

DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-15\(44\)-220-238](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-15(44)-220-238)  
УДК 378.37.001:005]:37.01

**Олійник Віктор Васильович,**  
доктор педагогічних наук, професор,  
дійсний член (академік) Національної академії  
педагогічних наук України.  
Київ, Україна.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2576-0722>  
[vikt.oliynyk@gmail.com](mailto:vikt.oliynyk@gmail.com)

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ ЗМІН**

**Анотація.** Зазначено, що в системі неперервної освіти важливе місце посідає Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, що здійснює освітні послуги фахівців сфери освіти усіх рівнів. Підкреслено особливість функціонування закладу, що полягає у спрямованості діяльності на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня фахівців, які вже відбулися як професіонали своєї справи. Встановлено, що місією Університету менеджменту освіти в сучасних умовах, на основі збереження традицій і цінностей, є формування відкритої освіти через найвищу якість досліджень і навчання на принципах гуманістичної вразливості, толерантності та відповідальності. Описано організацію процесу отримання вищої або післядипломної освіти в Університеті менеджменту освіти, виходячи з ідеї неперервності освіти, на трьох рівнях: I рівень – це навчання за профілем; II рівень – здійснення академічної педагогічної науки; III рівень – реалізація ідеї «освіта через усе життя». Вказано роль науково-навчальних центрів, що виконують роль структуроутворюючих елементів загальнодержавних інноваційних систем розвитку освіти й науки. На основі здійсненого Swot-аналізу концепту функціонування та розвитку Університету менеджменту освіти, зазначено сильні та слабкі сторони його діяльності, визначено загрози та можливості. Запропоновано розгляд доцільної організаційної структури Університету менеджменту освіти в такому складі: інститути (факультети); кафедри (зокрема і загальноуніверситетські); наукові лабораторії, навчально-методичні центри (центри у сфері освіти, інформаційних технологій і таке інше).

**Ключові слова:** заклади вищої освіти; концепція дослідницького університету; науково-дослідницька діяльність; науково-навчальні центри; освітньо-наукова діяльність; сегмент ринку; стратегія розвитку; Університет менеджменту освіти; SWOT-аналіз.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Стрімкі зміни, що відбуваються в суспільстві, зумовлюють необхідність активізації адаптивних можливостей особистості, пошуку нових інструментів її сталого розвитку в швидкозмінному середовищі. Згідно з Стратегією сталого розвитку України до 2030 року, одним із пріоритетних завдань вказано «забезпечити для всього населення протягом усього життя рівний доступ до якісної професійно-технічної та вищої освіти, істотно збільшити кількість молодих і дорослих людей, які володіють суспільно необхідними навичками» [2]. Ми виходимо з того, що «Навчання протягом життя виходить на чільні позиції у світових освітніх процесах – це диктується базовими тенденціями сучасного розвитку людства» [4]. Дана думка підтверджена діяльністю Національної академії педагогічних наук України, у прийнятій Стратегії розвитку якої на 2016 – 2022 роки зазначено: «Основною сферою, що забезпечує розвиток людини, визнано освіту. У зв'язку з цим перед Україною постали складні завдання. По-перше, утвердити в суспільстві пріоритетність науки і освіти. Науки – як сфери, що продукує нові знання, і освіти, що олюднює знання, робить їх діяльними. По-друге, слід суттєво модернізувати освітню діяльність з тим, щоб вона забезпечувала підготовку людини до життя в XXI столітті, формувала патріота і конкурентоспроможного громадянина, а значить – конкурентоспроможну європейську Україну» [3]. Це вимагає створення ринку якісних освітніх послуг з підвищення кваліфікації, реалізації прав педагогічних (науково-педагогічних) працівників на їх професійний розвиток шляхом приведення діяльності усіх суб'єктів з надання освітніх послуг в єдину систему, забезпечення їх координації за направленістю та призначенням щодо оволодіння сучасним рівнем знань працюючих спеціалістів як в системі формальної, так і неформальної освіти. На що й орієнтує затверджений Урядом «Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» [10].

Підтримуючи вищезазначене, у системі неперервної освіти особливо важливе місце посідає ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (далі – УМО), покликаний надавати освітні послуги для керівників

та науково-педагогічних працівників закладів освіти усіх рівнів. Особливість його функціонування полягає у спрямованості діяльності на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня фахівців, що вже цілком склались як професіонали своєї справи. Проте потреба в оволодінні ними певним обсягом нових знань зумовлюється як сучасними вимогами щодо забезпечення неперервної освіти та самим педагогічним фахом слухачів, що потребує постійного вдосконалення, так і тим, що їх основний контингент – керівні кадри освіти на всіх рівнях, управлінська діяльність яких, як відомо, характеризується прийняттям і практичною реалізацією відповідних урядових рішень, покликаних змінювати в бажаному напрямі стан і розвиток певних суспільних процесів на основі зрушень у свідомості та, відповідно, у поведінці людей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичному обґрунтуванню системи управління розвитком освіти і розвитку персоналу присвячені праці С. Калашнікової, В. Кременя, В. Лугового, С. Ніколаєнка, Н. Ничкало, П. Сауха, С. Сисоевої та ін.

Професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників, керівних кадрів у закладах післядипломної освіти висвітлено в педагогічних і психологічних дослідженнях таких науковців: І. Андрощук, О. Бондарчук, Г. Дмитренко, І. Драч, Л. Карамушки, П. Олешка, Г. Тимошко та ін. Концептуальні ідеї та положення щодо вдосконалення змісту підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних працівників післядипломної освіти і освіти дорослих розглянуто вченими: Н. Василенко, Н. Клокар, Л. Лук'яною, Володимиром Олійником, Л. Покроєвою, З. Рябовою, Г. Сотською, Л. Сергєєвою, Т. Сорочан, Л. Хомич та ін. Розвиток інформаційно-комунікаційних і цифрових компетентностей персоналу у сфері післядипломної освіти розглянуто у працях: С. Антошук, В. Бикова, В. Камишина, С. Касьяна, М. Кириченка, К. Колос, О. Спіріна, Віктора Олійника та ін.

Однак відсутнє дослідження сучасних науковців, що присвячене концептуальному розвитку Університету менеджменту освіти в сучасних умовах освітніх реформ. Це і зумовлює актуальність даної наукової розвідки.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Мета та завдання** статті полягають у вивченні можливостей подальшого розвитку УМО в період змін і забезпеченні підготовки кадрового складу освітянської галузі до впровадження запропонованих урядом

інноваційних перетворень на всіх етапах розроблення і впровадження сучасного освітнього проєкту – розбудови Нової української школи.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Головним теоретичним концептом функціонування УМО є сфера післядипломної освіти, що забезпечує неперервне вдосконалення професійних знань, умінь та навичок педагогічних, науково-педагогічних і керівних кадрів освіти шляхом підвищення кваліфікації, перепідготовки, спеціалізації та стажування на основі новітніх технологій, досягнень науки і виробництва. Ми спирались на ідею неперервності освіти «як просування вперед», яка у свій час була визначена Я. Коменським і розвинена у працях таких зарубіжних вчених, як М. Богдан, Р. Дрейв, К. Дьюк, А. Корреа, П. Ленгранд, Б. Суходольський, П. Шукла, та ін. У нашій країні розв'язання завдань неперервного професійного розвитку педагогічних кадрів, як на пряму, відноситься до 20-х років ХХ століття (дослідники П. Блонський, С. Шацький, М. Рубінштейн) і, насамперед, розглядалась як удосконалення педагогічної майстерності педагогів (постдипломне навчання) а, починаючи з 30-х років ХХ століття вона стає провідною. У 80 – 90-х роках ХХ століття науковцями розробляються концептуальні моделі навчання в системі післядипломної педагогічної освіти, виконуються дисертаційні дослідження (В. Бондар, І. Жерносек, М. Красовицький, А. Онушкін, Є. Тонконога, П. Худомінський, Т. Шамова, В. Маслов, С. Крисюк, Г. Данилова, В. Дивак, Н. Протасова, В. Пуцов, Е. Соф'янц, М. Скрипник, Г. Федоров та інші. Поступово формуються дві основні наукові школи в системі післядипломної педагогічної освіти (ППО) – педагогічних і управлінських кадрів загальної середньої освіти (Центральний інститут удосконалення учителів) та професійно-технічної освіти (Донецький інститут післядипломної освіти інженерно-педагогічних працівників). Уже на початку ХХІ століття, у зв'язку із курсом суспільства на демократичні цінності, розширення ринкових відносин із збільшенням питомої ваги міжнародної інтеграції, розвиток освіти дорослих набуває нової стратегії, відбуваються зміни у завданнях системи ППО – з ретрансляційних – на дослідницькі, з компенсування недоліків загальної і професійної підготовки педагога – на професійний і особистісний розвиток (О. Бондарчук, М. Войцехівський, Л. Даниленко, А. Зубко, Г. Єльнікова, Л. Капченко, Н. Клокар, В. Крижко, А. Кузьмінський, П. Матвієнко, А. Нікуліна, В. Олійник, Л. Покроєва, Л. Пуховська, С. Синенко, Т. Сорочан,

Ю. Торба, Н. Чепурна, Л. Шевчук, Г. Штомпель, Л. Юрчук та ін.), дослідження управлінських аспектів функціонування системи ППО (І. Андрощук, Г. Дмитренко, І. Драч, М. Кириченко, Т. Кравчинська, Л. Оліфіра, З. Рябова, Є. Чернишова, Л. Сергеєва, Г. Тимошко та ін.), розроблення і впровадження в практику діяльності закладів ППО технологій дистанційного навчання (С. Антощук, В. Биков, В. Гравіт, С. Касьян, Л. Ляхоцька, В. Олійник, О. Самойленко, О. Спірін та ін.).

