

УДК 378.4:005
У59

Рекомендовано до друку Вченою радою
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова
(протокол № 11 від 28.12.2021 р.)

Рецензенти:

О.М. Вакульчик – доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри обліку, аудиту, аналізу і оподаткування
Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро;

В.В. Прохорова – доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економіки та менеджменту Української
Інженерно-педагогічної академії, м. Харків

Гончар В.В.

У59 Університетський менеджмент: погляд за обрій :
монографічна серія у 4 т. Т. 4 / В.В. Гончар, Г.В. Єфімова,
А.В. Ломоносов, В.Н. Парсяк та ін. ; наук. ред. серії
Парсяк В.Н. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика»,
2022. – 312 с.

ISBN 978-966-992-766-8

У монографії висвітлено зміст висновків та рекомендації щодо
перспектив реформування сфери управління вітчизняними ЗВО
(університетського менеджменту) з огляду на запити господарської
практики, яка й сама перебуває у стані трансформацій, викликаних
перебігом четвертої промислової революції.

Розрахована на керівників закладів вищої освіти усіх форм
власності, докторантів, аспірантів, магістрантів, які набувають фахових
компетенцій за освітньо-професійними програмами економічного та
менеджмент-спрямування. Може зацікавити широке коло читачів, які
небайдужі до стану справ та майбутнього невиробничої сфери.

УДК 378.4:005

© В.В. Гончар, Л.Т. Гораль, Г.В. Єфімова, О.Ю. Жукова,
О.В. Калінін, О.Є. Канаш, С.М. Кафка, С.Я. Кісь,
І.О. Коростова, А.В. Ломоносов, О.Е. Ломоносова,
Г.В. Маліновська, В.Н. Парсяк, 2022

ISBN 978-966-992-766-8

Виглядає очевидним, що на сторінках книги викладений контент, який відповідає різноманітним потребам найвибагливішої аудиторії. Хоча й не виключаємо: прискіпливому критику може спасти на думку, що було б краще сконцентрувати зусилля учасників команди на детальному розв'язанні якоїсь окремії проблеми, висвітлити її вичерпано, сформулювати відповідні методики та практичні рекомендації. Цілком ймовірно, що саме так і станеться в осяжному майбутньому. А тепер ми прийняли рішення продемонструвати підсумки тих пошукових досліджень, які, з одного боку, мали на меті розібратися з нагромадженням нез'ясованих питань, а, з іншого, – визначити напрями подальшого руху для прийдешніх поколінь небайдужих людей, зацікавлених у розквіті університетського менеджменту, а разом з ним і системи вищої освіти в цілому.

Тривалий період підготовки цієї монографії до видання збагатив всіх нас безцінним досвідом командної роботи, перерваної вторгненням російських військ на територію України. Разом з тим, авторський колектив одностайно вирішив, що внесок кожного в спільний результат повинен бути виокремлений, щоб читачі мали можливість подякувати, кому їм заманеться, по словах його. Отже:

це звернення від імені та за дорученням громади – Парсяк В.Н.;
глава I – Ломоносов А.В. (параграфи 1.2. та 1.3), Ломоносова О.Е. (параграфи 1.1. та 1.4);

глава II – Жукова О.Ю., Канаш О.Є., Парсяк В.Н.;

глава III – Гончар В.В., Калінін О.В., Коростова І.О., Парсяк В.Н. (параграфи 3.1 – 3.2), Гончар В.В., Калінін О.В., Коростова І.О., (параграф 3.3), Єфімова Г.В. (параграф 3.4);

глава IV – Гораль Л.Т., Кафка С.М., Кіс С.Я., Маліновська Г.В.;

глава V – Канаш О.Є., Парсяк В.Н.

ГЛАВА III

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ УНІВЕРСИТЕТАМИ ТА В БІЗНЕС-ОСВІТІ

3.1. АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Поява та швидке поширення видами економічної діяльності четвертої промислової революції висуває до ЗВО низку нових вимог. Для того, щоб вони спромоглися формувати адекватні фахові компетенції у громадян, необхідно змінити модель та спосіб управління університетами. Орієнтація на розбудову розумного університету – дорожня карта розвитку відповідно до тренду вищої освіти у форматі 4.0. Цей дороговказ – розгорнута інформаційна технологія, яка широко застосовується у роботі освітніх закладів щодо навчання та наукових досліджень [1]. Під час роботи автори розглядали поточні проблеми крізь призму університетського менеджменту, застосували метод аналізу та синтезу для винесення суджень та оцінок щодо моделі управління університетом та програм бізнес-освіти.

