

nakłady finansowe na studenta, egzaminy wstępne na studia magisterskie, doskonalenie po doktoracie, liczebności po doktoracie i studentów, finansowanie badań i opracowań na studenta i uczelnię. Podkreślono, że Uniwersytet Harvardzki utrzymuje zbilansowane i stabilne parametry. Przytoczono dwie modelowe organizacje i strategie rozwoju: model parametryczny oraz strategię uniwersalizacji i profesjonalizacji. Wykazano konkurencyjność uczelni prywatnych.

**Słowa kluczowe:** Uniwersytet Harvarda; grupa i podgrupa; model organizacji; wskaźniki parametryzacji; indeks Szanghajski; dynamika ocen; wskaźniki rejtingowe; strategia rozwoju; najlepsze uczelnie.

Olena Slyusarenko

#### STABLE GROUPS, EXEMPLARY MODELS, EFFECTIVE STRATEGIES OF WORLD CLASS HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The article investigates peculiarities of dynamics of top higher education institutions positioned 1 – 30 in Shanghai ranking during the period of 2003 – 2014. The predicted stratification of institutions into groups is confirmed, including two stable groups of which the first one consists of Harvard University rated first in ranking and the second one comprised of ten institutions rated 2 to 11 in ranking; a quasi-stable group made of 15 institutions ranking 12 to 26(30); and unstable one comprised of four institutions rated 27 – 30 (as of 2014). Further subdivision into three stable subgroups (during 2004 – 2014) of institutions that belong to the second group was discovered. Complementing 6 ranking indicators with 12 organizational parameters allowed explaining the differentiation of institutions and describing different institutional models and development strategies. The list of the above parameters that demonstrate some correlation links with ranking achievements are as follows: number of students, shares of international students and master and PhD students; budget; budget per student; competition during admission to bachelor (master) programmes; number of postdoctorates; ratio between the number of postdoctorates and students; funding allocated for research and development; share of funding allocated for research and development; expenditures on research and development per student; age of an institution. Harvard University demonstrates most balanced and stable parameters and continues to increase its competitive advantage, therefore it qualifies as an excellence (exemplary) institution. The arguments are provided in defense of two exemplary organization models and two effective development strategies of high-ranking institutions, namely: 1) parameter balanced model and concentration specialization model; 2) universality strategy and specialization (profiling) strategy. The evidence is provided for higher competitiveness of private institutions.

**Key words:** development strategies; group and subgroup differentiation; Harvard University; organizational models; organizational parameters; ranking dynamics; ranking indicators; Shanghai ranking; top institutions of higher education.

Рецензенти

В. Луговий – д. п. н., проф., академік

Ж. Таланова – д. п. н., доц.

Стаття надійшла до редакції 13.10.14

УДК 378.09-047.64

Марія Братко

## УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ

У статті на основі аналізу наукових підходів до тлумачення сутності понять «управління», «освітнє середовище вищого навчального закладу» та з урахуванням особливостей цих феноменів сформульовано зміст поняття «управління освітнім середовищем вищого навчального закладу». Автор розглядає управління освітнім середовищем вищого навчального закладу як складний вид інтелектуальної діяльності, спрямований на регулювання процесів та модифікацію складових освітнього середовища вищого навчального закладу, що пов'язаний із виявленям та вирішенням проблем освітнього середовища ВНЗ, завдяки чому забезпечується існування його як цілісності та відбувається досягнення поставлених освітніх цілей вищого навчального закладу.

**Ключові слова:** управління; освітнє середовище; управління освітнім середовищем вищого навчального закладу.

**Вступ.** Соціально-економічні перетворення, які відбуваються в Україні потребують модернізації, а то й реформування, усіх соціальних інститутів, у тому числі інституту освіти. Адже освіта є чи не наймасштабнішим, а на думку деяких дослідників, чи не єдиним соціальним інститутом, що поширює і втілює базові цінності та стратегічні цілі розвитку суспільства. Знаний український вчений

В. О. Огнев'юк наголошує, що «тільки суспільство, яке дбає про створення умов, механізмів, засобів та можливостей для особистісного розвитку людини, умов для її соціалізації та ідентифікації як члена суспільства, може забезпечити відтворення цивілізаційних засад свого функціонування і розвитку» (Огнев'юк В. О., 2012, с.5). Для подальшого політичного, соціально-економічного розвитку країни дуже важливо, яку позицію у цьому процесі займатиме освіта. Простір життєдіяльності людини набув нових характеристик, суттєво змінились темпи та ритми його функціонування. Відтак, сучасна освіта повинна задовольняти потреби суспільства, націлювати особистість на самоосвіту, саморозвиток, формувати мобільність, креативність, інтеграційність, здатність орієнтуватись в швидкозмінних умовах. Сучасні дослідники освітніх процесів, прийшли до висновку, що стосовно цивілізаційного поступу суспільства, освіта може бути «наздоганяючою», «синхронною», «випереджаючою» (Загвязінський В. І., 2012, с.15). На нашу думку, в умовах, що сьогодні в Україні склались, є потреба у освіті, яка має бути певним механізмом суспільного і культурного розвитку країни, активним суб'єктом суспільних перетворень, простором, середовищем особистісного розвитку кожної людини. Відтак вона має характеризуватись як випереджуюча, але ж ми звикли, що суспільний інститут освіти є консервативним та інертним. Тому на часі наукові розробки, які б дозволили освітній сфері повною мірою відповідати на запити держави, суспільства, особистості.

