

Кувачов В.П., д.т.н., професор
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ РОЛІ ДЕКАНА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО ЗВО

***Анотація.** У статті розглянуто трансформацію функцій декана факультету в умовах розвитку сучасної системи вищої освіти. Обґрунтовано зростання значення менеджерських компетентностей у діяльності декана поряд із традиційним академічним лідерством. Показано, що ефективність розвитку факультету значною мірою визначається здатністю керівника поєднувати науково-педагогічний досвід із інструментами стратегічного управління.*

***Ключові слова:** декан факультету, управління закладом вищої освіти, академічне лідерство, менеджмент освіти, стратегічний розвиток.*

Постановка проблеми. Сучасна вища освіта перебуває у стані фундаментальної трансформації, яка докорінно змінює не лише організаційні структури університетів, а й саму сутність академічного лідерства. Сучасний заклад вищої освіти функціонує в умовах зростаючої конкуренції, цифровізації освітніх процесів, інтеграції науки та інновацій, а також підвищених вимог до якості освітніх послуг. Це зумовлює необхідність удосконалення управлінських підходів на рівні структурних підрозділів університету.

Факультет виступає ключовою організаційною одиницею, у межах якої реалізуються освітні програми, наукова діяльність та взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами. Відповідно, роль декана поступово виходить за межі адміністративної координації навчального процесу.

Протягом останніх десятиліть роль декана факультету пройшла шлях від почесного академічного координатора, який сприймався як «перший серед рівних» (*primus inter pares*), до професійного менеджера середньої ланки, відповідального за стратегічний розвиток, фінансову стабільність та конкурентоспроможність підрозділу [1]. Ця еволюція відбувається в контексті глобального поширення ідей Нового державного менеджменту (*New Public Management, NPM*), що передбачає впровадження ринкових

механізмів, посилення управлінського контролю та високі вимоги до підзвітності академічного персоналу [2].

Історично декан факультету був фігурою, що виростала з самого академічного середовища, обиралася колегами і виконувала переважно представницькі та координаційні функції. Проте зі зростанням кількості здобувачів вищої освіти та глобальної конкуренції за ресурси, університети почали трансформуватися у «самостійні гравці на ринку», що вимагає іншого типу керівництва на рівні факультетів [3]. Невід’ємними складовими повсякденної роботи декана стали управління інформаційними потоками, моніторинг показників ефективності (КРІ) та здатність бути «речником» підрозділу у зовнішніх відносинах [1]:

Параметр порівняння	Традиційна модель («Кампус освітян»)	Сучасна модель ("Університет-підприємство")
Природа влади	Колегіальна, виборна, ротаційна	Ієрархічна, призначувана, постійна
Основний фокус	Підтримка академічних стандартів	Стратегічний розвиток та фінансова стійкість
Відносини з персоналом	Співпраця між рівними	Керівництво підлеглими (лінійний менеджмент)
Ключовий ресурс	Науковий авторитет	Управлінські навички та контроль бюджету
Підзвітність	Перед академічною спільнотою (вченою радою)	Перед ректоратом та зовнішніми стейкхолдерами
Стиль прийняття рішень	Консенсусний, знизу-вгору	Директивний, зверху-вниз

Водночас перехід від колегіального управління до лінійного менеджменту (line management) супроводжується зміною легітимності лідера. Якщо раніше авторитет декана ґрунтувався виключно на його наукових здобутках, то сьогодні він все частіше призначається зверху на основі управлінських компетенцій та лояльності до інституційних цілей [3]. Це створює постійну напруженість між традиційною професійною логікою викладачів, яка базується на автономії та довірі, та менеджеріальною логікою, орієнтованою на раціональні структури та стандартизовані процедури [3].

Аналіз досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях менеджменту освіти університет розглядається як складна соціально-організаційна система, що потребує стратегічного управління та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті керівники середньої управлінської ланки набувають особливого значення як провідники розвитку на рівні факультетів.