Щоб досягти успіху в управлінні персоналом закладу вищої освіти, необхідно першочергово проаналізувати можливості

адміністрації щодо запровадження цифровізації. Зокрема, надзвичайно важливу роль відіграють ректор, декани факультетів, завідувачі кафедр, керівники наукових центрів, викладачі та наукові співробітники [2]. Щоб сформувати оптимальну модель управління університетом та втілити її у життя, потрібний визнаний колегами лідер з гідними адміністративними та професійними навичками.

Необхідна опрацьована в деталях стратегія розвитку персоналу: аналіз викладацького складу для налагоджування його навчання, набуття професійних навичок роботи працівниками підрозділів підтримки. Далі вибудовується інноваційна організація навчання, налагоджування управління роботою студентів, відкриття нових навчальних інституцій міждисциплінарного характеру, підпорядкованих цифровій трансформації.

Після того – формування тематики та планів наукових досліджень й передачі технологій, створення дослідницьких груп, орієнтованих на відповідні напрямки розвідок, координація співпраці з аспірантурою та підвищення кваліфікації докторантів університету. Особливу роль відіграють спеціалізовані ІТ-факультети, з залученням експертів-лідерів галузі всередині країни та з-за кордону [3].

Услід – брендинг, підпорядкований спеціально розробленій стратегії, комунікація з контактними аудиторіями за посередництвом спеціального створеного підрозділу (зв'язків з громадськістю), просування іміджу вищої школи у поєднанні з цілями вступних кампаній, консультування зацікавлених сторін, маркетинг у професійній, синхронній манері, дотримуючись головної мети – залучення абітурієнтів до отримання освітніх послуг [4].

Новаторська модель управління університетом – об'єктивна вимога до них. В контексті цифрової трансформації кожен університет України та світу прагне перетворитися на інтелектуальний університет, який також є універсальним закладом

вищої освіти, пов'язаним із системою штучного інтелекту. Цей взаємозв'язок не є самоціллю, але має на меті створення розумного ЗВО за моделлю електронного уряду, посилити застосування інформаційних технологій в управлінні освітою, викладанні та навчанні [5]. Напередодні війни університети України почали розгортати програмні модулі з управління та навчання в різних областях. Деякі з них, а також окремі структурні підрозділи імплементували чисельні наукові та технологічні досягнення. Зокрема: цифрові інформаційно-комунікаційні технології, методи моделювання процесів.

У новому контексті розвитку, щоб досягти більшого успіху з обраною моделлю управління університетом, необхідно мобілізувати участь викладачів, вчених, студентів, співробітників та інших стейкхолдерів. Об'єднавши зусилля, вони сприятимуть підвищенню якості та розширенню можливостей здобуття вищої освіти, відповідаючи вимогам сталого розвитку країни в контексті європейської та світової інтеграції. Отже, для того, щоб кожен університет зміг досягти стійкої моделі управління, розвиватися у напрямі автономії та самовідповідальності, не було б зайвим створити спеціалізовану експертну раду при ректораті ЗВО та надати їй відповідні повноваження. Було б корисно забезпечити нарешті всеосяжну фінансову автономію для складових частин (структурних підрозділів) університету: від стадії отримання доходів за надані освітні послуги до етапу розподілу зароблених коштів, від управління фінансовими ресурсами відповідно до практик підприємств реального сектору економіки [6].

Таким чином, допомагаючи університету ефективно мобілізувати та розвивати джерела доходів та активи для навчання й дослідницької діяльності у напрямі інновацій та міжнародної інтеграції, необхідно всебічно просувати інновації для реалізації своєї місії та бачення з перетворення університету у галузі інформаційних технологій, зв'язку та суміжних областей. Тим

самим сприяючи економічному, культурному та соціальному розвитку всієї країни. Цифровізація освітнього процесу спрямована на досягнення великої кількості цілей, що відповідають очікуванням учасників різних категорій (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Цілі учасників освітнього процесу університетів