Аналіз джерельної бази дозволяє зробити висновки, що розвиток наукової думки, зміни у законодавстві, реальні й задекларовані, демонструють неабияку зацікавленість до реформування у сфері освіти. Варто наголосити, що модернізаційні перетворення, педагогічні й управлінські програми реформування освіти будуть успішними, якщо чітко визначити їхню мету, сформулювати поетапні завдання, узгодити необхідні ресурси та чітко контролювати досягнуті результати. Тобто постає потреба позбавлення рис стихійності цього процесу та створення ефективного управління у сфері освіти на усіх рівнях – глобальному, регіональному, локальному. Управління, на думку багатьох дослідників цього феномену, виступає невід'ємним атрибутом будь-якої діяльності і є передумовою самої можливості її успішного виконання (Кремень В. Г., 2007, с.17). Український філософ В. Г. Кремень стверджує, що «управління будь-яким природним чи соціальним процесом не може ґрунтуватись тільки на розумінні буття цього процесу. Суб'єктові управління для виконання відповідних функцій потрібне ще й усвідомлення його сутності, цілей і призначення» (Кремень В. Г., 2007, с.36), адже усвідомлення людиною ціннісної значущості для себе своєї діяльності є детермінантою професіонала.

**Метою статі** є з'ясування сутності *поняття та феномену управління освітнім середовищем на*

локальному рівні – рівні вищого навчального закладу. Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити наступні завдання: проаналізувати сучасні наукові підходи до тлумачення змісту поняття та розуміння сутності феномену «управління»; із врахуванням феноменологічних особливостей освітнього середовища вищого навчального закладу сформулювати зміст поняття «управління освітнім середовищем вищого навчального закладу».

З позицій загальнофілософської методології, «поняття – це одна із форм мислення, результат узагальнення суттєвих ознак об'єкта дійсності» (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2001, с.863), а «феномен – явище, єдине в своєму роді, взяте в його цілості, в єдності з його сутністю й дане нам у досвіді, сприйняте органами чуттів» (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2001, с.1319). Успішне вирішення поставлених завдань, тобто визначення дефініцій базового поняття нашого дослідження – «управління освітнім середовищем вищого навчального закладу», а також виявлення за допомогою дескриптивного методу феноменальних особливостей цього процесу, дозволять нам у подальшому запропонувати ефективні механізми управління освітнім середовищем на рівні вищого навчального закладу.

**Поняття управління** є багатоаспектним, універсальним, має міждисциплінарний характер, тож у науковому обігу існує кілька сотень його визначень і тлумачень. Універсальність поняття вимагає уніфікованого підходу до тлумачення його змісту, тому спроби науковців відшукати загальне, що може реально характеризувати управління в усіх його можливих проявах, представляють інтерес як для теорії, так і практики. Відтак, ми зазначаємо, що наше дослідження щодо формулювання понять відбувається у «синергетичній атмосфері» (Кремень В. Г., 2013, с.22).

Загальний аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що найчастіше під управлінням розуміють: 1) діяльність, що спрямовує і регулює суспільні відносини; 2) сукупність приладів і механізмів, за допомогою яких приводять в рух машини; 3) підрозділ у системі установи; вид синтаксичної залежності тощо.

Проаналізуємо детальніше існуючі підходи до формулювання змісту поняття «управління». В сучасній українській мові під управлінням розуміють дію за значенням від управляти; те саме, що керування; управляти – спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь, бути на чолі когось, чогось, керувати; спрямовувати хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2001, с. 1300). Цінним для нашого аналізу сутності змісту поняття управління є його тлумачення таким авторитетним фахівцем у галузі управління, як академік В. Г. Афанасьєв, який є автором статті «управління» у «Большой Советской

Енциклопедии». На його думку, управління являє собою елементарну функцію організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їхньої визначеної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності. Отже, в цьому визначенні управління розглядається як функція (Афанасьєв В. Г., 1977). Таку ж позицію щодо сутнісного змісту управління займає і філософ А. Г. Спіркін, який вважає, що управління – це функція будь-якої організованої системи, спрямована на збереження її якісної визначеності, на підтримку динамічної рівноваги із середовищем та на її розвиток (Спіркін А.Г., 1988, с.435). Автор цілої низки підручників з права український юрист-науковець С.Г. Стеценко під управлінням розуміє цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою створення ефективно функціонуючої системи та досягнення необхідних результатів (Стеценко С. Г., 2009, с.46). Вплив – це дія, яку певна особа чи предмет або явище виявляє стосовно іншої особи чи предмету; сила влади чи авторитету (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2001, с.160). Отже вчений розглядає управління як цілеспрямовану дію.