Аналіз стратегічних документів та SWOT-досліджень вітчизняних закладів вищої освіти [4–6] свідчить про наявність повторюваних системних проблем, які не є випадковими, а відображають особливості існуючих моделей академічного управління. У більшості випадків SWOT-аналізи університетів виявляють подібні групи слабких сторін та загроз, що дозволяє розглядати їх як індикатори управлінських ризиків: недостатня інтеграція науки, освіти та бізнесу; низька гнучкість освітніх програм; повільність прийняття управлінських рішень; обмежена міжнародна активність; слабка проєктна та грантова діяльність; перевантаження керівників адміністративними функціями; відсутність системного стратегічного планування. Зазначені слабкі сторони лише частково пов'язані з ресурсними обмеженнями. Значна їх частина має управлінське походження, зокрема:

- орієнтацію на підтримання стабільності замість розвитку;
- переважання адміністративних функцій над стратегічними;
- відсутність інструментів аналізу та управління ризиками;
- інтуїтивний характер прийняття рішень.

Такі характеристики відповідають традиційній моделі декана як адміністратора або академічного авторитета, але не професійного менеджера.

На основі узагальнення SWOT-аналізів можна виділити ключові ризики.

1. *Ризик стратегічної інерції* – відсутність формалізованих управлінських інструментів призводить до розвитку факультету за інерційним сценарієм без чітких показників результативності.

2. *Ризик втрати конкурентоспроможності* – несистемне планування ускладнює адаптацію до змін освітнього ринку, демографічних викликів та міжнародної конкуренції.

3. *Ризик ресурсної неефективності* – без менеджерських підходів ресурси розподіляються реактивно, а не стратегічно.

4. *Ризик залежності від особистих якостей керівника* – ефективність управління визначається індивідуальними рисами особи, а не відтворюваною системою управління.

5. *Ризик декларативного стратегування* – стратегії розвитку існують формально, але не супроводжуються механізмами реалізації, моніторингу та оцінювання результатів.

Таким чином, SWOT-аналізи українських ЗВО фактично демонструють не лише стан університетів, а й обмеження традиційної моделі академічного управління. Це дозволяє розглядати трансформацію ролі декана у напрямі академічного менеджера не як зміну управлінської ідеології, а як відповідь на об'єктивно зафіксовані системні виклики.

У країнах з розвиненою ринковою економікою трансформація ролі декана зайшла найдалі. В університетах США та Великої Британії декани часто розглядаються як виконавчі директори (CEO) своїх коледжів, чия діяльність оцінюється за обсягом залучених грантів, рівнем пожертв від випускників (fundraising) та місцем факультету в міжнародних рейтингах [7]. У США декан виступає в ролі «дипломата» та «дракона», який повинен одночасно захищати інтереси факультету перед президентом університету та впроваджувати жорсткі заходи економії ресурсів [8].

Дослідження показують, що американські декани зазвичай проходять шлях від викладача до адміністратора через посаду асоційованого декана, проте відчують гострий брак спеціальної управлінської підготовки, оскільки їхня попередня академічна кар'єра була зосереджена на вузькоспеціалізованих дослідженнях [9]. Водночас у Великій Британії університети зберігають високий рівень автономії, що дозволяє деканам самостійно визначати кадровий склад та стратегічні пріоритети, хоча державний контроль посилюється через механізми фінансування, засновані на якості досліджень [7].

У континентальній Європі, зокрема в Німеччині та Нідерландах, спостерігається перехід до «змішаного врядування», де інституційна автономія зросла, але вона супроводжується жорсткими вимогами щодо звітності перед урядом. Німецькі декани мають значну свободу в управлінні академічними справами, але їхня здатність наймати персонал або змінювати структуру заробітних плат часто обмежена колективними угодами на рівні земель [10].