Учасники	Цілі
Студенти	Ознайомитись із різноманітними формами навчання та оцінювання з використанням цифрових технологій
	Досвід використання даних та технологій, інтегрованих у предмети для просування цифрової освіти, включаючи обмеження та наслідки використання технологій
	Мати доступ до сучасних індивідуальних навчальних середовищ, які полегшують індивідуальні навчальні програми та спільне навчання, а також забезпечують гнучкість
Викладачі	Мати цифрову та освітню компетентність у культурі співробітництва та обміну
	Випробувати широкий спектр програм, цифрових інструментів та послуг, що підтримують процес навчання
Адміністрація	Включити цифровізацію у заходи та процеси для досягнення цілей установи
	Прокласти шлях дослідницьким спільнотам для підтримки використання цифрових технологій для підвищення якості освіти
	Мати хороший доступ до освітньої інформації та підтримки у прийнятті рішень

Як основу визначення пріоритетних заходів у сфері цифровізації освіти використовуються такі практики:

розробка цифрових освітніх ресурсів та гнучких програм навчання, впровадження цифрових технологій поточного та підсумкового оцінювання набутих компетенцій (модульних контрольних, заліків, іспитів). Зокрема тих, які здійснюються з застосуванням тестів;

поширення позитивного досвіду роботи у сфері освіти. Наприклад, співпраця між роботодавцями та ЗВО під час навчання (зокрема в форматі дуальності), запровадження дидактичних інновацій та інструментів академічного капіталізму;

формування компетенцій за формулою «Навчання впродовж усього професійного життя», що потребує розробки гнучких рішень щодо післядипломної освіти. Заохочення тісної співпраці між господарськими суб'єктами та навчальними закладами у сфері використання цифрових технологій;

запровадження стратегічного управління навчальним процесом, яке б враховувало прагнення студентської молоді до академічної мобільності, що набуває все більшої популярності;

синхронізація діяльності надавачів освітніх послуг, їх отримувачів, бізнесу з цілями підвищення ефективності державного управління, як відображено в Концепції Уряду про пріоритетні напрями розвитку цифрових технологій. За таких умов користь від цифровізації може бути обопільна.

Модель колективного управління забезпечує участь стейкхолдерів на всіх етапах дій спрямованих на покращення якості послуг закладів вищої освіти та наукових досліджень. Спільно розробляються ініціативи та заходи у межах своїх компетенцій, а потім визначаються пріоритети цифровізації у вигляді управління портфелем. Експертні оцінки забезпечують підтримку серед користувачів, а також професійні знання. Для забезпечення рішень, орієнтованих на кінцевих користувачів, їх участь є обов'язковою для окремих проєктів.

При ранжуванні пріоритетів рекомендується дотримуватися таких принципів:

чим ближче рішення до адміністративних та допоміжних процесів, тим більше архітектура та рішення мають бути стандартизовані та спільно запроваджуватися. Вони повинні бути реалізовані як платформи, що, своєю чергою, можуть використовуватись іншими службами;

чим ближче рішення до навчання та досліджень, тим гнучкішою має бути архітектура та рішення, що забезпечують платформи та необов'язкові загальні послуги з високим ступенем академічної автономії.

Усі, хто займається вищою освітою та науковими дослідженнями, повинні мати можливість користуватися послугами, що надаються коштом об'єднаних інвестицій. Відповідальність за використання (і пілотування) загальних сервісів забезпечить ефективне залучення користувачів, сприятиме накопиченню ними важливих знань, розвитку навичок, забезпечить вплив на рішення, які приймає менеджмент та дозволить організаціям ефективніше розв'язувати власні проблеми.

Цифровізація, як така, стосується використання технологій для оновлення, спрощення та поліпшення процесів, завдань та продуктів. Цифровізація освіти включає різні аспекти якості, починаючи від організаційних питань, технологічної інфраструктури та закінчуючи педагогічними підходами та впливає на інтернаціоналізацію, пропонуючи онлайн- та гнучкі освітні програми. Крім того, вона надає адміністративні рішення, системи безпеки даних, виявлення недоброчесності (плагіату), зберігання дослідних даних, бібліотечні послуги та різноманітні навчальні ресурси, а також можливості для більш плідної співпраці між кампусами. Крім того, цифровізація також вимагає адекватних компетенцій для тих, хто залучений до її впровадження.