Оскільки об'єктом нашого дослідження в цілому є управління у сфері освіти, то важливо врахувати погляди на зміст досліджуваного поняття вчених педагогів. М. М. Фіцула трактує управління як діяльність, спрямовану на розробку рішень, організацію контролю регулювання об'єкта управління згідно з метою, аналіз і підведення підсумків на основі достовірної інформації (Фіцула М. М., 2000, с.404). Отже, вчений розглядає управління як цілеспрямовану багатоскладову діяльність із врахуванням інформації. Автор практичного посібника «Внутрішкільне управління» Т. С. Рабченко рекомендує під управлінням розуміти «регулювання процесів, які протікають у певній системі» (Рабченко Т. С., 2000, с.3). Регулювання – це дія за значенням від дієслова регулювати, що трактується як «впорядковувати що-небудь», керувати чимось, підкоряючи його відповідним правилам, певній системі; забезпечувати злагоджену взаємодію складових частин (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2001, с.1021). Вчений конкретизує свою думку, стверджуючи, що «сам термін «управління» означає «свідому діяльність, пов'язану з виробленням рішень і втіленням їх у життя, з регулюванням системи відповідно до поставленої мети, з підведенням підсумків діяльності, із систематичним одержанням, переробкою і використанням інформації», отже у цьому визначенні також йде мова вже про цілеспрямовану діяльність із врахуванням інформації. У того ж автора ми зустрічаємо ще одне визначення управління як «планомірного впливу на певні процеси з метою досягнення їх високої чіткості й ефективності»,

тобто мова йде про технологічну результативну дію. Український дослідник Є. М. Хриков, здійснивши ґрунтовний семантичний аналіз дефініції поняття «управління», що використовуються у науковому обігу, приходять до висновку, що головними компонентами управління є: «суб'єкт – керуюча система; об'єкт – керована підсистема, засіб взаємозв'язку – вплив або взаємодія; основа функціонування; мета» (Хриков Є. М., 2006, с. 32). Вітчизняний науковець В. В. Крижко, який тривалий час досліджує проблему управління в освіті на всіх рівнях, під управлінням розуміє «безперервний та цілеспрямований процес впливу на керований об'єкт» (Крижко В. В., 2005, с. 18), тобто як цілеспрямовану дію. За В. І. Кноррінгом, який одним із перших у науковій педагогічній літературі розглядав процеси управління не тільки з позиції теорії, але й мистецтва впливу на будь-який соціум, управління, в широкому розумінні цього поняття, це неперервний процес впливу на об'єкт управління (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, державу) для досягнення оптимальних результатів за найменших витрат часу і ресурсів (Кноррінг В. І., 2001). На наш погляд, така позиція вченого розкриває управління як процес, що має високу ступінь технологічності, адже враховує мету та раціональне використання ресурсів усіх видів. Вчений конкретизує своє розуміння сутності управління, наголошуючи, що управління – це процес, а система управління – механізм, що забезпечує цей процес. При цьому звертає увагу, що будь-який динамічний процес, у тому числі і за участі людей, складається з окремих процедур, операцій та взаємопов'язаних етапів. Саме їхня послідовність та взаємозв'язки складають технологію управлінського процесу. На думку вченого, технологія управління складається з інформаційних, обчислювальних, організаційних та логічних операцій, які виконуються керівниками та спеціалістами різного профілю за певним алгоритмом, у тому числі з допомогою технічних засобів. Технологія управління, на думку В. І. Кноррінга, – це прийоми, порядок, регламент виконання процесу управління. Нам імпонує бачення сутності управління вченого А. В. Плотнікова, який вважає, що управління – це переведення об'єкту з одного стану в інший за допомогою управляючих впливів (команд) (Плотников А. В., 1999). Українська дослідниця Г. В. Єльнікова трактує управління як особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління (Єльнікова Г. В., 1999, с.9-10).

Аналіз змісту поняття управління буде неповним, якщо не врахувати точку зору кібернетики на його зміст. Адже на сьогодні вже не дискутується



