

**ШВЕЦЬ Д.Є.**

доктор соціологічних наук,  
професор кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
Запорізької державної інженерної академії  
(Запоріжжя, Україна) zgia\_nav.viddil@mail.ru

## ПАРТИСИПАТОРНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Партисипативне управління доцільно розглядати як управлінську діяльність, яка є ґрунтованою на включенні об'єкта управління в процес підготовки та прийняття рішень і являє собою істотний аспект демократизації основних сфер життя суспільства (політичної, економічної, духовної), інтенсифікованої в ХХ столітті. Основними умовами розвитку партисипативних процесів є: демократизація соціальних відносин; зорієнтованість загальносоціальних і галузевих цілей на розвиток показників людського потенціалу; розвиток організаційної культури і перехід від бюрократично-ієрархічного до адаптивного її типу. Партисипація управлінської діяльності в різних суспільних сферах може бути охарактеризована диференційовано стосовно до суб'єкта і до об'єкта управління. Ознаками партисипації з боку керівника є: делегування виконавцям частини повноважень та ресурсів; участь працівників у плануванні, здійсненні організаційних змін, підготовці та прийнятті рішень; включення працівників у здійснення контрольних функцій; вплив виконавців на якість кінцевого результату діяльності; відкритість керівника у відносинах з підлеглими. З боку виконавців ознаками партисипації є: наділення правами участі у прийнятті рішень і самостійного планування своєї діяльності (темпи, режим роботи, використовувані ресурси); делегування прав контролю та управлінської відповідальності; участь у вдосконаленні організаційної структури і виборі напрямів кооперування з іншими виконавцями; право на використання кінцевих результатів діяльності.*

***Ключові слова:** партисипація, партисипативне управління, управління вищою освітою, адаптивна управлінська культура.*

**Актуальність обраної теми.** Останнє десятиліття ХХ ст. відкрило черговий етап у стратегії реформування України. В вищій освіті було розроблено моделі переходу від державно-адміністративної системи управління до державно-громадської. Це поширюється на всі сфери діяльності суспільства, в тому числі – і на систему освіти. Сучасна система управління вищою освітою є, за своєю сутністю, адміністративно-розпорядчою, і не цілком відповідає новим умовам українського суспільства з розвиненою системою ринкових відносин, суб'єктами громадянського суспільства та децентралізованими процесами соціальних інновацій.

Керівництво країни усвідомлює складність зазначеної проблеми і бачить вихід у консолідації суспільства, зміцненні державної влади, у створенні умов, що сприяють становленню в країні повноправного громадянського суспільства, яке урівноважує і контролює владу.

Нині в українській системі державного управління освітою склалася парадоксальна ситуація. З одного боку, після довгого перебування поза сферою пильної уваги держави вища школа, знову повертається в лоно держави. І тепер проблеми реформування освіти перестали бути галузевими і знову стали державними. З іншого боку, державні структури прагнуть передати повноваження місцевим громадам. Однак, цей процес доволі слабо забезпечується як у фінансовому, так і в політико-правовому відношенні, що призводить до незворотніх втрат досягнутого рівня освіти і руйнування освітнього потенціалу. Це стає в особливій мірі помітним на рівні вищої освіти і обумовлюється тим, що в даний час до управління вищою освітою недостатнім чином залучається науково-педагогічне співтовариство і студентство. А адже саме від їх громадянської та професійної активності насамперед залежить функціонування інституту вищої освіти.

Недостатня участь громадськості в управлінні сферою вищої освіти пояснюється відсутністю знання про партисипативні методи і способи і ефективності функціонування партисипативних систем управління у сфері вищої освіти сучасної України. Аналіз світового та вітчизняного досвіду теоретико-методологічних засад розвитку партисипативних систем управління в освіті видається актуальним для трансформації існуючої системи управління вищою освітою України в повноцінну систему державно-громадського управління. Таким чином, актуальність теми даної статті є обумовленою, по-перше, необхідністю теоретико-методологічної розробки проблем становлення партисипативних структур у сфері управління освітою; по-друге, визначенням і дослідженням соціальних факторів, які впливають на розвиток партисипації в управлінні вищою освітою; по-третє, необхідністю осмислення досвіду і вироблення конкретних рекомендацій з використання партисипативних структур в управлінні вищою освітою.

**Цілі статті та постановка Завдання. Метою статті** є виявити особливості партисипаторної моделі управління у вищій освіті. Для досягнення мети дослідження автором поставлено такі завдання: 1) уточнити поняття партисипації (його сутність і особливості) і сформулювати концептуальні засади аналізу партисипації як елементу державно-громадського управління; 2) виявити соціально-інституційні фактори, які детермінують розвиток партисипативних структур в управлінні соціальною сферою (на прикладі вищої освіти), і причини, що заважають їхньому розвитку.

