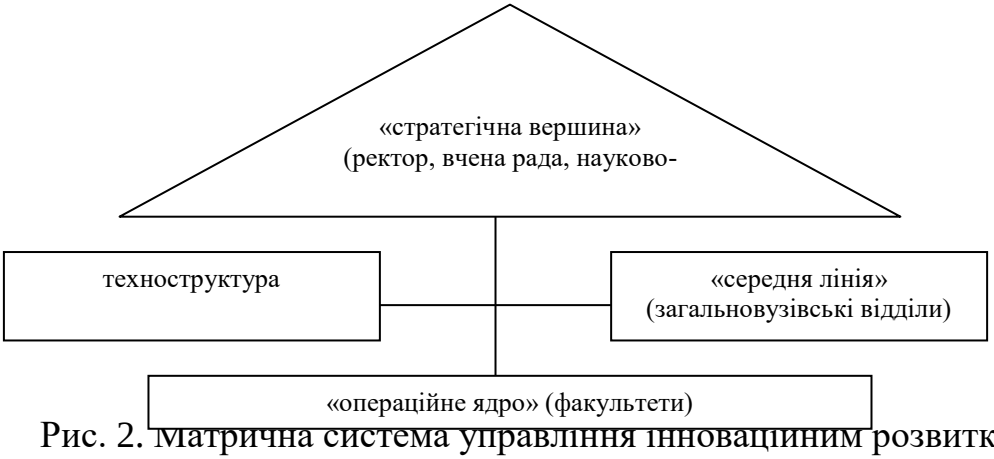

Рис. 2. Матрична система управління інноваційним розвитком ВНЗ

Як показано на рис. 2. трирівнева структура управління ВНЗ "стратегічна вершина" - "середня лінія" - "операційне ядра" набуває додатковий елемент - "техноструктуру" (технологічну структуру). "Техноструктура" займає рівень "серединної лінії", але не є її складовою, оскільки відрізняється від "середньої лінії" виконуючими функціями, принципами і цілями дій, що використовує. Якщо основні функції "середиьої лінії" за своєю суттю є контрольно-розпорядними, то функції "техноструктури" – переважно організаційні. Завдання "техноструктури" концентруються на аналізі ефективності того або іншого виду діяльності ВНЗ. Характер інновацій вимагає відповідного рівня підготовленості, припускає спільну участь у них або всіх, або лише частини структурних підрозділів "операційного ядра". У будь-якому випадку в основі дій "техноструктури" покладено матричний принцип управління, при якому члени проектної команди підкоряються не тільки керівникові проекту, але і керівникам тих функціональних підрозділів, в яких вони постійно працюють. Організація розвивається одночасно в двох вимірах. Тоді як функціонування "середньої лінії" базується на лінійному принципі. Поява "техноструктури" в управлінні ВНЗ є інструментом організації активних дій ВНЗ у ринковому середовищі.

Об'єктивна необхідність інновацій в академічній діяльності Харківського гуманітарно-педагогічного інституту підпорядкованого Харківській обласній раді визначається наступними чинниками.

1. Багатопрофільний інститут відіграє ключову роль в інноваційному розвитку регіону, оскільки у багатьох випадках є джерелом кадрового забезпечення регіону.

2. Ефективна участь у процесах інноваційного розвитку регіону вимагає від фахівців, по-перше, практичного освоєння фундаментальних основ спеціальності, по-друге, поглибленого вивчення перспективних методів і технологій спеціальності, по-третє, додаткового освоєння знань, умінь і навичок з інших спеціальностей, необхідних для успішної роботи.

Метою діяльності створеної в ХГПІ "техноструктури" – Навчально-науковий центр (ННЦ) є організаційне і науково-методичне забезпечення інноваційної академічної діяльності інституту. Виходячи з мети діяльності ННЦ, а також основних функцій "техноструктури", таких як інформаційно-аналітична і організаційна, в Положенні про ННЦ інституту визначені наступні завдання: удосконалення педагогічної майстерності науково – педагогічних кадрів інституту через здійснення самодіагностики та корекції професійно-особистісних якостей викладачів, студентів випускних груп, проведення науково–практичних, науково – методичних, проблемних семінарів, майстер–класів, тренінгів, школи викладача–початківця, відкритої школи педагогічної майстерності, науково–практичних конференцій, круглих столів, творчих зустрічей з майстрами педагогічної справи, конкурсів педагогічної майстерності; здійснення науково–дослідницької роботи щодо модернізації змісту сучасної освіти, до якої відноситься виконання держзамовлень, рішень ученої ради інституту з пошуку джерел модернізації змісту освіти через роботу творчих груп у складі науково–педагогічних працівників, студентів інституту, педагогічних працівників базових навчальних закладів, створення студентського наукового товариства та організація його діяльності відповідно до науково–методичної проблеми інституту, створення умов для проведення дисертаційних досліджень науковців інституту, узагальнення результатів науково–дослідницької роботи та складання рекомендацій для опублікування завершених наукових робот,

