

DOI <https://doi.org/10.32782/2307-9770.2025.13.03.05>
UDC 378.014.3:005.21

Research into The Historical and Pedagogical Foundations of The Formation of The Educational Process Management System in Higher Education in A Retrospective Aspect

Rainchuk, V., Havryk, V., Opachko, M.*

Uzhhorod National University, Uzhhorod, Ukraine

Received: 01.09.2025

Accepted: 22.09.2025

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the historical and pedagogical foundations for the formation of the higher education management system in a retrospective perspective. Based on historical-genetic and systemic approaches, the evolution of managerial thought is traced – from the emergence of the first organizational forms in ancient civilizations to the establishment of modern educational management as an independent scientific field. It is substantiated that higher education management is a specific subsystem of social governance that changes in accordance with the sociocultural, political, and economic context of each era. The main stages of the development of management approaches are identified: the pre-modern (intuitive-organizational), the industrial (rational-bureaucratic), and the post-industrial (humanistic-innovative) stages. The contribution of classical theorists of management (F. Taylor, A. Fayol, H. Emerson, M. Weber, P. Drucker) to the development of basic managerial functions, later adapted to the educational sphere, is analyzed. The influence of Ukrainian scholars (F. Khmil, L. Karamushka, V. Bondar, L. Danylenko, O. Antonyuk, H. Yelnykova, V. Pikelna) on the conceptualization of educational governance in Ukraine is considered. Particular attention is paid to the paradigm shift in educational management: from a centralized, authoritarian model to democratic, adaptive, and strategic management focused on quality, autonomy, efficiency, and stakeholder engagement. Special emphasis is placed on the transition from rigid centralized administration to modern approaches grounded in strategic governance, partnership, autonomy, and quality-oriented educational services. It is argued that the effective modernization of educational management is only possible under conditions that holistically account for historical, cultural, political, and scientific factors, as well as a clear articulation of the conceptual foundations of university governance. The transformations of educational governance are examined through the example of Uzhhorod National University, which, since its founding in 1945, has undergone several shifts in management models – from rigid centralized control to a strategically oriented and innovative system of educational management. It is concluded that modern demands for professional training and society's call for high-quality education require a rethinking of the managerial component in higher education as a factor in the country's competitiveness under globalization.

Key words: educational management, higher education governance, historical and pedagogical foundations, content of management, management functions, research methodology, transformation of management.

Дослідження історико-педагогічних засад формування системи управління освітнім процесом у вищій школі в ретроспективному аспекті

Райчук В. А., Гаврик В. Є., Опачко М. В.

Ужгородський національний університет, Ужгород, Україна

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз історико-педагогічних засад формування системи управління освітнім процесом у вищій школі в ретроспективному аспекті. На основі історико-генетичного та системного підходів простежено еволюцію управлінської думки від зародження перших організаційних форм у давніх цивілізаціях до становлення сучасного освітнього менеджменту як самостійної наукової галузі. Обґрунтовано, що управління вищою освітою є специфічною підсистемою соціального управління, яка змінюється відповідно до соціокультурного, політичного та економічного контексту епохи. Виокремлено основні етапи розвитку управлінських підходів: домодерний (інтуїтивно-організаційний), індустріальний (раціонально-бюрократичний),

Corresponding Author: Opachko Mahdalyna Vasylivna. E-mail: magdalena.opachko@uzhnu.edu.ua
Uzhhorod National University, Universytetska Street, 14, Uzhhorod, Zakarpattia Region, 88000.

Відповідальний автор: Опачко Магдалина Василівна. E-mail: magdalena.opachko@uzhnu.edu.ua
Ужгородський національний університет, вул. Університетська, 14 Ужгород, Закарпатська область, 88000.

постіндустріальний (гуманістично-інноваційний). Розглянуто внесок класиків менеджменту (Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, М. Вебера, П. Друкера) у формування базових функцій управління, які були адаптовані до освітньої сфери. Проаналізовано вплив українських науковців (Ф. Хміля, Л. Карамушки, В. Бондаря, Л. Даниленко, О. Антонюк, Г. Єльнікової, В. Пікельної) на концептуалізацію управління в освіті України. Акцент зроблено на зміні парадигми управління: від централізованої, авторитарної моделі до демократичного, адаптивного, стратегічного менеджменту, орієнтованого на якість, автономію, ефективність і стейкхолдерську взаємодію. Особливу увагу приділено переходу від жорсткого централізованого адміністрування до сучасних підходів, що ґрунтуються на принципах стратегічного управління, партнерства, автономії та орієнтації на якість освітніх послуг. Аргументовано, що ефективна модернізація управління освітнім процесом можлива лише за умов комплексного врахування історичних, культурних, політичних і наукових чинників, а також чіткого формулювання концептуальних основ розвитку управлінської діяльності в університетах. Досліджено трансформації управління в освіті на прикладі Ужгородський національний університет, який з моменту свого заснування у 1945 році пройшов кілька етапів зміни управлінських моделей – від жорстко централізованого управління до стратегічно орієнтованої та інноваційної системи освітнього менеджменту. Узагальнено, що новітні вимоги до підготовки фахівців та запити суспільства на якісну освіту зумовлюють необхідність переосмислення ролі управлінського компонента у вищій школі як чинника конкурентоспроможності країни в умовах глобалізації.