**Невизначена наукова проблема, якій присвячено статтю.** У статті розглянуто співвідношення концептуальних засідок партіципації та соціально-інституційних чинників, які детермінують розвиток партисипативних структур в системі управління вищою освітою.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання наукової проблеми.** Партисипація, або участь в управлінні, як спосіб підвищення ефективності управління соціальними системами, стала об'єктом уваги з боку наукової громадськості ще в 60-ті роки ХХ ст. Безсумнівний інтерес для ретроспективного аналізу являють праці, які Партисипаторна модель управління в системі вищої освіти

опубліковано наприкінці XIX ст. Тоді дослідники тільки-но починали вивчати вплив участі робітників у розподілі прибутку на хід виробничого процесу. Пізніше проблеми розвитку партисипативних структур, перебуваючи в центрі уваги вчених і практиків, які займаються процесами демократизації, отримали багатоаспектне опрацювання. Весь масив існуючих досліджень, які відносяться до проблематики даної статті, можна поділити на декілька груп. Перша група досліджень присвячена проблемам становлення партисипативних структур в контексті демократизації управління виробничими процесами. У 60-і роки увага дослідників була зосередженою на проблематиці участі працівників у діяльності різних організацій для формування позитивного ставлення до праці. Було встановлено, що цей вплив посилюється, якщо діяльність організації є пов'язаною з вирішенням проблем управління. У 90-ті роки проблеми формування партисипативних структур як чинника підвищення ефективності управління виробництвом набули нового висвітлення. Вчені, що досліджують цю проблему, особливу увагу приділяють реформуванню пострадянського суспільства. Джерелом ідей для розробки проблеми є також праці зарубіжних вчених, присвячені даній темі [2, 4]. Друга група досліджень відображає вивчення партисипації в сучасній політичній соціології, яка аналізувала, з одного боку, умови розвитку демократичного процесу, розвиток форм політичної участі і розробляють проблеми соціальної бази влади і управління. З іншого боку, аналізується специфіка становлення інститутів громадянського суспільства та розвиток механізмів його взаємодії з державою. Даний пласт розробок створює загальнометодологічний і загальносоціологічний контекст дослідження. Третю групу складають роботи, присвячені проблемам формування партисипативних структур в управлінні освітою, в першу чергу, - вищою освітою. Зміни, що відбуваються в пострадянському суспільстві, спричинили перегляд основних підходів до управління вищою освітою. Проблема управління вищою освітою стає об'єктом пильної уваги таких вчених, як Н. Авдошиної, Б. Тукумцева, В. Секуна, М. Удальцової, Б. Аверченка [1, 6, 8, 10]. Разом з тим, варто наголосити на тому, що у вітчизняній і зарубіжній науці швидше досліджується проблема управління освітою в цілому, і недостатня увага приділяється вивченню такої моделі управління, як державно-громадська, а також механізмам партисипації на різних рівнях управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження та обґрунтування отриманих наукових результатів.** Управління освітою має сенс трактувати як єдність адміністративного управління та самоврядування. При цьому розподіл між ними управлінських функцій слід здійснювати з урахуванням рівня готовності відповідних суб'єктів самоврядування взяти на себе ті чи інші обов'язки для самостійного виконання, надаючи цьому твердженню методологічний статус.

Становлення партисипативних структур є однією з умов підвищення ефективності управління сферою вищої освіти. Партисипація, або участь, сприяє розвитку взаємодії та співпраці між суспільством і державою, а адже

саме на цьому ґрунтується побудова громадянського суспільства. Можна припустити, що з часом за наявності відповідних умов партисипацію стане невід'ємною частиною ефективного управління різними системами і процесами.

Партисипативне управління доцільно, отже, розглядати як управлінську діяльність, яка є ґрунтованою на включенні об'єкта управління в процес підготовки та прийняття рішень і являє собою істотний аспект демократизації основних сфер життя суспільства (політичної, економічної, духовної), інтенсифікованої в ХХ столітті. Основними умовами розвитку партисипативних процесів є: демократизація соціальних відносин; зорієнтованість загальносоціальних і галузевих цілей на розвиток показників людського потенціалу; розвиток організаційної культури і перехід від бюрократично-ієрархічного до адаптивного її типу.

