

УДК 378.11.009.12

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ ВНЗ

©Харківська А. А.

*КЗ «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради*

### Інформація про автора:

**Харківська Алла Анатоліївна:** ORCID: 0000-0003-4782-1079; kharkivska\_hgpa@ukr.net; доктор педагогічних наук, проректор з науково-педагогічної роботи, КЗ «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, провулок Руставелі, 7, м. Харків, 61001, Україна.

У статті проаналізовано основні аспекти стратегічного управління системою науково-методичної роботи вищого навчального закладу. Обґрунтовано доцільність стратегічного управління системою науково-методичної роботи вищого навчального закладу на підґрунті матричної організаційної структури, яка поєднує вертикальні й горизонтальні зв'язки управління, враховуючи при цьому переваги як функціонального, так і адаптивного принципів побудови.

Визначено деякі організаційні (вивчення основних державних нормативних документів про освіту, організацію навчально-виховного процесу і науково-методичної роботи у вищому навчальному закладі; впровадження інформаційних та інноваційних технологій навчання; комплексне навчально-методичне забезпечення викладання дисциплін; проведення науково-дослідної роботи викладачів і студентів; удосконалення методик викладання з акцентом на активних, інноваційних; розвиток особистісних та професійних та якостей педагогічних працівників) та педагогічні (запровадження наукових основ управління даною системою; системний, синергетичний й особистісно орієнтований підходи до організації НМР; демократизацію управління НМР; побудову матричної структури управління системою НМР; наявність ефективних методик діагностування якості науково-методичної діяльності науково-педагогічних працівників; створення умов для обміну передовим педагогічним досвідом; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; вдосконалення матеріально-технічної та науково-методичної бази навчального закладу) умови управління науково-методичною роботою, які сприяють вирішенню завдань щодо підвищення рівня ефективності стратегічного управління.

**Ключові слова:** управління, стратегічне управління, науково-методична робота, вищий навчальний заклад, матрична структура.

*Харьковская А. А.* «Стратегическое управление системой научно-методической работы вузов».

В статье проанализированы основные аспекты стратегического управления системой научно-методической работы высшего учебного заведения. Обоснована целесообразность стратегического управления системой научно-методической работы высшего учебного заведения на основе матричной организационной структуры, объединяющей вертикальные и горизонтальные связи управления, учитывая при этом преимущества как функционального, так и адаптивного принципов построения.

Определены некоторые организационные (изучение основных государственных нормативных документов об образовании, организации учебно-воспитательного процесса и научно-методической работы в высшем учебном заведении, внедрение информационных и инновационных технологий обучения; комплексное учебное методическое обеспечение преподавания дисциплин, проведение научно-исследовательской работы преподавателей и студентов; совершенствование методик преподавания с акцентом на активные, инновационные, развитие личностных и профессиональных качеств педагогов) и

педагогических (введение научных основ управления данной системой, системный, синергетический и личностно ориентированный подходы к организации НМС; демократизацию управления НМР; построение матричной структуры управления системой НМР, наличие эффективных методик диагностирования качества научно-методической деятельности научно-педагогических работников, создание условий для обмена передовым педагогическим опытом, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе; совершенствование материально-технической и научно-методической базы учебного заведения) условия у правления научно-методической работой, способствующих решению задач по повышению уровня эффективности стратегического управления.

**Ключевые слова:** управление, стратегическое управление, научно-методическая работа, высшее учебное заведение, матричная структура.

**Kharkivska A. A.** "Strategic management of the system of scientific and methodical work in higher educational establishments".

The main aspects of strategic management of the system of scientific and methodological work in higher educational establishments are analyzed in the article. The paper substantiates the expediency of strategic management of the system of scientific and methodological work in higher educational institutions basing on the matrix of the organizational structure which combines vertical and horizontal management relationships, taking into account the advantages of both functional and adaptive principles of construction.

