

Державний вищий навчальний заклад
«Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника»
Педагогічний інститут
Кафедра педагогіки імені Богдана Ступарика



Л.М. Прокопів

**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ
НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ У ВНЗ
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**

Івано - Франківськ - 2016

УДК 378.1
ББК.74.я73
П-80

Організація управління навчальним процесом у ВНЗ: навчально-методичний посібник / упорядник Л.М. Прокопів. - Івано–Франківськ, 2016. –160 с.

Рецензенти:

Т.К. Завгородня

доктор педагогічних наук, професор,

завідувач кафедри педагогіки імені Богдана Ступарика

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

М.М. Чепіль

доктор педагогічних наук, професор,

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Педагогічного інституту ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (протокол №5 від 09.02. 2016 р.).

У посібнику обґрунтовано мету, завдання вивчення курсу «Організація управління навчальним процесом у ВНЗ», запропоновано опис навчальної дисципліни, її структуру, подані матеріали для вивчення теоретичного курсу, плани практичних занять, рекомендації щодо виконання самостійних завдань.

Адресується студентам денної і заочної форми спеціальності – 8.18010021 «Педагогіка вищої школи» педагогічних ВНЗ (011 «Науки про освіту»), викладачам вищих навчальних закладів педагогічного спрямування.

©Прокопів Л.М., 2016 р.

ВСТУП

Відповідно до змін, які відбуваються у вищій школі, з'явилась гостра необхідність удосконалення викладання курсу «Організація управління навчальним процесом у ВНЗ», який є продовженням системи психолого-педагогічної підготовки магістрів спеціальності «Педагогіка вищої школи (011 – «Науки про освіту»)). У центрі уваги тих, хто вивчає курс, повинні бути наступність та інновації у розробці та реалізації педагогічних ідей. Актуальним є проблемний виклад матеріалу, індивідуально-творчий підхід до вивчення курсу.

У посібнику, рекомендованому для студентів денної і заочної форми навчання подані тематика лекційного матеріалу, методичні рекомендації до підготовки до практичних занять та самостійної роботи.

Методичні рекомендації до курсу були розроблені з використанням закону України «Про вищу освіту», наказів, положень та розпоряджень з питань управління ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», матеріалів авторитетних джерел з управління навчальними закладами, зокрема підручників та посібників Р. Вернидуба, Т. Іванової, М. Фіцули, Є. Хрикова та ін.

Теоретичні положення курсу та рекомендації щодо вивчення основних тем викладені у вигляді конспект-схем. При розробці самостійних занять особливу увагу приділено формуванню пізнавальної активності студентів, прищепленню зацікавленості проблематикою менеджменту та лідерства, формуванню вмінь та навичок порівнювати та роз'яснювати взаємозв'язки між педагогічними явищами та фактами.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета навчальної дисципліни «Організація управління навчальним процесом у ВНЗ»:

- з'ясувати структуру навчального процесу у вищих закладах освіти;

- усвідомити закономірності і принципи організації та здійснення навчально-виховного процесу у ВНЗ;

- проаналізувати основні поняття нормативно-правової бази вищої освіти;

- розкрити ключові поняття і визначення «Положення про організацію навчального процесу у ВНЗ».

У процесі вивчення дисципліни студенти повинні

знати:

- характеристику цілісного педагогічного процесу у вищій школі, його закономірності і принципи організації;

- нормативно-правові акти, що регламентують організацію навчального процесу у вищій школі України;

- форми організації навчального процесу у ВНЗ, особливості їх організації та здійснення;

- особливості наукового-методичного забезпечення навчального процесу.

уміти:

- аналізувати навчальні плани, робочі програми з предмету, індивідуальні і навчальні плани студентів, виявляти їх сутність та особливості розробки;

- організовувати та проводити індивідуальні заняття, консультації, керувати курсовим проектом;

- вміти організовувати самостійну роботу студентів, розробляти її зміст та навчально-методичні засоби її забезпечення;

- ефективно здійснювати управління на денній, заочній (дистанційній), екстернатній формі навчання;

- планувати навчальний час студента та робочий час викладача.

**ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ ГОДИН З КУРСУ ОРГАНІЗАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ У ВНЗ»
(ДЕННА ФОРМА НАВЧАННЯ)**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
Модуль 1						
Змістовий модуль 1. Науково-нормативні основи організації та управління навчальним процесом у вищій школі України						
Тема 1. Теоретичні засади управління навчальним закладом.	10	4	2			4
Тема 2. Законодавство України про управління навчальним процесом у ВНЗ.	10	2	2			4
Тема 3. Структура та зміст управління навчальним процесом у вищій школі	6		2			4
Тема 4 Макротехнологія управління навчальним процесом у ВНЗ.	8	2	2			4
Тема 5. Особливості, методи управління навчальним процесом у вищих навчальних закладах.	8	2	4			4
Тема 6. Організаційно-методичні основи управління навчальним процесом у вищій школі.	8		2			6
Разом за змістовим модулем 1	50	10	14			26

Змістовий модуль 2. Суб'єкти управлінської та науково-педагогічної діяльності в системі організації та управління навчальним процесом у ВНЗ						
Тема 7. Структурні підрозділи та система управління навчальним процесом у ВНЗ.	10	2	2			6
Тема 8. Робочі органи, дорадчі органи. Органи самоврядування у ВНЗ.	10	2	2			6
Тема 9. Ліцензування та акредитація.	10	2	2			6
Тема 10. Нормування учіння та викладання.	10	2	2			6
Разом за змістовим модулем 2	40	8	8			24
Усього годин	90	18	22			50

**ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ ГОДИН З КУРСУ ОРГАНІЗАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ У ВНЗ»
(ЗАОЧНА ФОРМА НАВЧАННЯ)**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	заочна форма					
	усього	у тому числі				
л		п	лаб	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7
Модуль 1						
Змістовий модуль 1. Науково-нормативні основи організації та управління навчальним процесом у вищій школі України						
Тема 1. Теоретичні засади управління навчальним закладом.	10	2				8
Тема 2. Законодавство України про управління навчальним процесом у ВНЗ.	10		2			8
Тема 3. Структура та зміст управління навчальним процесом у вищій школі.	8					8
Тема 4. Макротехнологія управління навчальним процесом у ВНЗ	8					8
Тема 5. Особливості, методи управління навчальним процесом у вищих навчальних закладах.	8					8
Тема 6. Організаційно-методичні основи управління навчальним процесом у вищій школі.	8					8
Разом за змістовим модулем 1	52					48

Змістовий модуль 2. Суб'єкти управлінської та науково-педагогічної діяльності в системі організації та управління навчальним процесом у ВНЗ						
Тема 7. Структурні підрозділи та система управління навчальним процесом у ВНЗ.	10	2				8
Тема 8.Робочі органи, дорадчі органи. Органи самоврядування у ВНЗ.	8					8
Тема 9. Ліцензування та акредитація.	10		2			8
Тема 10. Нормування учіння та викладання.	10					10
Разом за змістовим модулем 2	38					34
Усього годин	90	4	4			82

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Науково-нормативні основи організації та управління навчальним процесом у вищій школі України

Тема 1. Теоретичні засади управління навчальним закладом.

Сутність управління вищим навчальним закладом. Зарубіжні наукові школи, теорії та концепції менеджменту. Зміст діяльності з управління навчальним закладом. Закономірності та принципи управління навчальним процесом у ВНЗ.

Тема 2. Законодавство України про управління навчальним процесом у ВНЗ.

Державна політика у галузі вищої освіти. Державні органи управління освітою та їх функції. Основні документи, які регламентують нормативно-правову базу діяльності ВНЗ та підготовки сучасного фахівця з вищою освітою: Закони України «Про освіту» та «Про вищу освіту», укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України та інші акти законодавства з питань вищої освіти. Правовий статус вищих навчальних закладів (Закон України «Про вищу освіту»). Правовий статус засновника. Статут вищого навчального закладу.

Тема 3. Структура та зміст управління навчальним процесом у вищій школі.

Структура управління навчальним процесом у ВНЗ. Зміст вищої освіти як науково-обґрунтована система дидактично та методично оформленого навчального матеріалу для різних рівнів та ступенів вищої освіти. Стандарти вищої освіти. Вимоги до освітньої програми, освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма. Навчальний план, робочий навчальний план, індивідуальний навчальний план студента. Навчальна і робоча програми. Розклад навчальних занять.

Тема 4. Макротехнологія управління навчальним процесом у ВНЗ.

Управлінський цикл та функції управління. Функція планування. Організація як функція управління. Мотивація і

стимулювання. Функція контролю. Регулювання як функція управління.

Тема 5. Особливості і методи управління навчальним процесом у вищих навчальних закладах.

Системний підхід до управління вищим навчальним закладом. Сутність демократизації управління навчальним закладом. Напрями демократизації управління навчальним закладом. Синергетичні засади демократизації управління вищим навчальним закладом. Інформатизація управління навчальним закладом. Моделювання методів управління навчальним закладом. Методи одержання інформації, необхідної для управління навчальним закладом. Методи розробки управлінських рішень. Методи доведення управлінських рішень до виконавців. Організаційно-методичні методи управління навчальним закладом.

Тема 6. Організаційно-методичні основи управління навчальним процесом у вищій школі.

Форми навчання у ВНЗ (денна (очна), вечірня, заочна, дистанційна, екстернат), їх характеристика та умови навчання студентів. Форми організації навчального процесу у ВНЗ. Якості менеджера.

Змістовий модуль 2. Суб'єкти управлінської та науково-педагогічної діяльності в системі організації та управління навчальним процесом у ВНЗ.

Тема 7. Структурні підрозділи та система управління навчальним процесом у ВНЗ.

Структурні підрозділи ВНЗ. Навчальний відділ, напрями та зміст організаційно-управлінської діяльності. Деканат, структура, зміст та управлінські функції деканату та провідних фахівців. Кафедра, її роль в плануванні, організації та забезпеченні ефективності навчання.

Тема 8. Робочі органи, дорадчі органи. Органи самоврядування у ВНЗ.

Робочі органи - ректорат, приймальна комісія, адміністративна рада тощо. Дорадчо-консультативні органи (рада роботодавців, рада інвесторів, студентська, наукова рада. Органи громадянського самоврядування ВНЗ: загальні збори (конференція трудового колективу. Студентське самоврядування. Поняття корпоративна

культура. Суть і значення корпоративної культури для освітньої установи і колективу. Фірмовий стиль освітньої установи.

Тема 9. Ліцензування та акредитація.

Ліцензування освітніх послуг у вищому навчальному закладі. Порядок проведення ліцензування освітніх послуг. Акредитація спеціальностей та вищих навчальних закладів.

Тема 10. Нормування учіння та викладання.

Умови планування та графік навчального процесу у ВНЗ. Нормування навчального часу студента. Нормування робочого часу викладача, зміст обов'язкових видів роботи. Основні види методичної, наукової, та організаційної роботи науково-педагогічних працівників.

**ТЕМИ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ
ОПРАЦЮВАННЯ**

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	денна	заочна
1.	Теоретичні засади управління навчальним закладом.	4	8
2.	Законодавство України про управління навчальним процесом у ВНЗ.	4	8
3.	Структура та зміст управління навчальним процесом у вищій школі.	4	8
4.	Макротехнологія управління навчальним процесом у ВНЗ.	4	8
5.	Особливості, методи управління навчальним процесом у вищих навчальних закладах.	4	8
6.	Організаційно-методичні основи управління навчальним процесом у вищій школі.	6	8
7.	Структурні підрозділи та система управління навчальним процесом у ВНЗ.	6	8
8.	Робочі органи, дорадчі органи. Органи самоврядування у ВНЗ.	6	10
9.	Ліцензування та акредитація.	6	10
0.	Нормування учіння та викладання.	6	10
	Разом	50	82

НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ: ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ З КУРСУ ТА ЗАВДАННЯ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ

Тема 1. Теоретичні засади управління навчальним закладом

- 1. Сутність управління навчальним закладом.**
 - 2. Зарубіжні наукові школи, концепції, теорії менеджменту.**
 - 3. Зміст діяльності з управління навчальним закладом.**
 - 4. Закономірності та принципи управління навчальним закладом.**
-

1. Сутність управління навчальним закладом.

Для магістра важливим є той факт, що поняття «управління» в наш час використовують численні науки.

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття: «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування» тощо.

«Управління» - найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад, технічні системи; господарські системи; суспільні системи; державні системи тощо.

«Менеджмент» - це поняття використовують для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

«Адміністрування» - стосується управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

«Керування» - поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття «менеджмент» як «спосіб, манера спілкування з людьми, вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації, це влада та мистецтво керування, органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту: одні вважають, що менеджмент - це професія, орієнтована на практичне використання. Головне - реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера. Інші переконують, що менеджмент - це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера - це мистецтво спілкування з людьми та керування ними. Треті вважають, що менеджмент - процес прийняття раціональних рішень. Головне завдання менеджера - це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

Мистецтво управління саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих та відповідної сфери бізнесу.

Управління, як частина педагогічної системи навчального закладу, її системоутворююча засада, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації - це суб'єктивний процес. На сьогодні науковцями управління розглядається як:

- закрита, механістична, раціональна система, управління якою націлено на забезпечення її ефективності;
- напіввідкрита, органічна, природна систему, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою оптимізації її функціонування, базується на критерії *педагогічної ефективності*;
- відкрита й адаптивна система, в процесі управління якою основне значення надається ситуаційним змінним зовнішнього середовища з метою забезпечення її політичної гнучкості, опирається на критерій гнучкості;
- цілісна система елементів, що взаємодіють. Тут фахівці спираються на свідомість і критичність суб'єктів, суперечливість і спільність цілей, управління базується на *релевантності*.

В.С. Пікельна розглядає управління як вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан.

У менеджменті є теорія «педагогічного управління». Основні характеристики цієї теорії: управління навчанням і вихованням як спроможність, порівняно з іншими видами управління в навчальному закладі (соціальне, економічне, правове) має домінувати. Об'єктом

педагогічного управління є студенти та колективи. Поняття «педагогічне управління» ширше за поняття «управління освітою», суб'єктами педагогічного управління є організатори освіти. Мета управління навчально-виховним процесом — науковий опис особистості. Етапи і методи управління — це активізація об'єкта управління, його залучення до діяльності, регулювання діяльності студентів і викладачів, координація їхньої діяльності та контроль за нею.

Результат роботи навчального закладу не можна отримати шляхом простого підсумовування результатів діяльності окремих педагогів. На особистість студента визначальний вплив справляють психологічний клімат, суспільна думка, традиції, системність роботи тощо.

Головною особливістю управління навчальним закладом, на відміну від інших видів соціального управління, є його спрямованість на створення педагогічних умов для розвитку студентів. У концентрованому вигляді ці умови виявляються у створенні, підтриманні функціонування і розвитку навчально-виховного процесу як цілісної системи, що забезпечує реалізацію цілей навчального закладу.

Сутністю управлінської діяльності зі створення педагогічних умов для роботи навчального закладу є модифікація, перенесення положень педагогіки, психології, передового досвіду в практику роботи навчального закладу.

У керівництві навчальним закладом головним компонентом прямої інформації є психолого-педагогічна інформація, її не можна перетворювати на командну, тому що це суперечить творчому характеру педагогічної діяльності. Саме характер такої інформації визначає специфіку управління навчальним закладом.

Ефективність роботи навчального закладу значною мірою залежить від того, наскільки управлінню вдасться забезпечити відповідність внутрішньої прямої інформації (від керуючої до керованої підсистеми) зовнішній інформації, що відображає сучасний рівень розвитку педагогічної теорії та практики.

Управління навчальним закладом є різновидом соціального управління, яке, функціонуючи як влада, має або вигляд примусу, або переконання, або визнання авторитету, або поєднання і першого, і

другого, і третього. Істотною особливістю управління навчальним закладом є характер його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Отже, управління навчальним закладом — це складна структура, що включає духовні та матеріальні процеси. Основним його компонентом як соціальної системи є людина. Але, крім людей, для його функціонування необхідні різноманітні речі, технічні об'єкти тощо. Ці матеріальні об'єкти можуть бути розглянуті як самостійні елементи навчального закладу як системного утворення.

Управління навчальним закладом необхідно визначити як діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу.

2. Зарубіжні наукові школи, концепції, теорії менеджменту.

Школа наукового управління (Ф.Тейлор). Суть теорії: використання наукових методів, розроблених з урахуванням стандартів трудових операцій, відбір працівників з урахуванням наукових критеріїв їх здібностей та можливостей досягнення прийнятих стандартів та норм; постійне підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їх наукової освіти та розвитку, психологічна сумісність, співробітництво і кооперація адміністрації та працівників у справі практичного запровадження наукової організації праці, реалізації перелічених принципів.

Адміністративна школа менеджменту (А.Файол). Суть теорії: для менеджменту характерні такі напрямки діяльності: технічний (виробництво), комерційний (закупівля, збут, обмін), фінансовий (пошук та оптимальне використання коштів), бухгалтерський (діяльність з аналізу, обліку, статистики), захисний (захист власності фірми та людей); адміністративний (управлінська діяльність). Обов'язкові функції управління: планування, організація, розпорядливість, координація, контроль.

Принципи управління за А. Файолем:

- розподіл праці, що підвищує кваліфікацію та рівень виконання робіт;
- влада (право віддавати команди та нести відповідальність за наслідки);

- дисципліна (чітке та явне порозуміння робітників та менеджерів, яке базується на повазі до правил та дотриманні домовленостей);
- єдність у віддані розпоряджень, виконання розпоряджень тільки одного керівника та звітність одному керівнику;
- єдність керівництва (один керівник та один план для групи людей, які працюють в межах єдиної мети);
- підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації;
- винагорода працівників (платня має бути справедливою та відображати стан організації, стимулювати ефективну роботу співробітників);
- централізація (рівень централізації та децентралізації має залежати від ситуації та обиратися таким чином, щоб давати найкращі результати);
- мета взаємодії (чітке визначення порядку проходження команд від керівництва до підлеглих);
- порядок (всі повинні знати своє місце в організації);
- рівність (до працівників треба ставитися справедливо, по-доброму);
- стабільність персоналу (кадри повинні перебувати в стабільній ситуації);
- ініціатива (менеджери мають заохочувати підлеглих на висування нових ідей);
- корпоративний дух (треба створювати дух єдності та сумісних дій, розвиток бригадної форми роботи).

Студенту треба знати якості, необхідні менеджеру: фізичні (здоров'я, сила, мовлення), розумові (здатність розуміти та вивчати, вміння оцінювати, пристосовувати), моральні (енергійність, ініціативність, відповідальність, лояльність, тактовність), загальна освіта (знання питань, які стосуються не тільки тих функцій, які він виконує), спеціальні знання (технічні, комерційні, фінансові, управлінські та інші, які мають безпосереднє відношення до посади), досвід роботи (знання, отримані під час попередньої діяльності).

Школа людських стосунків (Елтоу Мейо). Суть теорії: менеджмент потребує створення методів управління поведінкою людей в організаціях, природа людини несумісна з примітивною

ієрархією підпорядкованості, формалізацією організаційних процесів. Ця особливість потребує використання таких форм і методів управління, які б давали змогу більш повно використовувати потенціал. Одним з головних завдань управління має стати вирішення соціальних проблем праці, її гуманізація, виховання і навчання, управління на основі авторитету, ефективність виробничого процесу значно більше залежить від соціального та психологічного стану, ніж від матеріального заохочення.

Кількісна школа (П.Блокет). Суть теорії: управління є процес логічний, який підлягає формалізації і може бути викладений математично. У менеджменті все більше починають використовувати математичні та статистичні терміни.

Концепція управління за цілями (П.Друкер). Суть теорії: управління має починатися з розробки цілей, згодом визначають функції, системи взаємодії і процеси. Управління за цілями характеризується: визначенням чітких лаконічних загальних цілей, участю у процесі розробки цілей всіх, хто працюватиме в межах даної системи, оцінкою ефективності за результатами реалізації цілей.

Теорія «Х»-«У» (Д. Мак-Грегор). Суть теорії: теорія «Х»: середній працівник не вирізняється особливим розумом, бажає уникнути праці, тому його необхідно постійно спонукати, контролювати та спрямовувати. Ним повинні керувати; теорія «У»: люди не народжуються пасивними. Вони стають такими в процесі роботи. У цього типу людей фізичні та розумові зусилля природні й необхідні, як гра на дозвіллі. Така людина не лише бере на себе відповідальність, а й прагне її. Вона не потребує зовнішнього контролю, тому що здатна сама себе контролювати.

Школа «соціальних систем» (А.Честер Барнард, Герберт Саймон, Ігор Ансоф). Суть теорії: будь-яка людська організація має тенденцію до пристосування до навколишнього середовища і основні причини того, що відбувається всередині організації, слід шукати за її межами. Головна ідея цієї теорії полягає в тому, що жодна дія не здійснюється ізольовано від інших. Кожне рішення дає наслідки для всієї системи. Системний підхід в управлінні дає змогу запобігти ситуації, коли рішення в одній підсистемі перетворюється на проблему для іншої.

Теорія «2» — японська модель менеджменту (У. Оучі). Суть теорії: є три ідеальних типи організації: американський (тип А), який бере свій початок у традиціях індивідуалізму цієї країни, японський

(тип У), характерною рисою якого є соціокультурна спадщина згоди та колективізму, тип 2, у якому поєднуються переваги двох попередніх.

«Теорія«2» доповнювала теорії «Х» та «У». У. Оучі розробив свою концепцію, яка характеризується довгостроковим наймом працівників, груповим прийняттям рішень, індивідуальною відповідальністю, неквапливістю оцінювання та поступовістю в просуванні по службі працівників, неформальним контролем чіткими і водночас ненормативними методами, неспеціалізованою кар'єрою, всебічним піклуванням про працівників.

Теорія поведінки людини (К. Арджирис). Суть теорії: «індивідуальність проти організації». «Здоровій» особистості притаманна тенденція до розвитку (від незрілості до зрілості) завдяки перетворенню свого існування з пасивного на активне, рухові від залежності до незалежності, накопиченню знань про себе та контролю за самим собою.

Концепція «7 С» (80-ті рр. ХХ ст. дослідниками фірми «Макінсі»). Суть теорії: ефективна організація формується на базі взаємопов'язаних складових.«7 С» становлять:

- стратегія — плани та напрями діяльності, які визначають розподіл ресурсів, фіксують обов'язки з реалізації певних дій для досягнення поставлених цілей;
- структура — внутрішня композиція організації, яка відображає її розподіл на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів та розподіл влади між ними;
- системи — процедури та рутинні процеси, які відбуваються в організації;
- штат — важливі групи кадрів, які є в організації;
- стиль — способи керівництва організацією та організаційні структури;
- сукупність навичок — специфічні можливості ключових фігур організації;
- сумісні цінності — сенс та зміст основних напрямків діяльності, які організація доводить до своїх членів.

Модель визначає послідовність внутрішніх дій організації після прийняття певної стратегії: планування двох основних внутрішніх факторів організації - необхідних навичок та культури, які

відповідали б обраній стратегії; визначення вторинних елементів від навичок і культури: структури, системи, співробітників, стилю.

Ситуаційний підхід (розроблено в Гарвардській школі бізнесу). Суть теорії: ситуаційні ймовірні фактори враховують у стратегіях, структурах та процесах, завдяки чому досягається якість виконання, є не менше двох шляхів досягнення мети; менеджери можуть адаптувати свої організації або змінити ситуацію відповідно до вимог організації.

Для забезпечення ефективності розв'язання тієї чи іншої ситуації, слід: здійснити аналіз наявної в організації ситуації, щоб визначити необхідні вимоги до управління, обрати підхід до управління, який би найкращим чином відповідав вимогам організації в тій чи іншій ситуації. Управління має створювати в організації потенціал і необхідну гнучкість з тим, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю в тій чи іншій ситуації, здійснити відповідні зміни, які б дали змогу пристосуватися до конкретної ситуації.

Прихильники цієї концепції вважають, що управління — це мистецтво менеджерів зрозуміти ситуацію, визначити її характерні риси й обрати відповідний стиль керівництва, і лише після цього дотримуватись наукових рекомендацій в галузі управління.

Концепція стратегічного управління (Бенгт Карлофф). Суть теорії: загальна концепція досягнення мети організації, вирішення її проблем та розподіл необхідних для цього обмежених ресурсів. Концепція передбачає наявність таких елементів: система цілей, яка включає місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі, пріоритети, тобто провідні принципи розподілу ресурсів (для вирішення найважливіших проблем, відповідно до потреб або порівну всім підрозділам); правила здійснення управлінських дій (оцінювання роботи співробітників, регламентація внутрішніх взаємин, виконання різних спеціальних операцій, встановлення контактів з оточуючим середовищем тощо).

Теорія організаційної культури (США, Японія). Суть теорії: культура людей, які працюють в організації, використовується як інструмент управління, що концентрує всі особливості фірми — системні, організаційні, соціокультурні та інші.

Для вирішення складних культурних проблем в організації, необхідно: мати лідера, здатного передбачати майбутнє компанії, розповсюджувати це уявлення про майбутнє компанії за допомогою

різних способів інформування з тим, щоб закріпити його у свідомості членів організації, встановлювати високі стандарти та забезпечувати їх виконання, оприлюднювати позитивні результати, досягнуті фірмою, підрозділом, окремим працівником, що підтримує впевненість у досягненні мети, винагороджувати тих, хто робить значні успіхи в досягненні прогнозованого майбутнього, і карати тих, хто цього не намагається робити.

3. Зміст діяльності з управління навчальним закладом.

Перед початком вивчення даного питання студенту треба пригадати структуру та особливості навчального процесу у ВНЗ.

Визначення змісту управлінської діяльності передбачається із осмислення умов, необхідних для здійснення цілей навчального закладу. Створення *соціально-прогностичних умов* втілюється у створенні концепції діяльності навчального закладу, перспективного плану чи програми його розвитку.

Педагогічні умови. Наукове визначення цілей педагогічної діяльності неможливе без вивчення індивідуальних і групових особливостей студентів. Ця робота передбачає визначення параметрів особистості студента, що будуть вивчатися, розробку критеріїв оцінки сформованості кожного з параметрів, розробку методики вивчення студентів, раціональної форми фіксування інформації про їхні індивідуальні та групові особливості. Головним показником того, що в навчальному закладі створено необхідні педагогічні умови є відповідність результатів роботи поставленим цілям розвитку особистості студента. Педагогічна система, що моделюється в рамках того або іншого управлінського циклу, має забезпечувати технологічність функціонування педагогічного процесу в масштабах усього навчального закладу й окремих його підсистем.

Кадрові умови. Формальні показники наявності кадрових умов - відповідність складу працівників навчального закладу штатному розкладу, заповненість усіх вакансій. Якісні характеристики кадрового складу - відповідність педагогів вимогам кваліфікаційних характеристик та посадових обов'язків, завданням, що стоять перед ними в цьому ВНЗ, рівневі професіоналізму.

Вчені виділяють параметри, що дають можливість оцінити стиль управління педагогічним колективом:

- ставлення керівника до людей і колективність керівництва, яке виявляється на рівні доброзичливості спілкування, схильності

відзначати в діяльності позитивне або негативне, надавати той або інший рівень творчої самостійності, тактовності, уважності, чуйності, витримці, незлопам'ятності, простоті, скромності, товариськості;

- спрямованість особистості керівника. Вона може бути діловою, що забезпечує результат у вихованні та навчанні, і бюрократичною, що забезпечує зовнішній ефект. До другої групи параметрів входять також фахова компетентність і діловитість керівника;

- ініціатива, винахідливість у роботі, постійне прагнення внести нове в діяльність педагогічного колективу;

- особливості керівника, що характеризують ступінь його вимогливості. З нею пов'язані рішучість, впевненість у собі, наполегливість.

Ефективність роботи навчального закладу істотною мірою залежить від *ціннісно-орієнтаційної* єдності членів колективу, яка залежить від управління навчальним закладом. Про наявність у педагогічному колективі даної єдності свідчать такі показники: знання, психологічне прийняття членами колективу цілей роботи навчального закладу, їх активна участь у реалізації цих цілей, однакове розуміння сутності навчально-виховного процесу, теоретичних основ його здійснення, спільне розуміння головних засобів реалізації мети навчального закладу, єдність позицій стосовно студентів, єдність критеріїв оцінки та самооцінки педагогічної діяльності, особистості студента; орієнтація на загальнолюдські, духовні цінності, ідеали демократичного, громадянського суспільства.

Організаційні умови. Під час вирішення завдання створення даних умов поєднуються два види умов діяльності навчального закладу — організаційні та правові:

- 1) реалізація положення законів, постанов, наказів, статуту навчального закладу;

- 2) формування організаційного протоколу навчального закладу, що матеріалізується в системі документів, положень, графіків, самоаналіз якості цих документів, визначення форм організаційного порядку, яких не вистачає;

- 3) узгодження цілей і змісту роботи навчального закладу зі структурою управління. Для цього цілі й зміст роботи навчального закладу в різних управлінських циклах зіставляють з посадовими

обов'язками працівників керуючої підсистеми, а після цього — з реальним змістом їхньої діяльності. Після з'ясування причин зони розбіжності приймають рішення про зміну посадових обов'язків або внесення змін до структури управління.