Фундаментом базових теоретико-методологічних основ розвитку УМО слугують Закони України: «Про освіту» [1], «Про вищу освіту» [2], «Про наукову і науково-технічну діяльність» [3], Розпорядження КМУ від 17.01.2018 р. «Про схвалення концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [10], Постанова КМУ №800 від 21.08.2019 року «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» [11], Стандарти вищої освіти [13], проєкт закону України «Про освіту дорослих» [12], Розпорядження КМ України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року» [8].

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Для вирішення поставленої мети використано теоретичні та емпіричні методи наукового дослідження, основними з яких є: методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, метод інноваційного менеджменту, прогностичний, теоретико-методологічний, експертної оцінки.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

Розвиток інноваційних процесів в освіті є об'єктивною закономірністю, що зумовлюється освітніми реформами, інтенсивним розвитком цифрових технологій, гуманістично зорієнтованим характером взаємодії суб'єктів освітнього процесу. При цьому винятково важливого значення набуває освіта дорослих осіб, що передбачає перегляд концепцій освіти, стратегій розвитку закладу вищої освіти. Із метою підготовки компетентних фахівців, діяльність УМО має бути фундаментальною. Для досягнення цілей, загальними принципово важливими аспектами функціонування означеного закладу вищої освіти мають бути:

- гуманізм;
- демократизм;
- випереджаючий розвиток щодо потреб суспільної практики;

- гнучкість і різноманіття засобів, способів і організаційних форм;
- відкритість стосовно подальшого вдосконалення та розвитку.

Саме на це й націлює прийнята європейською спільнотою парадигма «освіта через усе життя», яка спонукає концентрувати зусилля професорсько-викладацького складу не на рецепції інформації, а на методах її генерації. У цьому аспекті специфіка діяльності університету підкреслює можливість безпосереднього впливу на науково-технічний розвиток суспільства шляхом ефективного формування кадрового складу освітянської галузі. Тим більше, будучи понад півстоліття лідером післядипломної освіти країни, УМО одним із перших зустрівся із впливом змін в освітньому середовищі щодо підготовки фахівців для забезпечення вимог ринку праці, необхідністю вдосконалення навчально-методичного забезпечення підготовки спеціалістів, розгортання теоретико-прикладних наукових досліджень в означеній сфері. Особливо актуальною є роль УМО в період розбудови Нової української школи на всіх її етапах. І сьогодні є пряма необхідність повернути УМО статус базового закладу вищої освіти МОН України з підготовки управлінських кадрів для освітянської галузі і, як виняток, надати йому статус дослідницького університету, що має представляти в якості науково-дослідного центру роботи з управлінськими кадрами Міністерство освіти і науки України та Національну академію педагогічних наук України в реалізації й створенні аналітичних та експериментальних напрацювань. Саме конструктивне бачення даного твердження має особливим чином вплинути на розуміння місії Університету менеджменту освіти і визначити пріоритети його функціонування. Формально, виходячи із визначених урядовою постановою критеріїв діяльності університету, за яким надається статус дослідницького, для УМО на сьогодні не є можливим. Разом із тим, необхідність забезпечення в діяльності УМО інтеграції науки і освіти вимагає при визначенні стратегії його розвитку орієнтуватись на концепцію дослідницького університету, що як відомо, є оптимальною формою такої інтеграції. Уже сьогодні потребою є об'єднання навколо університету перспективних освітніх закладів України та світу, залучення провідних роботодавців різних галузей виробництва, створення технопарку, наукового парку, бізнес-проектів, започаткувавши тим самим потужний навчально-науковий комплекс закладів вищої освіти у забезпеченні пожиттєвого навчання дорослих і досягнення стратегічної мети в системі підвищення кваліфікації – опанування працюючими спеціалістами новітньою системою знань і дій. Як свідчить досвід,