Українська система вищої освіти перебуває у стані «прогресивної трансформації», намагаючись відійти від централізованої радянської моделі до європейських стандартів [11]. Роль декана в Україні традиційно була тісно пов'язана з адмініструванням освітнього процесу, контролем за навчальною документацією та виконанням рішень ректорату. Проте Закон України «Про вищу освіту» надав факультетам більше формальних прав,

зокрема щодо розпорядження власними коштами та формування освітніх програм.

Специфікою української моделі є процедура обрання декана вченою радою закладу, що поєднує елементи демократії та адміністративного контролю. Обов'язкова участь студентів у конкурсних комісіях (не менше 15%) є прогресивним кроком до залучення стейкголдерів, хоча на практиці цей механізм часто залишається формальним. Важливим бар'єром залишається «аналогове мислення» частини керівного складу, що проявляється у збереженні надмірної паперової звітності навіть за наявності цифрових інструментів [12].

Повномасштабна війна 2022 року стала екстремальним прискорювачем змін. Українські декани, особливо в релокованих університетах, були змушені взяти на себе ролі кризових менеджерів, відповідальних за фізичну безпеку, релокацію обладнання та підтримку ментального здоров'я персоналу в умовах невизначеності. Дослідження показують, що в цих умовах найважливішими якостями керівника стали відповідальність (53,09%) та стратегічне мислення (44,44%) [13].

Властивість / Сфера	Традиційний український декан (до 2014)	Сучасний український декан (трансформаційний)
Основна діяльність	Дотримання розкладу та планів	Розвиток корпоративної культури, фандрейзинг
Цифрові компетенції	Мінімальні / делеговані	Майстерність у Zoom, Moodle, MS Teams
Стиль лідерства	Бюрократичний / патерналістський	Трансформаційний, кризовий менеджмент.
Міжнародна активність	Формальні договори	Реальні гранти та спільні проєкти.
Управління персоналом	Розподіл годин	Психологічна підтримка та розвиток талантів

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування трансформації ролі декана факультету від адміністративної до менеджерської моделі управління та розроблення підходів до оцінювання

управлінської спроможності кандидатів на цю посаду на основі інструментів стратегічного менеджменту.

Виклад основного матеріалу досліджень. Факультет сучасного університету можна розглядати як автономну підсистему, що включає: освітні програми; наукові колективи; кадровий потенціал; матеріально-технічні ресурси; взаємодію з роботодавцями та партнерами.

Управління такою системою потребує не лише академічного авторитету, а й застосування інструментів: стратегічного планування; управління ресурсами; аналізу результативності; координації командної роботи.

Традиційно діяльність декана зосереджувалася на організації навчального процесу та адміністративному супроводі роботи кафедр. Проте сучасні виклики розширюють спектр його функцій.

Декан дедалі більше виконує роль стратегічного координатора розвитку факультету, менеджера освітніх програм, лідера академічної спільноти, комунікатора між університетом і зовнішнім середовищем.

Таким чином, відбувається поступовий перехід від адміністративної до управлінсько-стратегічної моделі діяльності.

До ключових компетентностей сучасного декана доцільно віднести стратегічне мислення та планування, прийняття управлінських рішень, управління змінами; проєктний менеджмент, командне лідерство, комунікаційні навички, використання аналітичних даних у прийнятті рішень.

Важливо підкреслити, що менеджерські компетентності не замінюють академічну складову діяльності, а забезпечують ефективну реалізацію науково-освітньої місії факультету.

У сучасних умовах формується модель декана як академічного менеджера, який формує стратегічне бачення розвитку факультету, забезпечує баланс між традиціями та інноваціями, створює умови для професійного розвитку викладачів, сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітніх програм.

Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність факультету до змін освітнього середовища.

Особливістю управління закладами вищої освіти є поєднання формальних процедур обрання керівників із традиціями академічного самоврядування. На відміну від корпоративного сектору, де керівники призначаються за результатами професійного відбору, у системі вищої освіти значну роль відіграють соціально-професійні чинники академічної спільноти.