Процес управління навчальним закладом має правову форму, тому що правові стосунки — це одна з форм прояву управлінських стосунків. Для правового забезпечення управління навчальним закладом використовується вся система законодавства: державне, господарське, фінансове, трудове, кримінальне право. Про наявність *правових умов* для нормального функціонування навчального закладу можна говорити, якщо забезпечується правомірність прийняття управлінських рішень, що передбачає виконання основних вимог: прийняття рішень керівниками, що мають на це право, дотримання ними встановлених правил і норм, що регулюють офіційну процедуру прийняття рішень, видання на основі рішень законних і юридично обґрунтованих актів управління; чітко визначено юридичний статус навчального закладу (за допомогою прийняття статуту, отримання ліцензій, акредитаційних сертифікатів), чітко визначено структуру органів управління та їхні повноваження, чітко визначено посадові обов'язки і права працівників навчального закладу й учнів або студентів, закріплено майнову самостійність навчального закладу, розроблений і реалізується механізм захисту майнових прав навчального закладу, педагогів, учнів або студентів, у навчальному закладі юридично грамотно вирішуються питання організації, оплати, дисципліни праці.

Реалізація цього завдання для навчального закладу є найважливішою проблемою. Її вирішення багато в чому залежить від того, як у навчальному закладі створюються *ергономічні та медичні умови*.

Матеріально-фінансові умови мають бути спрямовані, з одного боку, на збереження матеріальної бази навчального закладу, а з іншого - на її розвиток відповідно до нових завдань, що виникають перед навчальним закладом.

4. Закономірності та принципи управління навчальним закладом.

Серед закономірностей управління навчальним закладом визначено:

- ефективність управління навчальним закладом залежить від того, наскільки в його діяльності враховуються особливості впливу середовища;

- управління ефективно, якщо воно забезпечує максимально можливий рівень реалізації умов, які забезпечуються державою для функціонування навчального закладу;

- ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим вищий рівень

- керуючої і керованої підсистем;

- ефективність управління навчальним закладом тим вище, чим повніша управлінська діяльність спирається на положення наук, що лежать у її основі;

- ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення об'єктивно необхідних оперативних і стратегічних завдань управління;

- управління є ефективним, якщо забезпечуються єдність і цілісність усіх груп умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу;

- ефективність управлінської діяльності тим вища, чим вищий рівень професіоналізму особистості та діяльності керівників навчальних закладів;

- ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання;

- управління ефективно, якщо здійснюється на основі науково обґрунтованого плану роботи;

- ефективність управління навчальним закладом тим вище, чим повніше в структурі управлінської діяльності реалізується науково спланований зміст діяльності в тому або іншому управлінському циклі;

- управління ефективно, якщо забезпечене достатньою інформацією про реалізацію прийнятих у тому або іншому управлінському циклі управлінських рішень;

- ефективність управління тим вища, чим повніше забезпечується рівень необхідної розмаїтості підсистем навчального закладу;

- управління ефективно, якщо забезпечується цілісність усіх функцій управління в кожному з управлінських циклів.

Серед принципів управління найбільш поширеним є:

- принцип прогностичності управління навчальним закладом. Для забезпечення функціонування навчального закладу держава використовує численні механізми: розробляє закони, постанови, нормативні вимоги, встановлює стандарти, що включають навчальні плани, програми, вимоги до рівня освіченості, забезпечує розвиток педагогіки, психології та інших наук, орієнтованих на навчальні заклади, здійснює матеріально-фінансове забезпечення навчального закладу, забезпечує підготовку і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, організовує медичне обслуговування учнів і педагогів, організовує систему харчування учнів.

- принцип єдності державних і внутрішніх механізмів управління;

- принцип взаємовизначення керуючої і керованої підсистем;

- принцип науковості управління навчальним закладом;

- принцип оптимального співвідношення оперативного-поточного і цільового стратегічного управління;

- принцип цілісності умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу;

- принцип спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці;

- принцип професіоналізму особистості та діяльності керівника навчального закладу;

- принцип оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання;

- принцип планованості управління навчальним закладом. Для реалізації цих завдань можуть бути використані численні прийоми. Серед них - залучення педагогів до визначення цілей роботи, планування її змісту, використання різноманітних форм ознайомлення з планом роботи навчального закладу, застосування багатого арсеналу форм методичної роботи з педагогами.

- принцип оптимальної структури управління;

- принцип зворотного зв'язку;
- принцип необхідної розмаїтості;
- принцип цілісності функцій управління.

Глибоке засвоєння системи закономірностей можливе лише як результат цілісного оволодіння всіма складовими теорії управління навчальними закладами.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Опрацювати питання

- 1) Визначити поняття «система», «управління», основні види і типи систем.
- 2) Розкрити суть соціальної системи, види соціальних систем та основні їх ознаки.
- 3) Охарактеризувати мету, основні компоненти системи управління освітою. Розкрити значення менеджменту освіти в сучасних умовах.
- 4) Проаналізувати завдання сучасного ВНЗ у світлі законодавства України про вищу освіту.
- 5) Скільки тисяч років налічує історія менеджменту?
- 6) Які концепції управління освітніми установами розроблені представниками вітчизняної науки?

Управлінська ситуація: керівник вищого навчального закладу ознайомився із сутністю теорії створення умов та вирішив реформувати управління на її засадах. Що йому треба робити для перебудови управління?

Контрольні запитання, завдання

1. Які стратегії використовують в управлінні?
2. Представники яких наукових шкіл вважали центральною проблемою управління проблему людини?
3. Як розуміли сутність управління представники різних концепцій менеджменту?

4. Яка з концепцій управління, на вашу думку, є більш ефективною? Яка з концепцій управління є традиційною? У чому її сутність?
5. Які переваги та недоліки притаманні концепціям управління, орієнтованим відповідно «на вплив», «на взаємодію», «на створення»?
6. Опишіть складові прогностичного фону навчального закладу.
7. Дайте характеристику основних напрямів роботи зі створення у навчальному закладі правових умов, необхідних для реалізації мети управління.
8. У чому полягає сутність створення медичних, матеріально-фінансових, ергономічних умов, необхідних для реалізації мети управління?
9. Чи можна підготувати керівників навчальних закладів до реалізації закономірностей управління шляхом ознайомлення з їх номенклатурою?
10. Що таке принципи управління та які принципи управління вищими навчальними закладами обґрунтовано педагогічною наукою?
11. Яке визначення найбільш повно відображає сутність поняття «закономірності управління вищим навчальним закладом»?

ЛІТЕРАТУРА

11; 39; 40; 53; 83; 85

Тема 2. Законодавство України про управління навчальним процесом у ВНЗ

1. Державна політика у галузі вищої освіти.
 2. Нормативно-правова база, що регламентує організацію педагогічного процесу у вищій школі.
 3. Правовий статус вищих навчальних закладів (Закон України «Про вищу освіту»). Правовий статус засновника.
 4. Статут вищого навчального закладу.
-

1. Державна політика у галузі вищої освіти.

Для кращого розуміння даного питання студенту слід звернутися до Закону України «Про вищу освіту». Під поняттям *«державна політика в галузі освіти України»* розуміти складову частину (підсистему) загальнодержавної політики, що включає сукупність певної системи цілей, завдань, принципів, програм та основних напрямів діяльності органів управління освітою, спрямованих на організацію науково-методичного та впроваджувального супроводу стратегій розвитку системи освіти. Державна політика в галузі освіти і державне управління освітою взаємопов'язані. Державне управління є засобом (механізмом, інструментом) здійснення державної політики в галузі освіти.

Державна політика в галузі вищої освіти в Україні визначається вищим законодавчим органом, здійснюється органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на основі затвердженої органами влади і схваленої громадською думкою концепції розвитку освіти.

Вона ґрунтується на стратегічних документах розвитку освіти (програми, доктрини, концепції тощо), конституційних нормах, міжнародних, міждержавних договорах, ратифікованих вищим законодавчим органом, законодавчих актах, указах та розпорядженнях глави держави, постановвах Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, наказах спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади в галузі освіти і науки, інших центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковані заклади освіти, наказах та розпорядженнях регіональних (місцевих) органів виконавчої влади, прийнятих у межах їх компетенції.

Відповідно до п. 6 частини першої статті 92 Конституції України «засади регулювання виховання та освіти визначаються виключно законами України», які приймає єдиний орган законодавчої влади в Україні – Верховна Рада України. Закон України «Про вищу освіту» передбачає, що «державну політику у сфері вищої освіти визначає Верховна Рада України, а реалізують Кабінет Міністрів України та центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки».

У ст. 12 Закону України «Про вищу освіту» стверджується, що управління у сфері вищої освіти у межах своїх повноважень здійснюється: Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, галузевими державними органами, органами місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать вищі навчальні заклади, Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук, засновниками вищих навчальних закладів, органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки, Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.

Студентам слід звернути увагу, що в ст. 3 Закону України «Про вищу освіту» розкриті принципи державної політики у сфері вищої освіти:

1) сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя;

2) доступності вищої освіти;

3) незалежності здобуття вищої освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій (крім вищих духовних навчальних закладів);

4) міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у Європейській простір вищої освіти, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи;

5) наступності процесу здобуття вищої освіти;

6) державної підтримки підготовки фахівців з вищою освітою для пріоритетних галузей економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної та педагогічної діяльності;

7) державної підтримки освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності університетів, академій, інститутів, коледжів,

зокрема шляхом надання пільг із сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів вищим навчальним закладам, що провадять таку діяльність;

8) сприяння здійсненню державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти;

9) відкритості формування структури і обсягу освітньої та професійної підготовки фахівців з вищою освітою.

Важливим для студента є розуміння ст. 13 Закону України «Про вищу освіту», зокрема, щодо повноваження центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки, інших органів, до сфери управління яких належать вищі навчальні заклади.

Варто зазначити, що центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки утворює Науково-методичну раду, яка за участю Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти розробляє методологію, методичні рекомендації щодо розроблення стандартів освітньої діяльності та стандартів вищої освіти, а також науково-методичні комісії, що розробляють стандарти освітньої діяльності та стандарти вищої освіти.

2. Нормативно-правова база, що регламентує організацію педагогічного процесу у вищій школі.

Організація навчального процесу регламентується чинними нормативно-правовими документами України, стандартами вищої освіти з урахуванням принципів формування Європейського простору вищої освіти та внутрішньо університетськими документами. Законодавство України про вищу освіту базується на Конституції України і складається із законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність» та інших нормативно-правових актів, міжнародних договорів України, укладених в установленому законом порядку.

Організація та здійснення навчального процесу у вищих закладах освіти України регламентується «Положенням про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах».

Серед документів, які регламентують нормативно-правову базу діяльності ВНЗ та підготовки сучасного фахівця з вищою освітою окрім законів є укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України та інші акти законодавства з питань вищої освіти.

3. Правовий статус вищих навчальних закладів (Закон України «Про вищу освіту»). Правовий статус засновника.

У Законі України «Про вищу освіту» визначено, що вищий навчальний заклад - окремих вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей.

У ст. 26 цього Закону означено основні завдання вищого навчального закладу:

- провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями;
- для університетів, академій, інститутів - провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів в освітньому процесі;
- участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави через формування людського капіталу;
- формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах;
- забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності;
- створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів;
- збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;
- поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;

- налагодження міжнародних зв'язків та провадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури;

- вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці.

Правовий статус вищого навчального закладу детально проаналізовано у ст. 27 Закону України «Про вищу освіту». У ній наголошується, що вищий навчальний заклад утворюється у формі державної, комунальної, приватної установи і працює на засадах неприбутковості.

Юридична особа (крім наукової установи) набуває статусу вищого навчального закладу з моменту отримання ліцензії на провадження освітньої діяльності. Вищий навчальний заклад може бути засновником (співзасновником) інших юридичних осіб, які провадять свою діяльність відповідно до напрямів навчально-науково-виробничої, інноваційної діяльності вищого навчального закладу та забезпечують виконання його статутних завдань.

Вищі навчальні заклади державної, комунальної та приватної форми власності мають рівні права у провадженні освітньої, наукової та інших видів діяльності, можуть провадити освітню діяльність спільно з іноземними навчальними закладами за узгодженими освітніми програмами, утворювати навчальні, навчально-наукові та навчально-науково-виробничі комплекси, наукові парки та входити до складу консорціуму. Всі учасники комплексу, консорціуму зберігають статус юридичної особи і фінансову самостійність. Вищий навчальний заклад діє на підставі власного статуту.

Важливо знати, що в Україні діють вищі навчальні заклади таких типів:

- 1) *університет* - багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) вищий навчальний заклад, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє

поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність;

2) *академія, інститут* - галузевий (профільний, технологічний, технічний, педагогічний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) вищий навчальний заклад, що провадить інноваційну освітню діяльність, пов'язану з наданням вищої освіти на першому і другому рівнях за однією чи кількома галузями знань, може здійснювати підготовку на третьому і вищому науковому рівнях вищої освіти за певними спеціальностями, проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність;

3) *коледж* - галузевий вищий навчальний заклад або структурний підрозділ університету, академії чи інституту, що провадить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям ступенів молодшого бакалавра та/або бакалавра, проводить прикладні наукові дослідження. Коледж також має право здійснювати підготовку фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста.

Відомості про коледж, який є структурним підрозділом університету, академії чи інституту, включаються до Єдиної державної електронної бази з питань освіти.

Університету, академії, інституту незалежно від форми власності відповідно до законодавства може бути надано статус національного. Надання такого статусу здійснюється за пропозицією Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, що подається в порядку та за критеріями, встановленими Кабінетом Міністрів України. Встановлення відповідності діяльності національного вищого навчального закладу визначеним критеріям для підтвердження чи позбавлення його такого статусу здійснюється раз на сім років Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.

Особливості управління національним вищим навчальним закладом, що сприяють розвитку і підвищенню якості його освітньої діяльності та конкурентоспроможності, залученню додаткових фінансових ресурсів, можуть визначатися Статутом ВНЗ.

Вищому навчальному закладу на конкурсних засадах Кабінетом Міністрів України надається статус дослідницького університету в строком на сім років відповідно до затвердженого Кабінетом Міністрів України Положення та критеріїв, що включають показники, приведені до кількості науково-педагогічних і наукових працівників вищого навчального закладу.

Надання ВНЗ статусу дослідницького здійснюється за поданням Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти у разі відповідності критеріям, встановленим Кабінетом Міністрів України. Встановлення відповідності діяльності дослідницького вищого навчального закладу визначеним критеріям для підтвердження чи позбавлення його такого статусу здійснюється раз на сім років Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.

Детально критерії, за якими надається статус дослідницького університету проаналізовані у ст. 27 Закону України «Про вищу освіту»:

Повноваження засновника (засновників) вищого навчального закладу розкрито у ст. 15 Закону України «Про вищу освіту» і визначаються цим та іншими законами України, а також Статутом вищого навчального закладу.

Засновник (засновники) вищого навчального закладу або уповноважений ним (ними) орган:

1) затверджує статут вищого навчального закладу та за поданням вищого колегіального органу громадського самоврядування вищого навчального закладу вносить до нього зміни або затверджує нову редакцію,

2) укладає в місячний строк контракт з керівником вищого навчального закладу, обраним за конкурсом у порядку, встановленому цим Законом,

3) за поданням вищого колегіального органу громадського самоврядування вищого навчального закладу достроково розриває контракт із керівником вищого навчального закладу з підстав, визначених законодавством про працю, чи за порушення статуту вищого навчального закладу та умов контракту,

4) здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю вищого навчального закладу,

5) здійснює контроль за дотриманням статуту вищого навчального закладу,

б) здійснює інші повноваження, передбачені законом і статутом вищого навчального закладу.

Засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган може (можуть) делегувати окремі свої повноваження керівникові або іншому органу управління вищого навчального закладу.

4. Статут вищого навчального закладу.

Для студента важливим є той факт, що статут ВНЗ, розроблений відповідно до чинного законодавства України і є документом, який регламентує діяльність державного вищого навчального закладу. Статут має містити:

- 1) повну назву, юридичну адресу, дату прийняття рішення про створення,
- 2) права та обов'язки власника (власників),
- 3) обсяг цивільної правоздатності вищого навчального закладу,
- 4) обсяг основних засобів (розмір статутного фонду), наданих власником (власниками);
- 5) порядок утворення, діяльності та повноваження органів управління вищим навчальним закладом, права та обов'язки керівника;
- 6) порядок обрання представників до органів громадського самоврядування;
- 7) джерела надходження та порядок використання коштів та іншого майна вищого навчального закладу;
- 8) порядок звітності, контролю за здійсненням фінансово-господарської діяльності;
- 9) концепцію освітньої діяльності;
- 10) порядок внесення змін до статуту вищого навчального закладу;
- 11) порядок реорганізації та ліквідації ВНЗ.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Опрацювати питання

1. Розкрити значення менеджменту освіти в сучасних умовах.
2. Виписати та проаналізувати закони України, що регламентують освітню, нормативно-правову діяльність ВНЗ, проаналізувати Національну стратегію розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки.

3. Виписати назви періодичних видань, що регламентують діяльність керівника закладу освіти.
4. Проаналізувати, яка система управління освітою діє в Україні.
5. Визначити мету та функції управління освітньою організацією.
6. Аналіз Закону України «Про вищу освіту» щодо структури та змісту вищої освіти в Україні.
7. Скласти портфоліо документів, які регламентують нормативно-правову базу організації навчального процесу у ВНЗ.

Контрольні запитання

1. Вкажіть порядок реорганізації та ліквідації університету.
2. Назвіть типи ВНЗ в Україні.
3. Яке визначення найбільш повно відображає сутність поняття «університет»? Які чинники свідчать про наявність у навчальному закладі організаційних умов, необхідних для реалізації мети управління?
4. Які переваги та недоліки притаманні концепціям управління, орієнтованим відповідно «на вплив», «на взаємодію», «на створення умов»?

ЛІТЕРАТУРА

15; 25; 36; 37; 40; 70; 76

Тема 3. Структура та зміст управління навчальним процесом у вищій школі

1. Структура управління навчальним процесом у ВНЗ.

2. Стандарти вищої освіти. Вимоги до освітньої програми, освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма.

3. Навчальний план, робочий навчальний план, індивідуальний навчальний план студента.

4. Навчальна і робоча програми.

1. Структура управління навчальним процесом у ВНЗ.

Студенту варто наголосити, що управління вищим навчальним закладом вимагає вирішення стратегічних, практичних та оперативних завдань.

Як зазначає М. Фіцула, найбільш важливі стратегічні завдання управління визначаються довготривалістю наслідків, істотним впливом на всі напрями діяльності вищого навчального закладу. Прикладами стратегічних управлінських завдань є відкриття нових спеціальностей, кафедр, факультетів, філіалів, будівництво приміщень, придбання дорогого навчального обладнання тощо. До стратегічних завдань управління належить також розробка і впровадження принципів і правил оплати праці та додаткових заохочень, підбору кадрів, розподіл фінансових потоків тощо.

Практичні завдання управління вирізняються конкретною прив'язкою до часу виконання. Це складання річних робочих планів, семестрового розкладу, планів ремонту, розподіл навчального навантаження між викладачами, друк навчальних посібників та ін. Оперативні завдання управління вирішуються кожного дня і пов'язані із забезпеченням процесу життя вищого навчального закладу.

Складною та розгалуженою є структура управління вищими навчальними закладами, її утворюють як традиційні, так і нові структурні ланки. У цій структурі чітко можна виділити п'ять рівнів: ректор, проректори, декани, заступники деканів, завідувачі кафедри. При кожному з них є колегіальні органи: вчена рада, наукові, навчальні, виховні комісії, ради факультетів, факультетські комісії.

Безпосереднє управління діяльністю вищого навчального закладу здійснює його керівник – ректор (президент). Він у межах наданих

Йому повноважень вирішує усі питання діяльності вищого навчального закладу, затверджує його структуру і штатний розпис, видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками і структурними підрозділами ВНЗ, представляє вищий навчальний заклад у державних та інших органах, відповідає за результати його діяльності перед органом управління, у підпорядкуванні якого перебуває вищий навчальний заклад, є розпорядником майна і коштів, виконує кошторис, укладає угоди, дає доручення, відкриває банківські рахунки, приймає на роботу та звільняє з роботи працівників, забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку.

Ректор визначає функціональні обов'язки працівників, формує контингент осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі, відраховує та поновлює на навчання осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі, контролює виконання навчальних планів і програм, дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни, забезпечує дотримання службової та державної таємниці, здійснює контроль за якістю роботи викладачів, організацією навчально-виховної та культурно-масової роботи, станом фізичного виховання і здоров'я, організовує побутове обслуговування учасників навчально-виховного процесу та інших працівників вищого навчального закладу, разом із профспілковими організаціями подає на затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування ВНЗ правила внутрішнього розпорядку та колективний договір і після затвердження підписує його.

Керівник ВНЗ відповідає за провадження освітньої діяльності у вищому навчальному закладі, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження будівель та іншого майна. Для вирішення основних питань діяльності відповідно до статуту керівник вищого навчального закладу створює робочі та дорадчі органи, а також визначає їх повноваження. Керівник такого рангу щорічно звітує перед власником (власниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою) та вищим колегіальним органом громадського самоврядування вищого навчального закладу. Відповідно до статуту керівник ВНЗ може делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам та керівникам структурних підрозділів. При виході на пенсію з посади керівник, який пропрацював на цій посаді не менше двох термінів підряд, може бути

призначений на посаду почесного ректора (президента), начальника, директора тощо вищого навчального закладу із виплатою грошового утримання за рахунок навчального закладу в розмірі заробітної плати, яку він отримував перед виходом на пенсію. Призначення почесного ректора (президента), начальника, директора тощо здійснюється у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

У структурі управління вищими навчальними закладами є проректори науково-педагогічної роботи, з гуманітарної освіти та виховання, із соціально-психологічної роботи, з виховної роботи та студентських справ, тощо; відділи (сектори) з позанавчальної роботи, методичні центри, помічники ректора чи проректорів з певних напрямків роботи; декани, заступники деканів; ради наставників факультетів, постійно діючі семінари наставників студентських груп; ради студентського самоврядування гуртожитків, факультетів тощо.

Новими для структури управління багатьох ВНЗ є такі підрозділи, як відділи маркетингу, міжнародних зв'язків, видавництва, будівельні управління, відділи інформатизації навчального процесу. У структурі деяких університетів є інститути. Від факультетів вони відрізняються більшою кількістю студентів та напрямів роботи. Якщо керівники факультетів працюють за сумісництвом, то керівники інститутів за сумісництвом працюють як викладачі. З метою організації наукової роботи в університетах створюють науково-дослідні інститути, лабораторії, музеї.

Ректори і проректори сучасних ВНЗ - управлінські працівники за посадою, а не за освітою. А частина керівників - декани, заступники деканів, завідувачі кафедр - управлінськими працівниками, як правило, за сумісництвом.

Особливістю структури управління є і те, що у ВНЗ немає постійно діючого колегіального органу управління, який би охоплював усіх членів колективу. До вченої ради входять тільки представники основних структурних підрозділів.

Розміри ВНЗ, особливості їхньої структури (факультетський принцип організації діяльності), особливості структури управління ускладнюють проблему формування єдиного педагогічного колективу.

Центром роботи з безпосередньої організації навчально-виховного процесу у ВНЗ є факультети. Загальноуніверситетські структурні ланки виконують переважно стратегічні функції. Саме ця

особливість має визначати зміст управлінської діяльності представників різних структурних ланок управління ВНЗ. Повноваження факультетів є дуже обмеженими, охоплюють переважно поточні питання організації навчально-виховного процесу.

Отже, структурі управління ВНЗ притаманні складний, розгалужений, динамічний характер, поєднання ланок, передбачених нормативними документами, та ланок, які працюють на громадських засадах, відсутність професійних менеджерів, поєднання лінійно-функціональних, штабних та матричних елементів структури управління.

Керівництво факультетом здійснює декан, який може делегувати частину своїх повноважень заступникам. Декан видає розпорядження, що стосуються діяльності факультету, які є обов'язковими для виконання всіма працівниками факультету і можуть бути скасовані керівником ВНЗ. Керівник вищого навчального закладу відмінює розпорядження декана, які суперечать закону, статутіві чи завдають шкоди інтересам вищого навчального закладу.

Керівництво відділенням здійснює завідуючий, який призначається на посаду керівником вищого навчального закладу з числа педагогічних працівників, які мають повну вищу освіту і досвід навчально-методичної роботи. Завідуючий відділенням забезпечує організацію навчально-виховного процесу, виконання навчальних планів і програм, здійснює контроль за якістю викладання навчальних предметів, навчально-методичною діяльністю викладачів.

2. Стандарти вищої освіти. Вимоги до освітньої програми, освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма.

Студенту слід наголосити що у ст. 9 та 10 Закону України «Про вищу освіту» визначено, що *стандарт освітньої діяльності* - це сукупність мінімальних вимог до кадрового, навчально-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення освітнього процесу вищого навчального закладу і наукової установи.

Стандарт вищої освіти - це сукупність вимог до змісту та результатів освітньої діяльності вищих навчальних закладів і наукових установ за кожним рівнем вищої освіти в межах кожної спеціальності. Стандарти вищої освіти розробляються для кожного рівня вищої освіти в межах кожної спеціальності відповідно до Національної рамки кваліфікацій і використовуються для визначення

та оцінювання якості змісту та результатів освітньої діяльності вищих навчальних закладів (наукових установ).

Освітня (освітньо-професійна чи освітньо-наукова) програма - система освітніх компонентів на відповідному рівні вищої освіти в межах спеціальності, що визначає вимоги до рівня освіти осіб, які можуть розпочати навчання за цією програмою, перелік навчальних дисциплін і логічну послідовність їх вивчення.

Серед вимог до освітньої програми визначено: обсяг кредитів ЄКТС, необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти, перелік компетентностей випускника, нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах результатів навчання, форми атестації здобувачів вищої освіти, вимоги до наявності системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, вимоги професійних стандартів (у разі їх наявності).

Наприклад, освітня програма підготовки бакалавра включає: цикл загальних гуманітарних та соціально-економічних дисциплін, цикл загальних фундаментальних дисциплін, цикл професійної та практичної підготовки, різні види практичної підготовки

Освітньо-професійна програма підготовки магістра включає поглиблену підготовку: гуманітарну, соціально-економічну, фундаментальну, психолого-педагогічну, фахову, науково-практичну.

Освітньо-професійні програми підготовки бакалавра, магістра складаються з двох частин:

- освітніх частин, які забезпечують отримання фахівцями вищої освіти;
- професійних частин, які разом з освітніми частинами програм забезпечують отримання фахівцями відповідного освітнього ступеня бакалавр, магістр.

3. Навчальний план, робочий навчальний план, індивідуальний навчальний план студента.

Навчальний план – це нормативний документ вищого навчального закладу, який складається для різних форм навчання на підставі освітньої програми та структурно-логічної схеми підготовки, визначає організацію освітнього процесу підготовки фахівців університету.

Навчальний план розробляється окремо для кожного освітнього рівня (бакалавр, магістр), галузі знань (спеціальності) і форми

навчання (денна, заочна) і затверджується ректором (проректором з науково-педагогічної роботи) університету. Навчальні плани підготовки фахівців підлягають перегляду не раніше, ніж по закінченню терміну освітньо-професійної (освітньо-наукової) програми.

Підставою для розробки нових навчальних планів є: затвердження Кабінетом Міністрів України нового переліку (спеціальностей) або внесення змін до чинного переліку, внесення змін до циклу дисциплін гуманітарної та соціально-економічної підготовки (за рішенням Міністерства освіти і науки України або Вченої ради університету), внесення змін до циклу самостійного вибору навчального закладу або циклу самостійного вибору студента (за рішенням вчених рад навчальних підрозділів).

Навчальний план складається за змістом і на підставі освітньо-професійної, освітньо-наукової програм та структурно-логічної схеми підготовки фахівців і визначає: графік навчального процесу, план навчального процесу, зведений бюджет часу, перелік та обсяг нормативних і вибіркового навчальних дисциплін, послідовність їх вивчення, конкретні форми проведення занять та їх обсяг, форми проведення підсумкового контролю, обсяг часу, передбачений на самостійну роботу студентів.

Для конкретизації планування навчального процесу на кожний навчальний рік складається *робочий навчальний план*. Нормативні навчальні дисципліни встановлюються державним стандартом освіти. Дотримання їх назв та обсягів є обов'язковим для навчального закладу. Вибіркові навчальні дисципліни встановлюються вищим навчальним закладом. Вони вводяться для задоволення освітніх і кваліфікаційних потреб особи, ефективного використання можливостей і традицій конкретного навчального закладу, регіональних потреб тощо. Місце і значення навчальної дисципліни, її загальний зміст та вимоги до знань і вмінь визначаються навчальною програмою дисципліни.