заявлений підхід є інноваційним і відрізняється від усталеного раніше. Тому в даному випадку маємо ознаку інновації в реалізації ідеї розвитку УМО в сучасних умовах. Ця ідея уже частково реалізується завдяки створенню з ініціативи УМО у 2010 році Всеукраїнської громадської організації «Консорціум закладів післядипломної освіти» шляхом об'єднання зусиль закладів післядипломної освіти, університетів та наукових установ як України, так і зарубіжжя. Попри всю неоднозначність зазначеної стратегії, що може розглядатись як намагання вітчизняної університетської спільноти збільшити чи швидше компенсувати наявні преференції, вказану тенденцію цілком можливо розглядати у контексті прагнення до інтеграції у світовий освітній простір. Відповідно предметом наукових розробок дослідницького університету управлінсько-гуманітарного профілю, яким фактично і є УМО, окрім нагальних кафедральних проблем роботи з дорослими за напрямками підготовки, могли би бути маркетингові наукові розробки, що допомагали б закладам освіти орієнтуватися у ринковому середовищі, а також досліджувати відповідні напрями щодо визначення кількості необхідних у перспективі закладів освіти, що спроможні вести підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працюючих фахівців, питання ефективності управління закладами освіти сфери освіти дорослих. Особливо нагальним питанням щодо отримання таких знань є для керівників закладів освіти, підготовка та підвищення кваліфікації яких цілком може бути функцією певного підрозділу УМО, як дослідницького університету означеного вище профілю.

Виходячи з досвіду, дослідницьке спрямування діяльності закладу вищої освіти забезпечується однією з найбільш ефективних організаційних форм інтеграції освіти й науки – навчально-науковими центрами, що вже апробовані на практиці. Ці об'єднання виконують роль структуроутворюючих елементів загальнодержавних інноваційних систем розвитку освіти й науки. Так як УМО структурно функціонує у складі Національної академії педагогічних наук України, то необхідне ініціювання щодо реалізації новітніх стратегій ефективного співробітництва, насамперед з інститутами НАПН України, а також із провідними науковими установами НАН України та науково-дослідними і науково-освітніми центрами інших країн на основі створення спільних фондів, проектно-виробничих колективів із виконання актуальних науково-дослідних тем і програм, міжвідомчих контрактів тощо. Особливе місце в діяльності названих центрів мають посісти формування

інноваційної системи підготовки науково-педагогічних кадрів на III науково-кваліфікаційному рівні через аспірантуру та докторантуру, проведення фундаментальних і конкурентоспроможних прикладних досліджень, у тому числі міждисциплінарних (розроблення методик, технологій), створення ресурсної бази для здійснення освітньої та наукової діяльності з урахуванням національних і світових стандартів тощо.

Особливе місце в розвитку УМО, як всеукраїнського науково-методичного центру освіти дорослих, є орієнтація на цифровізацію освіти, яка вже в усьому світі змінює традиційну систему освіти у напрямі формування її нової якості. Особливо це стало актуальним у період пандемії та боротьби із світовим вірусом COVID-19. При цьому важливо не втратити поєднання системи перепідготовки кадрів з вимогами роботодавців, збільшити віртуальну мобільність слухачів курсів, об'єднати спільні ресурси для впровадження інноваційних розробок. Для УМО сьогодні, з точки зору перспектив подальшого розвитку, розгляд вказаного питання видається не лише правомірним, але й необхідним. Це твердження ґрунтується, виходячи з аналізу самої сутності освітньо-наукової діяльності закладу вищої освіти, ефективність якого зумовлюється розвитком фундаментальних і прикладних наукових досліджень із проблем освіти дорослих та післядипломної освіти, залученням до наукової роботи всіх науково-педагогічних працівників, слухачів і здобувачів вищої освіти на II освітньо-кваліфікаційному рівні (магістратура) і III освітньо-науковому та науковому рівнях вищої освіти (аспірантура, докторантура). Адже значення науково-дослідницької роботи в університетській підготовці педагогічних працівників важко переоцінити, так як долучення ще в процесі навчання до наукових пошуків дозволяє розкрити необхідні здібності сучасного педагога-дослідника, сформуванню вміння творчо підходити до вирішення нестандартних ситуацій у практичній діяльності.

Інтеграція науково-дослідної й освітньої роботи УМО має ґрунтуватися на принципах, сформульованих у Законі України «Про вищу освіту» [2], а саме:

1) сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя;

2) доступності вищої освіти;

3) незалежності здобуття вищої освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій (крім закладів вищої духовної освіти);



4) міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у Європейський простір вищої освіти, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи;

5) наступності процесу здобуття вищої освіти;

6) державної підтримки підготовки фахівців з вищою освітою для пріоритетних галузей економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної, мистецької та педагогічної діяльності;

7) державної підтримки освітньої, наукової, науково-технічної, мистецької та інноваційної діяльності університетів, академій, інститутів, коледжів, зокрема шляхом надання пільг із сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів закладам вищої освіти, що провадять таку діяльність;

8) сприяння здійсненню державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти;

9) відкритості формування структури і обсягу освітньої та професійної підготовки фахівців з вищою освітою.

