

5. Проект Єдиної школи на Україні. Книга I: Основна школа. – Кам'янець-Подільський : Дністер, 1919. – 172 с.
6. Смолій В. А. Українська історична наука на рубежі ХХІ століття: проблема пошуку нових теоретичних і методологічних підходів / В. А. Смолій // Освіта України. – 1997. – 4 липня. – № 27. – С. 7.
7. Сотніченко В. Виховання толерантності на уроках історії / В. Сотніченко // Історія в школах України. – 2000. – № 2. – С. 31–36.
8. Тюменев А.И. Марксизм и буржуазная историческая наука / А. И. Тюменев // Памяти Карла Маркса : сб. статей к пятидесятилетию со дня смерти. 1883-1933 – Л. : Изд-во АН СССР, 1933. – С. 423–507.
9. Фридман С. М. Проблемы педагогического труда / С. М. Фридман. – М. ; Л. : Народный комиссариат просвещения РСФСР : Госиздат, 1929. – 174 с.

**Анотація**  
**Г.С.Гамрецька**

**Генезис проблемы историсофской подготовки будущего учителя**

*В статье рассмотрено влияние социально-политических факторов на формирование сущности и функциональных возможностей историсофской подготовки будущего учителя на разных этапах развития украинского общества в ХХ в. Акцентировано внимание на необходимости учета опыта предыдущих десятилетий, так как это есть необходимым условием реализации задач историсофской подготовки учителя современной национальной школы. Определена актуальность для современных условий личностно-ценностного подхода в преподавании исторического материала, который имел место в учебных программах, учебниках и методических подходах во время национально-демократической революции. Сделано вывод о необходимости методологической переориентации историсофской составной в содержании педагогического образования, так как это будет способствовать формированию учителя новой мировоззренческой и моральной культуры.*

**Ключевые слова:** педагогическое образование, историсофская подготовка, социально-политические факторы.

**Summary**  
**G.S.Gamrets'ka**

**Genesis of the Problem of Historiosophic Preparation of the Future Teacher**

*The influence of social and political factors onto the formation of the essence and functional abilities of historiosophic preparation of the future teacher at different stages of Ukrainian society's development in the XXth century has been examined in the article. The attention is concentrated on the necessity of taking into account experience of the previous decades that is essential condition of realization of tasks of historiosophic preparation of the teacher of modern national school. The topicality for the modern conditions of person-oriented approach in teaching historic material, which were reflected in educational programs, textbooks and methodological approaches during the times of national-democratic revolution, has been determined. The conclusion about the necessity of methodological reorientation of historiosophic component in the content of pedagogical education, which must favor formation of the teacher of new world outlook and moral culture, has been done.*

**Key words:** pedagogical education, historiosophic preparation, social and political factors.

Дата надходження статті: «12» березня 2013 р.

УДК 378.11

**М.М.ГЛАДЧЕНКО,**  
кандидат педагогічних наук, доцент  
(м.Київ)

**Концептуальні засади укладання цільових договорів у контексті стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів ФРН**

*Проаналізовано концептуальні засади укладання цільових угод у сфері управління вищими навчальними закладами ФРН, затверджені постановою Конференції ректорів вищих навчальних закладів. Досліджено практичний досвід використання цільових договорів як одного з методів впровадження стратегічного планування у сфері вищої освіти, висвітлений німецькими науковцями.*

**Ключові слова:** цільові договори, стратегічний менеджмент, мікро-управління.

*Постановка проблеми у загальному вигляді... Традиційні методи управління вищими навчальними закладами не можуть задовольнити всі потреби, які до них висувуються, не відповідають сучасним вимогам суспільства. Інструменти управління, притаманні бюрократичній централізованій системі, не дають можливості ефективно використовувати ресурси, задовольняти потреби держави і суспільства, тому управління вищими навчальними закладами потребує впровадження нових методів, зокрема цільових договорів.*

*Аналіз досліджень і публікацій...* Проблеми використання цільових договорів у контексті стратегічного менеджменту вищої освіти Федеративної Республіки Німеччини досліджують Б.Бем (B.Behm) [1; 2], К.Бертольд (Ch.Berthold) [1; 2], М.Дагестані (M.Daghestani) [2], Б.Сандберг (B.Sandberg) [5], Ф.Цігеле ( F.Ziegele) [6].