той факт, що вона, як наука про загальні закономірності процесів управління та інформації у машинах, живих організмах і суспільстві, відіграла вирішальну роль у пошуку універсальних характеристик управління. Саме кібернетика виробила критерії, які об'єднують позиції різних наук у трактуванні сутності управління, унеможливаючи вузькість відомчих підходів. На нашу думку, це стало можливим завдяки тому, що безпосереднім об'єктом вивчення кібернетики є абстрактний процес управління. Представники науки кібернетики визначають управління як «цілеспрямований вплив суб'єкту управління – управляючої системи – на об'єкт управління – складну динамічну систему» (Берг А. І., 1964). Кібернетика тлумачить сутність управління та пов'язаних з ним категорій на засадах системного підходу. Цей підхід дозволяє аналізувати зміст і сутність управління виходячи з того, що: 1) управління — це система взаємодіючих компонентів; 2) управлінські системи є цілісними (цілісність системи — це сукупність компонентів, взаємодія яких породжує нові якості, не притаманні тим компонентам, які утворюють систему); 3) управлінські системи можуть бути самокерованими (самоорганізованими); 4) управління — це об'єктивна закономірність. «Батько кібернетики» Н. Вінер у своїй праці «Кібернетика і суспільство» зазначає, що коли він давав визначення кібернетиці, то ототожнював поняття «комунікація» та «управління». Наведемо пояснення Н. Вінера у перекладі українською мовою: «Встановлюючи зв'язок з іншою особою, я повідомляю їй сигнал, а коли ця особа в свою чергу встановлює зв'язок зі мною, то вона повертає подібний сигнал, що містить інформацію, першочергово доступну для неї, а не для мене. Управляючи діями іншої особи, я повідомляю їй сигнал, і, хоча цей сигнал поданий в імперативній формі, техніка комунікації у цьому випадку не відрізняється від техніки комунікації при повідомленні сигналу факту. Більш того, щоб моє управління було дієвим, я повинен слідкувати за будь-якими сигналами, що надходять від особи, які можуть вказувати на те, що наказ зрозумілий і виконується. Теорія управління в людській, тваринній або механічній техніці є частиною теорії інформації» (Вінер Н., 1958, с.30).

Суголосні з визначенням кібернетиків погляди на управління висловлює автор посібника «Школознавство» З. М. Онишків: «Управління – це діяльність, що забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою максимального функціонування її. Неодмінною умовою функціонування управлінської системи є рух інформації від органу управління до об'єкта управління і назад» (Онишків З. М., 1999, с.4).

Для усвідомлення сутності поняття і феномену «управління» та розроблення механізму управління освітнім середовищем вищого навчального закладу цінними є результатами аналізу поняття

«управління», що належить ученим А. Н. Асаулу, Б. М. Капарову, які здійснили ґрунтовне дослідження проблеми управління вищим навчальним закладом в умовах інноваційної економіки. На думку дослідників, необхідно враховувати, що управління це – наука, мистецтво, процес, функція, апарат. Управління: як наука – система впорядкованих знань у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів форм управління; як мистецтво – здатність ефективно використовувати дані науки управління в конкретній ситуації; як процес – сукупність управлінських дій, що забезпечують досягнення цілей перетворенням ресурсів на «вході» у продукцію на «виході»; як функція – цілеспрямований інформаційний вплив на людей та економічні об'єкти з метою спрямування їх дій та отримання бажаних результатів; як апарат – сукупність структур і людей, що забезпечують використання та координацію всіх ресурсів соціальних систем, досягнення їхніх цілей (Асаул А. Н., Капаров Б. М., 2007, с.238).

В. Г. Кремень, С. М. Пазініч, О. С. Пономарьов, автори «Філософії управління», здійснивши ґрунтовний аналіз існуючих підходів до тлумачення сутності «управління», прийшли до висновку, що сутність управління будь-яким об'єктом полягає у обґрунтованому виборі та здійсненні таких впливів на нього, які узгоджені з механізмами його самоорганізації і спрямовані на підтримання певної цілісності і структурної визначеності цього об'єкта та бажаного характеру його функціонування і розвитку з метою успішного досягнення обраних цілей. Учені дотримуються думки, що управління, на відміну від самоорганізації, виступає як цілеспрямований процес і з'являється лише з появою людини як суб'єкту управління, а відтак формулюють своє бачення сутності досліджуваного феномену: управлінням вважається будь-який вплив одного елемента системи (керуючого елемента або суб'єкта управління) на інший (керований елемент або об'єкт управління) з метою забезпечення бажаного для керуючого суб'єкта характеру функціонування та розвитку системи відповідно до заздалегідь встановлених цілей та критеріїв їх досягнення. У найбільш концентрованому вигляді управління проявляє себе в технічних, соціотехнічних та соціальних системах, де керуючим елементом (суб'єктом управління) завжди виступає людина (або група людей), яка свідомо задає цілі функціонування системи та критерії припустимості міри досягнення цих цілей» (Кремень В. Г., Пазініч С. М., Пономарьов О. С., 2007).

Проведений нами аналіз тлумачення змісту поняття та феномену управління дозволяє нам зробити висновок, що управління – це діяльність, процес, цілеспрямована дія, функція керуючого суб'єкту, спрямована на регулювання процесів у керованій системі з метою досягнення певних цілей. Формулюючи зміст поняття «управління освітнім середо-

вищем вищого навчального закладу», ми враховували погляди М. Н. Пезнера і П. А.Петрякова, які досліджують різні підходи до управління освітою, моделі управління в освіті та освітою, про те, що в освітньому закладі управління переходить кордони освітнього процесу і набуває характеру управління організацією в цілому з врахуванням того, що навчання в освітніх закладах є провідною функцією (Пезнер М. Н., Петряков П. А., 2009, с.175).