Досвід функціонування університетів свідчить, що під час обрання керівників факультетів колективи часто орієнтуються не лише на управлінські компетентності кандидатів, але й на такі фактори: рівень академічного авторитету; тривалість роботи в колективі; ступінь довіри з боку співробітників; здатність підтримувати стабільність внутрішнього середовища.

Подібна практика пояснюється специфікою університету як професійної спільноти, у якій важливе значення мають колегіальність та збереження усталених академічних традицій.

Університет характеризується високим рівнем інституційної стабільності, що формується тривалими професійними взаємозв'язками та усталеними нормами взаємодії. У таких умовах управлінські рішення часто спрямовані на забезпечення передбачуваності та безперервності діяльності підрозділу. З позицій теорії організацій це явище може розглядатися як механізм інституційного самозбереження, коли колектив надає перевагу моделям управління, що мінімізують ризики різких змін.

У результаті управлінський потенціал кандидата інколи оцінюється через призму його інтегрованості в академічне середовище, а не виключно через рівень сформованих менеджерських компетентностей.

Сучасні тенденції розвитку вищої освіти свідчать про поступове розширення управлінської складової діяльності декана. Водночас академічна спільнота традиційно очікує від керівника насамперед науково-педагогічного лідерства.

Таким чином, формується певний баланс між двома моделями:

- традиційною, орієнтованою на академічний авторитет і внутрішню довіру;
- сучасною, що передбачає використання інструментів стратегічного менеджменту.

Ефективний розвиток факультету можливий за умов поєднання зазначених підходів, коли менеджерські компетентності доповнюють академічне лідерство, не порушуючи цінностей університетської спільноти. Аналіз трансформацій системи вищої освіти дозволяє розглядати розвиток управлінської ролі декана як еволюційний процес, пов'язаний зі зміною функцій університету та зростанням складності освітнього середовища.

Умовно можна виділити три послідовні моделі діяльності декана факультету, що відображають різні етапи розвитку управління у закладах вищої освіти.

Еволюція управлінської ролі декана факультету

Характеристика	Декан-адміністратор	Декан-академічний лідер	Декан-академічний менеджер
Основна функція	Організація навчального процесу	Представництво академічної спільноти	Стратегічний розвиток факультету
Управлінська логіка	Виконання регламентів	Колегіальне лідерство	Стратегічне управління
Джерело авторитету	Посада та досвід	Наукове визнання	Результати розвитку
Горизонт планування	Поточний навчальний рік	Середньострокові цілі	Довгострокова стратегія
Робота з персоналом	Координація	Мотивація колективу	Управління командами та розвитком
Взаємодія із зовн. середовищем	Обмежена	Академічні контакти	Партнерства, проекти, роботодавці
Прийняття рішень	Адміністративне	Колегіальне	Аналітично обґрунтоване
Ключові компетентності	Організаційні	Лідерські	Менеджерські + академічні

Запропонована в табл. 1 модель не передбачає заміну однієї ролі декана іншою, а відображає поступове розширення функцій декана відповідно до розвитку університетського середовища.

Модель «декан – академічний менеджер» не заперечує значення академічного авторитету, а інтегрує його з сучасними управлінськими інструментами, серед яких: стратегічне планування розвитку освітніх програм; управління ресурсами факультету; аналіз результативності діяльності; розвиток партнерських взаємодій; проєктний підхід до розвитку.

Таким чином, еволюція ролі декана відображає загальну трансформацію університету від адміністративної організації до стратегічно орієнтованої академічної системи (рис. 1).

Для глибшого розуміння еволюції ролі декана необхідно провести аналіз розподілу його властивостей за ключовими доменами: кар’єрний шлях, управлінська автономія та професійні компетенції.