*Формулювання цілей статті...* **Мета статті** – проаналізувати концептуальні засади цільових договорів у сфері управління вищої освіти Федеративної Республіки Німеччини.

*Виклад основного матеріалу...* У більшості країн Європейського Союзу державні постанови і нормативні документи визначають межі і цілі стратегічного менеджменту вищої освіти. Цільові договори між університетами і міністерствами освіти федеративних земель Німеччини формують основу стратегічного менеджменту вищого навчального закладу. Цільові договори розглядаються як метод контрактного менеджменту і управління за цілями (management by objectives). У Німеччині метод цільових договорів набув популярності завдяки поширенню політики нового державного менеджменту, що сприяло формуванню нової моделі управління, в межах якої цільові договори розглядаються як основа нової моделі управління [2]

Правові норми використання цільових договорів у вищих навчальних закладах обґрунтовані в «Законі про вищу освіту» (Hochschulrahmengesetz) від 1998 р. [4] . Вперше цільовий договір між вищим навчальним закладом і Міністерством федеративної землі було укладено 1997 р. З того часу цей метод широко використовується вищими навчальними закладами. «У контексті стратегічного менеджменту важливими є наступні характеристики цільових договорів:

- угода чи контракт, який підписується двома сторонами, що: а) збільшує відповідальність; б) створюється на добровільних засадах; в) в основу покладено принцип переговорів між двома рівноправними сторонами, які є рівноцінними партнерами;
- договір містить конкретні цілі, які визначаються відповідно до наявних можливостей, цілі можна виміряти, що дає можливість перевірити ступінь їх досягнення;
- зосередження уваги на цілях, а не на заходах, що відповідає принципам децентралізованої автономії університету і забезпечує їх дотримання;
- індивідуальний характер угоди, який передбачає розгляд конкретних умов кожної сторони;
- продуктивність діяльності університету в першу чергу залежить від ступеня досягнення цілей» [2, с.68].

Досвід використання цільових договорів показав, що основні переваги методу полягають у різноманітті, гнучкості і багатофункціональності цього типу контракту. Основний недолік цільових договорів – їх укладання потребує значних затрат часу на переговори в процесі укладання. Крім того, дуже часто на практиці договори між партнерами (університетом і міністерством) не укладаються на основі принципу рівності.

Міністерство федеративної землі, що відповідає за фінансове забезпечення університетів, має змогу використовувати цільові договори як складник автономії університету з метою контролю за діяльністю вищого навчального закладу. Б.Сандберг (B.Sandberg) називає це явище «мікро-управлінням за допомогою нових засобів впливу з боку держави на заклади вищої освіти» [5, с.38]. У той же час деякі федеративні землі за допомогою так званих договорів щодо цілей і продуктивності сформували інструмент фінансування вищих навчальних закладів. У контексті зміцнення автономії цільові договори повинні містити детальну інформацію щодо цілей і продуктивності діяльності вищого навчального закладу. На основі співпраці з міністерством федеративної землі, що відповідає за вищу освіту, формується нова форма управління університетами. «Чим детальнішим і всеохоплюючим є зміст цільового договору, тим ефективнішим буде стратегічний план, що є обов'язковим для університетів в усіх федеративних землях. За таких умов складається враження, що університет не має законодавчого простору для вирішення стратегічних питань, тому керівництво університетів наголошує, що цільові договори значно обмежують їх повноваження. У свою чергу представники міністерств зазначають, що чітко зафіксована стратегія необхідна для переговорів з державою у процесі планування вищої освіти, виділення фінансового забезпечення для університетів, в процесі визначення цілей стратегічного розвитку вищої освіти в регіоні» [2, с.70].

Конференція ректорів вищих навчальних закладів опублікувала «Принципи оформлення і ведення переговорів щодо укладання цільових договорів» («Grundsätze zu Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen»).

На думку представників Конференції ректорів вищих навчальних закладів, «розвиток суспільства знань потребує розширення сектору науки і урізноманітнення вимог до вищих навчальних закладів у сфері наукових досліджень, освіти та інновацій; наукові дисципліни характеризуються швидкими темпами розвитку, а дослідницька діяльність має міждисциплінарну спрямованість» [3, с.2].