Ключові слова: освітній менеджмент, управління вищою освітою, історико-педагогічні засади, зміст управління, функції менеджменту, методологія дослідження, трансформація управління.

I Вступ

У сучасному світі освіта виступає ключовим соціальним інститутом, що безпосередньо реагує на трансформаційні процеси в суспільстві, економіці та культурі. Визначення її місця в цивілізаційному розвитку набуло багатовекторного трактування, однак незаперечним залишається факт її впливу на формування суспільної свідомості, інтелектуального та людського капіталу. Як зазначає футуролог Елвін Тофлер, у XXI столітті знання стає головним джерелом влади та конкурентної переваги [1]. Саме тому якість освіти є стратегічним чинником сталого розвитку українського суспільства, а її реформування тісно пов'язане з глобалізаційними викликами, євроінтеграційними прагненнями, технологічними інноваціями та потребами ринку. Формування ефективної системи управління вищою освітою неможливе без аналізу історико-педагогічних засад її становлення та розвитку. Історичний досвід управління освітніми процесами дозволяє осмислити джерела сучасних викликів, виявити прогресивні підходи минулого та сформувати підґрунтя для сучасних управлінських практик [2].

Метою статті є здійснення ретроспективного аналізу розвитку управлінської думки в галузі вищої освіти в Україні, для виявлення ключових тенденцій, парадигмальних зрушень та окреслення перспективних напрямів дослідження й удосконалення управлінської практики у сфері освітнього менеджменту.

II Матеріал і методи дослідження

Методологічний апарат дослідження сформовано відповідно до мети та теми роботи, що зумовило застосування комплексу загальнонаукових теоретичних методів і підходів. Зокрема, використано методи опису, аналізу, синтезу, порівняння, конкретизації та узагальнення для інтерпретації історичних фактів, визначення логіки становлення системи управління вищою освітою в Україні та виявлення її ключових закономірностей. У роботі також застосовано контент-аналіз наукових публікацій, присвячених еволюції освітнього менеджменту, з метою виявлення провідних ідей, наукових підходів та тенденцій розвитку управлінської думки у вищій школі. Теоретичну основу дослідження становлять положення сучасної методології наукового пізнання в галузі педагогіки, а також концепти дескриптивного, історико-ретроспективного та функціонального підходів. У контексті дослідження використано теоретичні напрацювання у сфері теорії освітніх систем, системного аналізу, педагогічного менеджменту, а також новітні положення сучасної теорії управління освітою.

III Результати

У науковій літературі система управління освітою здебільшого розглядається як складова частина загальної моделі державного управління, що функціонує відповідно до соціально-культурного, політичного та економічного контексту певної епохи. З позицій історико-педагогічного підходу управління

освітою постає як специфічна підсистема соціального управління, спрямована на забезпечення цілеспрямованого розвитку освітньої сфери через механізми координації, нормативно-правового регулювання, професійної підготовки управлінських кадрів та громадського впливу.

Формування системи управління освітнім процесом у вищій школі (рис. 1) є результатом тривалої еволюції управлінської думки, що розвивалася паралельно з розвитком суспільства. Менеджмент як наука зародився не одномоментно – його витoki сягають глибокої давнини, коли в умовах стародавніх цивілізацій (Єгипет, Шумер, Китай) формувалися перші організаційні практики з елементами планування, організації та контролю. Проте лише наприкінці XIX – на початку XX століття управління набуло статусу самостійної наукової дисципліни, що базується на теоретично осмислених принципах і підходах [3].

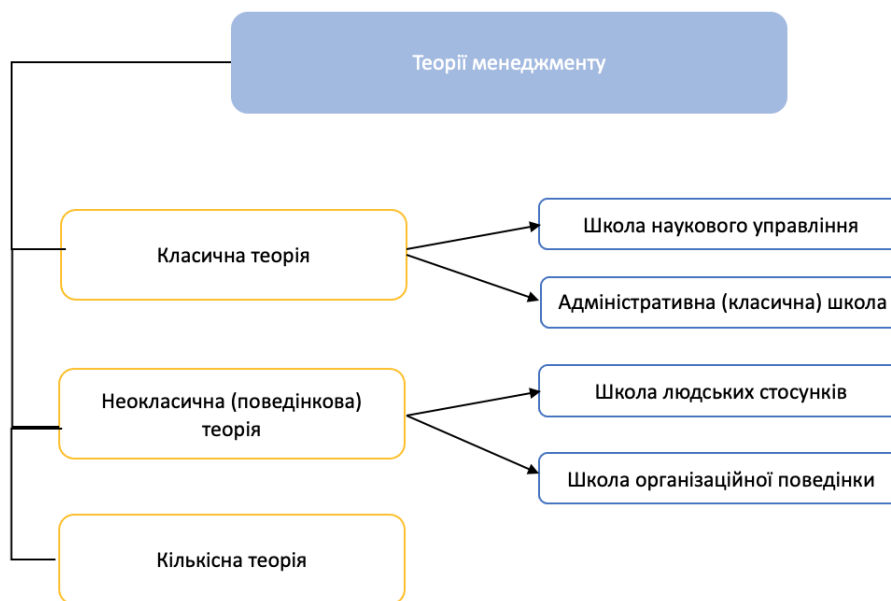


Рис. 1. Еволюції управління у вищій школі [15]

Індустріалізація, зростання масштабів виробництва, посилення конкуренції, урбанізація та науково-технічний прогрес у цей період створили передумови для переходу від інтуїтивного керівництва до професійного управління. Менеджмент почали розглядати як діяльність, що вимагає спеціальних знань, умінь і стратегічного мислення [4].