Партисипація управлінської діяльності в різних суспільних сферах може бути охарактеризована диференційовано стосовно до суб'єкта і до об'єкта управління. Ознаками партисипації з боку керівника є: делегування виконавцям частини повноважень та ресурсів; участь працівників у плануванні, здійсненні організаційних змін, підготовці та прийнятті рішень; включення працівників у здійснення контрольних функцій; вплив виконавців на якість кінцевого результату діяльності; відкритість керівника у відносинах з підлеглими. З боку виконавців ознаками партисипації є: наділення правами участі у прийнятті рішень і самостійного планування своєї діяльності (темпи, режим роботи, використовувані ресурси); делегування прав контролю та управлінської відповідальності; участь у вдосконаленні організаційної структури і виборі напрямів кооперування з іншими виконавцями; право на використання кінцевих результатів діяльності.

Партисипація в управлінні може характеризуватись різним рівнем «просунутості» (розвиненості) і виступати у вигляді рекомендаційно-дорадчої участі, обмежено-розпорядчих, паритетно-тактичних та стратегічних форм. Разом з тим, слід вказати на певні види діяльності, в яких партисипація вичерпується найпростішими формами, зважаючи на режимні, технологічні та організаційні обмеження (армія, спецслужби, роботи з «жорсткими» технологічними циклами). З аналізу зарубіжної та вітчизняної практики розвитку управління освітніми системами випливає, що політичні та соціальні передумови розвитку партисипативного управління тут створюються в процесах децентралізації, часткового роздержавлення, регіоналізації та муніципалізації, диверсифікації основних секторів соціальної сфери. Істотною стороною цих процесів є спрямованість на задоволення соціальних і культурних запитів і потреб особистості, суспільства і держави на основі створення нових форм взаємодії між ними, характерних для громадянського суспільства [5, с.15-66].

Зрілість партисипативних систем управління в вищій освіті визначається як появою нових суб'єктів управління (громадські рухи та організації, місцеве співтовариство, професійні спільноти та ін.), так і нових механізмів матеріально-фінансового забезпечення освітньої сфери (соціальне Партисипаторна модель управління в системі вищої освіти

кредитування, піклування, діяльність громадських національних та міжнародних фондів, різні форми соціального страхування, розгортання цільових програм підтримки з боку громадських рухів і корпорацій) і новими формами вироблення і здійснення соціальної та освітньої політики.

Модель партисипації для кожної території і сектору, об'єкту системи вищої освіти є індивідуальною і формується на основі всебічної діагностики соціокультурної ситуації. Разом з тим, в ній знаходять відображення всі основні функції і аспекти управлінської діяльності: нормативно-адміністративний (прескриптивний), адаптивно-культурний, соціально-сервісний (менеджеріальний). Основою формування структур партисипації є готовність до вступу в партисипативне ставлення з боку об'єкта управління і суб'єкта управління, хоча далеко не всі аспекти управління соціальним об'єктом можуть бути включені в партисипативний режим. Аналіз результатів досліджень дозволяє виявити наступні фактори, що перешкоджають розвитку процесів партисипації в інституті вищої освіти: а) патерналістські орієнтації значної частини учнів і викладачів; б) невираженість намірів і неготовність до участі в діяльності громадських організацій та рухів; в) низький рівень забезпечення академічних свобод і бюрократизованість освітньої діяльності, її надмірна регламентація; г) втрата досвіду і традицій самоврядування [9, с.111-112]. Фактори, що свідчать про готовність до партисипативної моделі управління: готовність суб'єктів (викладачі, студенти) до діяльності в самих жорстких умовах; критичне ставлення до бюрократизації управління; наявність активного ядра (активу), яке виявляє готовність займатися організацією самоуправлінської діяльності; вітчизняні традиції самоврядування і самоорганізації в основних секторах соціальної сфери (освіта, культура, охорона здоров'я); знання зразків самоврядування, зарубіжного досвіду [8]. У реалізації програми партисипації відтворюється певна етапність, яка є пов'язаною із зростанням обсягу управлінської компетентності і включеності викладачів і студентів у управлінський механізм (включаючи прийняття рішень та їх реалізацію). Необхідною умовою для розвитку партисипації є сформована потреба включатися в управлінський процес і управлінська партисипативна культура всіх учасників процесу.