Базуючись на вищенаведених принципах, стратегія розвитку УМО включає:

- мобільність, яка забезпечується за рахунок гнучкої та розгалуженої структури, що дозволяє використовувати індивідуальні особливості особистості;

- відкритість освіти, що забезпечує її адаптивність до зовнішнього середовища;

- фундаментальність знань як основу системи неперервної професійної освіти, що дозволяє отримувати освіту протягом усього життя;

- міждисциплінарність, що сприяє отриманню багатопрофільної освіти;

- диференційованість кваліфікації та рівнів загальної й професійної освіти;

- використання нових педагогічних технологій, у тому числі цифрових та інформаційно-комунікаційних;

- створення умов для варіативного, особистісно зорієнтованого навчання та освіти за вибором.

Університет менеджменту освіти – це інноваційний заклад освіти, в якому має системно надаватися додаткова професійна освіта управлінським та педагогічним кадрам як на бюджетній основі, так і на

комерційних засадах. Для забезпечення вищезазначеного, УМО має характеризуватись:

- наявністю згуртованої команди, колективу однодумців, які розуміють і поділяють політику й цілі керівництва;
- реалізацією постійно діючих програм підвищення кваліфікації персоналу та організацією системного впровадження освітніх інновацій;
- ефективною системою мотивації персоналу в перманентному підвищенні кваліфікації;
- налагодженою практикою обміну досвідом і поширенням перспективних педагогічних, дидактичних, методичних технік і прийомів;
- наявністю системи стимулювання викладачів, які використовують інноваційні методи, методики і технології навчання.

Найбільш значущими формами інтеграції науково-дослідницької роботи й навчального процесу тих, хто отримує та вдосконалює свій фах можуть бути названі наступні [7]:

1. Розроблення програм, проєктів, курсів, спрямованих на вирішення проблем фундаменталізації й підвищення якості системи освіти.
2. Підготовка монографій, підручників і навчальних посібників, що розкривають зміст останніх досягнень науки й мають загальноосвітнє або важливе прикладне значення.
3. Активне залучення провідних науковців до керівництва і консультування наукових досліджень аспірантів і докторантів.
4. Активна участь представників академічної й галузевої науки в науково-практичних конференціях, конкурсах, грантах, проєктах, спеціалізованих учених радах та ін.

У вищезазначеному ракурсі УМО може виступати у ролі опорного навчального закладу з розробки навчальних планів, здійснювати наукові дослідження і менеджмент з розвитку освіти дорослих відповідно до цілей економічного розвитку суспільства.

Організація процесу отримання вищої або післядипломної освіти в УМО, виходячи з ідеї неперервності освіти, може бути трирівневою:

*I рівень* – це навчання за профілем:

- підготовка менеджерів освіти;
- підготовка викладачів для систем вищої та післядипломної освіти.

Цей рівень має забезпечуватися на базі державного стандарту.

*II рівень* передбачає здійснення академічної педагогічної науки. Паралельно забезпечується підготовка кадрів через аспірантуру та докторантуру на основі держзамовлення, договорів з іншими ЗВО.

*III рівень* – це реалізація ідеї «освіта через усе життя». Діяльність вказаного напрямку в УМО має бути спрямована на:

- підвищення кваліфікації працівників сфери освіти;
- перепідготовку (здобуття нової професії).

Тобто навчання в УМО дає можливість отримати додаткову кваліфікацію «викладач системи освіти дорослих». При цьому важливим, на наш погляд, є введення в підготовку майбутніх педагогів економічної складової, яка б включала навчальні програми з економічних дисциплін. Адже нині, в час демонополізації освіти, не тільки кожен керівник-освітянин, але й педагог мають володіти економічними знаннями.

Здійснивши SWOT-аналіз пропонованого концепту функціонування та розвитку УМО, нами визначено сильні та слабкі сторони, загрози і можливості. Нижче подаємо їх.

*Сильними сторонами УМО є:*

- входження в систему вищої освіти України з високим статусом;
- розвинений спектр підготовки спеціалістів через аспірантуру та докторантуру;
- формування локальних освітніх стандартів;
- якісна підготовка кадрів-професіоналів у сфері освіти та державної служби;
- великий попит на навчання в УМО;
- високий рейтинг закладу освіти серед освітянської спільноти;
- наявність існування різноманітних програм перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів освіти.

*Слабкі сторони:*

- недостатньо розвинена інфраструктура, зокрема, фінансова, спортивно-оздоровча;
- недосконалість бізнес-моделі університету;
- недостатня ефективність системи як внутрішньо університетського, так і зовнішнього управління;
- відсутність достатньої кількості залучення до викладання висококваліфікованих іноземних фахівців;
- недостатньо розвинута система заохочень і стимулювання працівників університету.

*Загрози:*

- обмеженість фінансових та інших ресурсів;
- демографічний спад;
- переважання інерційного сценарію розвитку освіти;

- поява на ринку освітніх послуг конкурентних установ і організацій, які можуть забезпечити достатній рівень компетентностей широкого спектру фахівців.