Серед перших теоретиків управління виокремлюється Р. Оуен, який наголошував на важливості гуманістичних засад у керуванні персоналом, що пізніше стане ключовим компонентом освітнього менеджменту. Ч. Беббідж, у свою чергу, заклав основи економічного обґрунтування управлінських рішень [5].

Фундаментальну роль у становленні наукового управління відіграв Ф. Тейлор, який запропонував концепцію наукової організації праці, спираючись на ефективність, стандартизацію та економію ресурсів [6; 7]. Ці ідеї лягли в основу класичної школи менеджменту, яку продовжив А. Файоль. Саме він сформулював універсальні функції управління (планування, організація, координація, контроль) і вперше запропонував функціональний підхід до аналізу управлінської діяльності [8; 9].

Ідеї Файоля мали значний вплив на розвиток управлінської думки у сфері освіти, адже його твердження про універсальність управлінських функцій дали підґрунтя для перенесення принципів менеджменту в контекст освітніх організацій. Послідовники класичної школи – Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд – доповнили управлінську парадигму елементами соціології, психології, інженерії, заклавши основи міждисциплінарного бачення управління [10; 11; 12].

Національна традиція управління освітою довгий час формувалася під впливом радянської школи, де переважала модель жорсткої централізації. Управлінські функції асоціювалися передусім із контролем і директивним керівництвом, а термінологія орієнтувалася на «школознавство» й «керівництво», залишаючи поза увагою інноваційні аспекти управління [13]. Лише наприкінці XX століття в українському

педагогічному дискурсі починає формуватися поняття «освітній менеджмент», що сигналізувало про зрушення в бік сучасної парадигми управління, орієнтованої на ефективність, результативність, автономію та якість [14].

В українському науково-педагогічному дискурсі останніх десятиліть спостерігається зростання інтересу до проблем освітнього менеджменту, зокрема в контексті модернізації системи вищої освіти. Одним із ключових напрямів цього аналізу є дослідження співвідношення понять «управління» та «керівництво». Окремі вітчизняні науковці акцентують увагу на еволюції стратегічного підходу до освітнього управління. Зокрема, В. Олійник наголошує на необхідності формування нової моделі управлінської діяльності в освіті, яка має ґрунтуватися на характеристиках стратегічного управління – його циклічності, гнучкості, адаптивності, інформаційній насиченості та орієнтації на довготривалий результат. Учений трактує освіту як інформаційний феномен, розвиток якого потребує не лише адміністративних рішень, а й саморозвитку, підкріпленого якісною управлінською підтримкою [16].

На концептуальній єдності управлінської моделі, її структурній завершеності та функціональній керованості наполягає Л. Ващенко. Ефективність управління, за її висновками, визначається наявністю діагностичних механізмів, які дають змогу об'єктивно оцінити результативність управлінських впливів [17].

Ідеї адаптивного управління, які актуалізувалися у періоди реформування освітньої галузі, обґрунтовує Г. Сльникова. Вона трактує адаптивне управління як процес взаємодії суб'єктів на основі постійного пристосування управлінських рішень до змін середовища, що відбувається шляхом узгодження цілей, засобів і результатів у режимі діалогу [18]. Питання системності й технологічності управління розкриває В. Пікельна, яка наголошує на тому, що якісна трансформація освітньої установи як відкритої соціально-педагогічної системи можлива лише за умови побудови нових моделей управління, заснованих на глибокому розумінні причинно-наслідкових зв'язків і динаміки освітніх процесів.

Також актуальними залишаються позиції Д. В. Бондаря, який підкреслює важливість системного підходу в управлінні освітнім процесом, що передбачає синтез знань з педагогіки, управлінської теорії та аналітики освітнього середовища. Саме така інтеграція забезпечує перехід від емпіричних рішень до інноваційних управлінських технологій, здатних трансформувати систему вищої освіти відповідно до викликів часу. Так, Д. В. Бондар у співавторстві з Є. Машбицьем та іншими вченими обґрунтовує, що термін «управління» є ширшим і складнішим за поняття «керівництво», оскільки охоплює не лише міжособистісну взаємодію, а й технічні, інформаційні, комунікаційні та організаційні процеси, що супроводжують функціонування сучасних освітніх систем. Науковці наголошують на необхідності інтеграції як технократичних, так і соціально-психологічних чинників у сучасні управлінські моделі, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу [19; 20].

Сучасний підхід до управління університетом дедалі частіше пов'язується з розширенням професійного профілю керівника вищого навчального закладу. Л. І. Даниленко підкреслює, що на зміну суто адміністративним функціям приходить модель лідерства, в якій поєднуються стратегічне бачення, комунікаційна гнучкість, представницькі якості, аналітичне мислення та вміння будувати ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Вона акцентує увагу на необхідності формування демократичної культури управління, що ґрунтується на відкритості, залученні до ухвалення рішень, гнучкому реагуванні на зміни та розробленні місії як основи управлінської стратегії [21].