підготовка підручників, навчальних методичних посібників, довідників і наочних посібників за результатами науково–дослідницької роботи, складання висновків щодо ефективності підручників, навчальних посібників і навчально–методичної літератури з питань техніки педагогічної майстерності інших вищих навчальних закладів; накопичення, апробація та розповсюдження досвіду педагогічної майстерності, що забезпечує модернізацію змісту освіти, а саме: встановлення зв’язків з питань формування педагогічної майстерності освітянських кадрів з відповідними лабораторіями і кафедрами інших ВНЗ, республіканською відкритою педагогічною школою, обласними інститутами післядипломної педагогічної освіти, науково-методичними центрами; встановлення зв’язків з агальноосвітніми навчальними закладами I – III ступенів, школами і дошкільними навчальними закладами нового типу з метою накопичення, апробації і розповсюдження перспективного досвіду, застосування інноваційних педагогічних технологій та надання їм науково–методичної допомоги.

При матричній організації керівники проектів відповідають за координацію всіх видів діяльності і використання ресурсів, що відносяться до даного проекту. З цією метою всі матеріальні і фінансові ресурси за даним проектом передаються в їх розпорядження. Керівники проекту також відповідають за планування проекту і перебіг виконання за всіма кількісними, якісними і тимчасовими показниками. Що стосується керівників функціональних підрозділів, то вони делегують керівникові проекту деякі зі своїх обов'язків, вирішують, де і як повинна бути виконана та або інша робота.

Оскільки в матричній організації співробітники відносяться до різних функціональних відділів для роботи за конкретним проектом, трудові ресурси можна гнучко перерозподіляти залежно від потреб кожного проекту. Разом з гнучкістю матрична організація відкриває, на наш погляд, великі можливості для ефективної координації робіт.

Введення матричного управління пов'язане з тим, що лінійно-функціональна структура не може забезпечити здійснення безлічі проектів. При організації підрозділів по спеціалізованим функціям, як показує досвід, багато зусиль витрачається на встановлення і з'ясування взаємин між диференційованими ролями. Оскільки лінійно-функціональна структура продовжує існувати разом з проектним управлінням, останнє слід скоріш характеризувати як механізм подолання недоліків і доповнення вказаної структури, а не як її заміну

Таким чином, введення "техноструктури" – ННЦ при впровадженні Європейської кредитно-трансферної системи у ХГПІ сприяло зростанню наукового потенціалу.

З 2005 року захищено 25 дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата наук, 15 особам присвоєно вчені звання доцента і професора. Нині із 247 педагогічних та науково-педагогічних працівників інституту 30 навчаються в аспірантурі за денною та заочною формами навчання. Окрім цього, 55 осіб працюють над дисертаціями як здобувачі наукового ступеня кандидата наук, 8 науковців готують до захисту докторські дисертації.

Упровадження матричного управління призвело до зміни контролю в організації. Функціональний керівник приймає на себе відповідальність за виконання завдань, що ставить керівник проекту. Отже, здійснюється чисельний контроль, оскільки функціональний керівник отримує завдання від особи, яка знаходиться з ним на одному рівні управлінської ієрархії. Одночасно функціональний керівник несе відповідальність перед лінійним керівником за діяльність підрозділу в цілому.

Відображення НМР більш конкретизовано може бути представлено в матричній моделі оперативного управління нею, основою якої є особистісно орієнтований підхід до процесу управління, і впровадження якої створює умови для ефективної діагностики функціонування системи НМР та її вдосконалення [2, С. 73] (див. табл.1).

Таблиця 1.