Вимоги, що суспільство висуває до вищих навчальних закладів, спричинили перегляд підходу до управління університетами. Збільшення кількості студентів і зменшення фінансування вищих навчальних закладів призвело до перегляду методів управління вищими навчальними закладами. Високий рівень розвитку суспільства висуває відповідні вимоги до організації й управління системою вищою освіти і вищими навчальними закладами.

У кінці 90-х р. ХХст. з'явилася тенденція щодо змін і переміщення управлінських компетенцій з міністерств до вищих навчальних закладів з одночасним посиленням підзвітності університетів. Внаслідок цих причин у німецькій системі вищої освіти сформувалася так звана «нова модель управління» (яка протягом майже 20 років успішно використовується в інших країнах), що призвело до появи нової системи управління, управлінських структур і інструментів у громадській сфері з метою впровадження прогресивного роздержавлення. «У той же час вищі навчальні заклади наголошують на наступних проблемах у сфері управління вищою освітою: надмірне втручання з боку держави в управління вищим навчальним закладом, нормативне управління, бюрократизація, централізація і недостатні управлінські компетенції на децентралізованому рівні» [3, с.2]. Нова модель управління спрямована на подолання цих проблем. «До основних елементів моделі нового державного управління належать:

- обмеження правових і регуляторних функцій держави;
- перехід від оперативного управління на основі вхідних даних (input-management) щодо розподілу ресурсів з метою досягнення цілей на основі управління на основі вихідних даних (output-management) за допомогою переговорів або спостереження за результатами діяльності;
- передача повноважень і компетенцій щодо оперативних аспектів децентралізованим підрозділам;
- впровадження глобального бюджету» [3, с.2–3].

У сфері вищої освіти до найважливіших інструментів управління в контексті впровадження моделі нового державного управління належать цільові договори і розрахунок за формулою фінансування на основі глобального бюджету. У той же час йдеться про делегування відповідальності, на основі чого інструмент контактного менеджменту трансформує традиційний «бюрократичний централізм у самостійно керовану децентралізовану одиницю» [3, с.3].

Відповідно до законодавчої бази про регулювання діяльності вищих навчальних закладів федеративних земель цільові договори між університетами і федеративною землею є обов'язковими і розглядаються як внутрішні інструменти управління у вищих навчальних закладах. Назва цього типу документу варіює в залежності від законодавчої бази федеративної землі, це може бути пакт, контракт, цільовий договір, договір щодо цілей і продуктивності і договір щодо продуктивності. За суттю це документ, що стосується визначення не цілей, а ефективності і результатів діяльності, він не містить опису проектів і заходів, спрямованих на досягнення цілей, що відповідає теоретичним засадам контрактного менеджменту.

Впровадження реформ у сфері вищої освіти Німеччини спрямовано на побудову нових відносин між вищим навчальним закладом і державою. Крім того, перехід до управління у сфері вищої освіти на основі співпраці між вищим навчальним закладом і міністерством сприяє формуванню простору для розвитку профілю вищого навчального закладу і якості освіти.

Досвід німецьких університетів щодо укладання цільових договорів свідчить, що вони мають великий потенціал у досягненні цілей, сформованих моделлю нового державного управління. Перш за все цільові договори спрямовані на формування принципів справжньої автономії і підвищення управлінських компетенцій вищого навчального закладу.

Практичний досвід використання цільових договорів свідчить, що оформлення і підписання цільових договорів повинно сприяти створенню передумов формування нового потенціалу і справжньої нової якості управління вищим навчальним закладом. Конференція ректорів вищих навчальних закладів у постанові «Принципи оформлення і ведення переговорів щодо укладання цільових договорів» рекомендує дотримуватися наступних дванадцяти положень під час укладання і підписання цільових договорів:

1. Цільові договори спрямовані на зменшення впливу ієрархічно орієнтованого управління або управління, орієнтованого на процес і посилення децентралізованої відповідальності на основі формулювання орієнтованих на результат цілей діяльності.
2. Методика укладання цільових угод спрямована на підтримання зворотнього зв'язку централізованого рівня на основі фахових і правових функцій.
3. Цільові договори спрямовані на врахування кількісних показників у поєднанні з процесами розвитку, зокрема у сфері формування профілю або розвитку якості освіти.