Робочий навчальний план має ту ж структуру і складові, що і навчальний план денної форми навчання, а саме: графік навчального процесу, зведені дані бюджету часу, по семестровий план освітнього процесу, графік та терміни проведення практик, види та терміни проведення атестації. Робочі навчальні плани погоджуються

навчально-методичним відділом і затверджуються проректором з науково-педагогічної роботи.

Індивідуальний навчальний план студента складається на підставі робочого навчального плану і включає всі нормативні навчальні дисципліни та частину вибіркового навчального плану, вибраних студентом з обов'язковим урахуванням структурно-логічної схеми підготовки. Індивідуальний навчальний план складається на кожний навчальний рік і затверджується в порядку, встановленому вищим навчальним закладом. Вибіркові навчальні дисципліни, введені вищим навчальним закладом в освітньо-професійну програму підготовки і включені до індивідуального навчального плану студента, є обов'язковими для вивчення

4. Навчальна і робоча програми.

Програма навчальної дисципліни є складовою державного стандарту освіти. Цей різновид програм навчальних дисциплін розробляється провідними вищими навчальними закладами та затверджується Навчально-методичною комісією з певної спеціальності підготовки фахівців. У разі відсутності стандартної (типової) навчальної програми, навчальну програму нормативної дисципліни розробляє кафедра, за якою закріплена дисципліна. Навчальна програма дисципліни обговорюється на засіданні кафедри, рекомендується для використання Науково-методичною радою університету та затверджується ректором (проректором з науково-педагогічної роботи).

Програма навчальної дисципліни визначає інформаційний обсяг, рівень сформованості вмінь та знань, перелік рекомендованих підручників, інших методичних та дидактичних матеріалів, критерії та засоби діагностики успішності навчання.

Вибіркові навчальні дисципліни вводяться для задоволення освітніх і кваліфікаційних потреб, ефективного використання можливостей і традицій університету, регіональних потреб тощо. Програма вибіркової навчальної дисципліни є нормативним документом університету. Навчальна програма вибіркової навчальної дисципліни розробляється кафедрою і затверджується в установленому порядку.

На підставі навчальної програми дисципліни складається *робоча навчальна програма* дисципліни, яка є нормативним документом університету. Робоча навчальна програма містить виклад конкретного

змісту навчальної дисципліни, послідовність, організаційні форми її вивчення та їх обсяг, визначає форми та засоби поточного і підсумкового контролю. Робочі навчальні програми розробляють викладачі кафедр, схвалюються науково-методичними комісіями навчальних підрозділів і затверджуються проректором з науково-педагогічної роботи.

Робоча програма закладає «ідеологію» змісту освіти та організації освітнього процесу, визначає навчально-методичні засади діяльності кафедри; на її основі розробляються посібники для самостійного вивчення дисципліни інші матеріали методичного характеру, що забезпечують успішне опанування програмового матеріалу.

Навчально-методичний комплекс (НМК) - це чітко визначена сукупність навчально-методичних документів, що є моделлю освітнього процесу, яка згодом буде реалізована на практиці.

Мета призначення НМК дисципліни полягає в тому, щоб забезпечити цілісний навчальний процес з певної дисципліни в єдності цілей навчання, змісту, дидактичного процесу й організаційних форм навчання. Лише при дотриманні цієї умови НМК буде вважатися комплексом у повному розумінні цього слова - сукупність різних засобів навчання, що складають одне ціле. НМК (модель його представлено складається з двох частин: матеріали щодо планування вивчення дисципліни, матеріали методичного забезпечення вивчення навчальної дисципліни. Див табл.1).

Робоча програма навчальної дисципліни включає: пояснювальну записку, тематичний план, теми і плани лекцій, практичних, семінарських і лабораторних занять, завдання для самостійної роботи, питання для поточного контролю, тести, питання до іспиту (заліку), тематику курсових робіт (якщо їх написання передбачається при вивченні дисципліни), тематику кваліфікаційних робіт тощо.

До другої частини відносяться методичні матеріали: підручники, опорні конспекти лекцій, інструктивно-методичні матеріали (алгоритми, плани, інструкції) до практичних, семінарських і лабораторних занять, до проведення ділових ігор і розв'язання ситуаційних задач, до самостійної роботи, до роботи з тестами, підготовки до іспитів, а також з виконання і захисту курсових та кваліфікаційних (випускних) робіт.

Таблиця 1.

Модель навчально-методичного комплексу дисципліни

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛІНИ	
Матеріали щодо планування вивчення дисципліни	Матеріали методичного забезпечення вивчення навчальної дисципліни
Робоча програма	Методичні матеріали
Теми і плани лекцій	Підручники, тексти лекцій
Теми і плани практичних занять	Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять
Теми і плани семінарських занять	Інструктивно-методичні матеріали до семінарських занять
Теми лабораторних робіт та завдання	Інструктивно-методичні матеріали до лабораторних занять
Завдання для самостійної роботи	Інструктивно-методичні матеріали до самостійної роботи
Засоби контролю знань (питання поточного контролю, тести)	Інструктивно-методичні матеріали до роботи з тестами, питаннями
Питання до іспиту (заліку)	Інструктивно-методичні матеріали з підготовки до іспитів
Тематика курсових та кваліфікаційних робіт	Інструктивно-методичні матеріали щодо виконання та захисту курсових та кваліфікаційних робіт

Форми проведення занять при використанні електронного навчально-методичного комплексу (зокрема, інформаційно-методичного блоку) зазнають певних змін, а саме: модернізації зазнають лекційні заняття - викладач у процесі лекції широко може використовувати мультимедійні презентації, які є тематично й логічно зв'язаною послідовністю інформаційних доз матеріалу модуля, тезисно відображають його ключові моменти, включають основні формули та схеми, а також статичні та динамічні зображення об'єктів, які вивчаються. Їх демонстрація здійснюється за допомогою мультимедійного проектора, студенти до початку лекції можуть отримати опорні конспекти, які являють собою комплект слайдів презентацій, роздрукованих таким чином, щоб сторінка містила

кілька слайдів та поле для заміток. Такі конспекти дозволяють студентові зосередитися на демонстрації презентацій, не витрачаючи часу на копіювання зображень. Під час проведення практичних та лабораторних робіт студенти мають можливість працювати з матеріалом, який вивчається в інтерактивному режимі, тобто впливати на роботу інформаційного засобу.

Такий підхід до планування, організації та проведення навчального процесу дозволяє оптимізувати управління навчальним процесом, а й забезпечувати якісну підготовку фахівця.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Опрацювати питання

1. Назвати функції та охарактеризувати структурні компоненти стандарту освіти.

2. Розкрити структуру та зміст освітньо та освітньо-наукової програми підготовки фахівця.

3. Зміст та порядок розробки стандартів вищої освіти вищих навчальних закладів.

4. Описати структуру, зміст та вимоги до науково-методичного комплексу дисципліни.

5. Що таке програма навчальної дисципліни, суть та специфіка її розробки?

6. Охарактеризувати підручник та навчальний посібник як основні види навчальної літератури у ВНЗ, розкрити їх функції та структурні компоненти.

7. Назвати критерії відбору навчального матеріалу, вимоги до структури та обсягу підручників і навчальних посібників.

8. Розкрити порядок затвердження та рецензування підручників і навчальних посібників.

9. Назвати основні вимоги до структури та обсягу інструктивно-методичних матеріалів до семінарських і практичних занять.

Управлінська ситуація: у вищому навчальному закладі збільшується кількість ситуацій, розв'язання яких виходить за межі посадових обов'язків керівників. Складіть номенклатуру таких ситуацій та запропонуйте шляхи перебудови структури управління навчальним закладом.

Контрольні запитання

1. Скільки рівнів управління має вищий навчальний заклад?
2. Чому для процесу управління дитячим садком характерна більша, порівняно з іншими освітніми установами, стандартність та стабільність управлінських завдань?
3. Які складові робочої програми навчальної дисципліни?
4. Які особливості робочої програми навчальної дисципліни?
5. Що таке навчальний план?
6. Що таке робочий навчальний план?
7. Проаналізуйте структуру управління вищим навчальним закладом.
8. Який з видів управлінської діяльності займає у керівників ВНЗ більш значний час порівняно з іншими видами діяльності? Чому?
9. Скільки студентів припадає на одного управлінського працівника?
10. У чому полягають особливості управління коледжами?

ЛІТЕРАТУРА

5; 8; 13; 22; 23; 25; 30; 34; 60; 61; 65; 70; 82

Тема 4. Макротехнологія управління навчальним процесом у ВНЗ

1. Управлінський цикл, функції управління.
 2. Функція планування.
 3. Організація як функція управління.
 4. Функція контролю.
 5. Регулювання як функція управління.
-

1. Управлінський цикл, функції управління.

Цикли управління частіше за все поєднують із циклами навчально-виховного процесу. Основним управлінським циклом у навчальних закладах є навчальний рік. На цей період часу складається план роботи, який є головним управлінським документом навчального закладу. Управлінський цикл є сукупністю функцій управління. Студенту треба зрозуміти, що є різні підходи до розуміння функцій управління. А.Файол поділив функції управління на функції управління підприємництвом і адміністративні функції.

В. Афанасьєв вважає, що функції управління — це операції, дії суб'єкта управління, які відповідають послідовній зміні стадій управлінського циклу, а сукупність цих функцій становить зміст процесу управління.

За В. Пікельною функція управління - це особливий вид управлінської діяльності, що передбачає певний розподіл праці та спеціалізацію у сфері управління.

В організаційно-технічному плані функції управління поділяються за:

- а) за належністю до сфери діяльності (спеціальні (конкретні) (посадові обов'язки);
- б) за стадіями (етапами) управління (загальні (основні або технологічні)).

Соціологи виділяють чотири основні функції управління: планування, організація виконання, мотивація, контроль. Л. Даниленко виділила класичні, діяльнісні та модернізовані.

До діяльнісних управлінських функцій належать стимулювання, дослідження, громадсько-політичної, культурно-просвітницької,

господарської, фінансової, викладацької, економічної, науково-методичної, аналітичної, діагностичної діяльності.

До модернізованих управлінських функцій відносяться консультування, прогнозування, політичної дипломатичності, менеджменту, представництва.

У науковій літературі пропонують таку функцію управління як педагогічне стимулювання або мотивацію. Стимулювання, мотивація підлеглих, імовірно, є актуальним управлінським завданням, яке реалізується під час здійснення всіх функцій та в поточній роботі керівника.

Найбільш поширеними є такі управлінські функції: планування, організація, контроль, регулювання.

2. Функція планування.

Планування - вид управлінської діяльності, спрямований на визначення мети, завдань управління, змісту управлінської діяльності, відповідальних за ті чи інші заходи та терміни їх виконання.

Складовими планування є прогнозування, програмування і безпосередньо саме планування.

Прогнозування - це встановлення потенціалу об'єкта, його розрахунок у часі й просторі. Це визначення перспективних проблем, які необхідно вирішувати засобами управління, а проблема - це складне теоретичне або практичне завдання. План має відображати всі функції управління. У плані роботи передбачаються заходи з організаційного забезпечення реалізації цього плану, заходи з контролю його виконання й регулювання і заходи з планування роботи на наступний цикл управління.

До недоліків планування треба додати те, що для більшості планів роботи навчальних закладів характерні недостатня обґрунтованість мети роботи, слабкий зв'язок змісту роботи та цілей, недостатнє врахування тенденцій розвитку освіти та сучасного стану науки, слабка цілісність розділів плану.

Функцію теоретичних засад перспективного планування можуть виконувати концепція стратегічного менеджменту.

Перспективний план не є документом постійного вжитку. Він необхідний для складання річного плану, тому терміни виконання, відповідальні, відмітки про виконання — графи, необхідні для річного, а не перспективного плану.

Перспективний план відрізняється від річного і рівнем деталізації засобів реалізації мети. У річному плані пунктами є конкретні заходи - питання, які обговорюють на засіданнях та назви конференцій, відкритих лекцій тощо. Перспективний план не потребує такої деталізації, він містить більш узагальнені завдання та напрями діяльності.

В управлінській літературі пропонують різні засоби розробки планів роботи. Традиційним є складання текстового плану відповідно до тих чи інших розділів.

Застосування методу мережевого планування та управління в системі освіти обґрунтувала В. Пікельна. Цей метод використовували для розробки організаційних моделей оперативного управління. Це, наприклад, — вчена рада, інструктивно-методична нарада, педагогічні читання, самоосвіта тощо.

3. Організація як функція управління.

Організацію як функцію управління виділив А. Файоль. Сутність її полягає в організаційному виконанні рішення, створенні мережі організаційних стосунків, які забезпечують цілісність, динамізм керуючої системи, органічну, найбільш ефективну взаємодію її компонентів. Організація передбачає формування керуючої підсистеми, здатної оптимально впливати на керовану систему. Головне в організаційній роботі — визначення ролі кожного підрозділу, кожної людини в досягненні мети, забезпечення ефективної взаємодії підрозділів і людей, об'єднаних на засадах єдності мети та єдності організації, раціонального розподілу прав, повноважень та обов'язків, фіксування правильного їх співвідношення.

Завдання, на які спрямована організація: визначення структури управління, виокремлення структурних, змістовних і функціональних компонентів на кожному його рівні, організація належної взаємодії в роботі всіх рівнів управління, встановлення між ними стосунків субординації, координації та зворотного зв'язку, здійснення засобів управлінського впливу з урахуванням рівня розвитку педагогічного та студентського колективу.

Організація полягає у доведенні до конкретних виконавців основних ідей і завдань діяльності навчального закладу, в забезпеченні необхідного поєднання зусиль і дій у процесі їх реалізації, в конкретизації завдань і визначенні видів діяльності всіх

учасників навчально-виховного процесу з урахуванням їхніх обов'язків і можливостей.

В управлінні реалізуються два типи завдань — поточні, які повторюються з року в рік, і специфічні, які реалізуються в межах того чи іншого управлінського циклу. Організаційна робота має такі складові: поточна організаційна робота, організаційна робота в межах інших функцій управління, організація як функція управління.

Цей вид управлінської діяльності передбачає реалізацію таких завдань: ознайомлення членів колективу зі змістом діяльності з реалізації завдань навчального закладу в цьому управлінському циклі, формування готовності працівників до реалізації цих завдань, вирішення матеріально-фінансових проблем, пов'язаних з реалізацією завдань роботи.

За традицією, членів колективу з планом роботи ознайомлюють під час його затвердження на вченій раді у вищих навчальних закладах. Але як обсяг плану, так і те, що на засіданнях вченої ради представлена лише незначна частина колективу, завдання ознайомлення з планом роботи ускладнюється. Тому ефективність реалізації цього завдання залежить від деканів факультетів, завідувачів кафедр, керівників інших структурних підрозділів.

Центральною проблемою під час реалізації функції «організація» є підготовка науково-педагогічних працівників до ефективного виконання завдань роботи на управлінський цикл. Ця підготовка разом з психолого-мотиваційною включає когнітивно-практичну. Вона реалізується за допомогою «форм методичної роботи». Формується уявлення про методичну роботу як специфічний напрям діяльності керівників та викладачів, що підвищує рівень їхнього професіоналізму, усуває недоліки у роботі.

Є специфіка у використанні окремих форм методичної роботи. Так, відкриті заняття у використовують переважно під час атестації викладачів, а в інших навчальних закладах — переважно для підготовки працівників до нових видів діяльності.

Важливою умовою ефективної роботи навчального закладу є самоосвіта працівників. У ВНЗ склалася практика підвищення кваліфікації чи стажування. Найчастіше науково-практичні конференції проводять у ВНЗ. Їх ініціаторами здебільшого виступають окремі кафедри або факультети. Таку форму роботи можна використовувати як засіб підготовки працівників до наступної

роботи, якщо не лише пов'язувати їхні теми із завданнями ВНЗ, а й залучати до їх підготовки і проведення представників різних кафедр, спеціальностей.

4. Функція контролю.

Для студента важливим є той факт, що контроль — це перевірка відповідності реального ходу процесу планам, нормам, інструкціям, рішенням.

Контроль — це вид управлінської діяльності, спрямований на виявлення відхилень фактичних результатів управління від передбачених, з'ясування причин розходження мети та результатів управління, визначення змісту регулюючої діяльності щодо зведення до мінімуму наявних відхилень. Він передбачає всебічне вивчення й аналіз навчально-виховного процесу в школі, об'єктивне оцінювання досягнутих результатів з метою запобігання можливим помилкам, координації зусиль відповідно до визначених завдань.

В основі контролю лежать два види управлінської діяльності — перцептивний, пов'язаний зі збиранням інформації щодо перебігу та розвитку навчально-виховного процесу, передбачає порівняння дійсного стану справ з еталоном через безпосереднє сприймання педагогічної діяльності керівником, та комунікативний, який передбачає створення комунікативної мережі, за якої йде інформація, необхідна для управління педагогічним процесом, спілкування директора та його заступників з педагогами, учнями.

Контроль виконує діагностичну, коригувальну та регулюючу функції.

Етапи контролю:

- визначення мети перевірки;
- складання плану перевірки вибір форм та методів перевірки; констатація фактичного стану справ;
- отримання інформації про роботу педагога, інструктаж та надання допомоги під час перевірки;
- відвідування занять. спостереження за процесом навчання, виховання, фіксування результатів;
- об'єктивна оцінка стану справ;
- вивчення та отримання інформації;
- аналіз та оцінка отриманих даних;
- облік результатів;

- формулювання висновків, рекомендацій;
- розробка пропозицій та заходів формулювання вимог та рекомендацій;
- обговорення результатів контролю в колективі, оформлення пропозицій за результатами контролю, надання рекомендацій, пропозицій, визначення терміну ліквідації недоліків, надання вимог та рекомендацій;
- перевірка виконання вказівок.

Згідно з рекомендацією щодо становища педагога, прийнятою ЮНЕСКО у середині 60-х років ХХ ст., вказується, що будь-яка система інспекції та контролю має організовуватися так, щоб заохочувати та допомагати педагогам у виконанні ними професійних завдань, а не обмежувати їх свободу, ініціативу, відповідальність.

До специфічних особливостей реалізації функції контролю у вищих навчальних закладах треба віднести те, що діяльність з контролю спеціально не планується. Це пов'язано з особливістю планування роботи вищих навчальних закладів. У таких планах частіше за все визначають тематику засідань вченої ради, ректорату та декількох комісій. У ВНЗ фактично відсутні чіткі цілі роботи на навчальний рік.

Функцію контролю в управлінському циклі управління ВНЗ виконує акредитаційний самоаналіз діяльності, і саме від керівництва навчального закладу залежить, чи буде він об'єктивним або формальним, спрямованим на перевірку, а не з'ясування реального стану справ. Функцію контролю у межах річного управлінського циклу у ВНЗ виконує аналіз виконання рішень колегіальних органів управління — вчених рад, ректорату, загальних зборів.

Контроль педагогів є поточним завданням, і тому не стосується контролю як функції управління. Такий контроль має бути спрямований на результати, а не на процес діяльності педагога, та не обмежувати його права на вибір форм і методів своєї діяльності, на педагогічну творчість.

У межах річних управлінських циклів контроль спрямовують на аналіз процесу реалізації тієї чи іншої мети роботи навчального закладу та визначення шляхів і засобів для їх більш повного зближення.

Для реалізації завдань контролю використовують дві групи методів управління - отримання управлінської інформації та розробки

управлінських рішень. Конкретний перелік цих методів управління обумовлюється особливостями мети, об'єкта контролю, наявних ресурсів.

5. Регулювання як функція управління.

Регулюванню передують функція контролю, його треба визначити як вид управлінської діяльності, кінцевий етап управління, спрямований на наближення поточного результату управління до запланованого шляхом виконання рішення, прийнятого під час контролю.

Найбільш поширеними є такі види регулювання.

Оперативне регулювання (оперативні наради, наради при керівнику) передбачає вироблення заходів на основі аналізу оперативної інформації, зібраної в ході здійснення контролю і реалізацію цієї системи, що забезпечує зміну стану справ у процесі, що регулюється.

Тематичне регулювання (адміністративні та виробничі наради, вчені ради) здійснюється на основі аналізу інформації про стан окремих ділянок роботи навчального закладу. Така інформація збирається під час тематичного контролю.

Підсумкове регулювання (вчена рада за підсумками навчального року, конференції) передбачає вироблення системи заходів на основі аналізу підсумків навчального року.

Функція регулювання відрізняється від усіх інших тим, що зміст діяльності з її реалізації заздалегідь не планується. Якби заздалегідь було відомо, які відхилення в реалізації мети управління можуть виникати, то їх можна було б уникнути під час реалізації функції «організація».

Аналіз змісту управлінської діяльності свідчить, що під час регулювання виконуються ті ж завдання, що й під час реалізації функції «організація» — ознайомлення працівників з прийнятими рішеннями, їх підготовка до виконання цих рішень та вирішення матеріально-фінансових проблем, пов'язаних з виконанням рішення. Проте, масштаби реалізації цих завдань у межах функцій «організація» та «регулювання» різні. Так, чим детальніше та якісніше реалізується функція «організація», тим локальнішою та меншою за обсягом стає діяльність з регулювання. Організація зазвичай спрямована на весь колектив і значні управлінські завдання,

а регулювання — на окремих членів колективу і більш локальні матеріально-фінансові проблеми.

Зміст і засоби діяльності з регулювання залежать від причин, які зумовили відхилення поточного результату управління від його мети. Найбільш вірогідний перелік цих причин: недосконалість мети та плану роботи навчального закладу, неякісне виконання завдань функції «організація», наявність працівників, не охоплених діяльністю з підготовки до реалізації мети, зміни в зовнішніх умовах функціонування навчального закладу, зміни внутрішніх умов функціонування навчального закладу, зниження рівня мотивації участі в реалізації мети у працівників.

Керівникам навчальних закладів під час планування роботи не завжди вдається враховувати вплив зовнішніх чинників на реалізацію планів роботи.

Найголовніше те, що регулювання дало змогу вирішити важливу для навчального закладу проблему. Необхідність у регулюванні процесу реалізації мети роботи може бути викликана і зниженням рівня мотивації працівників. Вибір регулюючих впливів залежить від причин зниження рівня мотивації працівників.

Такі причини можуть бути різними, наприклад:

- необхідність значно більших зусиль, ніж передбачав працівник;
- наявність переваг, які може дати виконання роботи;
- складність роботи, її невідповідність рівневі знань та вмінь працівника; незадовільний мікроклімат у колективі;
- конфліктні стосунки з керівником; невдоволеність працівника рівнем оплати праці;
- перевантаженість працівника навчальною або громадською роботою;
- захопленість працівника роботою над своїм методичним посібником або науковою темою;
- проблеми зі здоров'ям.

Керівник має розуміти, що підвищити рівень мотивації окремих працівників буде майже неможливо або дуже важко, якщо не вирішити фундаментальних для них проблем, пов'язаних з мікрокліматом, конфліктними стосунками, оплатою праці.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Розкрити суть функцій управління в історії менеджменту.
 2. Проаналізувати погляди вітчизняних науковців на сутність та структуру функцій управління.
 3. Дати визначення педагогічного аналізу у структурі управління навчальним закладом.
 4. Охарактеризувати мету діяльності вищого навчального закладу на рік.
 5. Назвати види та структуру планів вищого навчального закладу.
 6. Процедури планування роботи вищого навчального закладу.
 7. Визначити місце функції організації в управлінському циклі.
 8. Оцінка ефективності реалізації функції «організація».
 9. Розвиток наукових уявлень про контроль як функцію управління.
 10. Розкрити сутність функції регулювання.
 11. Охарактеризувати зміст діяльності з регулювання процесу управління та засоби діяльності з регулювання процесу управління.
- Управлінська ситуація:
- розробити проект плану роботи кафедри або циклової комісії;
 - визначити мету роботи вищого навчального закладу на рік та побудувати дерево цілей;
 - у ВНЗ прийнято рішення ліцензувати нову спеціальність (на вибір магістра). Спланувати роботу з підготовки до ліцензування.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення понять «цикл управління» та «функція управління».
2. Складовою якої функції є цілепокладання та прогнозування ?
3. Які плани роботи складають у вищих навчальних закладах?
4. Що є центральною проблемою під час реалізації функції «організація»?
5. Сформулювати умови мотивуючої організації праці підлеглих.
6. За допомогою яких критеріїв можна оцінити реалізацію функції «організація»?

7. Які завдання реалізує контроль як функція управління?
8. Який підхід до управління реалізує функція контролю — цільовий, поточний?
9. У чому недоліки традиційного контролю?
10. Чи є регулювання складовою функції контролю?
11. Чи є планування, організація, контроль та регулювання найбільш загальними методами управління?
12. Чи справедливе твердження, що завдання регулювання вирішуються за допомогою індивідуальних та групових форм управлінської діяльності?

ЛІТЕРАТУРА

4; 9; 10; 18; 21; 25; 33; 63; 72; 80; 85

Тема 5. Особливості і методи управління навчальним процесом у вищих навчальних закладах

1. Основні підходи до управління вищим навчальним закладом: системний підхід, демократизація та інформатизація управління вищим навчальним закладом.

2. Класифікація методів управління навчальним закладом.

3. Методи одержання інформації, необхідної для управління навчальним закладом.

4. Методи розробки управлінських рішень.

5. Методи доведення управлінських рішень до виконавців.

6. Організаційно-методичні методи управління навчальним закладом.

1. Основні підходи до управління вищим навчальним закладом: системний підхід, демократизація та інформатизація управління вищим навчальним закладом.

Студенту варто знати, що є такі погляди на системний підхід: як універсальний принцип світоглядного значення, як принцип або методологія пізнання, як технологія дослідження. Системний підхід

передбачає виділення системи, структури, елементів як на рівні системи в цілому, так і на рівні підсистеми з урахуванням кінцевого результату, досягненню якого підпорядковане функціонування системи.

Він охоплює весь зміст управлінської діяльності: макросередовище навчального закладу, мікросередовище ВНЗ, навчальний заклад, діяльність, особа (керівник, працівник, студент), модель як система.

Головними чинниками середовища, що впливають на навчальний заклад є: світові тенденції розвитку освіти, стан розвитку науки (зміни в науковій картині світу), філософія освіти, особливості соціально-економічного розвитку країни, особливості політичного розвитку країни, особливості культурного розвитку країни, традиції в галузі освітньої діяльності, освітня політика, рівень розвитку психолого-педагогічної науки.

До чинників мікросередовища насамперед слід віднести: особливості соціально-економічного розвитку регіону, культурний рівень населення регіону, національний склад мешканців, особливості мережі навчальних закладів, інфраструктуру організації дозвілля молоді, політику місцевих органів управління освітою, особливості потенційного контингенту студентів, можливості формування контингенту викладачів відповідно до завдань навчального закладу, можливості організації підвищення кваліфікації працівників навчального закладу, фінансові можливості мешканців регіону; Системний підхід передбачає розгляд навчального закладу як складної багатокомпонентної системи, головною підсистемою якої є педагогічна система. Її функціонуванню підпорядковані всі інші підсистеми — матеріально-технічна, фінансова, управлінська.

Цілісність структурних компонентів педагогічної системи забезпечує управлінська підсистема.

Системний підхід до управління передбачає забезпечення єдності, цілісності всіх функцій управління. Усвідомлення керівником навчального закладу структури педагогічної діяльності дає можливість ефективно її аналізувати, моделювати, приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз управлінської ситуації, визначення мети, змісту, засобів впливу на цю ситуацію та підсумковий аналіз отриманих результатів — головні складові повсякденної діяльності керівника. Системний підхід до управління

передбачає розгляд особистості студента, працівника, керівника як системних явищ.

Однією з основних тенденцій розвитку сучасного суспільства є гуманізація та демократизація. Зміни, що відбуваються в суспільному розвитку, зумовили появу особистісно орієнтованої освіти, формування її принципів: визнання особистості студента, педагога, керівника суб'єктом відносин; визнання людини метою, а не засобом освітньої діяльності.

У зв'язку з цим виникає необхідність побудови управління на демократичних засадах, що веде до переходу від авторитарного до демократичного управління.

В основі демократизації управління лежать ідеї синергетичного підходу, що дає змогу розглядати людину як складну, відкриту систему, що самоорганізовується, саморозвивається, якій неможливо нав'язати невластиві їй шляхи розвитку.

В основі процесу демократизації має лежати концепція управління, яка повно, комплексно відображає сутність цього явища.

Цим вимогам відповідає концепція, в якій управління розглядається як діяльність членів керуючої підсистеми, спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, медичних, ергономічних умов, необхідних для стабільного функціонування, розвитку навчального закладу, реалізації його цілей.