Some *organizational* (study of the main state regulations on education, organization of educational process and scientific and methodological work in higher educational establishments; introduction of informative and innovative learning technologies; comprehensive learning and teaching support materials; organization of teachers' and students' scientific and research work; improvement of teaching methods focused on active, innovative methods; development of personal and professional qualities of the teaching staff) and *pedagogical* (introduction of scientific basics of managing this system; systematic, synergistic and learner-focused approach to the organization of the scientific and methodological work; democratization of management of the scientific and methodological work; construction of a matrix management structure system of the scientific and methodological work; availability of effective methods for diagnosing the quality of scientific and methodological activities of scientific and pedagogical staff; creation of conditions for the exchange of advanced pedagogical experience; creation of a favorable social and psychological climate in a team; improvement of material and technical as well as learning and teaching support materials of higher educational establishments) *conditions* of management of scientific and methodological work which contribute to the attainment of the objectives for enhancing the effectiveness of strategic management are defined in the article.

**Keywords:** management, strategic management, scientific and methodological work, higher education establishment, the matrix structure.

**Постановка проблеми.** Стратегія розвитку вищої освіти в Україні повинна вбирати в себе загальносвітові тенденції трансформації суті і методів управління освітою, що в багатьох розвинених країнах стали прискорювачем економічного зростання, сприяли задоволенню потреб, що зростали, розкриттю творчого потенціалу особистості, забезпечили впровадження нових інформаційних технологій. Компаративний аналіз процесів стратегічного управління якістю на рівні усієї системи вищої освіти та окремих ВНЗ дозволив дійти висновку, що в сучасних умовах вирішення питання підвищення якості вищої освіти та забезпечення виконання нею своїх фундаментальних функцій, як суспільного інституту, значною мірою пов'язане з удосконаленням внутрішніх управлінських систем у ВНЗ.

Упровадження сучасної парадигми менеджменту в практику діяльності вищих навчальних закладів дає можливість формувати унікальні освітні програми, швидко реагувати на кон'юнктуру освітнього ринку, вміти орієнтуватися в складних умовах ринкової конкуренції. Разом із тим, дана парадигма вимагає розвитку у ВНЗ стратегічного

управління освітнім процесом загалом, системами наукової, науково-методичної, виховної роботи тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дисертаційних роботах останніх років вітчизняними науковцями розглянуто загальні питання управління вищою освітою (С. Андрейчук, П. Вишневський, Я. Малихіна, В. Мануйленко, В. Олійник, Л. Петриченко, З. Рябова, І. Трегубенко та інші). Проблеми теорії і практики менеджменту вивчали у своїх працях і зарубіжні науковці, зокрема М. Армстронг, Дж. Ланкастер, Д. Уотерс, П. Друкер, Річард Л. Дафт, Д. Шелдрейк, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, С. Робінс, Ф. Тейлор, А. Томпсон і А. Стрикленд, Р. Кантер та інші. Дослідженню питань управління ВНЗ, зокрема в стратегічній перспективі присвячені праці В. Багірова, З. Зіман, Ю. Холіна, В. Гайрапетян, О. Касьянкової, О. Попової, В. Соболева, С. Степанова, В. Філіппова та ін. Проблема формування конкурентних стратегій присвячені роботи Г. Азова, М. Портера, Л. Соколова й ін. Більшість науковців, які досліджували питання стратегічного управління у ВНЗ, а саме: Г. Келлер, П. Блау, Дж. Дюдерштадт, П. Лоранж, І. Ігнат'єва, І. Маркіна, Л. Соколов, І. Крупенна, О. Радіонов, М. Мурашко та інші – у своїх працях обґрунтовують необхідність і важливу роль стратегічного управління для закладів вищої освіти.

**Формулювання цілей статті:** проаналізувати основні аспекти стратегічного управління системою науково-методичної роботи ВНЗ і визначити організаційні та педагогічні умови управління НМР.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність адаптації українських ВНЗ відповідно до європейських і світових вимог, а також урахування складних умов реформування економіки зумовили активізацію інтересу менеджменту до вироблення стратегій управління діяльністю вищих навчальних закладів, оскільки без виявлення перспектив і прогнозування майбутніх тенденцій розвитку освіти практично неможливе і вироблення тактичних заходів її реалізації.

Вироблення стратегії – це, по-перше, розуміння місії, прогностичних напрямів та цілей майбутнього розвитку вищого навчального закладу; по-друге, впровадження для досягнення цих цілей сучасних технологій, методик, методів, форм і засобів управління, що забезпечують певну збалансованість шляхів його розвитку та задоволення ринкових потреб споживачів.