**Висновки.** Насамперед варто наголосити на значущості середовищних характеристик суспільства для становлення демократичного типу галузевих систем управління та органів управління окремих організацій. Партисипативна культура та навички базуються на потребах і запитах громадянського суспільства, формування якого в Україні йде доволі повільними і нерівномірними темпами. У соціальному середовищі сучасної України поки що домінують тенденції до розмежування різних спільнот і систем управління ними. Унаочненою є також демаркація і відокремлення управлінських структур від об'єкта управління. В системі управління вищою освітою можна зафіксувати вектор руху не до громадянського суспільства, а у зворотному напрямку. Він і задає параметри того загальносоціального фону, який перешкоджає розвитку партисипативних підходів у різних

галузях діяльності. Що стосується галузевих характеристик, притаманних вищій освіті зокрема, то досягнення ефективності управління соціальними системами передбачає формування державно-громадської моделі управління. В умовах становлення нової парадигми управління різко зросла роль громадськості, яка саме сьогодні повинна проявити ініціативу і взяти активну участь в управлінні вищою освітою. Доцільним видається відмовитися від уявлення про управління вищою освітою в чисто адміністративному сенсі і розглядати це поняття у всій його складності з урахуванням механізмів саморегуляції і самоврядування педагогічних і студентських колективів, а також різних громадських об'єднань, які сприяють формуванню концепцій громадянської освітньої політики.

Відомо, що крім свідомого початку в управлінні діють і стихійні чинники саморегуляції, що впливають на ефективність управління. Ключове завдання у подальшому розвитку системи управління освітою може полягати в тому, щоб спрямувати ці фактори в потрібне русло і з їх допомогою створити або примножити партисипативні структури. Адже саме ці структури покликані забезпечити функціональну єдність системи управління вищої освіти. В даний час поки не можна говорити про те, що реальні результати реформування системи управління вищою освітою далеко не в повній мірі відповідають поставленим завданням: державно-громадські структури виявилися половинчастими, незавершеними і мало впливають на формування освітньої політики, суспільство не виступає в ролі основного замовника на підготовку фахівців та не має для цього відповідних механізмів впливу. Тут треба вести мову про формування передумов для нової організаційної культури, яка не тільки б механічно об'єднувала людей, але й мотивувала б їх до участі у спільних справах.

### **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Авдошина Н.А., Тукумцев Б.П. *Партисипативные методы управления в современных условиях* //Н.А. Авдошина, Б.П. Тукумцев. – Проблемы теории и практики управления. – 1994. – №5. – с.25-36.
2. Афанасьев, В.Г. *Научно-техническая революция, управление, образование.*/В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1972. – 343 с.
3. Бемерт, В. *Участие в прибыли (исследование о заработной плате и предпринимательской прибыли). Часть I.*/В. Бемерт – Киев, 1886.-443 с.
4. *Демократизация управления, или поиск новой мотивации труда. Межвузовский сб. статей.* – Изд-во Самарского ун-та, 1993. – 665 с.
5. *Демократия на производстве: Практика передовых стран Запада.*/Общ.ред. и вст. ст. М. Кальцева. – М.: Наука, 2001. – 779 с.
6. Зиятдинова, Ф.Г. *Социальные проблемы образования.*/Ф.Г. Зиятдинова. – М.: РГГУ, 1999. – 443 с.
7. Ллойд, Г.Д. *Корпартнерши.*/Г.Д. Ллойд. – СПб.: Издание журнала «Образование», 1909. – 318 с.
8. Секун, В.И. *Партисипативное управление и демократия* //В.И. Секун.// *Социологические исследования*, 1992, №2, с.44-50.
9. Удальцова М.В. *Социология управления.*/М.В. Удальцова. – М. – Новосибирск, 1999. – 335 с.
10. Удальцова М.В., Аверченко Б.В. *Социология и психология управления.* – М.: Партисипаторна модель управління в системі вищої освіти

ИНФРА-М, 1999;

11. Управление современным образованием. Социальные и экономические аспекты. / Под ред. проф. А.Н. Тихонова. – М.: Вита-Пресс, 1998. – 442 с.
12. Allen, M. *The goals of universities.* / M. Allen. – Philadelphia: Open University Press, 1988. – 312 p.
13. Aches, O. *The Austrian Educational System.* / O. Aches. – Vienna, 1990. – 223 S.
14. Spees E.R. *Higher education: an arena of conflicting philosophies* / Eirril Ray Spees. – New-York; Bern; Frankfurt am Main; Paris; Lang. 1989. – 522 p.