*Можливості:*

- активне позиціонування в якості провідного навчально-науково-практичного центру з підготовки висококваліфікованих наукових та освітянських кадрів;
- наявність тісних зв'язків із роботодавцями;
- розширення науково-практичної діяльності (консалтингу);
- запрошення науковців і викладачів з-за кордону;
- організація програм академічної мобільності (спільної з європейськими університетами такого ж спрямування).

Беручи до уваги зазначене, доцільним є розгляд можливої організаційної структури УМО в такому складі: інститути (факультети); кафедри (зокрема і загальноуніверситетські); наукові лабораторії, навчально-методичні центри (центри у сфері освіти, інформаційних технологій і таке інше). Кожен із таких підрозділів має бути оснащений сучасним обладнанням та програмним забезпеченням.

Безпосередня практична діяльність УМО, відповідно, може бути побудована на наступних засадах: концентрації ресурсів на наданні освітніх послуг, що необхідні споживачам в обраних УМО сегментах освітнього ринку; розуміння якості, освітньої послуги як заходу задоволення потреб у них; розгляду потреби в освітніх послугах не у вузькому, а в широкому сенсі, у тому числі за рамками поширених способів їхнього задоволення; орієнтації на скорочення сукупних витрат споживача (перш за все потреб на споживання освітніх послуг) та врахування їх при ціноутворенні, тобто домінування ціни споживача над ціною продажу; надання переваги в маркетингу освітніх послуг не реального, а прогнозованого та активно формуючого попиту; орієнтації на довгострокові перспективи розвитку у наданні відповідних послуг.

Виходячи з того, що УМО функціонує в умовах ринку, необхідним аспектом розвитку закладу освіти є реалізація ринкової складової його діяльності з урахуванням наступних положень:

- університетом, окрім здійснення підвищення кваліфікації кадрів за державним замовленням, надаються також платні послуги відповідно до запитів споживачів;
- забезпечується широкий спектр освітніх послуг за найбільш затребуваними напрямками, що систематично оновлюється з урахуванням

вимог клієнтів, суспільства, ринку праці. З цією метою використовуються гнучкі новітні технології з урахуванням входження України в ринок цифрового суспільства;

- формування цін на освітні послуги здійснюється під визначальним впливом ринку праці, діючих на ньому конкурентів і величини платоспроможного попиту населення. При цьому основним компонентом цінової політики виступає не сама ціна продажу освітньої послуги, а весь комплекс цін із величинами прогнозованого ефекту, додаткових витрат споживачів на використання та споживання освітніх послуг;

- здійснення активної комунікаційної освітньої діяльності, що направлена на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг;

- нововведення розробляються із залученням компетентних фахівців у сфері освітніх послуг та питаннях ринкової економіки;

- науково-педагогічні дослідження здійснюються у відповідності з профілем університету, а також з проблематики прогнозування сфери освітніх послуг.

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

На основі аналізу теорії та практики діяльності Державного закладу «Університет менеджменту освіти» НАПН України встановлено, що предметом наукових розробок дослідницького університету управлінсько-гуманітарного профілю, окрім нагальних кафедральних проблем роботи з дорослими за напрямками підготовки, можуть бути маркетингові наукові розробки, що допомагали б закладам освіти орієнтуватися у ринковому середовищі, а також досліджувати відповідні напрями щодо визначення кількості необхідних у перспективі закладів освіти, що спроможні вести підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працюючих фахівців, питання ефективності управління закладами освіти сфери освіти дорослих. Досліджено, що важливим питанням отримання таких знань є для керівників закладів освіти, підготовка та підвищення кваліфікації яких цілком може бути функцією певного підрозділу УМО, як дослідницького університету означеного вище профілю.

Описана практика щодо дослідницького спрямування діяльності закладу вищої освіти УМО, що забезпечується однією з найбільш ефективних організаційних форм інтеграції освіти й науки – навчально-науковими центрами. Ці об'єднання виконують роль структуроутворюючих елементів

загальнодержавних інноваційних систем розвитку освіти й науки. З огляду на те, що УМО структурно функціонує у складі НАПН України, то мають реалізуватися новітні стратегії ефективного співробітництва, насамперед з інститутами НАПН України, а також із провідними науковими установами НАН України та науково-дослідними і науково-освітніми центрами інших країн на основі створення спільних фондів, проектно-виробничих колективів із виконання актуальних науково-дослідних тем і програм, міжвідомчих контрактів тощо. У діяльності таких центрів важливу роль має відігравати формування інноваційної системи підготовки науково-педагогічних кадрів, проведення фундаментальних і конкурентоспроможних прикладних досліджень, у тому числі міждисциплінарних (розроблення методик, технологій), створення ресурсної бази для здійснення освітньої і наукової діяльності з урахуванням національних і світових стандартів.