Особистісною основою демократизації управління навчальним закладом є перехід керівника на демократичний стиль керівництва, який будується на особистому й діловому авторитеті. Демократичний стиль управління характеризується сприйняттям людини і повагою до неї у всій її цілісності, проявом високих етичних норм поведінки, створенням умов для особистісного розвитку співробітників. Вимоги ставлять у формі порад, консультацій. Головний спосіб впливу на людину — заохочення за прояв ініціативи. Керівник-демократ підтримує зі співробітниками й учнями довірчі стосунки, поводить відверто й просто, в контролюючій діяльності не виявляє упередженості.

Реалізація демократичного стилю можлива за високого рівня інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностей керівника. Такий стиль керівництва найбільш ефективний, адже він забезпечує більшу ймовірність правильних рішень, активність

співробітників, їх задоволеність своєю роботою, сприятливий психологічний клімат, згуртованість колективу, високі результати навчально-виховного процесу.

Керівник демократичного стилю управління, розуміє значення колегіальних органів і активно допомагає в їх становленні, зміцнює їх авторитет, він терплячий до критики, вміло веде діалог, створює умови для розвитку творчого потенціалу працівників, не протиставляє себе колективу, гласність — дисципліні, демократію — порядку.

Демократизація управління навчальним закладом передбачає делегування повноважень керівників окремим співробітникам і колегіальним органам, що дає можливість задіяти механізми самоорганізації. Делегування повноважень здійснюється при вирішенні питань планування роботи, заохоченні співробітників, розподілі навантаження викладачів, підготовці питань для обговорення на засіданнях управлінських органів, організації контролю за діяльністю членів колективу, розподілі громадських доручень.

Одним з основних напрямів демократизації управління є делегування повноважень, що веде до виконання функцій, які не входять до посадових обов'язків співробітників, актуальною стає проблема особистої відповідальності працівників. Умовою її формування й розвитку є моральна готовність працівника до виконання нових функцій, ставлення до них як до основних, важливих, а не периферійних. Така особливість зумовлює важливість вирішення керівником завдання мотивації співробітників на виконання управлінських функцій. І тут необхідний не стільки контроль, скільки формування традицій, громадської думки, що стимулюють активну участь в управлінській діяльності.

Демократичний характер управління у ВНЗ, що передбачає широку участь членів колективу в аналізові мікро- і макросередовища навчального закладу, у визначенні основних напрямів діяльності і його розвитку навчального закладу, мотивації й підготовці членів колективу до реалізації планів роботи, в контролі результатів діяльності колективу.

Ключову роль у процесі демократизації управління відіграє демократизація контролю викладачів, яка передбачає: відмову від контролю процесу діяльності викладача, реалізацію його права на

вибір форм і методів своєї діяльності, розробку й використання чітких критеріїв оцінки результатів діяльності викладачів, об'єктивну оцінку результатів діяльності викладачів, створення умов для самоконтролю педагогічної діяльності, делегування функцій контролю членам колективу, урахування в процесі контролю викладачів думки студентів, інших викладачів, зведення кількості перевірок до мінімуму, який дає змогу отримати інформацію про результати діяльності викладачів.

Ефективність управління залежить від вирішення проблеми співвідношення централізації, авторитарності й децентралізації, демократизації.

Демократичним управління буде лише в разі, якщо у процесі вирішення названих завдань керівник визначатиме соціальну роль, посадові обов'язки підлеглого з урахуванням його інтересів, потенційних можливостей. Це дасть змогу перетворити виробничу діяльність співробітника в процес самореалізації особистості, зробити управління із засобу авторитарного тиску на людину в засіб самоактуалізації.

Інформатизація системи освіти трактується як упорядкована сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, соціально-економічних, навчально-методичних, науково-технічних, виробничих, управлінських процесів, спрямованих на задоволення освітніх інформаційних, обчислювальних і телекомунікаційних потреб учасників навчально-виховного процесу, на формування та розвиток інтелектуального потенціалу нації, удосконалення форм і змісту навчально-виховного процесу шляхом упровадження комп'ютерних методів навчання й тестування.

Ефективність інформатизації навчального закладу значною мірою залежить від наукового обґрунтування цього процесу. На сьогодні поширеними є такі напрями інформатизації управління: створення корпоративної локальної мережі, організація документообігу, створення медіатеки, створення банку даних тощо.

В інформатизації вищого навчального закладу можна виділити кілька взаємопов'язаних процесів — інформатизація навчально-виховного процесу, інформатизація управління навчальним закладом та управління інформатизацією. Керівнику ВНЗ для вирішення зазначеної проблеми, крім моделювання інформаційної мережі, необхідно вирішувати й інші управлінські завдання: створення та

розвиток матеріальної бази інформатизації, що передбачає розробку комп'ютерних програм, створення корпоративної мережі, підключення до мережі Інтернет, обладнання відповідних приміщень тощо; розробка та впровадження організаційної структури управління процесом інформатизації; підготовка членів колективу до оптимального використання можливостей інформаційних технологій. Підготовка студентів здійснюється за допомогою навчального процесу, поза аудиторної роботи, створення можливості використовувати комп'ютерну техніку в повсякденному житті.

Підсумковими та узагальненими критеріями оцінки інформатизації навчального закладу можна вважати рівень інформаційної культури учнів, студентів, працівників, рівні якості навчально-виховного процесу та управління навчальним закладом. Саме зміни в рівні сформованості цих параметрів найбільш яскраво характеризують результативність інформатизації навчального закладу.

2. Класифікація методів управління навчальним закладом.

Під поняттям «метод управління» в теорії управління розуміють спосіб впливу керуючої системи на керовану. Це система дій з організації відносин у колективі, взаємопов'язана система прийомів впливу на виробничий процес; це спосіб взаємодії суб'єкта і об'єкта управління.

Є. Хриков вважає, що методи управління — це система прийомів реалізації цілей, принципів, змісту управління, реалізації функцій управління. Методи управління виконують функцію впливу, взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, розробки управлінських рішень.

В традиційному підході до класифікації в управлінні вищим навчальним закладом виділяють три групи методів управління: *організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, економічні.*

А. Орлов виокремлює дві групи методів управління навчальним закладом: організаційно-розпорядчі методи (організаційне нормування і регламентування, добір, розстановка і робота з кадрами, розпорядчо-інструктивна робота, узагальнення досвіду організаторської роботи), психолого-педагогічні методи управління навчальним закладом (переконання, особистий приклад, бесіда, інструктаж, заохочення, покарання, організація педагогічного

колективу й колективу учнів, змагання, формування громадської думки, атестація).

Специфічним методом управління навчального закладу, що не входить до жодної з цих груп є системний аналіз.

В.Пікельна обґрунтовує три групи методів управління навчальним закладом: економічні методи, організаційно-педагогічні методи, соціально-психологічні методи.

Л. Даниленко розробила класифікацію методів управління з урахуванням характеру джерела інформації за аналогією з класифікацією методів навчання: вербальні, дослідницькі, ілюстративно-показникові, техніко-технологічні методи управлінської діяльності керівника.

Вербальні методи: індивідуальні (консультація, бесіда) та групові (інструктаж, нарада, збори).

Дослідницькі методи - вивчення передового досвіду, атестація педагогічних кадрів, порівняння їхніх сучасних досягнень з минулими та досягненнями вітчизняних та зарубіжних колег; анкетування та інтерв'ювання при підготовці до вченої ради чи інших колективних зборів, нарад; виготовлення, друкування матеріалів (газети, збірники, статті, методичні рекомендації) про діяльність педагогічного колективів.

Ілюстративно-показникові методи - моделювання структури організації навчально-виховного процесу; побудова графіків, таблиць, матриць; вивчення рівня знань та вихованості учнів, професійної підготовки викладача до творчої праці. *Техніко-технологічні методи* — активне застосування технічних засобів і пристроїв (комп'ютер, телебачення, радіо, селектор тощо).

Найбільш поширеною є розроблена Є. Хриковим класифікація системи методів управління, що відображає внутрішню логіку та сутність управлінської діяльності та включає такі групи методів: методи одержання інформації, необхідної для управління навчальним закладом, методи розробки управлінських рішень, методи доведення управлінських рішень до виконавців, методи організації виконання управлінських рішень. Їх проаналізуємо детальніше.

3. Методи одержання інформації, необхідної для управління навчальним закладом.

До методів одержання інформації, необхідної для управління вищим навчальним закладом відносять: спостереження, аналіз

документації, бесіди з працівниками, студентами, вивчення продуктів діяльності студентів, анкетування, вивчення педагогічного та управлінського досвіду роботи, тестування, рейтинг, експеримент, публікаційний метод.

Спостереження характеризується такими особливостями: наявністю чітко визначеної мети, попередньою розробкою плану та програми спостереження, фіксуванням отриманих результатів спостереження, обов'язковою аналітичною обробкою отриманих результатів, є самостійним, а не додатковим методом діяльності, забезпечує отримання інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення.

У практиці управління навчальними закладами широко застосовується метод аналізу *документації* (журнали, плани роботи, особові справи, читацькі формуляри, протоколи тощо). Кожен із перелічених документів дає можливість визначити, яку інформацію можна одержати під час його вивчення.

Різнобічну інформацію дає можливість отримати вивчення документації кафедри ВНЗ. Доцільно аналізувати такі документи: плани роботи кафедри, протоколи засідань кафедри, індивідуальні плани викладачів, програми навчальних дисциплін та практик, тематику магістерських, дипломних, курсових робіт, документацію з планування та обліку навчального навантаження, інформацію з моніторингу якості освітніх послуг, плани підвищення кваліфікації викладачів, графіки відкритих занять, вихідну документацію, графіки організації індивідуальної роботи зі студентами тощо.

Бесіда — діалоговий метод виявлення під час безпосереднього спілкування думок людей, почуттів, намірів, оцінок, позицій, ставлення до певних фактів та подій. Частіше за все керівники використовують нестандартизовані бесіди і тільки інколи стандартизовані.

Вивчення продуктів діяльності студентів найбільш доцільний при організації роботи гуртків, клубів, секцій.

Анкетування є поширеним методом збирання управлінської інформації за допомогою спеціально розроблених опитувальників. Анкета включає питання, складені відповідно до певних вимог, кожне з яких логічно пов'язане з метою опитування.

У найрізноманітніших управлінських ситуаціях виникає необхідність у *вивченні педагогічного та управлінського досвіду*. Цей

метод передбачає організацію пізнавальної діяльності, спрямованої на вивчення процесу функціонування педагогічних та управлінських систем, їхніх сталих характеристик, закономірних зв'язків, чинників ефективності, загальних рис та специфічних особливостей. Об'єктом вивчення може бути досвід діяльності окремих освітніх установ, їх підсистем, окремих педагогів та керівників навчальних закладів.

Тестування — отримання управлінської інформації за допомогою невеликих стандартизованих завдань для студентів, педагогів, батьків. В управлінні доцільно використовувати апробовані тести. Для того щоб їх цілеспрямовано застосовувати, управлінцю потрібно знати їх класифікацію та можливості.

Експеримент - дає змогу найбільш ефективно оцінити рівень вихованості студентів, розвиненість у них тих чи інших особистісних рис. Експеримент є комплексним методом отримання управлінської інформації, оскільки передбачає використання бесіди, спостереження, створення спеціальних ситуацій, які тут виконують функцію прийомів цього методу.

До *прогностичних* методів управління можна віднести публікаційний метод, морфологічний аналіз, експертну оцінку, моделювання, екстраполяцію.

Публікаційний метод полягає в оцінці публікацій з метою наступного прогнозування. Випереджальний характер цього методу полягає в тому, що розвиток педагогічної науки випереджає розвиток педагогічної практики у будь-якому навчальному закладі. Цей метод можна розглядати як специфічний прояв методу аналізу документів.

Морфологічний аналіз передбачає послідовне та детальне вивчення всіх можливих варіантів вирішення того чи іншого завдання. Він включає упорядкований розгляд впливу різних чинників на поведінку об'єкта прогнозування. При використанні цього методу не можна відкинути жодного з можливих варіантів без вичерпного аналізу.

Метод екстраполяції—вивчення історії педагогічного чи управлінського явища та перенесенні закономірностей його розвитку в минулому та сьогоденні на майбутнє.

Метод експертної оцінки. В управлінні навчальним закладом виникають ситуації, коли треба: розробити прогноз розвитку навчального закладу чи його підсистеми, визначити напрями подальшого розвитку навчального закладу, провести оцінку

діяльності окремих членів колективу або навчального закладу в цілому.

Сутність *моделювання* полягає в побудові та дослідженні особливих об'єктів (систем) - моделей інших об'єктів - оригіналів чи прототипів. Під моделлю розуміють спеціально створені для вивчення явища (об'єкти, процеси, ситуації тощо), аналогічні іншим явищам, дослідження яких є складним або неможливим.

4. Методи розробки управлінських рішень.

Методи розробки управлінських рішень: розробка пропозицій після відвідування занять, заходів, розробка планів, графіків формулювання пропозицій, висновків у ході індивідуальної бесіди, формулювання пропозицій після перевірки документації підготовка рішень колегіальних органів (вчених рад, нарад), підготовка розпоряджень, наказів, розробка положень, пам'яток, розробка та уточнення посадових обов'язків, складання договорів, аналоговий метод, критеріально-матричний метод, метод дискусій, мозковий штурм.

Поняття «управлінське рішення» найчастіше вживають як обміркований намір, потребу зробити що-небудь на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів досягнення їх при виникненні тієї чи іншої проблеми.

Рішення можна класифікувати: *за терміном дії* — оперативні (прийняті рішення реалізуються протягом діб, тижнів), тактичні (реалізуються протягом року), стратегічні (реалізуються протягом кількох років відповідно до прийнятого стратегічного плану), *за ступенем вимірюваності кожної координати цінності, за розміром цінності, тобто числом різних координат, які необхідно враховувати при рішенні, за ступенем визначеності (повноти інформації)* — рішення, прийняті в умовах визначеності, в умовах ризику (можливішої визначеності) і в умовах невизначеності; *за ступенем унікальності* — рутинні, нетворчі й унікальні (творчі), *за кількістю тих, хто приймає рішення* — індивідуальні та колективні (групові), *за типом застосовуваних критеріїв і часу (швидкості) вирішення завдань* — автоматичні рішення (прийняті миттєво: питання — відповідь); бліц-рішення (прийняті протягом декількох хвилин), експрес-рішення (приймаються протягом кількох годин); лонгіровані рішення (вироблення рішень протягом тижнів і місяців).

Аналоговий метод – багаторазове використання зафіксованого в банку даних навчального закладу досвіду дій у тих чи інших ситуаціях, що мали місце в історії установи, і прийнятих щодо них рішеннях, а також управлінських завдань рутинного або ординарного характеру, які не потребують творчості.

Критеріально-матричний метод можна представити методикою оцінки дерева цілей ПАТЕРН. Сутність методу така: всі елементи певного рівня дерева цілей оцінюють за системою критеріїв, кожний з яких має визначену вагу (його відносну важливість). Узагальнена оцінка відносної важливості кожної цілі на певному рівні визначається шляхом підсумовування результатів експертної оцінки з урахуванням відносної важливості досягнення цієї цілі.

Метод дискусії. Цей метод підготовки рішень передбачає участь широкого кола учасників, ознайомлення їх із поглядами кожного з них, виявлення різних думок, інтересів, узгодження й інтеграцію цих думок. Це спільний пошук оптимальних шляхів вирішення проблем, що спирається на результати практики і її наукове осмислення.

У практиці діяльності будь-якого навчального закладу є традиційні процедури вирішення тих чи інших управлінських завдань. Носіями цих процедур є члени колективу або певні документи. Найбільш поширеним прикладом використання аналогового методу є застосування циклограм управління.

Метод мозкового штурму передбачає спеціальну організацію інтелектуальної діяльності у процесі колективної діяльності з генерації нових ідей. Принцип методу полягає в тому, що група фахівців у колективному обговоренні здатна генерувати набагато більшу кількість ідей, ніж та, що могла бути отримана у разі їхньої індивідуальної роботи. На етапі аналізу результатів колективної роботи критика й оцінка здійснюється за такими критеріями: задоволення вимог наявної ситуації, можливість і час реалізації ідей, ефективність запропонованих шляхів вирішення проблеми.

Планування. Наслідком його реалізації є план роботи навчального закладу на певний управлінський цикл. Але планування виконує і функцію одного з методів розробки управлінських рішень.

Укладання угод. Найбільш поширеним видом договорів, які укладають керівники навчальних закладів, є трудові. Додаткові умови можуть бути пов'язані з уточненням, доповненням обов'язкових умов,

покращанням житлових умов працівника, його сім'ї, працевлаштуванням інших членів сім'ї тощо.

Підготовка розпоряджень. Підготовка розпоряджень пов'язана з разовими подіями. Саме тому розпорядження, на відміну від наказів, зберігають протягом одного року.

Накази видає тільки перший керівник навчального закладу, а розпорядження можуть видавати і його заступники та керівники підрозділів. Зміст розпоряджень має відповідати основним вимогам до управлінських рішень, але їхня специфіка певною мірою впливає на етапи розробки та особливості діяльності авторів цих документів. У зв'язку з тим, що розпорядження спрямовані на встановлення термінів виконання заходів, координацію зусиль, спрямованих на їх проведення, та надання нескладних завдань виконавцям, загальні етапи розробки управлінських рішень реалізують у стислому вигляді.

Наказ — правовий акт, який містить обов'язкові для виконання розпорядження і видається в порядку єдиноначальності. Наказ по навчальному закладу є одним із методів управління, за допомогою якого реалізується функція організації та функція регулювання навчально-виховного процесу навчального закладу.

Наказ складається з двох частин — мотивуючої й розпорядчої. У мотивуючій частині наказу в стислій формі показується важливість, необхідність роботи, яку потрібно буде виконати, чи вказується наказ вищого органу народної освіти, який обумовлює необхідність видання наказу по навчальному закладу. У розпорядчій частині наказу подаються чіткі вказівки того, що, кому, коли належить зробити.

Пропозиції, які формуються під час контролю, є управлінськими рішеннями, і тому підлягають виконанню.

Розробка пам'яток—засіб управління, який, хоч і містить найбільш доцільну модель діяльності, але не вимагає обов'язкової та точної реалізації цієї моделі. Пам'ятка виконує методичну функцію, пропонуючи працівникові певні засоби діяльності, але право використовувати чи не використовувати їх залишає за людиною. Від положень пам'ятки відрізняє те, що вони частіше за все мають особисту спрямованість.

Організація наради. Нарада є формою управлінської діяльності, а організація наради є методом управлінської діяльності, використання якого залежить від урахування особливостей цієї форми управління.

Нарада — це засідання, на якому проводиться спільне обговорення, спрямоване на вирішення того чи іншого питання діяльності навчального закладу.

До особливостей наради треба віднести: обговорення питань, актуальних для певної частини колективу, спрямованість засідання на вирішення одного питання, актуального на цей час, наявність різних поглядів на питання, що обговорюється, обмеженість часу на проведення наради, який становить, як правило, одну годину, попередня підготовка до наради її учасників, підпорядкування засідання реалізації головної функції — розробці управлінського рішення, прийняття рішення більшістю присутніх.

Рішення наради заздалегідь не готують, але керівник за підсумками обговорення може видати наказ, письмове чи усне розпорядження та дати завдання працівникам. За традицією тематику нарад визначають у плані роботи навчального закладу на рік.

Розробка та уточнення посадових обов'язків. Посадові обов'язки працівника після затвердження керівником навчального закладу стають управлінським рішенням, обов'язковим для виконання вчителями, викладачами, методистами, секретарями, психологами та іншими працівниками освітніх установ. Ці управлінські рішення визначають головні вимоги до працівників та зміст їхньої діяльності. Під час складання посадових обов'язків працівників керівники навчальних закладів враховують законодавчі та нормативні документи. Так, завдання роботи деканів факультетів визначають Закон України «Про вищу освіту» та Статут ВНЗ.

5. Методи доведення управлінських рішень до виконавців.

Методи доведення управлінських рішень до виконавців: бесіда, ознайомлення з планами, графіками, розкладом занять, доведення висновків і пропозицій, зроблених під час перевірки планів, журналів, доведення рішень колегіальних органів, доведення розпоряджень, доведення наказів, ознайомлення з положеннями, інструкціями, ознайомлення з посадовими обов'язками, ознайомлення з тарифікацією, ознайомлення з договорами.

Для управлінських рішень характерне є те, що вони не можуть бути реалізовані керівниками без участі працівників. Управлінське рішення містить інформацію про різні аспекти навчально-виховного процесу та управління ним, перелік вказівок та рекомендацій. Воно

має трансформуватися в управлінський вплив, а управлінський вплив - у виконавчу діяльність.

Під час доведення управлінських рішень необхідно зважати на те, що умови, які стимулюють творчість та сприяють появі нових ідей, виникають там, де науково-педагогічний працівник має можливість обговорювати свої ідеї серед компетентних фахівців, з позицією яких він може порівняти свою позицію. Тому керівникові бажано не просто доводити до підлеглих управлінські рішення, а й створювати ситуацію зацікавленості в обговорюванні шляхів їх реалізації.

Керівник має пам'ятати про головний принцип ефективного доведення прийнятого рішення до виконавців, сформульований П. Друкером: інформувати працівників лише про найсуттєвіші зміни в їхній діяльності, робити це чітко й точно, не допускати неоднозначного тлумачення фактів.

До способів звернення до підлеглих можна віднести *переконання*. Його використовують у складних ситуаціях під час виникнення психологічних бар'єрів - емоційних (непевненість, невдоволеність, розгубленість, образа, байдужість, обурення) та смислових (сумнівну будь-чому, нерозуміння, несхвалення, незгода, недовіра).

Найчастіше застосовуваний метод доведення управлінських рішень - *індивідуальна бесіда*. Часто такий спосіб управління використовують для вирішення управлінських проблем: залучити працівника до участі у підготовці вченої ради, організувати заміну викладача, надати допомогу педагогу-початківцю тощо.

Серед особливостей використання керівниками бесіди для доведення управлінського рішення є: чітке усвідомлення мети бесіди, продумування її логіки, ключових питань, доказів, врахування індивідуальних особливостей співрозмовника, його можливих реакцій на різні способи проведення бесіди, використання таких способів початку розмови, які б дали змогу зняти напруженість, відмова від авторитарного нав'язування готового рішення, залучення співрозмовника до його розробки, шанобливе ставлення до співрозмовника, його думки, проведення бесіди у формі діалогу, а не монологу керівника, збереження спокою і доброзичливості в будь-якій ситуації бесіди.

Ознайомлення з планами на основі традицій, що склалися в навчальному закладі. Традиційна практика реалізації такого способу управління може складатись як стихійно, так і сформувався

цілеспрямовано. Для ознайомлення з планом застосовують такі прийоми: зачитування й обговорення плану на вченій раді, складання й обговорення як доповнення до текстового плану роботи навчального закладу на рік графічних місячних планів, індивідуальні бесіди членів адміністрації з педагогами для ознайомлення з планом роботи, індивідуальна робота педагогів з вивчення плану роботи навчального закладу, розповсюдження проекту плану у вищих навчальних закладах.

Доведення до виконавців рішень зборів, нарад, вчених рад. Необхідність використання такого методу управління зумовлена тим, що сам факт присутності педагогів на тому чи іншому засіданні ще не гарантує засвоєння змісту майбутньої діяльності.

Свою роль тут відіграють певні психологічні механізми, та й не всі педагоги бувають на цих засіданнях, особливо у вищих навчальних закладах.

6. Організаційно-методичні методи управління навчальним закладом.

Методи організації виконання управлінських рішень: бесіда, організація засідань кафедр, організація нарад, організація засідань вчених рад, організація творчих груп, організація відкритих занять, інструктаж, підготовка методичних рекомендацій, організація виставок книг, організація підготовки студентського активу до виконання поставлених завдань, організація наставництва, організація самоосвіти працівників, організація підвищення кваліфікації, організація лекцій, організація конференцій, організація семінарів, організація екскурсій тощо.

У педагогічній літературі методична робота визначається як цілісна, така, що ґрунтується на досягненнях науки та передовому досвіді й конкретному аналізі навчально-виховного процесу, система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації і професійної майстерності кожного вчителя та вихователя (включаючи й заходи з управління професійною самоосвітою, самовиховання, самовдосконалення педагогів), на розвиток та підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу в цілому і, в кінцевому результаті, на удосконалення навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня освіченості, виховання, розвитку конкретних школярів.

Підготовка методичних рекомендацій спрямована на забезпечення реалізації поточних навчальних завдань (методичні рекомендації з написання курсових, дипломних, магістерських робіт, методичні рекомендації з організації практики, методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів, методичні рекомендації з вивчення певної дисципліни тощо).

Організація засідань вченої ради. Вчена рада має обмежені можливості щодо розв'язання завдання підготовки працівників для реалізації мети навчального закладу. Це пов'язано з тим, що головні функції вченої ради — це аналіз різних аспектів роботи навчального закладу та прийняття управлінських рішень. Методична функція вченої ради є додатковою. Крім того, як вже зазначалось, у засіданнях вченої ради бере участь тільки невелика частина колективу.

Організація засідань кафедри. Головними завданнями кафедри є забезпечення якісної роботи викладачів, підвищення рівня професіоналізму викладачів, науково-методичне забезпечення викладання навчальних дисциплін, організація наукової діяльності викладачів. Ці завдання реалізують за допомогою обговорення певних питань на засіданнях кафедри, проведення відкритих занять, розробки навчальних програм, методичних рекомендацій, виконання наукових досліджень.

Організація наради. Нарада — це колективне обговорення певного питання групою працівників, які мають безпосереднє відношення до її вирішення. Наради є періодичні, спрямовані на вирішення поточних проблем, а також спрямовані на забезпечення реалізації колективних завдань роботи. Необхідність в організації таких нарад постає, якщо у реалізації колективної мети виникають певні організаційні, методичні ускладнення.

Організація відкритих занять. Організацією відкритих занять займаються завідувачі кафедр, їхні функції полягають у визначенні викладача, який буде проводити відкрите заняття, та узгодженні з ним змісту, форми й методів проведення цього заняття.

Організація семінарів. Організація семінарів є одним з ефективних групових способів підготовки членів колективу до реалізації мети роботи навчального закладу. До роботи в семінарі залучають 25-30 педагогів з різним рівнем досвіду і знань. Залежно від кількості працівників у навчальному закладі може бути один або декілька семінарів. Специфіка мети роботи навчального закладу на

управлінський цикл зумовлює необхідність підготовки до її реалізації всіх або більшості педагогів. Важливо, щоб усі були охоплені певними видами такої підготовки.

Організація навчання студентського активу У зв'язку з тим, що студенти не володіють великим життєвим досвідом і досвідом управлінської діяльності, вони потребують цілеспрямованої загальноорганізаційної підготовки та підготовки до участі у реалізації певних завдань роботи навчального закладу.

Організація діяльності творчих груп. Творча група — це організований на громадських засадах невеликий колектив працівників навчального закладу, які поглиблено вивчають певну наукову проблему, сутність і технологію того чи іншого досвіду і забезпечують його творче застосування. Творча група може виконати функції управління, якщо її проблема підпорядкована меті роботи навчального закладу.

Керівникові навчального закладу слід враховувати те, що творча група - це невелике за численністю об'єднання, а підготувати до реалізації мети необхідно всіх педагогів. Тому доцільно створювати творчу групу ще до офіційного визначення мети роботи або одразу після її визначення.

Інструктаж. Необхідність застосування цього методу управління виникає, якщо в колективі напрацьовано інваріантні способи вирішення певного завдання і ситуація вимагає суворого їх дотримання.

Організація підвищення кваліфікації. До позитивних її рис належать наявність установки на підвищення кваліфікації, державний характер фінансування системи підвищення кваліфікації, реалізація принципів обов'язкового підвищення кваліфікації, реалізація принципу обов'язкового підвищення кваліфікації один раз на п'ять років

Організація самоосвіти. Використання цього методу дає можливість забезпечити підготовку працівників навчального закладу до вирішення колективних та індивідуальних завдань, їх саморозвиток, подолання ускладнень та недоліків у роботі.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Опрацювати питання

1. Проблема методів управління у педагогічній науці.
2. Наукові підходи до класифікації методів управління.
3. Функції методів управління.
4. Значення доведення рішень до виконавців для управління навчальним закладом.
5. Організація та управління практичною підготовкою студентів
6. Урахування індивідуальних особливостей під час доведення управлінських рішень до підлеглих.
7. Особливості використання методу бесіди (або іншого методу за вибором) в управлінні
8. Сутність і структура методів організації виконання управлінських рішень.
9. Особливості використання методу організації самоосвіти працівників (або іншого методу організації виконання управлінських рішень за вибором читача) в управлінні.
10. Аналіз досвіду використання методів організації виконання управлінських рішень в управлінні вищими навчальними закладами.

Управлінська ситуація: ваш навчальний заклад відстає у темпах інформатизації навчально-виховного процесу. Проаналізуйте ситуацію, що склалася та запропонуйте систему заходів управління процесом інформатизації.