У сучасній психолого-педагогічній літературі немає однозначної трактовки терміну «освітнє середовище», оскільки існують багаточисельні підходи до його вивчення. Відтак, існує певна складність у визначенні змісту поняття «освітнє середовище вищого навчального закладу». Оскільки з'ясування змісту цього поняття не є предметом цієї публікації, ми скористаємось результатами наших досліджень, що представлені у авторській публікації «Сутнісний зміст поняття «освітнє середовище вищого навчального закладу» (Братко (Сорока) М. В., 2012). Здійснений аналіз підходів до тлумачення змісту складного, багатомірного і суб'єктивного поняття «освітнє середовище вищого навчального закладу» дозволив зробити висновок, що більшість науковців під освітнім середовищем розуміють багаторівневу систему умов, яка забезпечує оптимальні параметри освітньої діяльності певного освітнього суб'єкту в усіх аспектах – цільовому, змістовому, процесуальному, результативному, ресурсному. У більшості випадків, даючи визначення зазначеного поняття дослідники розглядають освітнє середовище конкретного освітнього закладу, що включає в себе сукупність чинників – матеріальних, просторових, предметних, соціальних, особистісних – які взаємодіють між собою, впливають один на одного, «організують середовище». Так, В. Новиков сприймає освітнє середовище вищого навчального закладу як професійно і особистісно стимулююче середовище, яке він визначає як «сукупності матеріальних, педагогічних і психологічних факторів вузівської дійсності, що спонукають суб'єктів освітнього процесу до професійно-особистісного розвитку і саморозвитку» (Новиков В. Н., 2012).

На нашу думку, доцільно розглядати *освітнє середовище вищого навчального закладу* як комплекс умов (можливостей) та ресурсів (матеріальних, фінансових, особистісних, технологічних, організаційних, репутаційних) для освіти особистості, що склались цілеспрямовано і спонтанно в установі, яка виконує освітні функції щодо надання фахової освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, забезпечує можливості для загальнокультурного та особистісного розвитку суб'єктів навчально-виховного процесу. Це полісуб'єктне, поліпредметне утворення, що цілеспрямовано і стихійно впливає на професійно-особистісний розвиток майбутнього фахівця, забезпечуючи його готовність до професійної діяльності та/або продовження навчання, успішного виконан-

ня соціальних ролей та самореалізації у процесі життєдіяльності. Такий підхід дозволяє розглядати в якості «фактору впливу» на суб'єкта навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі будь-яку з умов або будь-який ресурс освітнього середовища. Відтак, цілеспрямовано змінюючи їх, ми можемо здійснювати опосередкований вплив на результативність освітнього процесу, в тому числі на його результат – випускника-фахівця. Впливи, під які підпадає особистість у процесі отримання фахової освіти, є дуже різноплановими, неоднозначними, подекуди суперечливими. Відтак, одним із найактуальніших завдань вищої школи є створення у вищому навчальному закладі такого середовища, яке б максимально сприяло ефективності та результативності процесу здобуття особистістю фахової освіти, забезпечувало можливості для її саморозвитку та стимулювало активність. Адже освітнім середовищем освітнього закладу стає тільки тоді, коли виконує свої основні завдання – сприяє підготовці кваліфікованого фахівця відповідного рівня і профілю, розвитку особистісних якостей та вивіщенню загальнокультурного рівня студентів. Саме тому управління освітнім середовищем вищого навчального закладу має бути спрямованим на врегулювання процесів, видозмінення складових в освітньому середовищі до такого стану, коли воно максимально ефективно виконує свої освітні функції.

**Висновок.** Отже, ми розглядаємо управління освітнім середовищем вищого навчального закладу – як складний вид інтелектуальної діяльності, спрямований на регулювання процесів та модифікацію складових освітнього середовища вищого навчального закладу, що пов'язаний із виявленням та вирішенням проблем освітнього середовища ВНЗ, завдяки чому забезпечується існування його як цілісності та відбувається досягнення поставлених освітніх цілей вищого навчального закладу. Одним із найважливіших завдань для суб'єкту, що здійснює управління, є з'ясування актуального стану складових, ступеня їхньої відповідності освітнім цілям, виявлення проблем /потреб, недоліків та забезпечення адекватного вибору заходів щодо їхнього вирішення. Вплив здійснюється на поведінку суб'єктів педагогічної взаємодії, зразки організаційної культури, матеріально-технічні, фінансові ресурси. Соціальний аспект управління освітнім середовищем вищого навчального закладу полягає у добровільному прийнятті колективом ВНЗ визначених освітніх цілей, які можуть бути представлені в узагальненому вигляді у місії, візії, корпоративних цінностях, що презентують громадськості загальні інтереси існування вищого навчального закладу як освітньої установи.