Рис. 1. Еволюція ролі декана факультету

У західних ЗВО спостерігається тенденція до подовження академічної кар'єри. Наприклад, у США середній вік очікуваного виходу на пенсію для викладачів та адміністраторів становить близько 66.5 років, а для тих, хто продовжує працювати після 70 та понад 75 років. В Україні кар'єрний шлях декана зазвичай починається з позиції завідувача кафедри, а перебування на посаді часто триває два терміни поспіль (по 5 років), що створює ризик консервації управлінських підходів.

Показник	Зарубіжні ЗВО (США/ЄС)	Вітчизняні ЗВО (Україна)
Метод відбору	Міжнародний конкурс, професійний рекрутинг	Внутрішні вибори, вчена рада ЗВО
Термін повноважень	Часто контрактний, залежить від КРІ	Переважно 5 років, фіксований законом
Освітній бекграунд	PhD + MBA або управлінські тренінги	Доктор наук + досвід викладання

Розподіл влади між центральним керівництвом університету та деканом є одним із найгостріших питань. У Великій Британії та Нідерландах декани мають право утримувати надлишки бюджетних коштів та інвестувати їх у розвиток підрозділу. В Україні фінансова автономія факультетів залишається обмеженою через централізовану систему казначейського обслуговування та складність механізмів спецфонду. Проте українські декани отримали значну автономію у формуванні змісту освіти,

що дозволяє швидко адаптувати програми до потреб воєнного часу та повоєнної відбудови.

Сучасний декан повинен поєднувати високий рівень емоційного інтелекту (ЕІ) з аналітичними здібностями. Дослідження підтверджують, що лідери з високим ЕІ краще справляються з вирішенням конфліктів та сприяють підвищенню дослідницької продуктивності викладачів. В Україні спостерігається перехід від директивного стилю до трансформаційного лідерства, де декан виступає як фасилітатор змін, хоча бюрократична інерція все ще залишається вагомим чинником.

Компетенція	Рівень важливості (Закордонні)	Рівень важливості (Вітчизняні)	Обґрунтування різниці
Емоційний інтелект	Критичний	Високий	На Заході – для утримання талантів; в Україні – для виживання в кризі.
Фандрейзинг	Дуже високий	Середній (зростає)	Залежність західних ЗВО від донорів; в Україні – від держзамовлення.
Цифрова грамотність	Високий	Дуже високий	В Україні цифровізація стала умовою фізичного існування ЗВО.
Правова експертиза	Середній	Високий	Складність та мінливість законодавства в умовах воєнного стану.

Еволюція ролі декана супроводжується зростанням психологічного навантаження. Декани опиняються в ситуації «стиснення» між вимогами ректорату щодо ефективності та очікуваннями колег щодо захисту академічної свободи. Це призводить до рольової двозначності та стресу,

особливо при прийнятті рішень про скорочення персоналу чи реорганізацію кафедр.

В українському контексті до цих факторів додається хронічний стрес, викликаний війною. Дослідження показують, що майже половина викладачів задумується про зміну професії, і роль декана у створенні «середовища довіри» та наданні ментальної підтримки стає вирішальною для збереження кадрового потенціалу [13]. Водночас виявляється слабкість управлінської ланки у відсутності заздалегідь розроблених планів дій у кризових ситуаціях, що змушує деканів діяти інтуїтивно [13].

Впровадження Нового державного менеджменту (NPM) призвело до появи «менеджеріалізму», який ставить під сумнів традиційну автономію професорів. Декани стають агентами цього процесу, впроваджуючи системи оцінки якості, засновані на кількісних показниках (кількість публікацій у Scopus/WoS, обсяг грантових коштів). Це створює небезпеку «економізації» університету, де творчий пошук замінюється гонитвою за рейтингами, що в довгостроковій перспективі може призвести до деградації академічної культури.

Проте міжнародний досвід (Данія, Фінляндія) показує, що посилення формальної влади деканів може сприяти швидшому прийняттю стратегічних рішень, необхідних для виживання університету на глобальному ринку. В Україні цей процес має свою специфіку: посилення менеджеріалізму часто стикається з відсутністю реальних фінансових важелів впливу у декана, що робить його роль скоріше відповідальною, ніж владною.