## REFERENCES

1. Avdoshina N.A, Tukumtsev B.P. *Participatory methods of management in modern conditions* //N.A. Avdoshina, B.P. Tukumtsev. – *Problems of theory and practice of management.* – 1994. - №5. – p.25-36.
2. Afanasiev, V.G. *Scientific and technical revolution, management, education.* / V.G. Afanasiev. – М.: Politizdat, 1972. – 343 p.
3. Bemert, B. *Participation in profit (salaries and business profits research). Part I.* / B. Bemert - Kyiv, 1886.-443 p.
4. *Democratization of management or searching for a new labour motivation.* *Interuniversity collection of articles.* – Publishing House of Samara University, 1993. – 665 p.
5. *Democracy in production: Practice of advanced western countries.* / under the general editorship and introductory article. M. Caltsev. – М.: Nauka, 2001 – 779 p.
6. Ziyatdinova, F.G. *Social problems of education.* / F.G. Ziyatdinova. – М.: PGGU 1999. - 443 p.
7. Lloyd, D. G. *Korpartnerpsh.* / D.G. Lloyd. - SPb.: SPb.: Edition of the journal "Education", 1909. – 318 p.
8. Sekun V.I. *Participatory management and democracy* //V.I. Sekun // *Sociological Research*, 1992, №2, p.44-50.
9. Udaltsova M.V. *Management Sociology.* / M.V., Udaltsova. – Moscow – Novosibirsk, 1999. – 335 p.
10. Udaltsova M.V., *LV Averchenko Sociology and Psychology of Management.* – М.: INFRA-M, 1999;
11. *Management of modern education. Social and economical aspects.* / Ed. prof. A.N. Tikhonov. – М.: Vita-Press, 1998. – 442 p.
12. Allen, M. *The goals of universities.* / M. Allen. – Philadelphia: Open University Press, 1988. – 312 p.
13. Aches, O. *The Austrian Educational System.* / O. Aches. – Vienna, 1990. – 223 S
14. Spees E.R. *Higher education: an arena of conflicting philosophies* / Eirril Ray Spees. – New-York; Bern; Frankfurt am Main; Paris; Lang. 1989. – 522 p.

**ШВЕЦ, Д.Е.** - доктор социологических наук, профессор кафедры менеджмента организаций и управления проектами Запорожской государственной инженерной академии, (Запорожье, Украина) [zgia\\_nav.viddil@mail.ru](mailto:zgia_nav.viddil@mail.ru)

## ПАРТИСИПАТОРНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ВІСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Партисипативное управление целесообразно рассматривать как управленческую деятельность, которая является грунтованою на включении объекта управления в процесс подготовки и принятия решений и представляет собой существенный аспект демократизации основных сфер жизни общества (политической, экономической, духовной), интенсифицированной в XX веке. Основными условиями развития партисипативных процессов являются: демократизация социальных отношений;

ориентированность общесоциальных и отраслевых целей на развитие показателей человеческого потенциала; развитие организационной культуры и переход от бюрократически-иерархического к адаптивному типу. Признаками партисипации со стороны руководителя являются: делегирование исполнителям части полномочий и ресурсов; участие работников в планировании, осуществлении организационных изменений, подготовке и принятии решений; включение работников в осуществление контрольных функций; влияние исполнителей на качество конечного результата деятельности; открытость руководителя в отношениях с подчиненными. Со стороны исполнителей признакам партисипации являются: наделение правами участия в принятии решений и самостоятельного планирования своей деятельности (темпы, режим работы, используемые ресурсы); делегирование прав контроля и управленческой ответственности; участие в совершенствовании организационной структуры и выборе направлений кооперирования с другими исполнителями; право на использование конечных результатов деятельности.

**Ключевые слова:** партисипация, партисипативное управление, управление высшим образованием, адаптивная управленческая культура.

**SHVETS, DMITRY** - Doctor of Social Sciences, professor of Management Organization and management projects department Zaporizhia State Engineering Academy (Zaporizhia, Ukraine) zgia\_nav.viddil@mail.ru

#### **PARTICIPATORY MANAGEMENT MODEL IN HIGHER EDUCATION**

Participatory management should be considered as an administrative activity that is based on the introduction of management object in the preparation and decision making process and is an essential aspect of democratization of main spheres of social life (political, economical, spiritual), intensified in the XX century. Main conditions of participatory processes development are: social relations democratization; orientation of general social and sectoral goals for the development of human potential indicators; organizational culture development and transition from bureaucratic-hierarchical to its adaptive type. Management activity participation in various public areas can be described differentially concerning the subject and object of management. Participation features on the part of a manager are: delegation of partial authority and resources to the performers; workers participation in planning, implementation of organizational changes, preparation and decision-making; workers introduction to the control functions implementation; performers impact on the quality of the final result; leader openness in relations with subordinate employees. On the part of the performers participation features are: authorization of participation in decision-making and self-planning of the activity (rate, mode of operation, used resources); delegating control rights and management responsibility; participation in organizational and structural improvement and cooperation directions choice with other performers; the right to use the final results of activity.

**Keywords:** participation, participatory management, higher education management, adaptive management culture

Стаття надійшла до редколегії 24.11.15

Прийнята до друку 28. 11.15