## Література

1. **Асаул А. Н.** Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров; под. ред. А. Н. Асаула – СПб.: «Гуманистика», 2007. – 280 с.
2. **Берг А. И.** Кибернетика — наука об оптимальном управлении/ Берг А. И. – М., 1964. – 64 с.
3. **Большая Советская Энциклопедия.** В 30 т. – т.27. – М.:Советская Энциклопедия, 1977. – 624 с.
4. **Братко(Сорока) М. В.** Сутнісний зміст поняття «Освітнє середовище вищого навчального закладу» / М. В. Братко (Сорока) // Педагогічна освіта: теорія і практика : зб. наук. пр. № 18. Психологія. Педагогіка / Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, Ін-т проблем виховання НАПН України ; [редкол.: Огнев'юк В. О. (голов. ред.) та ін.]. – Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2012. – С.50-55.
5. **Великий тлумачний словник сучасної української мови/** Уклад. і голов.ред. В.Т.Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.
6. **Винер Н.** Кибернетика и общество / Пер. с англ. Е. Г. Панфилова; Общ. ред. и предисловие Э. Я. Кольмана. – М.: Издательство иностранной литературы,1958. – 199 с. – Режим доступа: <http://www.vipstudent.ru/index.php?q=lib&r=12&id=1187375273&p=17>
7. **Єльнікова Г. В.** Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія/ Єльнікова Г. В. – К.:ДАККО, 1999. – 303 с.
8. **Загвязинский В.И.** Современная ситуация в российском образовании и перспективы его развития как открытой социальной системы / Загвязинский В. И. // Современное образование как открытая система: коллективная монография / под. ред.. Н. Г. Ничкало, Г. Н. Филонова, О. В. Суходольской-Кулешовой. – М.: Институт научной и педагогической информации РАО, издательство «ЮНИТИ-ДАНА», издательство «ЮРКОМПАНИ», 2012. – С.15-39.
9. **Кнорринг В. И.** Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп./ Кнорринг В.И. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА • М), 2001. – 528 с.
10. **Кремень В. Г.** Сучасний навчальний процес як синергетична система/ В. Г. Кремень //Освітні реформи: місія, дійсність, рефлексія: монографія/ за ред. Василя Кременя, Тадеуша Левицького, Віктора Огнев'юка, Світлани Сисоевої. – К.:ТОВ «Видавниче підприємство «ЕДЕЛЬВЕЙС», 2013. – С.21-46.
11. **Кремень В. Г.** Філософія управління: Підруч. для студ. вищ.навч. закл./ В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – К.: Знання України, 2007. – 360 с.
12. **Крижко В. В.** Теорія та практика менеджменту в освіті. Навч.посібник. Вид.2-ге допрацьоване / Крижко В. В. – К.: Освіта України, 2005. – 256 с.
13. **Новиков В. Н.** Образовательная среда вуза как профессионально и личностно стимулирующий фактор/ В. Н. Новиков // Электронный журнал «Психологическая наука и образование» [www.psyedu.ru/](http://www.psyedu.ru/) ISSN: 2074-5885 – 2012, – №1.
14. **Онишків З. М.** Основи школознавства. Навчальний посібник для студентів педагогічних вузів. – 2-е вид. / Онишків З. М. – Тернопіль:Навчальна книга – Богдан, 1999. – 96 с.
15. **Огнев'юк В. О.** Освітологія: витоки наукового напрямку: Монографія/за ред. В. О. Огнев'юка; Авт.кол.: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоева, Л. Л. Хоружа, І. В. Соколова, О. М. Кузьменко, О. О.Мороз. – К.: ВП «Едельвейс», 2012. – 336 с.
16. **Пезнер М. Н., Петряков П. А.** Управленческий аспект в образовании как предмет международной дискуссии/ Пезнер М. Н., Петряков П. А. // Человек и образование. – №3 (20). – 2009. – С.173-179.
17. **Плотников А. В.** Человеческий фактор в управлении: социально-гуманитарные аспекты менеджмента / Под редакцией проф. О. А. Страховой: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 303 с.
18. **Рабченко Т. С.** Внутрішкільне управління:Практичний посібник / Рабченко Т. С. – К.:Рута, 2000. 176 с.
19. **Спиркин А. Г.** Основы философии: Учеб. Пособие для вузов / Спиркин А. Г. – М.: Политиздат, 1988. – 592 с.
20. **Стеценко С. Г.** Адміністративне право України: Навчальний посібник.-Вид. 2-ге, перероб. та доп. / Стеценко С. Г. – К.: Атіка, 2009. – 640 с.
21. **Фіцула М. М.** Педагогіка: Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних закладів освіти / Фіцула М. М. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 544 с. (Альма-матер).
22. **Хриков Є. М.** Управління начальним закладом:Навч.посіб. /Хриков Є. М. – К.:Знання, 2006. – 356 с.