Є. Хриков зазначає, що «організація має декілька стратегій. Генеральна – відображає способи здійснення місії організації. В окремих випадках розробляють спеціальні стратегії, наприклад, стратегію на період наближення банкрутства. Але основними робочими стратегіями є так звані функціональні стратегії, в яких відображено шляхи досягнення специфічних цілей організації та її окремих підрозділів. Кожна функціональна стратегія має певний об'єкт, на який вона спрямована. Якщо об'єкт не розподіляється на складові, то використовують концентровану стратегію. Якщо об'єкт розподіляється на складові, то використовують диверсифіковану стратегію, яка забезпечує незалежний розвиток окремих частин об'єкта на засадах взаємодопомоги та взаємопідтримки» [4].

Упровадження стратегії – це в основному практичне адміністративне завдання, що включає такі аспекти: вдосконалення структури ВНЗ, здатного успішно використовувати стратегію; розробка фінансового плану, що спрямовує ресурси в найважливіші для стратегічного успіху галузі; проведення політики, що підтримує стратегію, і введення практики постійного вдосконалення; створення відповідної мотивації для персоналу, яка стимулювала б досягнення поставлених цілей; кореляція системи винагороди з результатами досягнення поставлених цілей; створення такої культури організації і ділового клімату в ній, які сприяли б успішній реалізації стратегії; введення системи внутрішнього лідерства, необхідної для управління просуванням стратегії вперед і постійного поліпшення її реалізації [1]

На сьогодні українська освіта певною мірою відстає з питань упровадження передових принципів, що характеризують загальносвітовий простір. Одним із пояснень цього факту може бути те, що процес реформування вітчизняної вищої школи стримується

через застосування закладами освіти старих методів управління, недостатнього використання організаційних інновацій і прогресивних форм менеджменту, що базуються на принципах загального управління якістю (TQM). Це, зокрема, пояснюється недостатністю необхідних методичних рекомендацій і наукових розробок із впровадження систем управління якістю у вищій освіті, відсутністю спеціальних концептуальних моделей якості підготовки випускника ВНЗ тощо.

Важливість стратегічного управління для ВНЗ не викликає сумнівів, проте освітня діяльність має чимало особливостей, які необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку: нематеріальність основного виду діяльності – освітніх послуг; основний актив – інтелектуальний капітал; неможливість зберігання і накопичення освітніх послуг; наявність чітких стандартів освітньої діяльності; обмеженість стратегічного вибору рівнем автономії; усвідомлення суспільної значимості освітньої діяльності, на першому місці інтереси суспільства, потім самого ВНЗ; залежність розвитку від міжнародної діяльності [2].

Реалізація будь-якої стратегії передбачає організаційні заходи з реалізації обраної стратегії, розробку проекту і плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, реалізацію рішень. При цьому слід зазначити необхідність адаптації стратегії розвитку ВНЗ як до зовнішніх (світових, державних, регіональних), так і до внутрішніх умов його функціонування.

Стратегічне управління якістю послуг ВНЗ є не окремим напрямком стратегічного планування, а загальною довгостроковою філософією управління навчальним закладом. При цьому, якість послуг, що надаються, слід розглядати як первинну цільову настанову в загальному дереві цілей ВНЗ. Вихідними умовами до побудови механізму стратегічного управління ВНЗ є деякі об'єктивні тенденції, які формуються в зовнішньому середовищі, які одночасно виконують роль стратегічних орієнтирів, обмежувальних рамок та аргументів цільової функції управління, загроз та можливостей.

До складу цих умов можливо віднести такі:

- зростання рівня вимог до якості освітніх послуг із боку споживачів, що обумовлюється наявністю можливості вибору з ряду однакових навчальних програм у ряді ВНЗ;
- поява значної кількості об'єктів матеріально-технічного забезпечення, які потенційно можуть використовуватися в навчальному процесі, що відповідно формує певні споживацькі очікування;
- одночасне розширення номенклатури основних та додаткових послуг, які надаються в межах як одного ВНЗ (зокрема регіональної системи вищої освіти) із підсиленням диференціації попиту з боку споживачів (кількісне та якісне збільшення переліку потреб споживачів);
- зростання конкуренції на ринку освітніх послуг ВНЗ, яка стимулюється несприятливими демографічними процесами та наявністю достатньо розгалуженої (як у регіональному, та і в галузевому вимірі) мережі ВНЗ;
- суттєва диференціація попиту населення та державного замовлення на окремі спеціальності, яка супроводжується досить значними диспропорціями на ринку праці [3].