У дослідженні О. Галуса висвітлено значущість суб'єктної взаємодії в межах освітнього управління. Ефективність функціонування вищого навчального закладу значною мірою залежить від узгодженості дій адміністрації, викладачів, кураторів і студентства, що формує засади партнерської моделі управління. Т. Сорочан, аналізуючи професіоналізацію управлінської діяльності у післядипломній педагогічній освіті, доводить, що управлінський професіоналізм є результатом цілеспрямованого навчання і включає низку ключових компетентностей – функціональну, соціально-педагогічну, економічну, інноваційну та фасилітативну, які забезпечують ефективне керівництво в умовах змін [22].

Основним у системі управління вищої освіти є керування самим освітнім процесом, кадровим потенціалом, фінансами, матеріально-технічною базою та інформаційними ресурсами. Також важливим є забезпечення якості освіти, розвиток інновацій та стратегічне планування. Управління вищої освіти включає планування, організацію, мотивацію, контроль, а також прийняття управлінських рішень (табл. 1.).

Табл. 1. Складові системи управління вищої освіти

Управлінський напрям	Ключові завдання	Автори
Управління освітнім процесом	1. Планування програм і курсів 2. Організація розкладу, контролю 3. Інноваційні технології	Хміль Ф.І., Карамушка Л.М. [23, 24]
Управління кадровим потенціалом	1. Найм і розвиток персоналу 2. Мотивація та оцінювання	Антонюк О [25]
Управління фінансами	1. Бюджетування 2. Розподіл ресурсів 3. Фінансовий контроль	Мармаза О.І. [26]
Матеріально-технічне забезпечення	1. Обладнання, ремонт 2. Оптимізація ресурсів	Мазаракі А.А [27]
Інформаційні ресурси	1. ІТ-інфраструктура 2. Безпека даних 3. Доступ до ресурсів	Рябенко Є.М [28]
Стратегічне планування	1. Цілі та завдання 2. Оцінка ризиків 3. Стратегії розвитку	Головатий М.Ф [29]
Забезпечення якості освіти	1. Контроль якості 2. Збір фідбеку 3. Вдосконалення процесів	Концепція Нової української школи [30]
Розвиток інновацій	1. Дослідження та впровадження 2. Партнерства	Даниленко Л.І. [21]
Маркетинг та комунікації	1. Просування програм 2. Робота з абітурієнтами та випускниками	Товканець О.С [31]

Складові системи управління вищої освіти відіграють ключову роль у забезпеченні якості освіти та досягненні освітніх цілей. Ефективне управління всіма складовими дозволяє забезпечити конкурентоспроможність вищого навчального закладу та підготувати висококваліфікованих фахівців.

У сучасних умовах трансформації вищої освіти управління освітнім процесом набуває нових змістових характеристик, що спираються не лише на адміністративні функції, а й на здатність керівників і викладачів до педагогічної рефлексії, критичного аналізу та переосмислення власної діяльності. З огляду на історико-педагогічні засади розвитку системи управління вищою школою, важливо простежити, як від авторитарних, централізованих моделей управління поступово сформувалося розуміння необхідності саморефлексивного, гнучкого й інноваційного підходу в управлінні освітнім процесом [32].

У сучасному університетському середовищі педагог не лише застосовує готові методи, а й розробляє власні, виходячи з потреб студентів і цілей навчання. Це стало можливим завдяки накопиченому історичному досвіду, професійній підготовці та сформованій культурі педагогічного осмислення власної діяльності. Як засвідчує еволюція управлінської думки – від інтуїтивного керівництва в давніх освітніх формах до концептуально обґрунтованого менеджменту, – рефлексивний підхід стає ключовим у забезпеченні якості освітнього процесу.

Педагогічна рефлексія сьогодні розглядається як важливий чинник ефективного управління, особливо в умовах реформування вищої освіти. Університетські кафедри, факультети та адміністративні підрозділи дедалі частіше стикаються з необхідністю не просто впроваджувати інновації, а керувати ними на основі усвідомлення суперечностей і викликів, які постають у процесі освітньої діяльності. Такий підхід потребує залучення викладачів як повноправних суб'єктів управління, здатних не лише виконувати адміністративні інструкції, а й брати участь у формуванні стратегії розвитку освітніх програм, якості навчання, взаємодії зі здобувачами освіти [25].

Прикладом такої трансформації може слугувати Ужгородський національний університет, який з моменту свого заснування у 1945 році пройшов кілька етапів зміни управлінських моделей – від жорстко централізованого управління до стратегічно орієнтованої та інноваційної системи освітнього менеджменту. Зокрема, на сучасному етапі в УжНУ реалізуються принципи рефлексивного та адаптивного управління, що проявляється у розбудові внутрішньої системи забезпечення якості освіти, регулярному оновленні освітніх програм із залученням студентів і стейкхолдерів, а також запровадженні кафедрального мікроменеджменту. Окремі факультети (зокрема, факультет суспільних наук та

історичний факультет) впроваджують елементи самоменеджменту, що ґрунтується на критичному аналізі освітнього середовища, самооцінюванні та регулярній педагогічній рефлексії [33].