## References

1. **Asaul, A.N.** (2007). Management of higher education institution in the innovation. St. Petersburg (in Russian).
2. **Berg, A.I.** (1964). Cybernetics – the science of optimal control. Moscow (in Russian).
3. **Great Soviet Encyclopedia** (1977). In 30 t. – T.27. – Moscow: Soviet Encyclopedia(in Russian).
4. **Bratko (Soroka), M.V.** (2012) Essential meaning of «Educational Environment institution of higher education» // Teacher Education: Theory and Practice: Coll. sciences. Avenue. № 18. Psychology. Pedagogy / Kyiv. Univ them. Boris Hrinchenka, Institute of Problems of Education NAPS of Ukraine; [Editorial Board .: Ognenyuk, V.O. (chapters. eds.) and others.]. – Kyiv: Kyiv. Univ them. B.Grinchenko (in Ukraine).



5. **Great Dictionary of Modern Ukrainian** (2001) / holov.red. V.T.Busel. – K.; Irpen: WTF «Perun» (in Ukraine).
6. **Wiener, N.** (1958). *Cybernetics and Society* / Per. Translated from English. EG Panfilov; Society. Ed. and preface EY Coleman. – Moscow: Foreign Literature Publishing House (in Russian).
7. **Yelnikova, G.V.** (1999). *Scientific basis of management secondary education in the region: monograph*. Kyiv: Dhaka (in Ukraine).
8. **Zagvyazinsky V.I.** *The current situation in the Russian education and prospects of its development as an open social system.// Modern education as an open system: Collective monografiya / under. ed .. N.G.Nichkalo, G.N.Filonova, O.V.Suhodolskoy-Kuleshov. – M Moscow: Institute of Scientific and pedagogical information RAO Publishing House «UNITY-DANA» publishing «yurkompanii»*
9. **Knorring, V.I.** (2001). *Theory, practice and art of management. Textbook for high schools in the specialty «Management».* – 2nd ed., Rev. and ext. – Moscow.: Publisher RATE (in Russian).
10. **Kremen, V.G.** (2013). *Modern educational process as a synergetic system / VG Flint // Educational reform: mission, reality, reflection: monograph / edited. Vasyl Kremen, Tadeusz Levitsky, Victor Ognevyuk, Svetlana Sysoev. – Kyiv: «Publishing House» Edelweiss « (in Ukraine).*
11. **Kremen, V.G.** (2007). *Management Philosophy: textbook. for students. vysch.navch. bookmark. / VG Flint, SM Pazynich, AS Ponomariov. – Kyiv: Knowledge Ukraine (in Ukraine).*
12. **Kryzhko, V.** (2005). *Theory and practice of management education. Navch.posibnyk. Kyiv: Education of Ukraine (in Ukraine).*
13. **Novikov, V.N.** (2012). *Educational environment of the university as a professional and personal motivator // Electronic journal «Psychological Science and Education» www.psyedu.ru (in Russian).*
14. **Onishko, Z.M.** (1999). *Fundamentals shkoloznavstva. Textbook for students of pedagogical universities. – Ternopol: Educational book – Bogdan (in Ukraine).*
15. **Ognevyuk, V.A.** (2012). *Osvitohiya: Origins scientific direction: Monograph / ed.; Avt.kol.: VO. Ognevyuk, SA Sysoiev, LL Khoruzhaya, IV Sokolov, AN Kuz'menko, Mr. Oleksandr Moroz – Kyiv. (in Ukraine).*
16. **Pezner, M.N., Petryakova, P.A.** (2009). *Administrative aspect of education as a subject of international debate // Man and education. – №3 (20). Moscow (in Russian).*
17. **Plotnikov, A.V.** (1999). *The human factor in management: social and humanitarian aspects of management / Edited by prof. OA Insurance: Textbook. – St. Petersburg (in Russian).*
18. **Rabchenok, T.S.** (2000). *Intra Management: A Practical Guide / TS Rabchenok – Kyiv (in Ukraine).*
19. **Spirkin, A.G.** (1988). *Fundamentals of Philosophy: Textbook. Manual for high schools. Moscow (in Russian).*
20. **Stecenko, S.G.** (2009). *Ukraine Administrative Law: A Manual. Kyiv:Atika (in Ukraine).*
21. **Fitsula, M.M.** (2000). *Pedagogy: A manual for students of higher educational establishment's education. Kyiv: Publishing House «Academy» (in Ukraine).*
22. **Hrykov, E.M.** (2006). *Management education institutions: Navch.posib. Kyiv: Knowledge (in Ukraine).*