Організаційна модель управління науково-методичною роботи в інституті

№ п./п.	Форми НМР	Вересень				Жовтень				Листопад				Грудень				Січень				Лютий				Березень				Квітень				Травень				Червень			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	Вчена рада інституту	Р				Р				Р				Р				Р				Р				Р				Р				Р				Р			
2	Вчена рада факультету	Д				Д				Д				Д				Д				Д				Д				Д				Д				Д			
3	Науково-метод. рада інституту		П								П								П								П								П						
4	Науково-метод. рада факультету	Д						Д								Д								Д								Д						Д			
5	Засідання ННЦ				К							К									К							К									К			
6	Школа педмайстр.								К								К								К							К								К
7	Школа мол. викл.			М				М				М				М				М				М				М				М				М				М	
8	Наукові конференції								К					К							К								К						К				К			
9	Відкриті заняття					М			М			М			М			М			М			М			М			М				М				М			
10	Конкурси							К									К									К						К				К				
11	Педагогічні читання		З				З				З				З				З				З				З				З				З				З		
12	Тижні кафедр														З	З	З	З	З	З	З	З	З																		
13	Творчі звіти																							М	М	М	М														
14	Виставки							К												К								К							К						
15	Відеотренінги				М							М										М										М						М			

Відповідні за здійснення заходів:

Р – ректор; П – проректор з науково-педагогічної роботи;

К – керівник навчально-наукового центру;

М – методисти; З – завкафедрами.

Д – декани факультетів.

Отримані результати дослідження стали основою організації розробки необхідної нормативної навчально-методичної документації, що забезпечує реалізацію затребуваної диверсифікації академічної діяльності в інституті. Для такої роботи необхідне об'єднання зусиль тих або інших пар факультетів, що беруть участь у диверсифікованій академічній діяльності (див. табл. 2). Подібний результат, що, зрештою, призводить до активних дій інституту на регіональному ринку праці, є наслідком матричного управління академічною діяльністю створеної "техноструктури" – Навчально-наукового центру.

Таблиця 2

Матрична структура управління науково-методичною роботою

Види діяльності	Аналітична	Планування	Організація	Контроль
Підготовка до акредитації, ліцензування				
Розширення сфери послуг: додаткові кваліфікації				
Розробка нормативної навчально-методичної документації				
Підготовка до конференцій				
Підготовка до ювілеїв				
Введення нових інформаційно-комп’ютерних технологій				
Розробка електронного каталогу бібліотеки				

Горизонталь: аналітична діяльність, планування, організація, контроль.

Вертикаль: підготовка до акредитації, ліцензування, розширення сфери послуг: додаткові кваліфікації; розробка нормативної навчально-методичної документації тощо.

У кожній комірці – конкретний виконавець або група, або можуть бути терміни.

Висновки. У результаті аналізу літературних джерел в якості основи розробки системи матричного управління науково-методичною роботою ВНЗ із огляду євроінтеграційних процесів в освіті взято трирівневу вертикальну модель управління ВНЗ як найбільш поширену у вищій школі, як таку, що відповідає загальноприйнятому аналізу організації Г. Мінцберга.

На основі аналізу літературних джерел, педагогічного досвіду, нами запропоновано інноваційну матричну модель системи управління науково-методичною роботою у ВНЗ, яка є універсальною та включає інтегровану оцінку, що забезпечує реалізацію затребуваної диверсифікації академічної діяльності в інституті.

На основі результатів проведеного дослідження визначено аспекти моделі системи матричного управління науково-методичною роботою ВНЗ.

Використані джерела

1. Вища освіта і Болонський процес / Г.Ф. Пономарьова, А.А. Харківська, О.О. Бабакіна, Т.В. Отрошко. – Харків: ХГПІ, 2010. – 304 с.

2. Корогод Н.П. Управління системою науково-методичної роботи в технікумах: Навчальний посібник. / Н.П. Корогод – Дніпропетровськ: Пороги, 2005. – 143 с.

3. Маскин В.В. Слагаемые успешной управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения: Методические рекомендации / В.В. Маскин, В.С. Иванов, А.А. Петренко, Т.К. Меркулова, – Рязанский ин-т развития образования. – Рязань, 2000. – 70 с.

4. Пикельная В.С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): Дис... докт. пед. наук: 13.00.01 / Пикельная В.С. : Криворожский педагогический институт. – Кривой Рог, 1993. – 374 с.

5. Степашко В.О. Організаційно-педагогічні умови формування викладацького персоналу у вищих навчальних закладах: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / В.О. Стапашко, – Прикарпатський університет імені Василя Стефаника–. Івано-Франківськ, 2004. – 18 с.

6. Шаркунова В.В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітніх закладах : Дис. … канд. пед. наук: 13.00.01 / В.В. Шаркунові, – Державна академія керівних кадрів освіти. – К., 1998. – 170 с.

A. Kharkivska *The System of Matrix Management of Scientific and Methodical Work of the University Given the Integration Processes in Education*

Харьковская А.А. *Система матричного управления научно-методической работой вуза учитывая евроинтеграционные процессы в образовании*

А.