Кафедри як структурні одиниці університету починають функціонувати як осередки ініціативного управління: зокрема, впроваджується колегіальне планування навчального навантаження, відкриті формати обговорення навчальних курсів, вивчення освітніх запитів здобувачів, а також використовується практика кафедральних стратегічних сесій.

Управлінські рішення, як правило, супроводжуються рефлексивним компонентом: визначаються проблеми (конфлікти, бар'єри), прогнозуються наслідки змін, формуються рекомендації, адаптується зміст роботи кафедри до зовнішніх запитів (з боку студентів, ринку праці, державної політики у сфері освіти) [35].

У межах дослідження встановлено, що саме в періоди трансформації освітньої системи (особливо після 2014 та 2022 років) педагогічна рефлексія стала чинником управління змінами, а не лише засобом внутрішнього аналізу. Наприклад, реакція на воєнний стан включала перегляд навчальних планів, впровадження змішаного навчання, адаптацію оцінювання тощо – з урахуванням мікроаналізу викладачами змін в освітньому середовищі [34].

Таким чином, УжНУ підтверджує актуальність застосування моделі рефлексивного управління освітнім процесом у вищій школі, де акцент зміщується: з директивного контролю – на відкритий діалог; з ієрархічного керівництва – на колективну взаємодію; з нормативної жорсткості – на адаптивну гнучкість; з репродуктивного адміністрування – на інноваційне проєктування освітньої діяльності (рис. 2).



Рис. 2. Модель трансформації управління в УжНУ (1945–2025) (створено автором)

Відповідно до ретроспективного аналізу управлінських моделей, сучасна система управління вищою школою все більше орієнтується на опосередковане управління через підтримку креативного потенціалу викладачів, формування середовища для співтворчості, критичного мислення та постійного вдосконалення. Це свідчить про зміну парадигми: від зовнішнього контролю – до внутрішнього розвитку освітньої організації, де кожен викладач стає агентом змін [36].

Таким чином, сучасний освітній менеджмент у вищій школі розвивається у напрямі, закладеному ще в історико-педагогічному досвіді: поступова інтеграція особистісного чинника в систему управління, рефлексивна модернізація діяльності та зростання ролі індивідуального внеску в реалізацію інституційних змін.

IV Обговорення

Результати дослідження історико-педагогічних засад формування системи управління освітнім процесом у вищій школі свідчать про поступову зміну управлінської парадигми – від централізовано-адміністративної моделі до інноваційно-гуманістичної, орієнтованої на рефлексивний підхід і партнерську взаємодію. У цьому контексті ефективне управління в умовах сучасного університету все частіше ґрунтується не на зовнішньому контролі, а на усвідомленій внутрішній мотивації й залученні викладача до процесу змін. Аналізуючи етапи формування управлінських моделей у ретроспективному аспекті, можна зробити висновок, що сучасне освітнє середовище потребує технології управління, побудованої на рефлексії, діалозі та інноваційній діяльності педагогів. Дієва модель інноваційного управління вищою освітою передбачає, що стартовою точкою будь-яких трансформацій є усвідомлення суперечностей у функціонуванні освітньої системи. Керівник, як ініціатор змін, здійснює діагностику стану підрозділу, аналізує критичні позиції викладачів, сприяє формуванню перспектив розвитку та стимулює креативну педагогічну ініціативу. У цьому процесі надзвичайно важливим є залучення так званого викладача-критика – професіонала з високим рівнем інноваційної мотивації, рефлексії та творчого мислення.

Спільно з лідером освітніх змін такі викладачі формулюють нові вимоги до змісту освітніх програм, компетентностей студентів і кваліфікаційного рівня самого викладача. Управлінська діяльність у цьому підході стає процесом проектування змін, а не лише їх адміністрування. Варто зазначити, що модель управління освітнім процесом має тимчасовий характер, адаптується до особливостей конкретного підрозділу та змінюється відповідно до темпів технологічного розвитку й запитів суспільства [36].

Сучасний підхід передбачає ієрархію рівнів комунікації в колективі: від інформативного – де викладач усвідомлює розрив між існуючими діями та сучасними вимогами – до інтроспективного та конструктивного, коли в результаті глибокої рефлексії виникає нове бачення діяльності та бажання реалізувати її відповідно до оновлених цілей. Комунікація виступає ключовим механізмом у рефлексивному управлінні, адже саме вона дозволяє усвідомити й трансформувати суперечності, знайти прийнятну для всіх учасників модель взаємодії. Таким чином, у межах дослідження було доведено, що дієвим механізмом модернізації управління освітнім процесом у вищій школі є впровадження рефлексивного підходу, який уможливорює перехід від реактивного до проактивного управління, зосередженого на розвитку особистісного та професійного потенціалу педагогів. Такий підхід логічно продовжує історико-педагогічну традицію управлінського розвитку, де головним ресурсом змін виступає сам педагог як суб'єкт інновації, рефлексії та перетворення освітнього простору.

V Висновки

Історико-педагогічний аналіз засад формування системи управління освітнім процесом у вищій школі свідчить про поступовий перехід від авторитарно-адміністративної моделі до інноваційно-рефлексивної парадигми, яка базується на принципах партнерства, автономії, професійного зростання та стратегічного мислення. Сучасна система управління вищою освітою розглядається як багаторівнева структура, що поєднує технократичні, соціально-психологічні та гуманітарні чинники.