Аналіз доступних нам публікацій засвідчив, що більшість дослідників вивчали цифровізацію насамперед як поєднання

зовнішніх та внутрішніх процесів. На перші з них впливають загальні інституційні стратегії. Їх зміст, зазвичай, генерують уряди країн або міжнародні товариства з притаманними їм ініціативами. Існує думка, що відповідні процеси розвиваються за вектором «зверху вниз» (від органів управління до виконавців). Що стосується внутрішніх процесів, то вони, як правило, прискорюються ініціативами «знизу вгору» з боку академічного (наукового) персоналу та агенцій, які спеціалізуються на розробці та імплементації інформаційно-комунікаційних технологій. Буває, що до них долучаються окремі ентузіасти з-поміж співробітників закладів вищої освіти.

Ми не відносимо себе до кола прибічників ініціатив «згори вниз» або «знизу вгору», і, констатуємо, що лише обмежена кількість відомих нам досліджень присвячена аспектам «цифровізації» щодо менеджменту якістю. Не виключаємо, що одна з причин полягає в тому, що вона, власне, охоплює багато різних аспектів досліджень (зі своїми автономними цілями та масштабами). За таких умов окремі «пазли», висвітлені в тих чи інших розвідках, не складаються поки в загальну завершену картину. З усім тим, немає ніякого сумніву: разом із тим, як цифровізація стає ключовою концепцією менеджменту у закладах вищої освіти, вона неодмінно інтегрується в створену систему управління якістю освітніх послуг.

Ця діяльність буде спрямована на розробку та впровадження програм навчання, дидактичних матеріалів та методів навчання відповідно до міжнародних стандартів та, одночасно, з уважним відстеженням потреб та вимог ринку праці. Це сприятиме формуванню актуальної тематики наукових досліджень. Крім того, керівництво ЗВО буде прагнути до створення вишуканого сучасного університету, що відповідає міжнародним стандартам. Ймовірно, для успішного управління університетом менеджерам доцільно використовувати як взірець модель університетських

парків – культурних центрів, які вже побудували відомі університети світу. Це моделі сучасного університетського управління, яких мають прагнути й українські.

Процес цифровізації розвивався з високими темпами. На початку вона обмежувалася переведенням аналогових даних на цифрові носії (наприклад, з вінілових платівок на компакт-диски). Однак сьогодні дискусія про цифрову трансформацію розгортається навколо таких концепцій, як AI (штучний інтелект), Інтернет речей, криптовалюти, великі дані та хмарні сервіси. Нові можливості призвели до зростання обсягів даних і більшої швидкості їх обробки та розповсюдження.

Заклики до подальшого просування цифровізації набирають обертів. Усе гучніше вони лунають в університетах. Наприклад, в Австрії про такий перебіг подій свідчить той факт, що Федеральне міністерство освіти, науки та досліджень оприлюднило спеціальну пропозицію, присвячену цифровізації. Вона містить запрошення австрійських ЗВО до участі та подачі відповідних проєктів для селекції та відкриття фінансування. У наш час освітнім закладам доступно багато інноваційних форм навчання, викладання та накопиченого й висвітленого педагогічного досвіду. Це вимагає:

переходу від викладання, орієнтованого на елементарну трансляцію знань в межах академічних курсів, до нових форм коучингу та керівництва студентами в навчальних процесах, до яких вони залучені та заснованих на цифрових технологіях;

зосередження викладачів на всебічному сприянні особистого розвитку студентів, для яких навчання в університеті є важливим етапом у фаховому житті молодих людей. Кожен професор має бути не лише яскравим прикладом для наслідування, а й лагідним та вимогливим наставником. Більш того, якщо дотримуватися концепції «навчання під керівництвом дослідника», то програма штудування на шляху до омріяного диплома

повинна була б передбачати, окрім іншого, ознайомлення з поточними розробками, отриманими результатами проведених розвідок та новими знаннями, здатними збагатити студентство новими уявленнями про події, факти та явища в навколишньому фаховому просторі. Щоби переконатися, що відбувається саме так, потрібен налагоджений зворотний зв'язок, коли отримувачі освітніх послуг мають можливість оцінюють своїх викладачів наприкінці семестру, надаючи відгуки про їхню діяльність.

Цифровізація дає змогу накопичувати та систематизувати враження про підручники. Використовуючи електронні книги на заняттях, автори та видавці автоматично збирають відгуки щодо фрагментів, які важко зрозуміти: якщо учням потрібно більше часу на певний уривок, це означає, що потрібно перечитати текст, щоб зрозуміти його зміст. На основі цієї інформації є можливість розтлумачити проблемні теми під час особистих контактів (консультацій, колоквиумів, практик) та оперативно відкоригувати методичний матеріал (підручник, навчальний посібник, таке інше).