Цільові договори є лише інструментом, а не повноцінною моделлю управління. Управління вищим навчальним закладом на основі цільових договорів – це трудомісткий процес, що впливає на відносини між двома сторонами. Використання цільових договорів повинно бути обмежено

тими сферами діяльності, де за допомогою цього інструменту управління можна досягти запланованих цілей ефективніше і краще, ніж за допомогою інших інструментів управління. Перш за все це стосується цілей, пов'язаних з формуванням профілю вищого навчального закладу, впровадженням інноваційних заходів у сфері навчального процесу, дослідницької діяльності і управління університетом.

4. Цільові договори зосереджені на цілях, спрямованих на підвищення ефективності вищого навчального закладу, які сприяють налагодженню консенсусу між двома сторонами. Консенсус означає, що цільові договори не є втручанням з боку централізованого рівня в автономні компетенції контролю децентралізованого рівня.

5. Цільові договори повинні орієнтуватися і містити цільові показники, а не заходи, спрямовані на їх досягнення. За допомогою цільових договорів досягається децентралізація компетенцій. Цільові договори повинні укладатися не на основі заходів, а на основі цілей. Цілі (цільові показники) повинні бути чітко описані і містити кількісні чи якісні показники.

6. Цільові договори визначають часові межі досягнення результатів, зазвичай це декілька років.

7. Цільові договори визначають компетенції і форму контролю за успішністю виконання і повинні містити показники для вимірювання результатів досягнення цілей. Показники повинні бути спрямовані на кінцевий результат, а не на заходи.

8. Цільові договори є основою для фінансування вищих навчальних закладів і містять правила щодо фінансування заходів, необхідних для досягнення цілей (авансове фінансування на основі продуктивності і стимулювання винагородою )

9. Цільові договори охоплюють продуктивність і результати діяльності вищого навчального закладу, які впливають один на одного. Досягнення і винагороди повинні міститись у цільових угодах.

10. Цільові договори укладаються в письмовій формі і підписуються обома сторонами.

11. Цільові договори підписуються в результаті перемовин між двома партнерами (університетом і федеративною землею, керівництвом університету і факультету (інституту), проте насправді партнери мають нерівноцінні права і повноваження. Проте для ефективності цільових договорів важливо, щоб партнери були рівноцінними під час переговорів.

12. Процес переговорів повинен бути побудованим на основі переговорів між рівноцінними партнерами. Якщо цільові договори укладаються між партнерами на переговорах, які мають нерівнозначні права, тоді необхідно переглянути правила проведення переговорного процесу. Правила підписання договорів містять положення щодо ініціативи і форми процедури, визначення часових меж і послідовність кроків на переговорах. Правила ведення переговорів формуються на основі консенсусу між двома сторонами.

На думку Ф.Цігеле, цільові договори є методикою контрактного менеджменту, який використовується для фінансування вищих навчальних закладів в контексті нової моделі управління (neu Steuerungsmodell) або нового державного менеджменту. Основним принципом цієї моделі є прозорі методи розподілу фінансування між органами державного управління і університетами.

Ф.Цігеле зазначає, що «укладення цільового договору між землею і вищим навчальним закладом є невід'ємною складовою формування чіткого профілю університету і визначенню пріоритетів його діяльності, налагодженню партнерських відносин між міністерством землі і вищим навчальним закладом» [6, с.113].

На думку Ф.Цігеле, «підписання цільового договору між університетом і міністерством сприяє:

- формуванню профілю вищого навчального закладу;
- забезпеченню авансованого фінансування інновацій;
- збільшенню ступеня досягнення цілей;
- встановленню рівноваги між впровадженням цілей держави і формуванням автономії університету;
- формуванню стимулів, мотивації, заохочення участі у процесі управління вищим навчальним закладом;
- налагодженню діалогу між партнерами;
- ефективному використанню державних коштів;
- формуванню відповідальності, прозорості та показників успішної діяльності» [6, с.113].

На думку Ф.Цігеле, вирішальним питанням щодо оцінювання цільових угод є те, наскільки все це можливо застосувати на практиці. У результаті практичного досвіду використання цільових договорів університети зазначають, що цей метод сприяє формуванню партнерських відносин з міністерством, проте має свої недоліки [6].

У Нижній Саксонії до положень цільових договорів не входило питання формування профілю вищого навчального закладу. Цільові договори містили формулу з показниками, яку необхідно було заповнити, щоб отримати державне фінансування, проте належна увага не приділялася визначенню пріоритетів вищого навчального закладу.