Ключовим чинником ефективного управління стає не лише організація процесів, а й залучення суб'єктів освітнього середовища до активного формування змін – через педагогічну рефлексію, інноваційну діяльність та співтворчість. Особливої ваги набуває здатність керівників вищої школи створювати умови для розвитку викладацького потенціалу, мотивувати до саморозвитку й адаптації до нових викликів.

Тому, ретроспективне вивчення дозволяє не лише осмислити шляхи становлення освітнього управління, а й визначити вектори його майбутньої модернізації в умовах трансформаційних процесів у вищій освіті України.

Бібліографічні посилання

1. Тоффлер, Е. Нова парадигма влади. Знання. Багатство. Сила. К. : АКТА, 2003. 687 с.
2. Олійник, В. В. Деякі концептуальні ідеї методології управління освітою. Теорія та методика управління освітою. 2010. Вип. 4. С. 1–13.
3. Шкільняк, М. М., Овсянюк-Бердадіна, О. Ф., Крисько, Ж. Л., Демків, І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

4. Стахів, О. Г., Явнюк, О. І., Волощук, В. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 336 с.
5. Менеджмент і адміністрування : у 2 ч. Ч. 1 : Історія менеджменту. Теорія організацій : навч. посіб. К. : Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
6. Babbage, Ch. On the Economy of Machinery and Manufactures. Cambridge : Cambridge University Press, 2009. 343 p.
7. Овчиннікова, Т. В. Еволюція теорії менеджменту в українській економічній думці як пошук ефективних методів управління людською діяльністю. Електронний науковий архів Львівської політехніки. URL: https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/30372/1/Vis_570_Menedgment.%2047-52.pdf (дата звернення 16.08.2025).
8. Файоль, А. Загальне і промислове управління. URL: <http://gtmarket.ua/laboratory/basis/5783> (дата звернення 16.08.2025).
9. Рувльєв, В. А., Гуткевич, С. О. Менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
10. Emerson, H. The Twelve Principles of Efficiency. New York : The Engineering Magazine, 1912. 423 p.
11. Форд, Г. Моє життя та робота. К. : Наш Формат, 2015. 344 с.
12. Аркатов, Ю. М. Аналіз і математичне моделювання елементів освітнього процесу. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції: Підготовка кадрів з управління якістю. Одеса, 2019. С. 7–9.
13. Bovill, C., Cook-Sather, A., Felten, P., Millard, L., Moore-Cherry, N. Addressing potential challenges in co-creating learning and teaching: overcoming resistance, navigating institutional norms and ensuring inclusivity in student–staff partnerships. Higher Education. 2016. Vol. 71(2). P. 195–208. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9896-4>.
14. Старостіна, А., Кравченко, В., Названова, Л. Використання інтелектуальної власності вчених університету в концепції відкритих інновацій: можливості та ризики для України // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2013. № 144. С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2013/144-3/15>.
15. Еволюція теорії та практики менеджменту : конспект. Дистанційне навчання КФК СумДУ. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1521&chapterid=169> (дата звернення 16.08.2025).
16. Супрун, А., Новицька, К. Інновації та креативність як основа змін освітньої парадигми. Науковий вісник НУБіП України. Серія: Гуманітарні науки. 2015. № 228. С. 97–102.
17. Ващенко, Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1. С. 94.
18. Сльникова, Г. В., Блізниченко, Г. С. Адаптивне управління якістю професійної діяльності персоналу. Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. 2019. Вип. 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2019_6_5 (дата звернення 16.08.2025).
19. Бондар, Д. В. Підготовка управлінського персоналу – головна мета державноуправлінської освіти. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 2. С. 278–283. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2013_2_41 (дата звернення 18.08.2025).
20. Основи управління у вищій школі. Специфіка професійно-педагогічної діяльності викладача вищої школи. Лекція 2. URL: https://pedagogy-h.blogspot.com/2013/10/5.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 18.08.2025).
21. Островерхова, Н. М., Даниленко, Л. І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. К. : Школяр, 1995. 159 с.
22. Сорочан, Т. М. Управління інфраструктурою навчального закладу. Theory and methods of educational management. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tmuo_2016_2_12 (дата звернення 20.08.2025).
23. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту. К. : Академвидав, 2007. 576 с.
24. Карамушка, Л. М. Психологія освітнього менеджменту. К. : Либідь, 2004. 278 с.
25. Антонюк, О. Менеджмент в освітній сфері: концептуальні засади. Персонал. 2006. № 10. С. 58–65.
26. Мармаза, О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2014. 240 с.
27. Основи менеджменту ; за ред. А. А. Мазараки. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
28. Рябенко, Є. М. Філософія освітнього менеджменту: виклики глобалізації. Гілея. 2013. Вип. 68. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2013_68/Gileya68/F54_doc.pdf (дата звернення 20.08.2025).
29. Головатий, М. Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися. Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти : монографія ; за ред. В. М. Бебика. К. : МАУП, 2004. С. 22–28.
30. Концепція Нової української школи. URL: www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainkashkola-compressed.pdf (дата звернення 20.08.2025).
31. Товканець, О. С. Освітній менеджмент як філософія соціального управління. Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія : Педагогічні науки. 2018. Вип. 167. С. 98–101.
32. Ridey, N. M., Shofolov, D. L. Analysis of the scientific well-being of teachers in the formation of professional competence in management. Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference: Modern Postgraduate Education: Traditions and Innovations. 2015. P. 40–42.
33. Джуган, Р. І., Кацьора, О. В. Менеджмент соціальної роботи у громаді : метод. рекомендації до курсу. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2024. 43 с.
34. Ужгородський національний університет. Про університет. URL: https://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/university-about_us (дата звернення 22.08.2025).
35. Management by processes vs. functional management. URL: <https://blog.wearedrew.co/en/management-by-processes-vs-functional-management> (дата звернення 22.08.2025).
36. Основи менеджменту: конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.