**Перспективи подальших досліджень.** Викладені напрями функціонування Університету менеджменту освіти не вичерпують усіх аспектів розглянутої багатоаспектної проблематики і дають підстави розглядати подальший розвиток УМО як сучасний заклад вищої освіти дорослих, місією якого є збереження традицій і цінностей; формування відкритої освіти; забезпечення найвищої якості досліджень і навчання дорослих осіб із широким застосуванням новітніх цифрових технологій.

Перспективними є розвідки щодо забезпечення в діяльності Університету менеджменту освіти тісної інтеграції науки і освіти, розвитку концепції дослідницького відкритого університету, що є оптимальною формою такої інтеграції.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] Верховна Рада України (2017, Верес. 05). *Закон № 2145-VIII «Про освіту»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [2] Верховна Рада України (2014, Лип. 01). *Закон № 1556-VII «Про вищу освіту»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1556-18#Text>
- [3] Верховна Рада України (2015, Листоп. 26). *Закон № 848-VIII «Про наукову і науково-технічну діяльність»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
- [4] Президент України (2019, Верес. 30). *Указ № 722/2019 «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»*. [Електронний

- ресурс]. Доступно: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
- [5] Національна академія педагогічних наук України (2016, Берез. 25). «Стратегія розвитку Національної академії педагогічних наук України на 2016–2022 роки». [Електронний ресурс].  
Доступно: <http://naps.gov.ua/ua/press/announcements/942/>
- [6] В. В. Олійник, «Підготовка управлінської еліти в умовах формування нової демократичної моделі управління», *ScienceRise. Педагогічна освіта*, № 9 (5), с. 4–12, 2015. [Електронний ресурс].  
Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc\\_2015\\_9%285%29\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_9%285%29_2)
- [7] В. В. Олійник, «Відкрита післядипломна педагогічна освіта: нові моделі та форми професійного розвитку», *Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози: кол. монографія*; А. Василюк, А. Стоговського; Ред. Ніжин, Україна: Вид. ПП Лисенко М. М., 2017, 248 с., С. 93–108.
- [8] Верховна Рада України (2016, Груд. 14). *Розпорядження КМ України № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>
- [9] В. В. Прошкін, «Інтеграція науково-дослідної і навчальної роботи в університетській підготовці майбутніх учителів як сучасна педагогічна проблема», *Педагогіка вищої та середньої школи*, Вип. 37, с. 374–379, 2013. [Електронний ресурс].  
Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PVSSh\\_2013\\_37\\_83](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PVSSh_2013_37_83)
- [10] Верховна Рада України (2018, Січ. 17). *Розпорядження КМ України № 67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
- [11] Верховна Рада України (2019, Серп. 21). *Постанова КМ України № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>
- [12] Міністерство освіти і науки України (2020, Верес. 07). *Проект закону*

України «Про освіту дорослих». [Електронний ресурс].

Доступно: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-zakonu-ukrayini-pro-osvitu-doroslih>

- [13] Міністерство освіти і науки України. *Стандарти вищої освіти*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzeni-standarti-vishoyi-osviti>

### CONCEPTUAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF THE UNIVERSITY OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF EDUCATIONAL CHANGE

**Victor Oliynyk,**

Doctor of Pedagogical sciences,  
Professor, Member of National Academy of  
Educational Sciences of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2576-0722>  
[vikt.olynyk@gmail.com](mailto:vikt.olynyk@gmail.com)

**Abstract.** The State Higher Educational Institution «University of Educational Management» of National Academy of Educational Sciences of Ukraine is noted to hold a valuable place within the system of lifelong learning, it is intended to provide educational services distinctive from other higher educational institutions. The peculiarity of the institution functioning is emphasized to direct the activities towards increasing the education and qualification level of specialists having already formed as good workmen. The mission of the University of Educational Management is established maintaining traditions and values within the existing circumstances to form an open education through the highest quality of research and training based on the principles of humanistic vulnerability, tolerance and responsibility. The organization process of obtaining a higher or postgraduate education is described at three levels at the University of Educational Management relying on the idea of continuing education: level I – field-specific education; level II – implementation of academic pedagogical science; level III – realization of the «lifelong learning» idea. The role of scientific and educational centers is indicated serving as the structure-forming elements of nationwide innovative systems of education and science development. As follows from SWOT-



analysis of performance and development concept of the University of Educational Management the strengths and weaknesses of its activities are identified, threats and opportunities are noted. Possible organizational structure was proposed for UEM in following composition: institutes; university wide departments; curriculum office; educational and methodical centers (centers in the field of education and information technology).

**Keywords:** higher educational institutions; research university concept; research activities; scientific and educational centers; educational and scientific activity; market segment; development strategy; university of educational management; SWOT-analysis.

### **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ УНИВЕРСИТЕТА МЕНЕДЖМЕНТА ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Олейник Виктор Васильевич,**

доктор педагогических наук,

профессор, действительный член (академик)

Национальной академии педагогических наук Украины.