Більшість законів федеративних земель містять наступне формулювання: «Якщо університет і Міністерство освіти не підписують цільовий договір, то федеративна земля має право сама визначати цілі вищого навчального закладу» [6, с.114], що цілком суперечить партнерським відносинам цільових договорів.

Нечітке формулювання положень цільових договорів – одна з проблем, яка спостерігається у багатьох федеративних землях і ставить під сумнів ефективність цього методу стратегічного менеджменту.

Цільовим договорам притаманний великий ступінь бюрократизації. Німецький Центр розвитку вищої освіти (Centrum für Hochschulentwicklung), провівши дослідження щодо першого етапу оформлення цільових договорів у Північній Рейн-Вестфалії, виявив втрату довіри до цього методу, у зв'язку з відмінностями щодо трактування положень щодо їх укладання.

Ф.Цігеле зазначає, що «правила укладання цільових договорів Міністерство освіти повинно визначати на початку процесу укладання угоди, а не в процесі переговорів, цільовий договір між університетом і міністерством є своєрідним «кодом ефективного управління вищим навчальним закладом» [6, с.115].

**Висновки...** Проаналізувавши нормативні засади укладання цільових договорів, визначили, що цей вид контракту є основою формування рівноправних партнерських відносин між університетом і Міністерством освіти федеративної землі. Цільові договори спрямовані на врахування цільових показників у поєднанні зі стратегічним розвитком вищого навчального закладу, зокрема у сфері формування профілю і забезпечення якості освіти. Цільові договори сприяють формуванню нового підходу до управління вищим навчальним закладом, забезпечують прозорість у процесі управління і сприяють ефективному використанню ресурсів.

#### Список використаних джерел та літератури:

1. Behm B. Developing Strategies for a Higher Education Institution and its Faculties/Departments / Behm B., Berthold Ch. // Leadership and Governance in Higher Education. – 2011. – Vol. № 1, 2011. – P. 2–24.
2. Berthold Ch. Strategisches Management an Hochschule / Berthold Ch., Behm B., Daghestani M. // Centrum für Hochschulentwicklung. – 2011. – Arbeitspapier №140. – 151 S.
3. Grundsätze zu Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen // Entschließung des Plenums der HRK vom 14.6.2005. – Bonn : HRK, 2005. – 7S.
4. Hochschulrahmengesetz. – 1999. – 20 S. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bmbf.de/pub/HRG\\_20050126.pdf](http://www.bmbf.de/pub/HRG_20050126.pdf).
5. Sandberg B. Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen – ein Deregulierungsinstrument? / Sandberg B. // Beiträge zur Hochschulforschung. – 2003. – Heft 4 (25). – S. 36–55.
6. Ziegele F. Zielvereinbarungen als Kern des Neuen Steuerungsmodells / Ziegele F. // Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung (Projekt Qualitätssicherung). – Bonn: Beiträge zur Hochschulpolitik. – 2006. – № 1, Band I. – S. 77–106.

#### Аннотация

М.Н.Гладченко

#### Концептуальные основы подписания целевых договоров в контексте стратегического менеджмента высших учебных заведений ФРГ

Проанализировано концептуальные основы подписания целевых договоров в сфере управления высшими учебными заведениями ФРН, сформулированные в резолюции Конференции ректоров высших учебных заведений ФРН. Рассмотрен практический опыт использования целевых договоров как одного из методов внедрения стратегического планирования в сфере высшего образования, освещенный немецкими учеными.

**Ключевые слова:** целевые договора, стратегический менеджмент, микро-управление.

#### Summary

М.М.Gladchenko

#### Conceptual Bases of Target Agreements' Signing in the Context of Strategic Management of Higher Educational Institutions of Federal Republic of Germany

Conceptual bases of target agreements' signing in the sphere of management of higher education institutions in Federal Republic of Germany, which were formulated in the resolution of the Conference of rectors of higher education institutions of Federal Republic of Germany have been analyzed. Practical experience of the use of the target agreements as an instrument of implementation of strategic planning in the sphere of higher education highlighted by the German scientists has been studied.

**Key words:** target agreements, strategic management, micro-management.

Дата надходження статті: «20» березня 2013 р.