Пріоритетним напрямом діяльності Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради є науково-методична робота, про що свідчать матеріали самоаналізу, документація факультетів і кафедр академії.

Науково-методична робота в академії спрямована на вирішення загальної проблеми, над якою працює колектив академії, а саме: «Організаційно-методологічні засади підготовки вчителя для сучасної школи ХХІ століття у контексті інтеграції України в європейський освітній простір».

Її реалізація здійснюється згідно з річними планами роботи академії та відповідно до планів роботи кафедр, а кінцевою метою є поліпшення якості рівня професійної підготовки фахівця шляхом модернізації всього освітнього процесу, використання традиційних й інноваційних педагогічних технологій навчання і виховання, комп'ютеризації освітнього

процесу, активізації науково-дослідної роботи викладачів, пошуково-творчої та самостійної роботи студентів, поглиблення творчих зв'язків з іншими ВНЗ.

Головною метою стратегічного управління системою науково-методичної роботи (НМР) в академії – є забезпечення якості розроблених навчально-методичних комплексів, відповідно до змін і розвитку як всієї системи навчального закладу, так і окремих її ланок (коледжі, філія, факультети, кафедри тощо); розв'язання важливих питань організації освітнього процесу; обміну досвідом педагогічної роботи; розробки рекомендацій щодо впровадження нових освітніх технологій; організації ефективного зв'язку зі школами та органами освіти; організація, координація і контроль методичної роботи, спрямованої на забезпечення високої якості підготовки фахівців в академії відповідно до вимог нормативно-правових документів; упровадження через випускників академії наукових знань та досягнень у галузі освіти.

Організація стратегічного управління системою науково-методичної роботи за своїм змістом має бути безпосередньо пов'язана з конкретним профілем підготовки фахівців. При цьому потрібно враховувати, що підготовка молодших спеціалістів(бакалаврів) передбачає як вивчення загальних основ науки (предмети старшої загальноосвітньої школи), фундаментальних наук за профілем підготовки, так і практичну підготовку, що здійснюється в коледжах та філії, які є відокремленими структурними підрозділами академії, а також у лабораторіях, майстернях тощо та в період проходження виробничих практик. Тому особлива увага має бути приділена розробці науково-методичного забезпечення організації і проведення практик в умовах виробництва, спрямованих на поступову адаптацію майбутніх фахівців до конкретних умов професійної діяльності. Не менш важливим на сучасному етапі розвитку управління системою науково-методичної роботи є вдосконалення навчальних планів і програм, що якомога більше враховували б інтелектуальні інтереси та особистісні потреби студентів – майбутніх фахівців.

Наступний аспект стратегічного управління системою науково-методичної роботи ВНЗ – це матрична організаційна структура НМР академії (табл.1), які враховує взаємозв'язки та взаємозалежність організаційних одиниць (підрозділів) академії, що виконують певні управлінські функції. Слід зазначити, що головними чинниками в процесі безпосередньої реалізації функцій управління, від яких залежить оптимізація діяльності всієї системи НМР, є: конкретизація змісту науково-методичної роботи кожного структурного підрозділу; створення умов для творчого зростання, підвищення професійної майстерності педагогів; упровадження нових інформаційних технологій; оперативне усунення розбіжностей між моделлю і реаліями педагогічної практики; наявність сучасної матеріально-технічної бази навчального закладу.