Розробіть програму інформатизації вищого навчального закладу.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність управління інформатизацією навчального закладу?
2. Яка інформація необхідна для створення прогностичних, педагогічних, психологічних, організаційних, правових, кадрових, санітарно-гігієнічних, медичних, матеріально-фінансових умов реалізації мети навчального закладу?

3. Які критерії дають можливість оцінити ефективність інформатизації навчального закладу?

4. За допомогою наведених у параграфі критеріїв оцініть рівень інформатизації вашого вищого навчального закладу.

5. Які завдання реалізуються за допомогою методів організації виконання управлінських рішень?

6. Які з методів організації виконання управлінських рішень є колективними, груповими, індивідуальними?

7. У чому полягають функції керівника під час організації підвищення кваліфікації працівників навчального закладу?

8. У якому випадку організація самоосвіти підлеглих виконує функцію методу управління?

ЛІТЕРАТУРА

6; 7; 15; 17; 32; 39; 46-49; 65; 69; 72; 76-77; 85

Тема 6. Організаційно-методичні основи управління навчальним процесом у вищій школі

1. Форми навчання у ВНЗ (денна, вечірня, заочна, дистанційна, екстернат), їх характеристика та умови навчання студентів.

2. Основні форми організації навчального процесу у ВНЗ.

3. Якості менеджера.

1. Форми навчання у ВНЗ (денна, вечірня, заочна, дистанційна, екстернат), їх характеристика та умови навчання студентів.

Терміни навчання за відповідними формами визначаються можливостями виконання освітньої, освітньо-професійної, освітньо-наукової програми підготовки фахівців певного ступеня.

Денна (очна) форма навчання є основною формою здобуття вищої освіти з відривом від виробництва. Навчальний процес за денною (очною) формою навчання передбачає особистісний контакт науково-педагогічного працівника і студента, що забезпечує надбання глибоких системних знань, стійких умінь. Студенти денної

форми навчання зобов'язані відвідувати всі заняття згідно з розкладом занять та своєчасно виконувати навчальні завдання згідно з робочим (індивідуальним) навчальним планом та робочими програмами. У встановленому законодавством порядку студенти денної форми навчання мають право на гарантовані державою: стипендіальне забезпечення, пільги на проїзд у міському транспорті, поселення у гуртожитку, відстрочення військової служби тощо.

Заочна форма навчання є формою здобуття вищої освіти з відривом від виробництва. Заочне навчання у ВНЗ організують відповідно до навчального плану для даного напрямку підготовки (спеціальності) та графіку навчального процесу, затверджених у встановленому порядку. Навчально-методичний відділ організує підготовку здобувачів вищої освіти за заочною формою навчання усіх рівнів підготовки. Освітній процес з підготовки студентів заочної форми навчання проводять кафедри факультетів та інститутів за навчальними планами заочного навчання відповідного рівня підготовки і року вступу та окремими робочими програмами дисциплін, закріпленими навчальним планом за відповідними кафедрами і затвердженими у встановленому порядку.

Навчальні плани для форм навчання без відриву від виробництва за переліком дисциплін (за винятком військової підготовки, якщо вона не є профільною), кількістю годин і формами підсумкового контролю повністю відповідають навчальним планам денної форми навчання. Аудиторні заняття і консультації з дисциплін проводяться за розкладом для відповідної навчальної групи під час міжсесійних заїздів та лабораторно-екзаменаційних сесій. Аудиторні заняття в міжсесійний період це, як правило, лекції.

Дистанційне навчання є реалізацією заочної форми навчання на основі комп'ютерно-телекомунікаційних технологій та використовується частково для реалізації денної форми.

Дистанційна форма навчання - забезпечує реалізацію дистанційного навчання та передбачає можливість отримання випускниками документів державного зразка про відповідний освітній рівень.

Метою дистанційного навчання є надання освітніх послуг шляхом застосування у навчанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій за певними освітніми або освітньо-кваліфікаційними рівнями відповідно до державних стандартів

освіти; за програмами підготовки громадян до вступу в університету, підготовки іноземців та підвищення кваліфікації працівників.

Дистанційне навчання у ВНЗ реалізовується шляхом застосування:

- дистанційної форми навчання як окремої форми навчання;
- використання технологій дистанційного навчання для забезпечення навчання в різних формах.

За дистанційною формою навчання в університеті може надаватися вища та післядипломна освіта при наявності необхідного організаційного, науково-методичного, кадрового та системотехнічного забезпечення.

Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації (післядипломна освіта) фахівців за дистанційною формою навчання в університеті здійснюється за ліцензованими, акредитованими (атестованими) напрямами підготовки (спеціальностями).

Термін навчання студентів, слухачів, учнів за дистанційною формою встановлюється ВНЗ і має бути не меншим, ніж за денною формою за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, напрямами підготовки та спеціальностями. Основними формами організації навчальних занять за дистанційною формою навчання в університеті є: лекція, семінар, практичні заняття, лабораторні заняття, консультації, індивідуальні заняття та інші.

Лекція, консультація, індивідуальні заняття, семінар проводяться зі студентами (слухачами, учнями) дистанційно у синхронному або асинхронному режимі відповідно до навчального плану.

Практична підготовка студентів (учнів, слухачів), які навчаються за дистанційною формою навчання в університеті проводиться за окремо затвердженою програмою.

Контрольні заходи з навчальної дисципліни (предмета) при здійсненні підготовки фахівців за дистанційною формою навчання в університеті у включають проміжний (тематичний, модульний), підсумковий та інші визначені навчальним закладом контролі знань, умінь та навичок, набутих студентом, учнем, слухачем у процесі навчання. Усі контрольні заходи можуть здійснюватися відповідно до рішення університету дистанційно з використанням можливостей інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема відео конференц-

зв'язку за умови забезпечення автентифікації того, хто навчається, або очно.

2. Основні форми організації навчального процесу у ВНЗ.

Основними формами організації навчального процесу у ВНЗ є: лекція, лабораторне, практичне, семінарське, індивідуальне заняття, консультація.

Лекція - форма організації навчального процесу, призначена для викладення теоретичного матеріалу. Окрема лекція є елементом курсу лекцій, що охоплює основний теоретичний матеріал однієї або кількох тем навчальної дисципліни. Тематика лекцій визначається робочою навчальною програмою дисципліни. Лекції проводяться лекторами – професорами і доцентами, старшими викладачами і викладачами, а також провідними науковими працівниками та спеціалістами, запрошеними для читання лекцій.

Лектор, якому доручено читати курс лекцій, зобов'язаний до початку навчального року, подати кафедрі складену ним робочу програму з дисципліни, комплект індивідуальних завдань (якщо вони заплановані) та засоби діагностики (контрольні завдання) для проведення підсумкового контролю з навчальної дисципліни.

Лектор повинен дотримуватись робочої навчальної програми щодо тематики та змісту лекційних занять, але не обмежуватись у питаннях інтерпретації навчального матеріалу, формах та способах його викладення.

Практичне заняття – форма організації навчального процесу, на якій студенти під керівництвом викладача шляхом виконання певних відповідно сформульованих завдань закріплюють теоретичні положення навчальної дисципліни і набувають вмінь та навичок їх практичного застосування.

Вони проводяться в аудиторіях або навчальних лабораторіях, оснащених необхідними технічними засобами навчання, обчислювальною технікою тощо. З окремих навчальних дисциплін, з урахуванням особливостей вивчення цих дисциплін та безпеки життєдіяльності студентів, допускається поділ академічної групи на декілька підгруп.

Перелік тем практичних занять визначається робочою навчальною програмою дисципліни. Викладач, який проводить практичні заняття, за узгодженням з лектором даної навчальної дисципліни, розробляє методичне забезпечення: індивідуальні

завдання різної складності, методичні прийоми розгляду окремих теоретичних положень або розв'язання практичних задач, контрольні завдання (тести) для виявлення ступеня сформованості необхідних умінь тощо.

Практичне заняття включає проведення контролю знань, вмінь та навичок, постановку загальної проблеми (завдання) викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язання задач з їх обговоренням, вирішення контрольних завдань, їх перевірка та оцінювання.

Оцінки, отримані студентом за окремі практичні заняття вносяться до журналу занять навчальної групи та враховуються при визначенні підсумкової оцінки (рейтингу) з даної навчальної дисципліни.

Лабораторне заняття – форма організації навчального процесу, на якій студент під керівництвом викладача проводить натурні або імітаційні експерименти чи дослідження з метою практичного підтвердження окремих теоретичних положень, набуває практичних навичок роботи з лабораторним обладнанням, оснащенням, обчислювальною технікою, вимірювальною апаратурою, оволодіває методикою експериментальних досліджень в конкретній предметній галузі та обробки отриманих результатів. Лабораторні заняття проводяться у спеціально оснащених навчальних лабораторіях з використанням обладнання, пристосованого до умов навчального процесу (лабораторних макетів, установок тощо). Для проведення лабораторних занять академічна група поділяється, як правило, на підгрупи (якщо кількість студентів у групі не менше 25 осіб, для іноземної мови – не менше 10).

Лабораторне заняття включає проведення контролю підготовленості студентів до виконання конкретної лабораторної роботи, виконання власне лабораторних досліджень, оформлення індивідуального звіту про виконану роботу та його захист перед викладачем.

Семінарське заняття – форма організації навчального процесу, на якій викладач організує дискусію з попередньо визначених проблем. На підставі індивідуальних завдань (рефератів) студенти готують тези виступів з цих проблем. Перелік тем семінарських занять визначається робочою навчальною програмою дисципліни.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами реферати, їх виступи, активність в дискусії, вміння формулювати та відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові оцінки за кожне семінарське заняття вноситься до журналу занять навчальної групи. Одержані студентом оцінки за окремі семінарські заняття враховуються при визначенні підсумкової оцінки (рейтингу) з даної навчальної дисципліни.

Індивідуальне навчальне заняття проводиться з окремими студентами, які виявили особливі здібності в навчанні, схильність до науково-дослідної роботи і творчої діяльності, з метою підвищення їх рівня підготовки та розкриття індивідуального творчого обдарування. Індивідуальні навчальні заняття організовуються у позанавчальний час за окремим графіком, складеним кафедрою з урахуванням індивідуальних навчальних планів зі студентами: учасниками олімпіад з фаху або окремих дисциплін, членами збірних команд з видів спорту; з магістрантами за темами наукових досліджень, студентами мистецьких спеціальностей.

Індивідуальне навчальне заняття – є однією з основних форм організації навчання на мистецьких спеціальностях («Музичне мистецтво», «Театральне мистецтво» тощо) і проводяться зі всіма студентами, які навчаються на цих спеціальностях, з метою розвитку фахових здібностей та розкриття їхнього індивідуального обдарування. Індивідуальні навчальні заняття організовуються за окремим графіком, складеним кафедрою з урахуванням індивідуальних навчальних планів.

Консультація – формами організації навчального процесу, на якій студент отримує від викладача відповіді на конкретні запитання або пояснення окремих теоретичних положень чи їх практичного використання. Під час підготовки до екзаменів (семестрових, державних) проводяться групові консультації.

Упродовж семестру консультації з навчальних дисциплін проводяться за встановленим кафедрою розкладом із розрахунку відповідного часу, що планується на консультації з певної навчальної дисципліни.

Самостійна робота студента є формою організації навчального процесу, де засвоєння навчального матеріалу відбувається у вільний від аудиторних занять час. Самостійна робота студента включає: опрацювання навчального матеріалу, виконання індивідуальних

завдань, науково-дослідну роботу. Навчальний час, відведений на самостійну роботу студента денної форми навчання, регламентується навчальним робочим планом і повинен складати від 1/3 до 2/3 від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення конкретної навчальної дисципліни.

Зміст самостійної роботи студента над конкретною навчальною дисципліною визначається робочою навчальною програмою, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених робочою навчальною програмою дисципліни: підручниками, навчальними та методичними посібниками, конспектами лекцій, збірниками завдань, комплектами індивідуальних семестрових завдань, практикумами, комп'ютерними навчальними комплексами, методичними рекомендаціями з організації самостійної роботи, виконання окремих завдань, які повинні мати також і електронні версії.

Самостійна робота студента з конкретної дисципліни може проходити в науковій бібліотеці університету, навчальних кабінетах, комп'ютерних класах (лабораторіях), а також в домашніх умовах. Навчальний матеріал дисципліни, передбачений для засвоєння студентом у процесі самостійної роботи, виноситься на підсумковий контроль разом з навчальним матеріалом, що вивчався при проведенні аудиторних навчальних занять.

Індивідуальні завдання з дисципліни (реферати, контрольні роботи, що виконуються під час СРС, курсові, дипломні роботи та ін.), сприяють більш поглибленому вивченню студентом теоретичного матеріалу, формуванню вмій використання знань для вирішення відповідних практичних завдань. Індивідуальні завдання виконуються студентом самостійно із забезпеченням необхідних консультацій з окремих питань з боку викладача.

Курсова робота (проект) з навчальної дисципліни це творче індивідуальне завдання, яке передбачає розробку сукупності документів (розрахунково-пояснювальної або пояснювальної записки, при необхідності – графічного, ілюстративного матеріалу), та є творчим або репродуктивним розв'язанням конкретної задачі щодо об'єктів діяльності фахівця (економічних, соціальних, лінгвістичних проблем тощо), виконаним студентом самостійно під

керівництвом викладача згідно із завданням, на основі набутих з даної та суміжних дисциплін знань та умінь.

Тематика курсових робіт (проектів) повинна відповідати завданням навчальної дисципліни і тісно пов'язуватися з практичними потребами конкретного фаху. Тематика курсових робіт затверджується на засіданні кафедри. Керівництво курсовими роботами (проектами) здійснюється висококваліфікованими викладачами кафедри. Підсумки захисту курсових робіт (проектів) обговорюються на засіданні кафедри.

Практична підготовка є необхідним компонентом підготовки фахівців певного освітнього ступеня. Метою практики є оволодіння студентами сучасними методами, формами організації та знаряддями праці в галузі їх майбутньої професії, формування у них на базі одержаних знань професійних умінь і навичок для прийняття самостійних рішень під час конкретної роботи в реальних виробничих умовах, виховання потреби систематичного поновлювати свої знання та творчо їх застосовувати в практичній діяльності.

Залежно від конкретної спеціальності та цілей практика може бути навчальна, виробнича, переддипломна, науково-дослідна тощо. Перелік усіх видів практик, їх форми та терміни визначаються навчальними і робочими навчальними планами.

Зміст і технологія проходження практики визначається програмою практики, яка розробляється відповідною кафедрою та затверджується керівником навчального підрозділу. Програма визначає види і форми перевірки рівня сформованості необхідних умінь та навичок, вимоги до звіту студента про виконання програми практики. Звіт практики захищається студентом у комісії, яка призначається дирекцією інституту (факультету) за поданням завідувача відповідної кафедри. Підсумки кожної практики обговорюються на засіданнях кафедр, а загальні підсумки практики підводяться на вчених радах навчальних підрозділів не менше одного разу протягом навчального року.

2. Якості менеджера.

Фахівці наукового менеджменту виділяють чотири групи якостей менеджера, якими він має володіти в сучасних умовах:

- *професійно-ділові*: професіоналізм, стратегічне і тактичне мислення, здатність генерувати ідеї й приймати нестандартні рішення, відповідальність, прагнення до професійного росту,

здатність до ризику, підприємливість, авторитетність, вміння антикризового управління; володіння системою сучасних принципів, методів та засобів управління; ініціативність, уміння взаємодіяти з людьми тощо;

- *адміністративно-організаційні*: оперативність, гнучкість стилю управління, уміння стимулювати ініціативу, доводити справу до логічного завершення, послідовність, внутрішній контроль, уміння формувати команду, здійснювати делегування, вміння організовувати свій час і т. ін.;

- *соціально-психологічні*: управлінська культура, розум, психологічна компетентність, лідерські здібності, уміння керувати своєю поведінкою та психологічними станами, уміння керувати конфліктами, толерантність, колегіальність, оптимізм, екстравертність, риторичні здібності, почуття гумору, вміння створювати позитивний імідж тощо;

- *моральні якості*: патріотизм, національна свідомість, державницька позиція, порядність, почуття обов'язку, людяність, чесність, повага гідності іншої людини, доброзичливість, громадська позиція, та інші морально-вольові якості.

Психограма менеджера освіти, розроблена Н. Л. Коломінським, містить вимоги до керівника у відповідності до змісту його професійної діяльності та перелік відповідних якостей: діагностичними (критичне мислення), прогностичними (уява і здатність передбачати тенденції розвитку), проектувальними (стратегічне мислення та логічна пам'яті), координаційно-регулюючими (дидактичні здібності, вміння пояснювати, комунікабельність, перцептивні здібності, наполегливість, витриманість, спостережливість), комунікативними (практичний розум, уміння встановлювати доброзичливі стосунки), мотиваційними (виявляються в умінні стимулювати інших, в емпатії), емоційно-вольовими (цілеспрямованість, самоконтроль, витримка, наполегливість, високий емоційний тонус, впевненість у досягненні мети), оцінними (рішучість, ініціативність, адекватна самооцінка, глибина, гнучкість і критичність розуму, реалістичний рівень домагань, рефлексія), когнітивними – компетентність у питаннях теорії та практики управління, академічні здібності, постійна самоосвіта, самовдосконалення, мовними (змістовність, зрозумілість й виразність мови, володіння мовою ділових паперів), моральними

(гуманістична спрямованість, схильність до лідерства, дисциплінованість, скромність, принциповість, розвинуті духовні потреби, схильність брати на себе відповідальність, розвинуте почуття власної гідності та поважання гідності інших), фізіологічним вимогам, від яких залежить ефективність діяльності менеджера (висока працездатність, сильний тип нервової системи, нервова стійкість), фізичним вимогам (добрий стан здоров'я, фізичний розвиток, приваблива зовнішність і позитивний імідж керівника).

Важливими для професійної діяльності менеджера є і такі якості:

- концептуальність – здатність представляти діяльність фірми в цілому та адаптувати її до мінливих умов, володіння навичками стратегічного планування та вмінням масштабного мислення;
- оперативність – передбачає вміння вирішувати нестандартні проблеми та кваліфікацію, а також рівень рішень, що приймаються і вміння вибрати найоптимальніший варіант з кількох альтернатив;
- аналітичність – вміння застосовувати наукові методи аналізу, насамперед кількісного, діагностувати проблему та визначати альтернативне рішення перед внесенням коректив до плану діяльності;
- здатність до адміністративних рішень, що передбачає набуття навичок вирішення організаційних та процедурних питань;
- комунікативність – вміння передавати свої ідеї та розробки як усно, так і письмово;
- комунікабельність – здатність працювати з людьми, будувати стосунки у спілкуванні межами.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Опрацювати питання

1. Охарактеризувати форми навчання у ВНЗ та відповідні умови навчання студентів.
2. Описати форми організації навчального процесу у конкретному ВНЗ.
3. Узагальнити вимоги до змісту лекційних занять, професійного рівня, прав та обов'язків лектора.
4. Розкрити дидактичну мету та зміст практичної підготовки студентів у ВНЗ.

5. Хто здійснює науково-методичне, нормативне і матеріальне забезпечення практичної підготовки студентів у ВНЗ.

6. Організація та управління аудиторною роботою у ВНЗ

Управлінська ситуація: скласти план семінарського, лабораторного чи практичного заняття (тема та навчальна дисципліна за вибором студента).

Контрольні запитання

1. Дати визначення терміну «навчальний процес» та встановити рівень його взаємозв'язку та залежності від умов розвитку суспільства.

2. Розкрити суть, принципи, закономірності та особливості організації навчального процесу у ВНЗ.

3. Охарактеризувати форми, за якими здійснюється навчання у ВНЗ.

4. Перелічити основні форми організації навчання у ВНЗ.

5. Дати визначення терміну «індивідуальне заняття» та розкрити умови його проведення.

6. Розкрити особливості контролю проведення індивідуальних занять у ВНЗ.

7. Що таке «консультація» та якою є її дидактична мета?

8. Назвати документ, що регламентує обсяг часу на проведення консультацій.

9. Дати визначення терміну «індивідуальні завдання» та розкрити їх дидактичну мету.

10. Назвати та охарактеризувати види індивідуальних завдань.

ЛІТЕРАТУРА

16; 18; 25; 27; 31; 54; 58; 76

Суб'єкти управлінської та науково-педагогічної діяльності в системі організації та управління навчальним процесом у ВНЗ

Тема 7. Структурні підрозділи та система управління навчальним процесом у ВНЗ

1. Структурні підрозділи ВНЗ.

2. Навчальний відділ, напрями та зміст організаційно-управлінської діяльності.

3. Деканат, структура, зміст та управлінські функції деканату та провідних фахівців.

4. Кафедра, її роль в плануванні, організації та забезпеченні ефективності навчання.

1. Структурні підрозділи ВНЗ.

Структурні підрозділи вищого навчального закладу створюються відповідно до законодавства. Структурні підрозділи можуть мати окремі права юридичної особи. Структурними підрозділами вищого навчального закладу є кафедри, факультети, інститути, філії, бібліотека тощо.

Кафедра - це базовий структурний підрозділ ВНЗ, що провадить освітню, методичну та/або наукову діяльність за певною спеціальністю (спеціалізацією) чи міжгалузевою групою спеціальностей, до складу якого входить не менше п'яти науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи, і не менш як три з них мають науковий ступінь або вчене (почесне) звання.

Факультет - це структурний підрозділ університету, що об'єднує не менш як три кафедри та/або лабораторії, які у сукупності забезпечують підготовку не менше 200 здобувачів вищої освіти денної форми навчання.

Факультет включає: деканат, кафедри, комп'ютерні класи та лабораторії, науково-дослідні, науково-методичні, дослідно-конструкторські, дослідно-впроваджувальні, виробничі та інші підрозділи.

Факультет може входити до складу інституту та навчально-науково-виробничих, навчально-наукових, науково-дослідних

центрів (комплексів) тощо, що створені в Університеті.

Структурними підрозділами ВНЗ можуть бути:

- навчально-науковий інститут - структурний підрозділ ВНЗ, що об'єднує відповідні кафедри, лабораторії, науково-дослідні центри та експериментальні лабораторії, які провадять освітню діяльність і проводять наукові дослідження;

- наукові, навчально-наукові, науково-дослідні, науково-виробничі та проектні інститути, навчально-науково-виробничі центри (сектори, частини, комплекси тощо), дослідні станції, конструкторські бюро, відділи аспірантури і докторантури, навчально-виробничі комбінати, експериментальні підприємства, університетські клініки та лікарні, юридичні клініки, полігони, наукові парки, технопарки, оперні студії, навчальні театри, філармонії, інші підрозділи, що забезпечують практичну підготовку фахівців певних спеціальностей та/або проводять наукові дослідження;

- підготовчі відділення (підрозділи), підрозділи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, інститути післядипломної освіти, лабораторії, навчальні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового призначення, центри студентського спорту;

- спеціальний навчально-реабілітаційний підрозділ, який утворюється з метою організації інклюзивного освітнього процесу та спеціального навчально-реабілітаційного супроводу здобувачів вищої освіти з особливими освітніми потребами, забезпечення їм доступу до якісної вищої освіти з урахуванням обмежень життєдіяльності;

- інші підрозділи, діяльність яких не заборонена законом.

Філія - це територіально відокремлений структурний підрозділ вищого навчального закладу, що утворюється з метою задоволення потреб регіонального ринку праці у відповідних фахівцях та наближення місця навчання здобувачів вищої освіти до їх місця проживання. Відомості про філію Університету вносяться до Єдиної державної електронної бази з питань освіти. Вищий навчальний заклад повинен мати у своєму складі бібліотеку,

2. Навчальний відділ, напрями та зміст організаційно-управлінської діяльності.

Навчальний відділ є структурним навчальним і науково-методичним підрозділом вищого навчального закладу, який планує, організовує управління навчальною і науково-методичною діяльністю, здійснює контроль за якістю та ефективністю навчального процесу, веде облік та звітність з питань навчальної роботи, занесення даних про студентів університету до Єдиної державної електронної бази обліку. Навчальний відділ створюється та ліквідується наказом ректора університету. Керівництво навчального відділу здійснює начальник відділу, який призначається наказом ректора за погодженням з проректорами з науково-педагогічної роботи. Працівники навчального відділу є учасниками навчально-виховного процесу в університеті.

Основною метою діяльності навчального відділу є сприяння організації навчального процесу відповідно до чинного законодавства та його науково-методичному забезпеченню в інститутах і на факультетах, впровадження до навчального процесу сучасних методик та технологій. Завданнями навчального відділу є: узагальнення і аналіз стану організації навчального процесу у ВНЗ, розробка напрямів його удосконалення з урахуванням новітніх позитивних тенденцій в Україні та Європі, необхідності розвитку вищої освіти в Україні, участь у розробці перспективних планів розвитку навчального закладу, сприяння інститутам і факультетам у посиленні фундаментальної складової підготовки в університеті, активному використанні в навчальному процесі результатів та технологій наукового пошуку, розробка та впровадження методичних рекомендацій щодо поліпшення організації навчального процесу та підвищення якості підготовки фахівців в університеті, розробка методичних рекомендацій інститутам і факультетам щодо формування навчальних планів та внесення змін до них, розробка методичних рекомендацій щодо наближення національних освітніх стандартів до Європейської кредитно-трансферної та акумулюючої системи, аналіз та розробка методичних рекомендацій щодо організаційних форм контролю самостійної роботи студентів та якості набутих знань, розробка науково-методичних рекомендацій щодо впровадження у навчальний процес сучасних технологій, координація діяльності структурних навчальних підрозділів і робочих органів ВНЗ навчального спрямування: деканатів факультетів,

дирекцій інститутів, кафедр, участь в організаційній роботі щодо відкриття нових напрямів підготовим.

Основні напрями діяльності навчального відділу: планування та організація навчального процесу, контроль ефективності та якості навчального процесу, координація роботи підрозділів університету з ліцензування нових напрямів підготовки (спеціальностей) та акредитації, допомога в організації та у підготовці документації щодо ліцензування та акредитації напрямів підготовки (спеціальностей), підготовка статистичних та інших звітів, впровадження в діяльність навчальних підрозділів університету нових підходів до організації навчального процесу.

Відділ очолює начальник, який є педагогічним працівником, призначається і звільняється з посади в порядку, передбаченому чинним законодавством, наказом ректора. Начальник відділу, керуючись науково-методичними підходами, здійснює організаційно-розпорядчі, контролюючі та консультативні види діяльності відповідно до посадової інструкції, затверджено ректором університету, підпорядковується ректорові та проректорам з науково-педагогічної роботи.

Навчальний відділ є структурним підрозділом ВНЗ, який здійснює функції організації, планування та контролю навчальної роботи, роботи Державних екзаменаційних комісій, видачу дипломів випускникам університету, раціональне використання аудиторного фонду. Відділ відповідає за підготовку та надання інформації до Міністерства освіти і науки України та інших організацій, працює у тісній взаємодії з ректоратом, деканатами, кафедрами, іншими підрозділами університету. Зусилля працівників навчального відділу спрямовані на підвищення якості підготовки фахівців і забезпечення конкурентоспроможності випускників університету.

3. Деканат, структура, зміст та управлінські функції деканату та провідних фахівців.

Деканат (дирекція) – це робочий орган факультету (інституту), який створюється з метою оперативного та ефективного вирішення основних питань діяльності факультету. Деканат створюється наказом ректора ВНЗ на підставі штатного розкладу за поданням декана факультету(дирекції інституту). Крім декана (директора) і його заступників до складу деканату можуть входити керівники структурних підрозділів, науково-педагогічні працівники, інші

співробітники та представники студентського самоврядування факультету. Деканат здійснює свою діяльність на основі планів, укладених згідно з нормативними документами, що визначають роботу факультету.

Керівництво факультетом здійснює *декан*, керівництво навчально-науковим інститутом - директор, керівництво коледжу – директор, які не можуть перебувати на цих посадах більш як два строки. Керівник факультету (навчально-наукового інституту), коледжу повинен мати науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання відповідно до профілю факультету (навчально-наукового інституту), коледжу.