Логіка управління	Професійна логіка (Традиційна)	Менеджеріальна логіка (NPM)	Вплив на роль декана
Основа контролю	Довіра та етика	Стандарти та аудит	Перехід до моніторингу КРІ та звітів.
Структура	Плоска мережева /	Ієрархічна (Line management)	Декан стає начальником, а не колегою.
Мета	Пошук істини	Ефективність та сервіс	Пріоритет задоволеності «клієнта» (студента).

Однією з характерних особливостей системи вищої освіти є те, що керівники факультетів традиційно формуються з числа науково-педагогічних працівників, професійна підготовка яких зосереджена переважно на фаховій та науковій діяльності. У більшості випадків під час здобуття вищої освіти та побудови академічної кар'єри питання менеджменту, стратегічного планування чи організаційного розвитку не становили окремого напрямку підготовки. У зв'язку з цим набуття управлінських компетентностей деканом відбувається переважно вже в процесі виконання управлінських функцій, що зумовлює потребу у системному професійному розвитку. Перехід на посаду декана означає зміну характеру професійної діяльності – від індивідуальної науково-педагогічної роботи до управління складною організаційною системою.

Якщо діяльність науковця базується насамперед на експертному знанні предметної області, то діяльність керівника передбачає: координацію колективної роботи; прийняття управлінських рішень; розподіл ресурсів; стратегічне бачення розвитку; роботу з невизначеністю та змінами.

Така трансформація ролі потребує поступового освоєння нових підходів і інструментів управління.

Формування управлінських компетентностей декана може здійснюватися через поєднання формальної, неформальної та практико-орієнтованої освіти.

1) Підвищення кваліфікації у сфері освітнього менеджменту – ефективним інструментом є короткострокові програми та курси, спрямовані на: стратегічне планування розвитку підрозділів; управління проєктами; лідерство в освіті; управління змінами. Такі програми дозволяють адаптувати управлінські знання до специфіки академічного середовища.

2) Навчання через практику (*learning by doing*) – важливу роль відіграє практичний досвід, що формується через: участь у розробленні стратегій факультету; управління освітніми та науковими проєктами; взаємодію з роботодавцями та партнерами; координацію міжкафедральних ініціатив. Практична діяльність сприяє формуванню управлінського мислення навіть за відсутності спеціальної менеджерської освіти.

3) Колегіальне навчання та професійні спільноти – суттєвим ресурсом розвитку є обмін досвідом між керівниками факультетів, участь у: професійних мережах; робочих групах; міжуніверситетських проєктах; методичних семінарах. Колегіальне середовище дозволяє поширювати ефективні управлінські практики без формалізованого навчання.

4) Самоосвіта та аналітична рефлексія – сучасні умови відкривають широкі можливості для самостійного освоєння управлінських підходів через: фахову літературу з менеджменту; відкриті онлайн-курси; аналіз успішних кейсів розвитку університетів; використання аналітичних інструментів у повсякденній діяльності. Самоосвіта стає важливою складовою безперервного професійного розвитку керівника. Важливо підкреслити, що ефективний декан не потребує повної зміни професійної ідентичності. Навпаки, саме поєднання глибокого академічного досвіду з управлінськими інструментами створює найбільш продуктивну модель керівництва факультетом. Академічна експертиза забезпечує змістовність управлінських рішень, тоді як менеджерські компетентності підвищують ефективність їх реалізації.

Сучасна практика розвитку закладів вищої освіти засвідчує необхідність переходу від оцінювання кандидатів на керівні посади переважно за програмними намірами до оцінювання їхньої спроможності реалізовувати управлінські рішення на основі професійних менеджерських підходів.

Ускладнення діяльності університетів потребує підтвердження не лише стратегічного бачення розвитку факультету, а й наявності інструментів його практичної реалізації.