Киев, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2576-0722>

[vikt.oliynyk@gmail.com](mailto:vikt.oliynyk@gmail.com)

**Аннотация.** Отмечено, что в системе непрерывного образования важное место занимает Государственное заведение высшего образования «Университет менеджмента образования» Национальной академии педагогических наук Украины, которое предоставляет образовательные услуги специалистам сферы образования всех уровней. Подчеркнута особенность функционирования заведения, которая состоит в направленности деятельности на повышение профессионально-квалификационного уровня состоявшихся специалистов – профессионалов своего дела. Установлено, что миссией Университета образования в современных условиях, на основе сохранения традиций и ценностей, есть формирование открытого образования через наивысшее качество исследований и обучения на принципах толерантности и ответственности. Описано организацию процесса получения высшего или последипломного образования в Университете менеджмента образования, исходя из идеи непрерывности образования, на трех уровнях: 1 уровень – обучение по

профілю; 2 рівень – здійснення академічної педагогічної науки; 3 рівень – реалізація ідеї «освіта через всю життя». Підкреслено роль науково-навчальних центрів, які виконують роль структурообразуючих елементів загальнодержавних інноваційних систем розвитку освіти і науки. На основі проведеного Swot – аналізу концепції функціонування і розвитку Університету менеджменту освіти, відзначено сильні і слабкі сторони його діяльності, позначено загрози і можливості. Представлено розгляд можливої організаційної структури УМО в наступному складі: інститути (факультети); кафедри (в тому числі і загальноуніверситетські), навчально-методичні центри і наукові лабораторії за напрямками підготовки.

**Ключові слова:** заклад вищої освіти; концепція дослідницького університету; науково-дослідницька діяльність; науково-навчальні центри; освітньо-наукова діяльність; сегмент ринку; стратегія розвитку; університет менеджменту освіти; SWOT-аналіз.

#### **REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] Verkhovna Rada Ukrainy (2017, Veres. 05). Zakon № 2145-VIII «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [2] Verkhovna Rada Ukrainy (2014, Lyp. 01). Zakon № 1556-VII «Pro vyshchu osvitu». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/1556-18#Text>
- [3] Verkhovna Rada Ukrainy (2015, Lystop. 26). Zakon № 848-VIII «Pro naukovu i naukovo-tekhnicnu diialnist». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
- [4] Prezydent Ukrainy (2019, Veres. 30). Ukaz № 722/2019 «Pro tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
- [5] Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy (2016, Berez. 25). «Stratehiia rozvytku Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy na 2016–2022 roky». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <http://naps.gov.ua/ua/press/announcements/942/>
- [6] V. V. Oliinyk, «Pidhotovka upravlinskoï elity v umovakh formuvannia novoi demokratychnoi modeli upravlinnia», ScienceRise. Pedahohichna osvita, № 9(5), s. 4–12, 2015. [Elektronnyi resurs].

- Dostupno: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc\\_2015\\_9%285%29\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_9%285%29_2)
- [7] V. V. Oliinyk, «Vidkryta pisliadyplomna pedahohichna osvita: novi modeli ta formy profesiinoho rozvytku», *Osvita doroslykh u perspektyvi zmin: innovatsii, tekhnolohii, prohnozy: kol. monohrafiia*; A. Vasyliuk, A. Stohovskoho; Red. Nizhyn, Ukraina: Vyd. PP Lysenko M. M., 2017, 248 s., S. 93–108.
- [8] Verkhovna Rada Ukrainy (2016, Hrud. 14). Rozporiadzhennia KM Ukrainy № 988-r «Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity “Nova ukrainska shkola” na period do 2029 roku». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>
- [9] V. V. Proshkin, «Intehratsiia naukovo-doslidnoi i navchalnoi roboty v universytetskii pidhotovtsi maibutnikh uchyteliv yak suchasna pedahohichna problema», *Pedahohika vyshchoi ta serednoi shkoly*, Vyp. 37, s. 374–379, 2013. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PVSSh\\_2013\\_37\\_83](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PVSSh_2013_37_83)
- [10] Verkhovna Rada Ukrainy (2018, Sich. 17). Rozporiadzhennia KM Ukrainy № 67-r «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
- [11] Verkhovna Rada Ukrainy (2019, Serp. 21). Postanova KM Ukrainy № 800 «Deiaki pytannia pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh i naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text>
- [12] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2020, Veres. 07). Proiekt zakonu Ukrainy «Pro osvitu doroslykh». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-zakonu-ukrayini-pro-osvitu-doroslih>
- [13] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Standarty vyshchoi osvity. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/zatverdzeni-standarti-vishoyi-osviti>

*Стаття надійшла до редакції  
16 січня 2021 року*