Для реалізації освітньої місії в академії створені такі організаційні та педагогічні умови управління цим процесом. До організаційних умов відносимо: запровадження наукових основ управління даною системою; системний, синергетичний й особистісно орієнтований підходи до організації НМР; демократизацію управління НМР; побудову матричної структури управління системою НМР; наявність ефективних методик діагностування якості науково-методичної діяльності науково-педагогічних працівників; створення умов для обміну передовим педагогічним досвідом; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; вдосконалення матеріально-технічної та науково-методичної бази навчального закладу. До організаційних – вивчення основних державних нормативних документів про освіту, організацію навчально-виховного процесу і науково-методичної роботи у вищому навчальному закладі; впровадження інформаційних та інноваційних технологій навчання; комплексне навчально-методичне забезпечення викладання дисциплін; проведення науково-дослідної роботи викладачів і студентів; вдосконалення методик викладання з акцентом на активних, інноваційних; розвиток особистісних та професійних та якостей педагогічних працівників.

Отже, створенні умови й запропонована матрична організаційна структура сприяє вирішенню таких завдань, як: розгляд і всебічне обговорення ключових питань організації навчально-методичної роботи в академії; визначення напрямів удосконалення змісту вищої

освіти, форм, методів і засобів навчання та організації освітнього процесу з урахуванням тенденцій розвитку національної та світової систем вищої освіти; впровадження нових освітніх методик та технологій, інноваційних методів навчання, сучасних технічних засобів та програмних продуктів; вивчення та аналіз навчально-методичної документації, яка відображає зміст навчання (державні стандарти освіти, освітньо-професійні програми підготовки, навчальні плани, навчальні програми дисциплін); розробка рекомендацій для вдосконалення навчально-методичного забезпечення освітнього процесу; аналіз забезпечення студентів навчально-методичною літературою й розробка заходів щодо його поліпшення; розгляд змін до індивідуальних навчальних планів і подання їх на затвердження вченою радою академії; контроль за роботою науково-методичних рад факультетів; проведення науково-методичних конференцій, семінарів академії.



**Висновки.** Реалізації стратегічних завдань, пов'язаних із розвитком управління системою науково-методичної роботи сприяють створені організаційні та педагогічні умови управління НМР та розроблена й впроваджена в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради матрична організаційна структура НМР, яка поєднує вертикальні й горизонтальні зв'язки управління, враховуючи при цьому переваги як функціонального, так і адаптивного принципів побудови.

#### Список використаних джерел

1. Багіров В. Висока якість університетської освіти – вимога часу / В. Багіров, З. Зіман, Ю. Холін // Вища освіта України. – 2005. – № 1. – С. 15-19
2. Моргулець О. Б. Стратегічний вибір ВНЗ на основі оцінки ефективності управління та реальної автономії навчального закладу[Електронний ресурс]/ О. Б. Моргулець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 17(3). – С. 61-63. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_17%283%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17%283%29_17)
3. Родіонов О.В. Розробка механізму стратегічного управління якістю вищої освіти / О.В. Родіонов // Управління проектами та розвиток виробництва: зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В.Даля, 2011. – № 4 (40). – С. 30-34.
4. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Ч.1/ Є. М. Хриков. – Харків: Компанія СМІТ, 2016. – 354с.

#### Reference

1. Bahirov, V, Ziman, Z &Kholin, Yu 2005, 'Vysoka yakist universytetskoyi osvity – vymoha chasu' [The high quality of university education is a requirement of time], *Vyshcha osvita Ukrayiny*, no. 1, pp. 15-19.
5. Morhulets, OB 2016, 'Stratehichnyy vybir VNZ na osnovi otsinky efektyvnosti upravlinnya ta realnoyi avtonomiyi navchalnoho zakladu' [Strategic choice of higher educational institutions based on the assessment of the effectiveness of management and the real autonomy of an educational institution], *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, iss. 17(3), pp. 61-63, <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_17%283%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17%283%29_17)>.
3. Rodionov, OV 2011, 'Rozrobka mekhanizmu stratehichnoho upravlinnya yakisty vyshchoyi osvity' [Development of the mechanism of strategic management of the higher education quality], *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, Vydavnytstvo Skhidnoukrayinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalya, Luhansk, no. 4 (40), pp. 30-34.
4. Khrykov, YeM 2016, *Upravlinnya navchalnym zakladom* [Educational institution of management], part 1, Kompaniya SMIT, Kharkiv.

*Стаття надійшла до редакції 16.03.2017р.*