References

1. Toffler, E. (2003). *Nova paradyhma vlady: Znannia. Bahatstvo. Syl'a* (N. Bordukova, Trans.). AKTA.
2. Oliinyk, V. V. (2010). *Deiaki kontseptualni idei metodolohii upravlinnia osvitoiu* [Some conceptual ideas of the methodology of education management]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, (4), 1–13.
3. Shkilniak, M. M., Ovsianuk-Berdadina, O. F., Kryssko, Zh. L., & Demkiv, I. O. (2017). *Menedzhment: Navchalnyi posibnyk* [Management: Textbook]. KROK.
4. Stakhiv, O. H., Yavniuk, O. I., & Voloshchuk, V. V. (2015). *Osnovy menedzhmentu: Navchalnyi posibnyk* [Fundamentals of management: Textbook] (M. H. Boiko, Ed.). Lileia-NV.
5. *Menedzhment i administruvannia. Part 1: Istoriia menedzhmentu. Teoriia orhanizatsii* [Management and administration. Part 1: History of management. Organization theory]. (2017). Personal Publishing House.
6. Babbage, C. (2009). *On the economy of machinery and manufactures*. Cambridge University Press.
7. Ovchynnikova, T. V. (n.d.). *Evolutsiia teorii menedzhmentu v ukrainskii ekonomichnii dumtsi* [Evolution of management theory in Ukrainian economic thought]. *Electronic Scientific Archive of Lviv Polytechnic*. https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/30372/1/Vis_570_Menedgntment.%2047-52.pdf
8. Fayol, A. (n.d.). *Zahalne i promyslove upravlinnia* [General and industrial management]. <http://gtmarket.ua/laboratory/basis/5783>
9. Ruliev, V. A., & Hutkevych, S. O. (2011). *Menedzhment: Navchalnyi posibnyk* [Management: Textbook]. Tsentralna uchbovna literatura.
10. Emerson, H. (1912). *The twelve principles of efficiency*. *The Engineering Magazine*.
11. Ford, H. (2015). *Moie zhyttia ta robota* (U. Dzhaman, Trans.). Nash Format.
12. Arkatov, Yu. M. (2019). *Analiz i matematychni modeliuvannia elementiv osvitnoho protsesu*. In *Materialy Vseukrainskoi naukovi konferentsii "Pidgotovka kadrov z upravlinnia yakistiu"* (pp. 7–9). Odesa, Ukraine.
13. Bovill, C., Cook-Sather, A., Felten, P., Millard, L., & Moore-Cherry, N. (2016). *Addressing potential challenges in co-creating learning and teaching: Overcoming resistance, navigating institutional norms and ensuring inclusivity in student–staff partnerships*. *Higher Education*, 71(2), 195–208. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9896-4>
14. Starostina, A., Kravchenko, V., & Nazvanova, L. (2013). *Vykorystannia intelektualnoi vlasnosti vchenykh universytetu v kontseptsii vidkrytykh innovatsii: Mozhlyvosti ta ryzyky dlia Ukrainy*. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 144, 47–51. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2013/144-3/15>
15. *Sumy State University*. (n.d.). *Evolutsiia teorii ta praktyky menedzhmentu: Konspekt* [Evolution of the theory and practice of management: Summary]. <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1521&chapterid=169>
16. Suprun, A., & Novytska, K. (2015). *Innovatsii ta kreatyvniat yak osnova zmin osvitnoi paradyhmy*. *Naukovi visnyk NUBiP Ukrainy. Serii: Humanitarni nauky*, 228, 97–102.
17. Vashchenko, N. V. (2014). *Obhruntuvannia kontseptsii upravlinnia rozvytkom pidpryemstva*. *Akademichnyi ohliad*, 1, 94.
18. Yelnykova, H. V., & Bliznychenko, H. S. (2019). *Adaptyvne upravlinnia yakistiu profesiinoi diialnosti personalu*. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Ekonomika*, 6. http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2019_6_5
19. Bondar, D. V. (2013). *Pidhotovka upravlinskoho personalu – holovna meta derzhavno-upravlinskoi osvity*. *Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia*, 2, 278–283. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2013_2_41
20. *Osnovy upravlinnia u vyshchii shkoli. Spetsyfika profesiino-pedahohichnoi diialnosti vykladacha vyshchoi shkoly: Lektsiia 2*. (2013). <https://pedagogy-h.blogspot.com/2013/10/5.html>
21. Ostroverkova, N. M., & Danylenko, L. I. (1995). *Efektivnist upravlinnia zahalnoosvitnoiu shkoloiu: Sotsialno-pedahohichni aspekt. Shkoliar*.
22. Sorochan, T. M. (2016). *Upravlinnia infrastrukturoiu navchalnoho zakladu*. *Theory and Methods of Educational Management*, 2. http://nbuv.gov.ua/UJRN/tmuo_2016_2_12
23. Khmil, F. I. (2007). *Osnovy menedzhmentu*. Akademvydav.
24. Karamushka, L. M. (2004). *Psykholohiia osvitnoho menedzhmentu*. Lybid.
25. Antoniuk, O. (2006). *Menedzhment v osvitiiskii sferi: Kontseptualni zasady*. *Personal*, 10, 58–65.
26. Marmaza, O. I. (2014). *Innovatsiini pidkhody do upravlinnia navchalnym zakladom*. *Osnova*.
27. Mazaraki, A. A. (Ed.). (2014). *Osnovy menedzhmentu*. Folio.
28. Riabenko, Ye. M. (2013). *Filosofiia osvitnoho menedzhmentu: Vykylyky hlobalizatsii*. *Hileia*, 68. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2013_68/Gileya68/F54_doc.pdf
29. Holovaty, M. F. (2004). *Osvita Ukrainy: Zupynytyisia i ohliadnutysia*. In V. M. Bebyk (Ed.), *Bolonskyi protses: perspektyvy i rozvytok u konteksti intehratsii Ukrainy v yevropeiskyi prostir vyshchoi osvity* (pp. 22–28). MAUP.
30. *Cabinet of Ministers of Ukraine*. (n.d.). *Kontseptsiiia Novoi Ukrainkoi Shkoly* [Concept of the New Ukrainian School]. <https://www.kmu.gov.ua>
31. Tovkanets, O. S. (2018). *Osvitnii menedzhment yak filosofiia sotsialnoho upravlinnia*. *Naukovi zapysky Tsentralnoukrainskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka. Serii: Pedahohichni nauky*, 167, 98–101.
32. Ridey, N. M., & Shofolov, D. L. (2015). *Analysis of the scientific well-being of teachers in the formation of professional competence in management*. In *Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference: Modern Postgraduate Education: Traditions and Innovations* (pp. 40–42).
33. Dzhuhan, R. I., & Katsiora, O. V. (2024). *Menedzhment sotsialnoi roboty u hromadi: Metodychni rekomendatsii do kursu. DVNZ "UzhNU"*.
34. *Uzhhorod National University*. (2025). *Pro universytet* [About the University]. https://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/university-about_us
35. *WeAreDrew.co*. (n.d.). *Management by processes vs. functional management*. <https://blog.wearadrew.co/en/management-by-processes-vs-functional-management>
36. Lazorenko, T. V., & Perminova, S. O. (2021). *Osnovy menedzhmentu: Konspekt lektsii. KPI im. Ihoria Sikorskoho*.