**Maria Bratko**

#### ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKIEM EDUKACYJNYM W WYŻSZYCH UCZELNIACH

*W artykule wyjaśniono sens terminu: zarządzanie środowiskiem edukacyjnym na poziomie lokalnym w uczelni wyższej. Aby osiągnąć zamierzony cel, autorka analizuje współczesne teorie „zarządzania” z uwzględnieniem środowiska edukacyjnego w wyższych uczelniach. Sformułowała termin „zarządzanie środowiskiem edukacyjnym w wyższych uczelniach”. Rozpatruje to zagadnienie jako złożoną działalność intelektualną, skierowaną na uregulowanie procesów oraz modyfikację środowiska edukacyjnego wyższych uczelni. Dzięki tej działalności można osiągnąć zamierzone cele uczelni. Autorka uważa, że jednym z najważniejszych zadań osoby zarządzającej jest ustalenie: aktualnego stanu rzeczy; adekwatnych celów edukacyjnych; zalet i wad oraz podjęcie decyzji co do ich rostrzygnięcia lub usunięcia. W takiej sytuacji ważne jest zachowanie podmiotów działalności pedagogicznej; wzorce kultury organizacyjnej, zasoby materialno-techniczne i finansowe. Aspekt społeczny zarządzania środowiskiem edukacyjnym uczelni wyższych polega na obraniu przez pracowników uczelni celów edukacyjnych (misji, wizji i wartości korporacyjnych), uzasadniających społeczeństwu potrzebę zmian w uczelni wyższej jako placówce oświatowej.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie; środowisko edukacyjne; zarządzanie środowiskiem edukacyjnym wyższych uczelni.

**Mariia Bratko**

#### MANAGEMENT EDUCATION ENVIRONMENT HIGHER EDUCATION INSTITUTION: THE ESSENCE OF THE CONCEPT

*The purpose of the article is to define the nature of the concept and phenomenon of managing the educational environment at the local level – the level of higher educational institution. To achieve a goal the author has analysed the modern scientific approaches to the interpretation of the meaning of the phenomenon of “management”; taking into account the phenomenological feature of the educational environment of higher educational institution the concept of the notion “educational environment management in higher educational institution” is formulated. The*

author considers the educational environment management in higher educational institution as a complex form of intellectual activity aimed at regulating processes and modification of components of the educational environment of higher educational institution related to detecting and solving problems concerning the educational environment. Thus its integrity is ensured and the educational goals of higher educational institution are achieved. According to the author of the article one of the most important tasks for the subject that manages is to determine the current state of the components, the degree of their compliance with educational objectives, to identify problems / needs, disadvantages and ensure an adequate choice of measures for solving them. The impact is made on the behaviour of the subjects of pedagogical interaction, organizational models, logistical and financial resources. The social aspect of the educational environment management in higher educational institution lies in a voluntary acceptance by the university staff of defined educational goals that may be summarised in mission, vision and corporate values that represent the general interests of the existence of a higher educational institution as an educational enterprise to the public.

**Key words:** management; educational environment; educational environment management in higher educational institution.

#### Рецензенти

Л. Хоружа – д. пед. н., проф.  
Л. Сергеева – д. пед. н., проф.

Стаття надійшла до редакції 07.10.14

УДК: 373.5:37.091

Алла Панченко

## ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

В статті обґрунтовано актуальність планування діяльності в оновленні та розвитку сучасного загальноосвітнього навчального закладу. Визначено сутність поняття «планування» як полівалентного поняття, його значення в системі управління закладом загальної середньої освіти. Особлива увага приділяється управлінським аспектам планування діяльності: здійсненню самоаналізу діяльності за попередній період за допомогою моделі САФ, SWOT-аналізу; забезпеченню процедури планування із використанням технології «дерево цілей»; застосуванню можливостей Інтернету для оцінювання планово-прогностичної діяльності керівника та створенню Google-календаря планових заходів на навчальний рік.

**Ключові слова:** «дерево цілей»; загальноосвітній навчальний заклад; модель САФ; планування; планування діяльності; управлінський аспект; самоаналіз діяльності; SWOT-аналіз; Google-календар.

**Вступ.** В умовах глобальних світових перетворень відбуваються зміни в суспільному розвитку України, що потребують стратегічних змін у системі загальної середньої освіти. Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ). Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності. Розвиток технології управління відбувається через зміну способів виконання управлінської діяльності, засобів комунікації та реалізації управлінського рішення, що вимагають урахування зовнішніх зв'язків ЗНЗ, прогнозування їх розвитку, створення умов для процесів самоорганізації та самоуправління керованих об'єктів. Це, в свою чергу, зумовлює появу нових підходів, способів і засобів реалізації загальних функцій управління.

На всіх стадіях розвитку ЗНЗ наукові школи та науковці особливу увагу зосереджували на функції планування як підготовчому етапі управлінської

діяльності керівника. І це не випадково, оскільки в плануванні реалізується не лише цільовий компонент освітнього процесу як системи, але й аналіз прогнозування внутрішнього і зовнішнього середовища школи, потреб і можливостей, вироблення різноманітних концепцій, самоаналіз ефективності планування тощо.

Теорія управління освітою і загальноосвітньою школою, зокрема, планування як однієї з основних функцій управління розроблялась Є. Березняком, В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Дмитренком, Г. Єльніковою, Ю. Конаржевським, В. Лазаревим, В. Масловим, Н. Островерховою, М. Поташником, М. Сунцовим, Г. Федоровим, Є. Хриковим та ін.

Основою системного підходу до планування діяльності ЗНЗ є нормативно-правова база щодо функціонування загальної середньої освіти: Конституція України, Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021