Доцільним є врахування результатів професійної підготовки кандидата у сфері управління та освітнього менеджменту, зокрема:

- сертифікованих програм з академічного або освітнього менеджменту;
- курсів стратегічного управління та проєктного менеджменту;
- програм підвищення кваліфікації з управління змінами;
- міжнародних або національних тренінгів із leadership in higher education.

Наявність відповідних сертифікатів слід розглядати не як формальну вимогу, а як підтвердження готовності кандидата до професійної управлінської діяльності.

Програма кандидата на посаду декана може розглядатися не лише як концептуальний документ, а як управлінський проєкт розвитку.

Доцільним є включення до програми таких структурних елементів: аналіз поточного стану факультету; SWOT-аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів; визначення стратегічних цілей із вимірюваними показниками; оцінка необхідних ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних); визначення ризиків реалізації; механізми моніторингу результатів.

Такий підхід дозволяє оцінити не лише ідеї кандидата, а й його управлінське мислення (рис. 2).



Рис. 2. Перехід від декларативного до evidence-based управління

Важливою складовою оцінювання кандидатури на посаду декана є здатність до переходу від стратегічного бачення до практичних управлінських дій.

Ознаками такої спроможності можуть бути: досвід реалізації проєктів або програм розвитку; управління міжкафедральними ініціативами; участь у грантових або інноваційних проєктах; приклади досягнутих організаційних результатів. У цьому контексті стратегія розглядається не як декларація намірів, а як план дій із визначеними інструментами реалізації.

Сучасне управління факультетом пов'язане з високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність врахування ризиків під час планування розвитку.

Доцільним є включення до програм кандидатів наступне: ідентифікацію ключових ризиків, альтернативні сценарії розвитку, механізми адаптації до змін освітнього середовища. Наявність ризик-орієнтованого підходу свідчить про сформоване управлінське мислення кандидата (рис. 3).



Рис. 3. Модель оцінювання кандидата на посаду декана

Сучасна модель академічного менеджменту передбачає прийняття рішень на основі даних і аналітики, а не виключно нормативних або декларативних підходів. У цьому зв'язку важливими критеріями можуть бути: використання показників ефективності освітніх програм; аналіз контингенту здобувачів освіти; оцінювання результативності наукової діяльності; моніторинг виконання стратегічних цілей.

Таким чином, сучасні критерії оцінювання кандидатури декана поступово зміщуються від оцінювання намірів до оцінювання управлінської спроможності, що включає підтвержені компетентності, аналітичне обґрунтування рішень та здатність до їх практичної реалізації.

Висновки. Еволюція управлінської ролі декана є складним процесом адаптації академічної інституції до вимог постіндустріального суспільства. Глобальні тренди вказують на неминучість подальшої професіоналізації цієї посади. Декан майбутнього — це не просто вчений, а «гібридний лідер», здатний інтегрувати інтереси науки, бізнесу та держави.

Для України ключовими напрямками подальшої еволюції деканства є:

1) поглиблення реальної автономії – надання деканам більшої свободи у розпорядженні фінансовими та кадровими ресурсами при одночасному посиленні прозорості підзвітності;

2) системна управлінська підготовка – створення програм професійного розвитку для деканів, зосереджених на стратегічному менеджменті, цифровому врядуванні та психології лідерства;

3) подолання бюрократичних бар'єрів – перехід до моделі «SMART-бюрократії», де цифрові інструменти служать для полегшення праці, а не для подвоєння контролю;

4) етичне та відповідальне лідерство – в умовах відновлення країни декан має стати моральним авторитетом, здатним згуртувати колектив навколо цінностей академічної доброчесності та служіння суспільству.

Таким чином, трансформація декана з академічного керівника на стратегічного менеджера є необхідною умовою виживання та розвитку сучасного університету. Успіх цього процесу залежить від здатності збалансувати вимоги ринкової ефективності з фундаментальними цінностями академічної свободи та людського капіталу.