Декан факультету, директор навчально-наукового інституту, директор коледжу можуть делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам. Повноваження керівника факультету (навчально-наукового інституту), коледжу визначаються положенням про факультет (навчально-науковий інститут), коледж, яке затверджується вченою радою ВНЗ. Декан (директор) видають розпорядження щодо діяльності відповідного факультету (навчально-наукового інституту), коледжу, які є обов'язковими для виконання всіма учасниками освітнього процесу і можуть бути скасовані ректором ВНЗ, якщо вони суперечать законодавству, статуту чи завдають шкоди інтересам ВНЗ. Декан факультету, директор навчально-наукового інституту, директор коледжу обирається вченою радою ВНЗ строком на п'ять років з урахуванням пропозицій факультету (навчально-наукового інституту), коледжу. Ректор укладає з керівником факультету (навчально-наукового інституту), коледжу контракт. Декан факультету, директор навчально-наукового інституту, директор коледжу, може бути звільнений з посади ректором ВНЗ за поданням вченої ради вищого навчального закладу або органу громадського самоврядування факультету (навчально-наукового інституту), коледжу, з підстав, визначених законодавством про працю, за порушення статуту, умов контракту. Пропозиція про звільнення керівника факультету (навчально-наукового інституту), коледжу, вноситься до органу громадського самоврядування факультету (навчально-наукового інституту), коледжу, не менш як половиною голосів статутного складу вченої ради факультету (навчально-наукового інституту), коледжу. Пропозиція про звільнення керівника факультету (навчально-наукового інституту),

коледжу, приймається не менш як двома третинами голосів статутного складу органу громадського самоврядування факультету (навчально-наукового інституту), коледжу. Порядок прийняття на роботу та заміщення посад деканів факультетів, директорів навчально-наукових інститутів визначається Положенням «Про порядок заміщення посад науково-педагогічних працівників ДВНЗ» затвердженого наказом ректора, розробленого з врахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки України, згідно чинного законодавства України.

Декан факультету, директор навчально-наукового інституту в межах наданих їм повноважень: вирішує навчальні, науково-дослідні, виховні, господарські та інші питання діяльності факультету, навчально-наукового інституту, видає розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками, студентами, докторантами, аспірантами факультету, навчально-наукового інституту, представляє факультет, навчально-науковий інститут у вченій раді, відповідає за результати їх діяльності перед Вченою радою, ректором, добирає кандидатури заступників, погоджує їх з вченими радами факультету, навчально-наукового інституту і подає їх ректору для призначення на посаду, забезпечує охорону праці, дотримання законності і порядку, подає на затвердження ректору функціональні обов'язки працівників, контролює виконання навчальних планів і програм, подає пропозиції щодо відрахування та поновлення на навчання осіб, які навчаються на факультеті, в навчально-науковому інституті, здійснює контроль за якістю роботи викладачів, організацією навчально-виховної, науково-дослідної та культурно-масової роботи, станом фізичного виховання і здоров'я, організацією побутового обслуговування учасників навчально-виховного процесу, подає пропозиції ректору щодо застосування заходів для заохочення працівників, студентів і аспірантів; - подає пропозиції щодо застосування дисциплінарних стягнень до осіб, які порушують Правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції;

Декан в обсязі своєї компетенції видає розпорядження і дає вказівки, обов'язкові для всіх учасників освітнього процесу факультету, контролює дотримання на кафедрах і в структурних підрозділах факультету правил з техніки безпеки при проведенні навчальних занять, науково-дослідних робіт. Функціональні обов'язки декана і заступників декана та інших співробітників деканату

визначаються їх посадовими інструкціями. У своїй діяльності деканат керується Конституцією України, Законами України: «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», нормативними документами Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України щодо освітньої галузі, наказами та розпорядженнями Міністерства освіти і науки України; іншими законодавчими та нормативно-правовими актами з питань освіти; Статутом ВНЗ, наказами ректора, що регулюють освітню діяльність.

Серед основних завдань деканату визначено:

оперативне вирішення питань з організації освітнього процесу, методичної, наукової (науково-дослідної, науково-технічної, мистецької), організаційної, виховної і профорієнтаційної роботи на факультеті;

забезпечення якості освітнього процесу відповідно до стандартів вищої освіти та нормативних документів з організації освітньої діяльності;

розгляд стану виконання та результатів запланованих заходів на факультеті та в його структурних підрозділах, прийнятих рішень і виданих наказів з питань освітньо-виховного процесу, наукової роботи в університеті;

моніторинг модульного середовища освітнього процесу, ведення електронних журналів науково-педагогічними працівниками;

аналіз результатів навчання та вживання заходів для підвищення якості освітнього процесу і зміцнення навчальної дисципліни студентів;

підготовка і внесення пропозицій на розгляд вченої ради факультету з питань організації, програмно-методичного, кадрового, матеріально-технічного забезпечення освітньо-виховного процесу та науково-дослідної роботи.

Відповідно до покладених завдань деканат розглядає і приймає рішення з таких питань:

- стан готовності структурних підрозділів (кафедр) до початку нового навчального року,
- хід і результати виконання освітніх програм, графіка освітнього процесу, робочих навчальних планів і робочих програм навчальних дисциплін,

- стан профорієнтаційної роботи та формування студентського складу факультету,
- контроль за всіма видами навчальних занять та за проведенням контрольних заходів на факультеті,
- контроль за підготовкою комплексного науково-методичного забезпечення навчальних дисциплін кафедри (підготовка навчальних та робочих програм дисципліни, підручників, навчальних посібників;
- розробка навчально-методичних матеріалів щодо проведення усіх видів навчальних занять);
- контроль за своєчасним оновленням електронного навчально-методичного комплексу дисципліни в модульному середовищі освітнього процесу;
- рівень організації та науково-методичного забезпечення самостійної роботи студентів;
- координація наукової роботи кафедр та загальне керівництво науковою роботою студентів, що проводиться на кафедрах;
- організація та проведення міжкафедральних семінарів, наукових і навчально-методичних-нарад, конференцій тощо;
- організація сприяння та контроль за розвитком міжнародного співробітництва на кафедрах факультету;
- організація контролю за навчанням студентів, розгляд результатів поточного, модульного та підсумкового контролів;
- рівень організації і проведення атестації здобувачів вищої освіти та якість підготовки фахівців;
- організація роботи стипендіальної комісії факультету, підготовка проектів наказів щодо призначення стипендій студентам;
- організація з впровадження та вдосконалення системи забезпечення якості освітньої діяльності на факультеті (система внутрішнього забезпечення якості);
- контроль за навчально-методичною, науково-дослідною та виховною діяльністю викладачів та за виконанням індивідуальних планів науково-педагогічних працівників кафедр;

- контроль і аналіз стану навчальної та трудової дисципліни працівників;
- контроль за відвідуванням навчальних занять студентами;
- звіти кафедр, що входять до складу факультету, та виконання ними планів з навчальної, науково-методичної, організаційно-виховної, науково-дослідної роботи та роботи з підготовки науково-педагогічних кадрів;
- стан організації всіх видів практик, зв'язки з підприємствами, організаціями і установами, організація працевлаштування випускників та налагоджування зв'язків з ними;
- дотримання вимог охорони праці та протипожежної безпеки при проведенні освітнього процесу;
- організація виховної роботи зі студентами, співпраця з органами студентського самоврядування;
- організація та контроль обліку успішності студентів, ведення журналів обліку роботи академічних груп, облік відомостей підсумкового контролю, ведення навчальних карток та іншої документації здобувачів вищої освіти, організація і контроль за ліквідацією академічної заборгованості студентам;
- переведення студентів з курсу на курс, з однієї форми навчання на іншу, надання академічних відпусток, повторне навчання, відрахування, поновлення, зарахування і випуск студентів, зміна прізвищ, ведення контингенту студентів, своєчасна підготовка проектів наказів з особового складу студентів;
- оформлення академічних довідок. Підготовка і здача справ до архіву;
- внесення інформації до Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО);
- контроль за надходженням коштів від студентів, які навчаються на договірній основ, контроль за діяльністю кураторів академічних груп;

- забезпечення збереження у належному стані всіх документів та штампів деканату;
- подання матеріалів до статистичних звітів та звітів про роботу факультету;
- організація і супроводження веб-сторінки факультету.

3.Кафедра, її роль в плануванні, організації та забезпеченні ефективності навчання.

Кафедра – базовий структурний підрозділ університету, факультету, інституту, що проводить освітню, навчально-виховну і методичну діяльність з однієї або кількох споріднених напрямів підготовки, спеціальностей, спеціалізацій чи навчальних дисциплін і здійснює наукову, науково-дослідну та науково-технічну діяльність за певним напрямом;

У своїй діяльності кафедра керується нормативно-правовими актами України, Статутом ВНЗ, Положенням про факультет (інститут) та Положенням про кафедру, яке схвалюється Вченою радою ВНЗ та затверджується ректором, іншими актами локального нормативно-правового регулювання.

За ступенем участі в процесі підготовки та випуску фахівців кафедри поділяються на *випускові, профільні та загальноуніверситетські*.

Випускова кафедра – структурний підрозділ вищого навчального закладу, що проводить навчальну, методичну, науково-дослідну та виховну роботу і забезпечує підготовку та захист дипломних (випускних) робіт (проектів) за певною галуззю (напрямом) підготовки фахівців;

Профільна загальноуніверситетська кафедра – структурний підрозділ, що проводить навчальну, виховну, науково-дослідну роботу й за профілем діяльності може координуватися відповідним факультетом, інститутом, зокрема, мати представництво у вченій раді та науково-методичній раді; предметно-методична секція – структурний навчальний підрозділ, що проводить виховну, навчальну та методичну роботу з однієї або кількох споріднених навчальних дисциплін і створюється з ініціативи кафедри й затверджується наказом по університету за умови, якщо до її складу входить не менше ніж три науково-педагогічних працівники. Кафедра створюється за умов, якщо до її складу входить не менше п'яти

науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи, і не менше ніж три з яких мають науковий ступінь або вчене звання. Рішення про створення кафедри приймає Вчена рада вищого навчального закладу. На підставі цього рішення ректор видає наказ про створення кафедри.

Випускові кафедри, на відмінну від інших, здійснюють керівництво переддипломною виробничою практикою та випускними (кваліфікаційними) дипломними роботами (проектами). Кафедра має право на прийняття самостійних рішень і висновків у межах своєї компетенції, якщо вони не суперечать чинному законодавству, Статуту ВНЗ, Положенню про факультет (інститут) та Положенню про кафедру. Кафедра користується відособленою складовою частиною майна і засобів факультету, які надані йому університетом, і які можуть бути вилучені чи передані іншим підрозділам тільки за згодою кафедри та рішенням вчених рад університету, факультету, інституту.

Керівництво кафедрою здійснює завідувач, який має вчене звання або науковий ступінь відповідно до профілю кафедри і стаж науково-педагогічної роботи не менше п'яти років.

Завідувач кафедри:

- організовує підготовку і реалізацію навчальних планів і навчальних програм, контролює якість їх виконання;
- керує розподілом навантаження викладачів кафедри і контролює його;
- здійснює контроль за якістю викладання навчальних дисциплін, навчальною та науковою діяльністю викладачів, несе відповідальність за виконання покладених на неї завдань;
- бере участь у прийомі на перший курс, формуванні академічних груп;
- організовує цільове і контрактне навчання студентів кафедри, допускає до складання державних іспитів і захисту дипломних робіт (проектів), узгоджує представлення студентів на академічну відпустку, на індивідуальний графік навчання, на відрахування з ВНЗ;

- контролює виконання науково-дослідних і пошуково-конструкторських робіт, якість їх виконання, використання їх результатів для вдосконалення навчального процесу;
- визначає контингент аспірантів, докторантів, стажерів і пошукувачів кафедри; розвиває форми самоврядування серед студентів кафедри, підтримує зв'язки з громадськими організаціями, проводить роботу по сприянню працевлаштування випускників, організує підтримку зв'язків з випускниками;
- управляє формуванням штатного складу кафедри (викладацьким, навчально-допоміжним і науково-дослідним персоналом);
- проводить засідання кафедри при підготовці конкурсного обрання викладачів і наукових працівників;
- здійснює планування видання навчальної і методичної літератури та ін.

Завідувач кафедри обирається на цю посаду за конкурсом Вченою радою ВНЗ і не може перебувати на посаді більше двох строків. Керівник кафедри обирається за конкурсом таємним голосуванням вченою радою вищого навчального закладу строком на п'ять років з урахуванням пропозицій трудового колективу факультету (навчально-наукового інституту) та кафедри. Керівник вищого навчального закладу укладає із завідувачем кафедри контракт. Рішення кафедри вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менше половини членів кафедри, за умови 2/3 присутніх. Завідувач кафедри не може перебувати на посаді більш як два строки.

Завідувач кафедри підпорядковується ректору, декану факультету (директору інституту) і здійснює керівництво кафедрою в тісному контакті з трудовим колективом і громадськими організаціями. Завідувач кафедри забезпечує належний рівень і організацію навчальної, наукової, методичної і виховної роботи, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників кафедри, дотримання правил внутрішнього розпорядку, створення безпечних та нешкідливих умов праці членів кафедри.

До складу кафедри можуть входити наукові та навчальні лабораторії, кабінети і класи, майстерні, навчальні бази та інші підрозділи, необхідні для виконання покладених завдань. Внутрішня організація кафедри і форми керівництва її підрозділами визначаються вченими радами університету, факультету (інституту).

Робота кафедри здійснюється відповідно до навчальних планів і планів наукової роботи, ухваленими кафедрою та вченими радами університету, факультету (інституту). Оцінка рівня навчальної та наукової роботи кафедри дається на основі експертного висновку комісії вчених рад університету, факультету (інституту) під час щорічного звіту завідувача кафедри на засіданні вченої ради. До складу кафедри входять науково-педагогічні, наукові працівники та навчально-допоміжний персонал, інші працівники, які забезпечують її діяльність. Загальна чисельність науково-педагогічного складу кафедри затверджується ректором університету залежно від обсягу і форм виконуваної нею педагогічної та наукової роботи. Рішення з основних питань навчально-наукової роботи кафедри приймаються на її засіданнях.

Рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менше половини членів кафедри, за умови 2/3 присутніх. У разі необхідності об'єднання викладачів, що забезпечують навчальну й виховну роботу з однієї або кількох споріднених дисциплін, або при роботі на загальноуніверситетській кафедрі здійснюють викладання дисциплін в одному навчально-науковому інституті (на одному факультеті) може створювати предметно-методичну секцію, за умови, що до її складу входить не менше трьох науково-педагогічних працівників. Пропозиції щодо складу предметно-методичних секцій, а також її голови надаються до науково-методичної ради до початку нового навчального року й затверджуються єдиним наказом ректора. У структурі кафедри з числа її членів може бути створений підрозділ, який буде відповідати за реалізацію освітньо-наукових магістерських програм та програм PhD. Кафедра забезпечує ведення документації з організації навчального процесу та науково-дослідної роботи. Робота кафедри ґрунтується на принципах науковості, саморозвитку, гуманізму, демократизму, наступності, персональної і колективної відповідальності, колегіальності та гласності обговорення питань, що віднесені до її компетенції.

Кафедра реорганізується і ліквідується наказом ректора на підставі рішення Вченої ради ВНЗ за поданням вченої ради факультету (інституту).

Основними завданнями кафедри є:

- організація та проведення навчального процесу за певними формами навчання (денна, заочна, дистанційна), формами організації навчального процесу (лекції, практичні та лабораторні заняття, комп'ютерні практикуми, семінарські та індивідуальні заняття, консультації) з навчальних дисциплін кафедри відповідно до навчального плану певного напрямку підготовки, спеціальності і програм навчальних дисциплін;

- забезпечення високої якості навчального процесу відповідно до стандартів вищої освіти та нормативних документів з організації навчального процесу, підготовка висококваліфікованих фахівців, які володіють глибокими теоретичними і прикладними знаннями та здатні використовувати їх у своїй подальшій професійній діяльності, реалізація освітньо-професійних програм, навчальних планів підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації фахівців;

- вироблення єдиної концепції втілення змісту освіти за дисциплінами, що викладаються кафедрою, організація та здійснення на належному науковому і методичному рівнях навчально-виховного процесу в групових та індивідуальних формах роботи, розробка й затвердження засобів діагностики рівня знань згідно єдиних критеріїв оцінювання, здійснення поточного й підсумкового контролю якості знань через проведення екзаменаційних сесій, державних екзаменів, захисту курсових, дипломних і магістерських робіт;

- підготовка й систематичне оновлення методичного забезпечення освітньої діяльності з навчальних дисциплін, що викладаються кафедрою;

- виховання майбутнього фахівця, формування громадянської позиції щодо оцінки суспільних явищ, забезпечення прав і свобод людини та громадянина;

- організація виконання та здійснення контролю за прийнятими рішеннями з питань забезпечення навчально-виховного процесу;
- впровадження в межах компетенції кафедри принципів Болонського процесу, елементів кредитно-модульної системи організації навчального процесу;
- керівництво науково-дослідною роботою аспірантів і студентів, організація роботи наукових гуртків, проведення олімпіад, конкурсів за профілем діяльності кафедри;
- розробка нових наукових напрямків та участь у державних наукових програмах, у комплексних міжкафедральних, міжфакультетських (міжінститутських), міжуніверситетських наукових дослідженнях;
- організація педагогічного контролю науково-педагогічної діяльності шляхом проведення й подальшого обговорення на засіданнях кафедри відкритих занять, контрольних і взаємних відвідувань, збір та узагальнення передового досвіду, здобутого викладачами кафедри під час проведення занять і позанавчальної роботи, виконання планів щодо підвищення кваліфікації викладачів, їх стажування у практичних підрозділах, організація наставництва, участь у підготовці науково-педагогічних працівників через магістратуру й аспірантуру;
- керівництво підготовкою кандидатських дисертацій, консультацій докторантів, рецензування, обговорення представлених досліджень на засіданнях кафедри та міжкафедральних семінарах, підготовка відзвітів на дисертації та автореферати дисертацій за профілем кафедри, що надійшли до університету;
- організація взаємодії з іншими навчальними закладами, проведення спільних засідань кафедр, круглих столів, підготовка та видання наукової та навчальної літератури;
- виконання планів міжнародного співробітництва університету або факультету (інституту) із зарубіжними партнерами в галузі навчально-методичної та наукової роботи відповідно до угод, що

укладаються університетом або за його дорученням факультетом (інститутом);

- висунення пропозицій щодо присвоєння вчених звань професора і доцента працівникам кафедр; здійснення експертної діяльності щодо підготовки документів, які надходять з Міністерства освіти і науки України, внесення пропозицій щодо подання заявок на отримання авторських свідоцтв на винахід;

- здійснення рецензування комп'ютерних і мультимедійних програм, розроблених співробітниками кафедри;

- внесення пропозицій щодо участі у виставках (міжнародних, загальнодержавних, регіональних, університетських);

- розробка відповідних документів щодо науково-методичного забезпечення освітньої та наукової діяльності вищих навчальних закладів освіти України, сприяння відродженню, збереженню та пропагуванню національних наукових надбань і традицій, здійснення історико-меморіальних досліджень, культурно-просвітницької діяльності, організація та проведення методичних, науково-методичних та наукових семінарів, конференцій тощо;

- організація співпраці з кафедрами, які викладають навчальні дисципліни, що забезпечують навчальний процес кафедри, створення та супроводження веб-сайту кафедри, організація висвітлення результатів діяльності кафедри на інформаційних стендах і в засобах інформації;

- наповнення змістом, повнотою та актуальністю веб-сайту кафедри та інших інформаційних ресурсів, які створені для висвітлення та супроводження діяльності кафедри в мережі Інтернет, організація навчально-наукової роботи науково-педагогічних працівників зі студентами через веб-сайт кафедри;

- визначення рейтингу науково-педагогічних працівників кафедри;

- збереження і розвиток університетських наукових і науково-педагогічних шкіл, адекватне використання наукового та науково-методичного потенціалу професорів та провідних доцентів, створення

належних умов охорони здоров'я, праці, відпочинку і оздоровлення членів кафедри, аспірантів, докторантів;

- проведення спеціальних занять для учнів середніх загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних навчальних закладів з метою здійснення профорієнтаційної роботи.

До завдань кафедр, які є випусковими, додаються:

- координація діяльності всіх кафедр, що забезпечують спеціальну фахову підготовку аспірантів, студентів,

- розробка пропозицій щодо професіограм, кваліфікаційних і освітньо-кваліфікаційних характеристик, комплексних кваліфікаційних завдань за спеціалізацією;

- підготовка ліцензійних та акредитаційних справ з напрямів підготовки, спеціальностей;

- розробка навчальних і робочих навчальних планів спільно з іншими кафедрами, які є випусковими по даному напрямку підготовки, спеціальності;

- затвердження програм до державних екзаменів, тематики магістерських, дипломних, кваліфікаційних робіт (проектів);

- участь у роботі відбіркових, предметних, атестаційних комісій з прийому вступників на відповідний напрям підготовки, спеціальність;

- підготовка обґрунтування щодо модернізації варіативної частини освітніх програм, організація практик і стажування, їх захист в установленому порядку;

- сприяння працевлаштуванню випускників через взаємодію з роботодавцями;

- організація систематичного вивчення роботи випускників, рівня їх теоретичної і практичної підготовки, кар'єрного росту;

- залучення провідних вчених до проведення занять, контролю знань студентів, участі у роботі державних екзаменаційних комісій;

- координація та забезпечення підготовки дипломних, магістерських робіт;

• забезпечення підготовки та проведення державної кваліфікаційної атестації.

Діяльність кафедри здійснюється на підставі щорічного плану роботи кафедри, що охоплює напрямки й завдання, зазначені в Положення про кафедру. План роботи кафедри обговорюється та затверджується на її засіданні. Основні питання діяльності кафедри обговорюються на засіданні кафедри, рішення якого є обов'язковим для виконання її співробітниками. Засідання кафедри проводяться не рідше ніж один раз на місяць.

У засіданні кафедри беруть участь науково-педагогічні та наукові працівники кафедри. Засідання кафедри оформляється протоколом, який підписується завідувачем кафедри (за відсутності завідувача – його заступником) і секретарем кафедри. На засідання кафедри можуть бути запрошені інші працівники кафедри, а також працівники інших кафедр і вищих навчальних закладів, підприємств, установ та організацій.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Опрацювати питання

1. Скласти професійно-психологічну характеристику на співробітника навчального закладу.

2. Розробити алгоритм прийняття управлінських рішень на прикладі окремого структурного підрозділу вищого навчального закладу.

Управлінська ситуація :

розробити схему проведення нарад та засідань, що стосуються організації навчального процесу;

розробити проект плану роботи кафедри або циклової комісії;

розробити план проведення засідання кафедри.

Контрольні запитання

1. Назвати основні структурні підрозділи ВНЗ.

2. Проаналізувати основні завдання навчального відділу у ВНЗ.

3. Що спільного відмінного між інститутом та факультетом?

- 4.Перелічити основні функції кафедри.
 - 5.Проаналізувати структуру деканату.
 - 6.Які завдання та функції завідувача кафедри.
 - 7.Якими документами користується кафедра у своїй діяльності?
 - 8.У чиєму підпорядкуванні є завідувач кафедри?
 - 9.Назвати специфіку реорганізації та ліквідації кафедри.
-

ЛІТЕРАТУРА

2; 11; 25; 26; 37; 46; 56-59; 74; 84

Тема 8. Робочі органи, дорадчі органи. Органи самоврядування у ВНЗ

- 1. Робочі органи та дорадчі органи.**
 - 2. Органи громадського самоврядування ВНЗ: загальні збори (конференція трудового колективу).**
 - 3. Студентське самоврядування.**
-

1. Робочі органи та дорадчі органи.

Студенту треба знати, що для вирішення поточних питань діяльності ВНЗ створюються робочі органи: ректорат, дирекції, деканати, приймальна комісія.

До складу ректорату входять ректор, проректори, декани факультетів, директори навчально-наукових інститутів, головний бухгалтер, голова профкому, директор бібліотеки, керівники структурних підрозділів.

Керівництво діяльністю факультету, навчально-наукового інституту здійснює дирекція, деканат у складі їх керівників і заступників, завідувачі кафедрами, голів профспілкових організацій тощо.

Приймальна комісія формується відповідно до Положення про приймальну комісію ВНЗ. Комісія вирішує всі питання, пов'язані з прийомом на навчання на всі форми підготовки і перепідготовки фахівців усіх рівнів освіти.

Приймальна комісія - робочий орган ВНЗ, передбачений частиною першою статті 38 Закону України «Про вищу освіту», що утворюється для організації прийому вступників. Строк повноважень Приймальної комісії становить один календарний рік. Склад Приймальної комісії затверджується наказом ректора ВНЗ, який є головою комісії. Голова Приймальної комісії відповідає за виконання покладених на Приймальну комісію завдань і здійснення нею своїх функцій. До складу Приймальної комісії входять: заступник (заступники) голови Приймальної комісії, відповідальний секретар Приймальної комісії, уповноважена особа Приймальної комісії з питань прийняття та розгляду електронних заяв, заступники відповідального секретаря Приймальної комісії, члени Приймальної комісії (директори інститутів, декани факультетів, керівники структурних підрозділів тощо), представники органів студентського самоврядування відповідно до пункту 6 частини п'ятої статті 40 Закону та профспілкових організацій. Заступниками голови Приймальної комісії призначаються проректори. Наказ про затвердження складу Приймальної комісії видається ректором до початку календарного року. Відповідальний секретар Приймальної комісії та його заступники призначаються наказом ректора з числа провідних науково-педагогічних (педагогічних) працівників. Одна й та сама особа може бути відповідальним секретарем не більше ніж три роки підряд.

Склад Приймальної комісії та її підрозділів, за винятком осіб, які входять до них згідно з посадовими обов'язками, щороку поновлюється не менш ніж на третину. Основні завдання та обов'язки Приймальної комісії 2.1. Відповідно до Умов прийому, Статуту ВНЗ, наявної ліцензії (сертифікатів про акредитацію) Приймальна комісія розробляє Правила прийому, які затверджує Вчена рада Університету відповідно до частини п'ятої статті 44 Закону.

Приймальна комісія: забезпечує інформування вступників, їх батьків та громадськість з усіх питань вступу до ВНЗ, організовує прийом заяв та документів, приймає рішення про допуск вступників до участі в конкурсі (до участі у вступних випробуваннях), подає до Єдиної державної електронної бази з питань освіти отримані від вступників дані про них, вносить зміни до статусів заяв вступників в Єдиній базі, координує діяльність усіх структурних підрозділів ВНЗ щодо підготовки та проведення конкурсного відбору, організовує і

проводить консультації з питань вступу на навчання та вибору спеціальності, що найбільш відповідає здібностям, нахилам і рівню підготовки вступників; організовує та контролює діяльність технічних, інформаційних і побутових служб щодо створення умов для проведення вступної кампанії забезпечує оприлюднення на веб-сайті ВНЗ Положення, Правил прийому та інших документів, передбачених законодавством, приймає рішення про зарахування вступників за формами навчання і джерелами фінансування.

У ВНЗ діє *вчена рада*. Вчена рада є колегіальним органом управління у, який утворюється на період дії каденції ректора, але не більш ніж на п'ять років, склад якого затверджується наказом ректора ВНЗ протягом п'яти робочих днів з дня закінчення повноважень попереднього складу вченої ради. Вчена рада:

- визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності ВНЗ;
- розробляє і подає Загальним зборам (конференції) трудового колективу проект статуту ВНЗ, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього;
- ухвалює фінансовий план і річний фінансовий звіт - визначає систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості вищої освіти;
- ухвалює рішення про розміщення власних надходжень у територіальних органах центрального органу виконавчої влади у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів, або в банківських установах;
- ухвалює за поданням ректора рішення про утворення, реорганізацію та ліквідацію структурних підрозділів;
- обирає за конкурсом таємним голосуванням на посади деканів, директорів, завідувачів кафедр, професорів і доцентів, директора бібліотеки, керівників філій;
- затверджує освітні програми та навчальні плани для кожного рівня вищої освіти та спеціальності;
- ухвалює рішення з питань організації освітнього процесу, визначає строки навчання на відповідних рівнях;
- затверджує взірець та порядок виготовлення власного документа про вищу освіту, положення про процедуру і підстави для його видачі випускникам, а також зразки, порядок виготовлення,

процедуру і підстави для видачі випускникам спільних і подвійних дипломів;

- ухвалює основні напрями проведення наукових досліджень та інноваційної діяльності;

- оцінює науково-педагогічну діяльність структурних підрозділів;

- присвоює вчені звання професора, доцента та старшого дослідника і подає відповідні рішення на затвердження до атестаційної колегії центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки;

- приймає остаточні рішення про визнання іноземних документів про вищу освіту, наукові ступені та вчені звання під час прийняття на роботу педагогічних, наукових, науково-педагогічних та інших працівників, а також під час зарахування вступників на навчання;

- має право вносити подання про відкликання ректора ВНЗ з підстав, передбачених законодавством, статутом ВНЗ, контрактом, яке розглядається Загальними зборами (конференції) трудового колективу;

- визначає в бюджеті ВНЗ не менше 0,5 відсотка коштів спеціального фонду на виконання завдань і повноважень органів студентського самоврядування.

- ухвалює кошторис і щорічні звіти ректора про його виконання;

- обирає почесних докторів і професорів ВНЗ.

- затверджує склад методичної ради ВНЗ;

- затверджує рішення з питань організації навчально-виховного процесу;

- визначає обсяг навчального навантаження;

- затверджує основні напрями наукових досліджень;

- оцінює науково-педагогічну діяльність структурних підрозділів;

- рекомендує роботи викладачів, наукових працівників, докторантів, аспірантів, студентів на отримання премій, участі у конкурсах;

- розглядає інші питання діяльності ВНЗ.