Цифрові технології, відкривають також перспективи персоналізованої пропозиції освітніх послуг тим, хто цього бажає. В австрійських початкових і середніх школах, наприклад, учнів зазвичай об'єднують у групи за віком, при цьому всі працюють над однаковими темами, завданнями та матеріалами, незалежно від різного рівня кваліфікації учнів. Дві ілюстрації зі Сполучених Штатів Америки підкреслюють неабиякий потенціал цифровізації на уроках математики в школах.

Першим прикладом є Carnegie Learning, – адаптивне програмне забезпечення для допомоги у засвоєнні знань з математики [7]. За відомою нам практикою на заняттях висвітлюються всі теми навчального року, незалежно від рівня знань учнів. Carnegie Learning, навпаки, вибирає теми та матеріали на основі попередніх відповідей учнів. Це дає можливість виявити проблемні місця, дозволяючи їм продовжувати практику аж до

остаточного опанування змісту теми. Дослідження показують, що на основі цього підходу молоді люди досягають своїх цілей щодо вивчення предмету на 12 % швидше, ніж у звичайних групах.

Другим прикладом є навчальна програма з математики Teach to One, яка зосереджена на індивідуальних потребах кожної особи. Вона була запроваджена в школах Нью-Йорка у 2009 р. та відома під назвою School of One [8]. Очевидно, що заклади освіти наслідують досвід організацій реального сектору економіки, які дедалі більше персоніфікують свою товарну пропозицію з огляду на вподобання споживачів.

Подивимось як це працює: учні вивчають математику на основі восьми різних методів навчання, включаючи навчання під керівництвом викладача, роботу в невеликих групах та онлайн-підручники. Наприкінці кожного заняття відбувається коротке онлайн-оцінювання. Система перевіряє, кому потрібно ще трохи потренуватися, а хто зрозумів матеріали і тому готовий до оволодіння новими темами.

Алгоритми визначають найкращі методи навчання на наступний день, щоб допомогти персонально кожному з учнів успішно набувати компетенцій. Лише кілька досліджень спеціально аналізували наслідки цього підходу. Зокрема виявилось, що учні здобувають математичні навички приблизно на 23 % швидше, ніж ті, до яких застосовували звичайні технології.

Цифрові платформи є найпотужнішими інструментами для будь-якої управлінської діяльності. Вони полегшують процес моніторингу на кожному ієрархічному рівні. Якщо говорити про академічну сферу: починаючи з професора в лекційній аудиторії до завідувач кафедри і далі по сходинах адміністративних посад аж до самої вершини ієрархії. Крім того, існує три фундаментальних аспекти будь-якого ЗВО, а саме: забезпечення безпеки, дисципліни та навчання. Вони теж реалізуються за допомогою цифрових рішень.

Цифровізація посилює результативність загального процесу моніторингу та прийняття рішень. Крім того, спостереження вказує на прозорість як одну з цілей імплементації ІКТ. Усі дії можна легко відстежувати разом із датою та часом подій, які відбуваються. До того ж, це робить навчальну діяльність більш відповідальною, оскільки відомості щодо неї дані зберігаються в резервній копії, звернення до якої можливе за відомим кодом доступу.

Загалом, метою та завданнями цифровізації є перехід в решті решт до автоматизації підтримки прийняття рішень, спрощення моніторингу їх наслідків, прозорості інформації в режимі реального часу, посилення безпеки, перехід до безпаперової роботи, академічних удосконалень. І усі ці цілі перетинаються та доповнюють одна одну.

Звичайно, потрібно набагато більше досліджень, щоб з'ясувати, які методи персоналізованого та технологічного навчання найбільш ефективні та як вони працюють. Але дві згадані програми, безумовно, висвітлюють цікаві напрямки, підтверджують, що цифровізація таїть в собі великий потенціал для навчальних закладів.

3.2. ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ

Процеси навчання змінюються, а це означає, що нам також потрібні його нові форми. Університети мають розв'язувати ці проблеми. Одне з ключових питань полягає в тому, які види знань і навичок можна викладати онлайн, які теми потребують особистої роботи в аудиторії та які форми соціальної взаємодії необхідні. Концепція цифрового навчання не нова та існує в різних формах вже багато років, але коли спочатку пандемія COVID-19,