Література

1. Arntzen E. The Changing Role of Deans in Higher Education – From Leader to Manager. *Universal Journal of Educational Research*. 2016. №4(9). P. 2068–2075. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040918>.

2. A conceptual framework of Intelligent Management Control System for Higher Education / H. Dudycz, M. Hernes, Z. Kes et al. *Computers and Society*. 2022. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2201.06969>.

3. The Changing Roles of Academic Leaders: Decision-Making, Power, and Performance. *DiVA portal*. URL : <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1308143/FULLTEXT01.pdf>.

4. SWOT-аналіз ВНТ: [звіт] / Бігдай І.Л., Каращенко М.І., Плешко О.О., Залюбівська О.Б. Вінниця : ВНТУ, 2017. 35 с.

5. Черевичний Г.С. SWOT-аналіз професійної підготовки майбутніх учителів історії в університетах України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Історія. 2018. Вип. 1 (136). С. 75–80.

6. Скиба Ю.А. SWOT-аналіз як інструмент виявлення науково-педагогічного потенціалу українських університетів. *Філософія освіти. Philosophy of Education*. 2017. №1 (20). С. 102–110.

7. Westerheijden D.F. University Governance in the United Kingdom, the Netherlands and Japan: Autonomy and Shared Governance after New Public Management Reforms. *Higher Education Research Nagoya*. 2018. №18. URL : https://nagoya.repo.nii.ac.jp/record/25639/file_preview/11.pdf?allow_aggs=False.

8. The Role of the Academic Dean. *ACU Blogs*. 2024. URL : <https://blogs.acu.edu/sensingt/files/2024/02/Academic-Dean.pdf>.

9. Mitsopoulos M., Pelagidis T. Comparing the Administrative and Financial Autonomy of Higher Education Institutions in 7 EU Countries. *Intereconomics*. 2008. Vol. 43. №5. P. 278–285. DOI: 10.1007/s10272-008-0262-y.

10. Educational leaders training: a comparative perspective of practices in Ukrainian and global scale / A. Moskalenko, S. Kubitskyi, O. Horishna et al. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*. 2025. Vol. 29(1). e025036. <https://doi.org/10.22633/rpge.v29iesp1.20471>.

11. Rachynskyi A. Institutional transformation of bureaucratic systems in the context of Ukraine's European integration. *Theory and Practice of Public Administration*. 2024. №1 (79). P. 121–138. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-03>.

12. Kuzmina S.L., Popova O., Bachurina L. Contemporary crisis management in Ukraine's higher education system: a case study from the crises of the pandemic and the invasion. *International Journal of Educational Management*. 2024. Vol. 38. №2. P. 413–431. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2023-0360>.

13. Ганіткевич Я. Проблема автономії післярадянських університетів. *Вища освіта*. 2012. URL : <https://vnz.org.ua/statti/4300-problema-avtonomiyi-pisljaradjanskyh-universytetiv>.

Kuvachov V. The evolution of the dean's managerial role in the context of the transformation of a modern higher education institution

Summary. *The article examines the transformation of the functions of the dean of the faculty in the context of the development of the modern system of higher education. The growing importance of managerial competencies in the activities of the dean is substantiated, along with traditional academic leadership. It is shown that the effectiveness of the development of the faculty is largely determined by the ability of the head to combine scientific and pedagogical experience with strategic management tools.*

Keywords: *dean of the faculty, management of a higher education institution, academic leadership, educational management, strategic development.*

УДК 378.037:796.035

Нестеров О.С., ст. викл., Лазаренко О.М., викладач
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ ФІТНЕС-ЗАНЯТЬ
У ПОЗНАВЧАЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ**

Анотація. *У статті розглянуто теоретичні та методичні аспекти організації фітнес-занять у системі неформального навчання студентів. Обґрунтовано значення неформальної освіти як ефективного засобу підвищення рівня рухової активності та формування*