Вчену раду ВНЗ очолює її голова, який обирається таємним голосуванням з числа членів вченої ради ВНЗ, які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання, на строк діяльності вченої ради. До складу вченої ради ВНЗ входять за посадами ректор ВНЗ, проректори, декани (директори) факультетів (навчально-наукових інститутів), учений секретар, директор бібліотеки, головний бухгалтер, радник ректора, керівники органів самоврядування та виборних органів первинних профспілкових організацій працівників ВНЗ, а також виборні представники, які представляють наукових, науково-педагогічних працівників і обираються з числа завідувачів кафедр, професорів, докторів філософії, докторів наук, виборні представники, які представляють інших працівників ВНЗ і які працюють у ньому на постійній основі, виборні представники аспірантів, докторантів, слухачів, асистентів-стажистів, керівники виборних органів первинних профспілкових організацій студентів та аспірантів, керівники органів студентського самоврядування ВНЗ відповідно до квот, визначених Положенням «Про Вчену раду ВНЗ». Вибори до складу вченої ради починаються за 30 календарних днів до закінчення повноважень попереднього складу вченої ради. За рішенням вченої ради до її складу можуть входити також представники організацій роботодавців. При цьому не менш як 75 відсотків складу вченої ради повинні становити наукові, науково-педагогічні працівники ВНЗ і не менш як 10 відсотків - виборні представники з числа студентів (курсантів). Виборні представники з числа працівників ВНЗ обираються вищим колегіальним органом громадського самоврядування ВНЗ за поданням структурних підрозділів, у яких вони працюють, а виборні представники з числа студентів обираються студентами шляхом прямих таємних виборів. Рішення вченої ради ВНЗ вводяться в дію рішеннями ректора ВНЗ.

У ВНЗ діють *Вчені ради* факультетів, навчально-наукових інститутів, повноваження яких визначаються вченою радою ВНЗ. Вчена рада ВНЗ може делегувати частину своїх повноважень вченим радам структурних підрозділів. Вчену раду факультету, навчально-наукових інститутів очолює її голова, який обирається таємним голосуванням з числа членів вченої ради факультетів, навчально-наукових інститутів, які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання, на строк діяльності вченої ради. До складу вченої ради факультету, навчально-наукового інституту, входять за

посадами керівник факультету, навчально-наукового інституту, заступники керівника, завідувачів кафедр, а також виборні представники, які представляють наукових, науково-педагогічних працівників і обираються з числа, професорів, докторів філософії, докторів наук, виборні представники, які представляють інших працівників навчально-наукового інституту, факультету і які працюють у ньому на постійній основі, виборні представники аспірантів, докторантів, слухачів, асистентів-стажистів, керівники виборних органів первинних профспілкових організацій студентів та аспірантів, відповідно до квот визначених Положенням «Про Вчену раду». Вибори до складу вченої ради факультету, навчально-наукового інституту починаються за 30 календарних днів до закінчення повноважень попереднього складу вченої ради факультету, навчально-наукового інституту. За рішенням вченої ради факультету, навчально-наукового інституту до її складу можуть входити також представники організацій роботодавців. При цьому не менш як 75 відсотків складу вченої ради факультету, навчально-наукового інституту повинні становити наукові, науково-педагогічні працівники факультету, навчально-наукового інституту і не менш як 10 відсотків - виборні представники з числа студентів.

У ВНЗ утворюється *наглядова рада* для здійснення нагляду за управлінням майном ВНЗ, додержанням мети його створення. Наглядова рада ВНЗ сприяє розв'язанню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії ВНЗ з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності ВНЗ, здійснює громадський контроль за його діяльністю тощо. Члени наглядової ради мають право брати участь у роботі Загальних зборів (конференції) трудового колективу ВНЗ з правом дорадчого голосу. Наглядова рада має право вносити Загальним зборам (конференції) трудового колективу ВНЗ подання про відкликання ректора ВНЗ із підстав, передбачених законодавством, статутом, контрактом. До складу наглядової ради не можуть входити працівники ВНЗ.

2. Органи громадського самоврядування ВНЗ: загальні збори (конференція трудового колективу).

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування ВНЗ є конференція трудового колективу ВНЗ, включаючи виборних представників з числа студентів. У ВНЗ встановлюється такий порядок формування персонального складу конференції: делегатами конференції за посадами і громадськими дорученнями є ректор, проректори, декани факультетів директори навчально-наукових інститутів, директори коледжів, голова профкому викладачів і працівників, голови профбюро, голова комісії з трудових спорів, голова комісії з охорони праці, голова профкому студентів і аспірантів, голова сенату, члени Вченої ради ВНЗ. Інші делегати конференції обираються більшістю голосів на загальних зборах штатних викладачів і наукових співробітників факультетів, навчально-наукових інститутів на загальних зборах штатних співробітників підрозділів. У конференції трудового колективу ВНЗ повинні бути представлені всі категорії учасників освітнього процесу ВНЗ. При цьому не менш як 75 відсотків складу делегатів (членів) виборного органу повинні становити наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники ВНЗ, які працюють у цьому закладі на постійній основі, і не менш як 15 відсотків - виборні представники з числа студентів, які обираються студентами шляхом прямих таємних виборів. Термін повноваження делегатів конференцій два роки. Організацію і проведення конференції трудового колективу здійснює ректорат разом з профспілковим комітетом. Конференція трудового колективу скликається не рідше одного разу на рік.

Конференція трудового колективу виконує такі функції:

- погоджує за поданням вченої ради Статут ВНЗ, чи зміни та доповнення до нього;
- заслуховує щороку звіт ректора ВНЗ та оцінює його діяльність;
- обирає комісію з трудових спорів відповідно до законодавства про працю;
- розглядає за обґрунтованим поданням наглядової або вченої ради ВНЗ питання про дострокове припинення повноважень ректора ВНЗ;
- затверджує правила внутрішнього розпорядку ВНЗ, а також зміни до них і колективний договір та зміни до них;

- розглядає основні питання економічного і соціального розвитку ВНЗ;

- розглядає інші питання діяльності ВНЗ.

Рішення на конференції приймаються простою більшістю голосів.

Органами громадського самоврядування факультетів, навчально-наукових інститутів, є конференції трудових колективів факультетів, навчально-наукових інститутів, включаючи виборних представників з числа осіб, які навчаються на факультеті, в навчально-науковому інституті. Термін повноваження делегатів конференцій два роки. На факультетах, в навчально-наукових інститутах, встановлюється такий порядок формування персонального складу конференції трудових колективів факультетів, навчально-наукових інститутів: делегатами її є всі штатні викладачі, наукові працівники, голова профбюро викладачів і працівників, голова профбюро студентів, голова сенату. Інші делегати обираються більшістю голосів на загальних зборах кафедр факультету, навчально-наукових інститутів. При цьому не менш як 75 відсотків складу делегатів (членів) факультетів, навчально-наукових інститутів, повинні становити наукові та науково-педагогічні працівники факультету, навчально-наукового інституту і не менш як 15 відсотків - виборні представники з числа студентів, які обираються студентами шляхом прямих таємних виборів. Організацію і проведення конференції здійснюють декани факультетів, директори навчально-наукових інститутів, разом з профспілковими бюро. Конференція факультету, навчально-наукового інституту скликається не рідше одного разу на рік.

3. Студентське самоврядування.

У ВНЗ та його структурних підрозділах діє студентське самоврядування, яке є невід'ємною частиною громадського самоврядування ВНЗ. Студентське самоврядування - це право і можливість студентів вирішувати питання навчання і побуту, захисту прав та інтересів студентів, а також брати участь в управлінні вишом. Студентське самоврядування об'єднує всіх студентів ВНЗ. Усі студенти, які навчаються в Університеті, мають рівні права та можуть обиратися та бути обраними в робочі, дорадчі, виборні та інші органи студентського самоврядування.

Студентське самоврядування забезпечує захист прав та інтересів студентів та їх участь в управлінні вищим навчальним закладом.

Студентське самоврядування здійснюється студентами безпосередньо і через органи студентського самоврядування, які обираються шляхом прямого таємного голосування студентів.

Керівник студентського самоврядування та його заступники можуть перебувати на посаді не більш як два строки. З припиненням особою навчання у ВНЗ припиняється її участь в органі студентського самоврядування у порядку, передбаченому положенням про студентське самоврядування ВНЗ.

Органи студентського самоврядування діють на принципах: добровільності, колегіальності, відкритості, виборності та звітності органів студентського самоврядування, рівності права студентів на участь у студентському самоврядуванні, незалежності від впливу політичних партій та релігійних організацій. В Університеті створюються і діють такі органи студентського самоврядування: рівень ВНЗ – сенат студентів ВНЗ; рівень інституту, факультету – студентський сенат факультету, навчально-наукового інституту; рівень академічної групи – старостат; гуртожиток – студентські ради; студентське містечко – студентська рада.

Органи студентського самоврядування:

- беруть участь в управлінні ВНЗ у порядку, встановленому законодавством України;
- беруть участь в обговоренні та вирішенні питань удосконалення освітнього процесу, науково-дослідної роботи, призначення стипендій, організації дозвілля, оздоровлення, побуту та харчування;
- проводять організаційні, просвітницькі, наукові, спортивні, оздоровчі та інші заходи;
- беруть участь у заходах (процесах) щодо забезпечення якості вищої освіти;
- захищають права та інтереси студентів, які навчаються в Університеті;
- делегують своїх представників до робочих, консультативно-дорадчих органів;
- приймають акти, що регламентують їх організацію та діяльність;
- беруть участь у вирішенні питань забезпечення належних побутових умов проживання студентів у гуртожитках та організації харчування студентів;

- розпоряджаються коштами та іншим майном, що перебувають на балансі та банківських рахунках органів студентського самоврядування;

- вносять пропозиції щодо змісту навчальних планів і програм; - вносять пропозиції щодо розвитку матеріальної бази ВНЗ, у тому числі з питань, що стосуються побуту та відпочинку студентів;

- мають право оголошувати акції протесту;

- забезпечують виконання особами, які навчаються своїх обов'язків; - організовують співробітництво з особами, які навчаються в інших вищих навчальних закладах і молодіжними організаціями;

- сприяють працевлаштуванню випускників;

- беруть участь у вирішенні питань міжнародного обміну осіб, які навчаються.

- виконують інші функції, передбачені Законом України «Про вищу освіту» та положенням про студентське самоврядування ВНЗ.

За погодженням із органом студентського самоврядування ВНЗ приймаються рішення про:

- відрахування студентів з ВНЗ та їх поновлення на навчання;

- переведення осіб, які навчаються за державним замовленням, на навчання за контрактом за рахунок коштів фізичних (юридичних) осіб; - переведення осіб, які навчаються в Університеті за рахунок коштів фізичних (юридичних) осіб, на навчання за державним замовленням;

- призначення заступника декана факультету, заступника директора навчально-наукового інституту, проректорів, які відповідають за роботу із студентами;

- поселення осіб, які навчаються, у гуртожиток і виселення їх із гуртожитку;

- затвердження правил внутрішнього розпорядку ВНЗ в частині, що стосується осіб, які навчаються;

- діяльність студентських містечок та гуртожитків для проживання осіб, які навчаються в Університеті.

Вищим органом студентського самоврядування є конференція студентів ВНЗ, яка: ухвалює положення про студентське самоврядування ВНЗ, визначає структуру, повноваження та порядок проведення прямих таємних виборів представницьких та виконавчих

органів студентського самоврядування, заслуховує звіти представницьких, виконавчих і контрольно-ревізійних органів студентського самоврядування, дає їм відповідну оцінку, затверджує процедуру використання майна та коштів органів студентського самоврядування, підтримки студентських ініціатив на конкурсних засадах, річний кошторис витрат (бюджет) органів студентського самоврядування, вносить до нього зміни та доповнення, заслуховує звіт про його виконання, обирає контрольно-ревізійну комісію з числа студентів для здійснення поточного контролю за станом використання майна та виконання бюджету органів студентського самоврядування, обирає виборних представників з числа осіб, які навчаються у ВНЗ, до складу Вченої ради ВНЗ.

Всі органи студентського самоврядування у своїй діяльності керуються Статутом ВНЗ і Положенням про студентське самоврядування ВНЗ.

У ст. 41 Закону України «Про вищу освіту» записано, що у вищих навчальних закладах та їхніх структурних підрозділах діють наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених, які є частиною системи громадського самоврядування відповідних вищих навчальних закладів.

У роботі наукового товариства студентів аспірантів, докторантів і молодих вчених беруть участь особи віком до 35 років (для докторантів - 40 років), які навчаються або працюють у вищому навчальному закладі. Наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених забезпечує захист прав та інтересів осіб, які навчаються або працюють у вищому навчальному закладі, зокрема щодо питань наукової діяльності, підтримки наукоємних ідей, інновацій та обміну знаннями. У своїй діяльності наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених керуються законодавством, статутом вищого навчального закладу та положенням про наукові товариства студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених.

Наукові товариства студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених діють на принципах: свободи наукової творчості, добровільності, колегіальності, відкритості, рівності права осіб, які навчаються, на участь у діяльності наукових товариств студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених.

Наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених: приймають акти, що регламентують їх організацію та діяльність, проводять організаційні, наукові та освітні заходи, популяризують наукову діяльність серед студентської молоді, сприяють залученню осіб, які навчаються, до наукової роботи та інноваційної діяльності, представляють інтереси студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених перед адміністрацією вищого навчального закладу та іншими організаціями з питань наукової роботи, сприяють обміну інформацією між молодими вченими та дослідниками, сприяють розвитку міжвузівського та міжнародного співробітництва, взаємодіють з Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук, науковими та науково-дослідними установами, виконують інші функції, передбачені положеннями про наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених, цим та іншими законами України.

Органи управління наукових товариств студентів формуються на демократичних засадах шляхом виборів. Структура наукового товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених та організаційний механізм його діяльності визначаються положенням, яке затверджується вищим колегіальним органом громадського самоврядування вищого навчального закладу.

Керівник ВНЗ всебічно сприяє створенню належних умов для діяльності наукового товариства студентів, молодих вчених (надає приміщення, меблі, оргтехніку, забезпечує телефонним зв'язком, постійним доступом до Інтернету, відводить місця для встановлення інформаційних стендів тощо).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Опрацювати питання

1. Характеристика робочих органів управління у ВНЗ.
2. Основні дорадчі органи ВНЗ та їх коротка характеристика

Управлінська ситуація :

розробити план роботи вченої ради факультету на навчальний рік.

Контрольні запитання

1. Назвати основні робочі органи ВНЗ, проаналізувати їх функції та завдання.
2. Охарактеризувати найвищий колегіальний орган ВНЗ.
3. Назвати основні функції та завдання діяльності конференції трудового колективу ВНЗ.
4. Охарактеризувати органи громадського самоврядування ВНЗ.
5. Суть студентського самоврядування, його основні завдання.
6. Назвати важливі аспекти роботи конференції трудового колективу.
7. Охарактеризувати завдання та функції конференції трудового колективу.
8. Проаналізувати основні аспекти роботи органів управління наукових товариств студентів.
9. Перелічити основні принципи діяльності органів студентського самоврядування.
10. Роль керівника ВНЗ у створенні належних умов роботи органів студентського самоврядування.

ЛІТЕРАТУРА

4; 20; 25; 30; 40; 50; 51; 55; 58-60; 70; 75; 82;86-88

Тема 9. Ліцензування та акредитація.

-
- 1. Ліцензування освітніх послуг у вищому навчальному закладі. Порядок проведення ліцензування освітніх послуг.**
 - 2. Акредитація спеціальностей та вищих навчальних закладів.**

-
- 1. Ліцензування освітніх послуг у вищому навчальному закладі. Порядок проведення ліцензування освітніх послуг.**

Ліцензування – це державне визнання спроможності вищого навчального закладу розпочати діяльність, пов'язану із наданням освітніх послуг з певного напрямку за певним освітньо-

кваліфікаційним рівнем, відповідно до вимог стандартів вищої освіти, а також до державних вимог щодо кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення.

Ліцензування освітньої діяльності вищих навчальних закладів здійснюється перед початком підготовки фахівців за напрямом, спеціальністю спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки шляхом проведення ліцензійної експертизи. Ліцензійні умови розробляються відповідно до Законів України «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту» та «Про дошкільну освіту».

Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки на підставі заяви вищого навчального закладу про проведення ліцензійної експертизи у двомісячний термін приймає рішення про видачу ліцензії або про відмову у її видачі.

Обов'язковою умовою видачі ліцензії вищим навчальним закладам є наявність у них необхідної матеріально-технічної, науково-методичної та інформаційної бази, бібліотеки, науково-педагогічних кадрів за нормативами, що встановлюються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки.

Вищому навчальному закладу, що успішно пройшов ліцензійну експертизу, видається ліцензія на освітню діяльність, як правило, на термін завершення циклу підготовки фахівців за напрямом, спеціальністю, але не менше ніж на три роки. Продовження терміну дії ліцензії здійснюється у порядку, встановленому для її одержання. З дня прийняття рішення про ліквідацію вищого навчального закладу видана ліцензія втрачає чинність. Вищі навчальні заклади, що мають ліцензії, вносяться спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки до Державного реєстру вищих навчальних закладів.

2. Акредитація спеціальностей та вищих навчальних закладів.

Акредитація вищого навчального закладу – це державне визнання його статусу (рівня акредитації). Акредитація спеціальності у навчальному закладі з певного напрямку за певним рівнем – це державне визнання відповідності рівня підготовки (перепідготовки)

фахівців з цієї спеціальності державним вимогам, стандартам вищої освіти, а також державним вимогам щодо кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення.

Акредитаційна справа готується випускаючими кафедрами і розглядається на Вченій раді. Звіт підписується завідуючим випускаючої кафедри, а справа в цілому - ректором.

Після одержання акредитаційної справи МОН проводить її попередню експертизу та, за умови відповідності нормативно-правовим актам, формує експертну комісію, яка проводить акредитаційну експертизу діяльності за заявленою до акредитації спеціальністю безпосередньо у ВНЗ.

За результатами акредитаційної експертизи експертна комісія МОН України готує мотивований висновок про можливість акредитації спеціальності та подає його до експертної ради.

Експертна рада проводить аналіз матеріалів акредитаційної справи і висновку експертної комісії і виносить пропозиції на засідання АК, який приймає рішення про акредитацію або відмову від акредитації. Акредитація напряму, спеціальності та вищого навчального закладу здійснюється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки шляхом проведення акредитаційної експертизи. Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки на підставі заяви вищого навчального закладу про проведення акредитаційної експертизи приймає рішення про видачу сертифіката про акредитацію напряму, спеціальності та вищого навчального закладу чи про відмову у його видачі.

За результатами акредитації напрямів, спеціальностей та вищих навчальних закладів видаються сертифікати у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. У сертифікаті про акредитацію напряму або спеціальності (або у додатку до нього) зазначаються назва спеціальності, рівень та обсяги підготовки, термін дії сертифіката, а також юридична адреса вищого навчального закладу, його відокремлені структурні підрозділи (філії) та їх юридичні адреси. У сертифікаті про акредитацію вищого навчального закладу (або в додатку до нього) зазначаються назва вищого навчального закладу, рівень акредитації та термін дії сертифіката, а також юридична адреса вищого навчального закладу, його відокремлені структурні підрозділи (філії) та їх юридичні адреси.

Вищі навчальні заклади, що успішно пройшли акредитаційну експертизу, отримують сертифікат про акредитацію напряму, спеціальності або вищого навчального закладу, термін дії якого не може перевищувати 10 років. Продовження терміну дії сертифіката здійснюється у порядку, встановленому для його одержання. З дня прийняття рішення про ліквідацію вищого навчального закладу виданий сертифікат втрачає чинність.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Опрацювати питання

1. Вищий навчальний заклад майбутнього.
2. Нові технології навчання у ВНЗ.
3. Тенденції розвитку вищої педагогічної освіти України на сучасному етапі.

Управлінська ситуація: підготувати один (на вибір) з додатків ліцензійної справи спеціальності.

Контрольні запитання

1. Дати визначення ліцензування освітньої діяльності .
 2. Коли здійснюється ліцензування освітньої діяльності вищих навчальних закладів?
 3. Охарактеризувати пакет документів для ліцензування спеціальностей у ВНЗ.
 4. Дати визначення акредитації вищого навчального закладу.
 5. Назвати особливості акредитації вищого навчального закладу на сучасному етапі.
 6. Які кафедри готують акредитаційні матеріали та акредитаційну справу?
 7. Охарактеризуйте сертифікат про акредитацію вищого навчального закладу.
-

ЛІТЕРАТУРА

1; 7; 8; 14; 25; 41; 51; 54; 62; 73; 79

Тема 10. Нормування учіння та викладання

- 1. Умови планування та графік навчального процесу у ВНЗ.**
- 2. Нормування навчального часу студента.**
- 3. Нормування робочого часу викладача, зміст обов'язкових видів роботи.**
- 4. Основні види методичної, наукової, та організаційної роботи науково-педагогічних працівників.**

1. Умови планування та графік навчального процесу у ВНЗ.

Студентам варто засвоїти, що графік навчального процесу формується, виходячи з таких позицій:

- навчальний рік починається, як правило, 1 вересня і включає два семестри (осінньо-зимовий, весняно-літній), дві екзаменаційні сесії (зимову, літню) та практики. Сукупна тривалість семестрів, екзаменаційних сесій і практик упродовж навчального року (курсу) не може бути меншою, ніж 40 тижнів;
- тривалість теоретичного навчання складає 17 тижнів в осінньо-зимовому семестрі та 18 – у весняно-літньому семестрі (за винятком останнього семестру освітнього рівня);
- тривалість семестрів і дата початку теоретичних (аудиторних) занять можуть бути змінені у випадку проведення навчальних і виробничих практик з відривом від занять;
- тривалість екзаменаційної сесії складає три тижні, однак може бути зменшена до двох тижнів. Інтервал між екзаменами має становити не менше трьох днів. З навчальної дисципліни планувати тільки один вид підсумкового контролю, за винятком наскрізних навчальних дисциплін, які вивчаються впродовж декількох семестрів.
- сумарна тривалість канікул протягом навчального курсу (крім випускного семестру) повинна становити не менше 8 тижнів (у тому числі 2(3) тижні під час зимових канікул), але не більше 12 тижнів;
- для проведення кожної форми атестації здобувачів вищої освіти у графіку навчального процесу виділяється 1 тиждень;
- за весь період навчання має бути виділено не менше 6-ти тижнів на проходження практики з відривом від навчання, яка є обов'язковим компонентом нормативної частини програми

підготовки (для освітньої програми бакалавра), 12тижнів (для освітньо-професійної програми магістра), 18 тижнів (для освітньо-наукової програми магістра). Рекомендується ці тижні планувати як виробничу практику, а навчальні практики планувати за рахунок циклу самостійного вибору навчального закладу.

Варто знати, що у *графіку навчального процесу* обов'язково визначаються роки (курси) навчання за відповідною освітньо-професійною програмою, на кожний з яких передбачається обсяг теоретичного навчання, види та терміни практик, екзаменаційних сесій, канікул, атестації. У *графіку навчального процесу* визначаються (відповідно до освітньо-професійних програм) форми атестації здобувачів вищої освіти. Дотримання визначених стандартами вищої освіти форм атестації є обов'язковими. Нормування навчального часу студента.

2. Навчальний час студента.

Навчальний час студента визначається кількістю облікових одиниць часу, відведених для виконання програми підготовки за освітніми рівнями бакалавра, магістра. Обліковими одиницями навчального часу студента є академічна година, навчальний день, тиждень, семестр, курс, рік.

Академічна година – це мінімальна облікова одиниця навчального часу. Тривалість академічної години становить в університеті 40 хвилин. Дві академічні години утворюють пару академічних годин (надалі «пара»).

Навчальний день – складова частина навчального часу студента, яка не може тривати більше 8 академічних годин.

Навчальний тиждень – складова частина навчального часу студента тривалістю не більше : для освітнього рівня бакалавра -24-26, магістра – 6-16 академічних годин.

Навчальний семестр – складова частина навчального часу студента, який закінчується підсумковим семестровим контролем. Тривалість семестру визначається графіком навчального процесу згідно з навчальним планом.

Навчальний курс – завершений період навчання студента протягом навчального року. Тривалість перебування студента на навчальному курсі включає час навчальних семестрів, підсумкового контролю та канікул. Початок і закінчення навчання студента на

одному курсі оформлюються наказами про переведення з курсу на курс.

Тривалість навчальних семестрів визначається річним графіком навчального процесу, який складається на навчальний рік погоджується керівниками навчальних підрозділів і затверджується ректором до початку навчального року..

Навчальний рік триває 12 місяців, розпочинається, як правило, 1 вересня і для студентів складається з навчальних днів, днів проведення підсумкового контролю, екзаменаційних сесій, вихідних і святкових днів, канікул.

Навчальні заняття в університеті проводяться за розкладом, який повинен забезпечити виконання навчального плану в повному обсязі.

Забороняється відволікати студентів від участі в навчальних заняттях та контрольних заходах, встановлених розкладом, крім випадків, передбачених чинним законодавством.

3. Нормування робочого часу викладача, зміст обов'язкових видів роботи.

Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів регулюється законодавством про наукову і науково-технічну та інноваційну діяльність .

Згідно даного законодавства, науково-педагогічні працівники - це особи, які за основним місцем роботи у вищих навчальних закладах провадять навчальну, методичну, наукову (науково-технічну, мистецьку) та організаційну діяльність.

Педагогічні працівники - це особи, які за основним місцем роботи у вищих навчальних закладах провадять навчальну, методичну та організаційну діяльність.

Наукові працівники - це особи, які за основним місцем роботи та відповідно до трудового договору (контракту) професійно здійснюють наукову, науково-технічну або науково-організаційну діяльність та мають відповідну кваліфікацію незалежно від наявності наукового ступеня або вченого звання.

Згідно ст. 55 Закону України «Про вищу освіту» основними посадами науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів є:

- 1) керівник (ректор, президент, начальник, директор);

2) заступник керівника (проректор, віце-президент, заступник начальника, заступник директора, заступник завідувача), діяльність якого безпосередньо пов'язана з освітнім або науковим процесом;

3) директор (начальник) інституту, його заступники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з освітнім або науковим процесом;

4) декан (начальник) факультету, його заступники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з освітнім або науковим процесом;

5) директор бібліотеки;

6) завідувач (начальник) кафедри;

7) професор;

8) доцент;

9) старший викладач, викладач, асистент, викладач-стажист;

10) науковий працівник бібліотеки;

11) завідувач аспірантури, докторантури.

Основними посадами педагогічних працівників вищих навчальних закладів є: 1) викладач; 2) методист.

Повний перелік посад науково-педагогічних і педагогічних працівників вищих навчальних закладів установлюється Кабінетом Міністрів України. Перелік посад наукових працівників вищого навчального закладу визначається відповідно до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність».

Посади педагогічних працівників можуть займати особи із ступенем магістра за відповідною спеціальністю.

Статутом вищого навчального закладу можуть встановлюватися відповідно до законодавства додаткові вимоги до осіб, які можуть займати посади педагогічних працівників.

Педагогічні працівники призначаються на посаду та звільняються з посади керівником вищого навчального закладу. Педагогічні працівники кожні п'ять років проходять атестацію. За результатами атестації визначається відповідність працівників займаній посаді, присвоюються кваліфікаційні категорії, педагогічні звання.

У ст. 56 Закону України «Про вищу освіту» наголошується, що робочий час науково-педагогічних працівників становить 36 годин на тиждень (скорочена тривалість робочого часу).

Робочий час науково-педагогічного працівника включає час виконання ним навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи та інших трудових обов'язків. Робочий час наукового працівника включає час виконання ним наукової, дослідницької,

консультативної, експертної, організаційної роботи та інших трудових обов'язків.

Норми часу навчальної роботи у вищих навчальних закладах державної та комунальної форми власності (крім вищих навчальних закладів, що мають статус національного або дослідницького) визначаються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки за погодженням із заінтересованими державними органами. Норми часу методичної, наукової, організаційної роботи визначаються вищим навчальним закладом.

Максимальне навчальне навантаження на одну ставку науково-педагогічного працівника не може перевищувати 600 годин на навчальний рік.

Види навчальних занять, що входять в обов'язковий обсяг навчального навантаження викладача відповідно до його посади, встановлюються кафедрою (предметною або цикловою комісією).

У випадках виробничої необхідності викладач може бути залучений до проведення навчальних занять понад обов'язковий обсяг навчального навантаження, визначений індивідуальним робочим планом, в межах свого робочого часу.

Додаткова кількість облікових годин встановлюється університетом і не може перевищувати 0.25% мінімального обов'язкового обсягу навчального навантаження.

Зміни в обов'язковому навчальному навантаженні викладача вносяться в його індивідуальний робочий план.

Графік робочого часу викладача визначається розкладом аудиторних навчальних занять і консультацій, розкладом або графіком контрольних заходів та іншими видами робіт, передбаченими індивідуальним робочим планом викладача.