Райчук Вікторія Анатоліївна.

Аспірантка кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи,
Ужгородський національний університет,
вул. Університетська, 14 Ужгород, Закарпатська область, 88000.
E-mail: viktoriia.rainchuk@uzhnu.edu.ua

Rainchuk Viktoriia Anatoliivna.

PhD Student of the Department of General Pedagogy and High School Pedagogy
Uzhhorod National University,
Universytetska Street, 14, Uzhhorod, Zakarpattia Region, 88000.
E-mail: viktoriia.rainchuk@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0124-4798>



Гаврик В'ячеслав Євгенович.

Аспірант кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи,
Ужгородський національний університет,
вул. Університетська, 14 Ужгород, Закарпатська область, 88000.
E-mail: viacheslav.havryk@uzhnu.edu.ua

Havryk Viacheslav Yevhenovych.

PhD Student of the Department of General Pedagogy and High School Pedagogy,
Uzhhorod National University,
Universytetska Street, 14, Uzhhorod, Zakarpattia Region, 88000.
E-mail: viacheslav.havryk@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7927-4438>



Опачко Магдалина Василівна.

Доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи,
Ужгородський національний університет,
вул. Університетська, 14 Ужгород, Закарпатська область, 88000.
E-mail: magdalena.opachko@uzhnu.edu.ua

Opachko Mahdalyna Vasylivna.

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of General Pedagogy and High School Pedagogy,
Uzhhorod National University,
Universytetska Street, 14, Uzhhorod, Zakarpattia Region, 88000.
E-mail: magdalena.opachko@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0494-6883>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/FPH-4797-2022>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57383114700>

Citation (APA):

Rainchuk, V., Havryk, V., Opachko, M. (2025). Research into The Historical and Pedagogical Foundations of The Formation of The Educational Process Management System in Higher Education in A Retrospective Aspect. Engineering and Educational Technologies, 13 (3), 51–60. doi: <https://doi.org/10.32782/2307-9770.2025.13.03.05>

Цитування (ДСТУ 8302:2015):

Райчук В. А., Гаврик В. Є., Опачко М. В. Дослідження історико-педагогічних засад формування системи управління освітнім процесом у вищій школі в ретроспективному аспекті / Інженерні та освітні технології. 2025. Т. 13. № 3. С. 51–60. doi: <https://doi.org/10.32782/2307-9770.2025.13.03.05>

Обсяг статті: сторінок – 10 ; умовних друк. аркушів – 1,448.