Час виконання робіт, не передбачених розкладом або графіком контрольних заходів, визначається у порядку, встановленому університетом, з урахуванням особливостей спеціальності та форм навчання. Викладач зобов'язаний дотримуватися встановленого йому графіка робочого часу. Відволікання педагогічних та науково-педагогічних працівників від виконання професійних обов'язків не допускається, за винятком випадків, передбачених законом.

4. Основні види методичної, наукової, та організаційної роботи науково-педагогічних працівників.

До основних видів *методичної роботи* науково-педагогічних працівників відносяться:

1. Підготовка конспектів лекцій, методичних матеріалів до семінарських, практичних, лабораторних занять, курсового та дипломного проектування, практик і самостійної роботи студентів.
2. Підготовка рецензування підручників, навчальних посібників, словників, довідників (для педагогічних працівників).
3. Розробка навчальних планів; робочих програм; робочих навчальних планів, робочих навчальних програм.
4. Розробка і підготовка нових лабораторних робіт.
5. Підготовка комп'ютерного та інформаційного програмного забезпечення навчальних дисциплін.
6. Складання екзаменаційних білетів, завдань для проведення тестового контролю.
7. Розробка і впровадження наочних навчальних посібників.
8. Розробка і впровадження нових технологій навчання.
9. Вивчення і впровадження передового досвіду організації навчального процесу.
10. Підготовка концертних програм та персональних художніх виставок тощо.

До основних видів *наукових досліджень* із звітністю в таких формах:

1. Науково-технічний звіт, дисертація, монографія, підручник, навчальний посібник, словник, довідник, наукова стаття в різноманітних виданнях, заявки на видачу охоронних документів, тези доповіді на конференціях симпозіумах, семінарах тощо.
2. Рецензування монографій, підручників, навчальних посібників, довідників, дисертацій, авторефератів, наукових статей, проектів тощо.
3. Доопрацювання для перевидання монографій підручників, навчальних посібників, словників, довідників.
4. Керівництво науковою роботою студентів з підготовкою: наукової статті, роботи на конкурс, доповіді на конференцію.

Перелік основних видів *організаційної роботи* науково-педагогічних працівників:

1. Робота у науково-методичних комісіях Міністерства науки і освіти України, комісіях інших міністерств тощо.
2. Робота у експертних комісіях, фахових радах.
3. Робота в спеціалізованих радах із захисту дисертацій.
4. Робота у науково-методичних і науково-технічних радах і комісіях ВНЗ та його структурних підрозділах.
5. Організація та проведення загальнодержавних наукових конференцій, симпозіумів, семінарів
6. Робота з видання наукових і науково-методичних збірників
7. Виконання обов'язків заступника декана факультету(заступника директора інституту), заступника завідувача відділення на громадських засадах.
8. Участь у виховній роботі студентського колективу, виконання обов'язків куратора академічної групи.
9. Керівництво студентським науковим гуртком, проблемною групи.
10. Участь у профорієнтаційній роботі та довузівській підготовці молоді.
11. Участь у підготовці т проведенні студентських олімпіад.
12. Участь в організації та проведенні позанавчальних культурно-спортивних заходів.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Опрацювати питання

1. Розробити план проведення Міжнародної наукової конференції. наукових конференцій, симпозіумів, семінарів
2. Розробити функціональні обов'язки заступника декана факультету (заступника директора інституту), заступника завідувача відділення на громадських засадах.
3. Скласти індивідуальний план роботи науково-педагогічного працівника.
4. За яким документом визначаються норми часу для планування, розрахунку та обліку навчальної роботи науково-педагогічних працівників.
5. Згідно основних документів вищої школи проаналізувати норми викладання та учіння у ВНЗ.

Контрольні запитання

1. Вимоги до видів та змісту науково-методичного забезпечення студентського наукового гуртка, проблемної групи. 1. Що таке індивідуальний навчальний план студента?

2. За яких умов вибірккові навчальні дисципліни є обов'язковими для вивчення студента?

3. На кого у ВНЗ покладається відповідальність за рівень підготовки студента вимогам державного стандарту освіти?

4. Охарактеризувати основні напрями діяльності педагога вищого навчального закладу.

ЛІТЕРАТУРА

7-8; 18-19; 23; 25; 47; 55; 58; 67; 70; 72-73; 78

**ТЕМИ Й ОРІЄНТОВНІ ПЛАНИ
ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З КУРСУ «ОРГАНІЗАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ У ВНЗ»**

**Практичне заняття №1. Теоретичні засади управління
вищим навчальним закладом**

Питання для обговорення

1. Сутність управління вищим навчальним закладом.
 2. Зміст діяльності з управління вищим навчальним закладом.
Основні концепції управління.
 3. Проблема закономірностей управління навчальними закладами у вітчизняній науці.
 4. Принципи управління вищими навчальними закладами.
-

Запитання для самоконтролю

1. Які концепції управління освітніми установами розроблені представниками вітчизняної науки?
2. Яка з концепцій управління є традиційною? У чому її сутність?
3. Опишіть складові прогностичного фону навчального закладу.
4. Які з чинників свідчать про наявність у навчальному закладі психологічних умов, необхідних для реалізації мети управління?
5. Що слід робити для створення у навчальному закладі кадрових умов, необхідних для реалізації мети управління?
6. Дайте характеристику основних напрямів роботи зі створення у навчальному закладі правових умов, необхідних для реалізації мети управління.
7. У чому полягає сутність створення медичних, матеріально-фінансових, ергономічних умов, необхідних для реалізації мети управління?
8. Які погляди на закономірності управління освітніми установами є в науці? Які групи закономірностей управління навчальним закладом можна виділити?

9. Чи можна підготувати керівників вищих навчальних закладів до реалізації закономірностей управління шляхом ознайомлення з їх номенклатурою?

10. Що таке принципи управління та які принципи управління навчальними закладами обґрунтовано педагогічною наукою?

11. Яке визначення найбільш повно відображає сутність поняття «закономірності управління навчальним закладом»?

Практичне завдання

1. Розробіть і запропонуйте декілька варіантів вирішення ситуацій.

Керівник вищого навчального закладу ознайомився із сутністю теорії створення умов та вирішив реформувати управління на її засадах. Запропонуйте варіанти перебудови управління згідно цієї теорії.

2. Ректорат пропонує вас як кандидата на посаду Директора інституту. Вам запропонували розробити заходи з оптимального вирішення численних психологічних проблем, які виникають у роботі з працівниками інституту. Що ви порадите?

Рекомендована література

6; 31; 39; 40; 77; 85

Практичне заняття № 2. Законодавство України про управління навчальним процесом у ВНЗ.

Питання для обговорення

1. Провідні напрями оновлення змісту освіти у вищій школі (Закон України «Про вищу освіту», Національна Доктрина розвитку освіти в Україні XXI ст.).

2. Правовий статус вищих навчальних закладів (Закон України «Про вищу освіту»).

3. Положення про організацію навчального процесу у ВНЗ.

4. Статут вищого навчального закладу на прикладі «Статуту Державного вищого навчального закладу «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

5. Інша законодавча база з питань управління навчальним процесом у ВНЗ.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть основні напрями оновлення змісту освіти у вищій школі.
2. Якими законами України визначаються «засади регулювання виховання та освіти у ВНЗ?»
3. Проаналізуйте положення про організацію навчального процесу у ВНЗ в умовах КМСОН.
4. Проаналізуйте розділ «управління» у Законі України «Про вищу освіту».
5. Виділіть спільне і відмінне в основних законодавчих документах, що стосуються правової власності ВНЗ.
6. У яких формах утворюється вищий навчальний заклад. Проаналізуйте їх з точки зору законодавства.
7. На підставі якого документу діє вищий навчальний заклад. Охарактеризуйте цей документ.
8. Проаналізуйте структуру та розділи Статуту ВНЗ.
9. Назвіть основні типи вищих навчальних закладів.
10. За яких умов надається вищим навчальним закладам статусу національного та дослідницького.

Практичне завдання

1. Створити портфоліо нормативно-правових документів щодо організації управління навчальним процесом у ВНЗ:
 - а) державний рівень управління;
 - б) рівень університету.
2. Зробити порівняльний аналіз Статутів провідних ВНЗ.

Рекомендована література

11; 25; 58; 70; 82; 85

Практичне заняття №3. Структура та зміст управління навчальним процесом у вищій школі

Питання для обговорення

1. Структура управління навчальним процесом у ВНЗ. Зміст вищої освіти як науково-обґрунтована система дидактично та методично оформленого навчального матеріалу для різних рівнів та ступенів вищої освіти.

2. Стандарти вищої освіти.

3. Державні документи, що визначають зміст підготовки спеціалістів у ВНЗ: освітньо-професійна програма та структурно-логічна схема підготовки.

4. Навчальний план, робочий навчальний план, індивідуальний навчальний план студента. Навчальна і робоча програма, підручники, посібники для ВНЗ.

5. Розклад навчальних занять.

Запитання для самоконтролю

1. Які завдання слід вирішити для управління вищим навчальним закладом.

2. Проаналізуйте суть стратегічних завдань управління ВНЗ.

3. У чому полягають практичні та оперативні завдань управління вищим навчальним закладом.

1. Побудуйте структуру управління навчальним процесом у ВНЗ.

2. Дайте визначення стандарту вищої освіти.

3. Який принцип формування державних стандартів вищої освіти?

4. Назвіть державні документи, що визначають зміст підготовки спеціалістів у ВНЗ.

5. Охарактеризуйте суть освітньо-професійної програми підготовки бакалавра та магістра. Назвіть спільні риси і суттєві відмінності.

6. Охарактеризуйте структурно-логічну схему підготовки фахівця ВНЗ.

7. Назвіть складові навчального плану, робочого навчального плану,

8. Основні підходи до розробки навчальної і робочої програм.

Практичне завдання

1. Розробити робочу навчальну програму з навчальної дисципліни (за вибором студента), використовуючи технології педагогічного менеджменту.

2. Скласти розклад занять для бакалавра та магістра, враховуючи всі вимоги до нього.

Рекомендована література

25; 58; 80; 82;85

Практичне заняття № 4. Макротехнологія управління навчальним процесом у ВНЗ

Питання для обговорення

1. Управлінський цикл та функції управління.
 2. Організація як функція управління.
 3. Регулювання як функція управління.
 4. Мотивація і стимулювання. Теорії мотивації.
 5. Планування та контроль як основні функції педагогічного менеджменту.
-

Запитання для самоконтролю.

1. За допомогою яких функцій реалізується цикл управління?
2. Чи можна вважати педагогічний аналіз функцією управління?
3. Чи можна вважати функцією управління мотивацію?
4. Проаналізуйте, як реалізуються функції управління у вашому навчальному закладі.
5. Обґрунтуйте вимоги до мети роботи навчального закладу.
6. Які розділи обов'язково мають міститись у перспективному плані роботи навчального закладу ?

7. Які процедури планування обґрунтовано наукою та які недоліки та переваги притаманні тим чи іншим процедурам планування?

8. Які правила формування групової моралі пропонують В. Зигерт та Л. Ланг?

9. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності реалізації функції «організація».

10. Чи зруйнує ліквідація контролю все управління?

11. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності реалізації функції контролю у вашому навчальному закладі.

Практичне завдання

Управлінська ситуація: у ВНЗ було прийнято рішення організувати позааудиторну роботу на засадах самоврядування студентів. Запропонуйте зміст та методи контролю за реалізацією цього рішення. Запропонуйте шляхи підвищення ефективності позааудиторної роботи.

Управлінська ситуація: у ВНЗ проведено аналіз виконання рішення про організацію навчально-виховного процесу на засадах педагогіки життєтворчості та з'ясовано, що приблизно 20 % членів колективу не беруть участь у цьому процесі. Запропонуйте засоби регулювання процесу виконання рішення.

Які причини зумовлюють відхилення поточного результату управління від його мети?

На прикладі однієї з технологій (за вибором) розкрити мету, завдання технології, її зміст, обґрунтувати можливості та ефективні умови її застосування в курсі дисциплін (за фахом спеціальності). Оформити це у вигляді міні-дослідження.

Рекомендована література

6; 8; 19; 31; 77

Тема 5. Особливості управління навчальним процесом у ВНЗ

Питання для обговорення

1. Системний підхід до управління навчальним закладом.
 2. Сутність демократизації управління навчальним закладом.
Напрями демократизації управління навчальним закладом.
Синергетичні засади демократизації управління навчальним закладом.
 3. Авторитарне управління ВНЗ.
 4. Інформатизація управління навчальним закладом
-

Запитання для самоконтролю.

1. Чи створює централізована система управління передумови для авторитарності управління, а децентралізована — для його демократизації? Обґрунтуйте свою думку.
2. Які ідеї є основою демократизації управління?
3. Що характеризує демократичний стиль управління? Від чого залежить його реалізація?
4. Чи згодні ви з твердженням, що прагнення регламентувати всю службову поведінку людини призводить до пригнічення ініціативи, самостійності, свободи вибору працівника та суперечить демократичним принципам управління? Обґрунтуйте свою думку.
5. Як демократизація управління пов'язана з ідеями синергетики?
6. За допомогою яких засобів можна стимулювати активність підлеглих?
7. Які ознаки характеризують демократизацію управління навчальним закладом?
8. У чому позитивні і негативні сторони авторитарного управління.
9. Скільки рівнів управління має вищий навчальний заклад?
10. У чому полягають особливості управління сучасним ВНЗ?
11. Скільки вихованців, учнів або студентів припадає на одного управлінського працівника у вищих навчальних?
12. У чому полягає сутність управління інформатизацією вищого навчального закладу?
13. Розробіть програму інформатизації вашого ВНЗ.

Практичне завдання

1. Управлінська ситуація: вас призначили деканом факультету. Попередній керівник застосовував авторитарний підхід до управління. Запропонуйте шляхи демократизації управління на факультеті.

2. Управлінська ситуація: у вашому вищому навчальному закладі збільшується кількість ситуацій, розв'язання яких виходить за межі посадових обов'язків керівників. Складіть номенклатуру таких ситуацій та запропонуйте шляхи перебудови структури управління вищим навчальним закладом.

3. Управлінська ситуація: ваш навчальний заклад відстає у темпах інформатизації навчально-виховного процесу. Проаналізуйте ситуацію, що склалася та запропонуйте систему заходів управління процесом інформатизації.

Рекомендована література

9; 14; 18; 20; 31; 77; 85.

Практичне заняття №6. Методи управління навчальним процесом у ВНЗ.

Питання для обговорення

1. Проблема методів управління у педагогічній науці. Наукові підходи до класифікації методів управління.

2. Моделювання методів управління.

3. Методи одержання інформації, необхідної для управління навчальним закладом.

4. Сутність і структура методів розробки управлінських рішень. Сутність управлінського рішення. Аналіз практики використання методів розробки управлінських рішень у навчальних закладах.

5. Методи доведення управлінських рішень до виконавців. Значення доведення рішень до виконавців для управління навчальним закладом.

6. Урахування індивідуальних особливостей під час доведення управлінських рішень до підлеглих.

7. Організаційно-методичні методи управління навчальним закладом: сутність і структура методів. Аналіз досвіду використання методів організації виконання управлінських рішень в управлінні навчальними закладами. Вибір методів організації виконання управлінських рішень.

Запитання для самоконтролю.

1. У чому полягають переваги та недоліки наявних класифікацій методів управління навчальними закладами?

2. За допомогою яких методів можна розробити управлінські рішення?

3. Проаналізуйте, які з методів управління використовує завідувач випускової кафедри.

4. Проаналізуйте управлінську діяльність у вашому ВНЗ та визначте, які з методів доведення управлінських рішень використовують постійно, які — інколи та які не використовують?

5. У сучасному управлінні навчальними закладами співіснують дві не дуже чітко усвідомлені практичними працівниками моделі управління. Перша пов'язана з цільовим, стратегічним управлінням. Вона передбачає визначення чітких цілей спільної роботи, об'єднання зусиль усіх залучених до їх реалізації та підготовку працівників до ефективної роботи. Друга - з орієнтацією управління на розвиток творчого потенціалу і забезпечення за допомогою цього ефективного розв'язання завдань навчального закладу. Чи мають право на існування обидві моделі? Обґрунтуйте свою думку.

6. У чому полягає сутність морфологічного аналізу як методу управління?

7. Як можна використовувати метод екстраполяції в управлінні?

8. Для яких цілей в управлінні використовують вивчення документації?

9. Проаналізуйте управлінську діяльність у вашому навчальному закладі та визначте, які з методів розробки управлінських рішень використовують постійно, які - інколи та які не використовують.

10. Вибір методів організації виконання управлінських рішень.

Практичне завдання

1. Особливості використання методу дискусій (або іншого методу за вибором студента) в управлінні.

Управлінська ситуація: завкафедри потрібно довести до викладачів рішення про необхідність розробити курси для організації дистанційного навчання з певної спеціальності. Змодельуйте процедуру ознайомлення викладачів із завданням.

У ВНЗ готують на засідання вченої ради питання про моніторинг якості освітніх послуг. Запропонуйте систему методів, яка б дала змогу отримати інформацію, необхідну для прийняття рішення.

Рекомендована література

9; 14; 18; 31; 35; 85

Практичне заняття №7. Форми навчання у ВНЗ, їх характеристика та умови навчання студентів

Питання для обговорення

1. Особливості організації та управління денною (стаціонарною) формою навчання.
2. Особливості управління вечірньою формою навчання.
3. Управління заочною формою навчання та екстернатом.
4. Специфіка організації та управління дистанційною формою навчання.
5. Графік навчального процесу.

Запитання для самоконтролю

1. Назвати специфіку управління управління денною (стаціонарною) формою навчання.
2. Які особливості організації денної форми навчання у ВНЗ.
3. Назвіть особливості управління вечірньою формою навчання.
4. Назвіть спільне і відмінне в управлінні заочною формою навчання та екстернатом.

5. Проаналізуйте специфіку організації та управління дистанційною формою навчання.
 6. Особливості графіку навчального процесу.
-

Практичне завдання

Управлінська ситуація: розробити розклад занять для дистанційної форми навчання. Проаналізуйте найбільш вдалі моменти і негативні моменти. Розробіть графік навчального процесу для спеціальності 011 Науки про освіту рівня «магістр»

Рекомендована література

8; 14; 25; 39; 79; 82

Практичне заняття №8. Структурні підрозділи та система управління навчальним процесом у ВНЗ

Питання для обговорення

1. Зміст і особливості менеджменту у ВНЗ. Мета і завдання менеджменту. Культурологічна парадигма менеджменту у ВНЗ
 2. Функції вузівського менеджменту Модель прийняття рішення Врума-Єтона, Закон Єркса-Додсона у делегуванні повноважень.
 3. Особливості організації внутрішнього управління ВНЗ.
 4. Структурні підрозділи ВНЗ та принципи управління ними.
 5. Навчальний відділ, напрями та зміст організаційно-управлінської діяльності.
 6. Деканат, структура, зміст та управлінські функції деканату та провідних фахівців.
 7. Кафедра, її роль в плануванні, організації та забезпеченні ефективності навчання.
-

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте зміст і особливості менеджменту у ВНЗ.
2. У чому полягає суть культурологічної парадигми
3. Охарактеризуйте модель прийняття рішення Врума-Єтона.

4. У чому суть Закону Єркса-Додсона у делегуванні повноважень.
5. Охарактеризуйте особливості організації внутрішнього управління ВНЗ.
6. Назвіть та детально проаналізуйте структурні підрозділи ВНЗ та принципи управління ними.
7. Назвіть основні види діяльності та специфіку управління навчального відділу, напрями та зміст організаційно-управлінської діяльності.
8. Проаналізуйте структуру, зміст та управлінські функції деканату та його провідних фахівців.
9. Кафедра, її роль в плануванні, організації та забезпеченні ефективності навчання.

Практичне завдання

Управлінська ситуація:

- розробіть схему проведення нарад та засідань, що стосуються організації навчального процесу.
розробіть план проведення засідання кафедри.

Рекомендована література **3; 15-16; 25; 31; 55-57**

Практичне заняття №9. Дорадчі органи та органи самоврядування. Корпоративна культура вищого навчального закладу

Питання для обговорення

1. Дорадчо-консультативні органи (рада роботодавців, рада інвесторів, студентська, наукова рада тощо).
2. Органи громадського самоврядування ВНЗ: загальні збори (конференція трудового колективу). Студентське самоврядування.
3. Структура та основні функції вченої та наглядової рад ВНЗ.
4. Поняття корпоративна культура. Суть і значення корпоративної культури для освітньої установи і колективу.

5. Поняття «Брендова ДНК». Цінності як стійкі переконання про переваги педагогічного колективу.

6. Фірмовий стиль освітньої установи.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте зміст та специфіку організації ради роботодавців, ради інвесторів, студентської, наукової ради ВНЗ.

2. Назвіть особливості управління органами громадського самоврядування ВНЗ

3. На основі «положення про студентське самоврядування проаналізуйте специфіку його організації та управління.

4. Назвіть структуру та основні функції вченої та наглядової рад ВНЗ.

5. Дайте визначення поняття «корпоративна культура».

6. У чому полягає суть і значення корпоративної культури для освітньої установи і колективу.

7. Охарактеризуйте поняття «Брендова ДНК».

8. Назвіть основні цінності та принципи корпоративної культури педагогічного колективу.

9. У чому полягає суть поняття «фірмовий стиль освітньої установи».

Практичне завдання

Управлінська ситуація:

на основі аналізу Положень та документів, розробіть місію ВНЗ. Розробіть цілі та цінності. На основі цього складіть корпоративний кодекс та корпоративні правила університету.

Рекомендована література

3; 25; 34; 37; 67; 72

Тема 10. Ліцензування та акредитація

Питання для обговорення

1. Ліцензування освітніх послуг у вищому навчальному закладі.
 2. Порядок проведення ліцензування освітніх послуг.
 3. Акредитація спеціальностей та вищих навчальних закладів.
 4. Вимоги до проходження акредитації.
-

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення ліцензування освітніх послуг у вищому навчальному закладі.
 2. Охарактеризуйте порядок проведення ліцензування освітніх послуг.
 3. Проаналізуйте додатки, таблиці з ліцензування освітніх послуг, дайте їм коротку характеристику.
 4. Дайте визначення поняття «акредитація» спеціальностей та вищих навчальних закладів.
 5. Назвіть вимоги та умови до проходження акредитації.
-

Практичне завдання

Управлінська ситуація: у ВНЗ прийняли рішення ліцензувати нову спеціальність (011 Науки про освіту рівня «Магістр»). Сплануйте роботу з підготовки до ліцензування.

Управлінська ситуація: у ВНЗ акредитують нову спеціальність. Сплануйте роботу з підготовки до акредитації.

Рекомендована література

1; 24-25; 41; 63

Тема 11. Лідерство у педагогічному менеджменті. Роль лідера в управлінні

Питання для обговорення

1. Суть та типи лідерства. Специфіка лідерства в управлінні педагогічним колективом. Державні складові навчально-методичного забезпечення.

2. Феномен педагогічної діяльності та роль особистості менеджера у педагогіці. Система діагностування особистісно-професійних якостей менеджера у педагогіці.

3. Побудова команди педагогічних працівників. Психологічна сумісність і взаємодія.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте суть та основні типи лідерства.

2. Назвіть специфіку лідерства в управлінні педагогічним колективом.

3. Назвіть державні складові навчально-методичного забезпечення.

4. Охарактеризуйте феномен педагогічної діяльності та роль особистості менеджера у педагогіці.

5. Проаналізуйте систему діагностування особистісно-професійних якостей менеджера у педагогіці.

6. Перелічіть принципи побудови команди педагогічних працівників. .

7. Хто такий педагог-лідер і як реалізується лідерський потенціал у сучасній системі педагогічної діяльності?

Практичне завдання

Управлінська ситуація: на основі запропонованої комплексно-цільової програми оцінювання управлінської діяльності керівника навчального закладу оцінити себе як керівника та оцінити діяльність своїх «керівників підлеглих».

Рекомендована література

1; 31; 52

Розподіл балів, які отримують студенти

Розподіл балів, які отримують студенти під час семінарських занять, за індивідуальне завдання та контрольну роботу, а також оцінювання екзаменаційної роботи здійснюється відповідно до п. 4 Положення про порядок організації навчального процесу та оцінювання успішності студентів ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника».

Денна форма навчання

Модуль 1	екзамен	Сума
Змістовий модуль 1,2		
T1 T2 T3 T4 T5 T6 T.7 T8 T9 T.10		
Робота на практичних і лекційних заняттях – 30 Контрольна робота - 10 Самостійна робота – 5 Виконання індивідуального заняття – 5	50	100

Заочна форма навчання

Модуль 1	екзамен	Сума
Змістовий модуль 1,2		
T1 T2 T3 T4 T5 T6 T.7 T8 T9 T.10		
Робота на практичних і лекційних заняттях – 15 Контрольна робота - 20 Самостійна робота – 10 Виконання індивідуального заняття – 5	50	100

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
80 – 89	B	добре	
70 – 79	C		
60 – 69	D	задовільно	
50 – 59	E		
26 – 49	FX	незадовільно можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-25	F	незадовільно обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

ВИМОГИ ДО ЕКЗАМЕНУ З КУРСУ

1. Сутність управління вищим навчальним закладом.
2. Зарубіжні наукові школи, теорії та концепції менеджменту.
3. Школа наукового управління (Ф.Тейлор). Адміністративна школа менеджменту (А.Файол).
4. Школа людських стосунків (Елтоу Мейо). Концепція управління за цілями (П.Друкер).
5. Теорія організаційної культури (США, Японія). Концепція стратегічного управління (Бенгт Карлофф).
6. Концепція «7 С». Ситуаційний підхід.
7. Теорія «2» — японська модель менеджменту (У. Оучі). Теорія «Х»-«У» (Д. Мак-Грегор).
8. Зміст діяльності з управління навчальним закладом.
9. Закономірності управління навчальним процесом у ВНЗ.
10. Принципи управління навчальним процесом у ВНЗ. Характеристика одного на вибір.
11. Державна політика у галузі вищої освіти.
12. Державні органи управління освітою та їх функції.
13. Нормативно-правова база, що регламентує організацію педагогічного процесу у вищій школі.
14. Правовий статус вищих навчальних закладів (Закон України «Про вищу освіту»). Правовий статус засновника.
15. Основні завдання вищого навчального закладу у контексті Закону України «Про вищу освіту».
16. Управління у Законі України «Про вищу освіту».
17. Статут вищого навчального закладу.
18. Законодавча база з питань управління навчальним процесом у ВНЗ.
19. Структура управління навчальним процесом у ВНЗ.
20. Зміст вищої освіти як науково-обґрунтована система дидактично та методично оформленого навчального матеріалу для різних рівнів та ступенів вищої освіти. Стандарти вищої освіти.
21. Вимоги до освітньої програми, освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма.

22. Навчальний план, робочий навчальний план, індивідуальний навчальний план студента.
23. Навчальна і робоча програми. Розклад навчальних занять.
24. Управлінський цикл та функції управління.
25. Функція планування.
26. Організація як функція управління.
27. Мотивація і стимулювання. Теорії мотивації.
28. Функція контролю. Регулювання як функція управління.
29. Системний підхід до управління вищим навчальним закладом.
30. Сутність демократизації управління навчальним закладом. Напрями демократизації управління навчальним закладом.
31. Синергетичні засади демократизації управління вищим навчальним закладом.
32. Інформатизація управління навчальним закладом.
33. Моделювання методів управління навчальним закладом.
34. Методи одержання інформації, необхідної для управління навчальним закладом.
35. Методи розробки управлінських рішень.
36. Методи доведення управлінських рішень до виконавців.
37. Організаційно-методичні методи управління навчальним закладом.
38. Форми навчання у ВНЗ (денна (очна), вечірня, заочна, дистанційна, екстернат), їх характеристика та умови навчання студентів.
39. Управління основними формами організації навчального процесу у ВНЗ.
40. Форми організації навчального процесу у ВНЗ.
41. Роль самостійної роботи студента.
42. Управління практичною підготовкою студента.
43. Організація екстернату.
44. Основні якості менеджера сучасного ВНЗ .
45. Структурні підрозділи ВНЗ.
46. Навчальний відділ, напрями та зміст організаційно-управлінської діяльності.
47. Деканат, структура, зміст та управлінські функції деканату та провідних фахівців.

48. Кафедра, її роль в плануванні, організації та забезпеченні ефективності навчання.

49. Робочі органи - ректорат, приймальна комісія, адміністративна рада зміст та управлінські функції тощо.

50. Дорадчо-консультативні органи (рада роботодавців, рада інвесторів, студентська, наукова рада.

51. Органи громадянського самоврядування ВНЗ: загальні збори (конференція трудового колективу).

52. Студентське самоврядування.

53. Поняття корпоративна культура. Суть і значення корпоративної культури для освітньої установи і колективу. Фірмовий стиль освітньої установи.

54. Ліцензування освітніх послуг у вищому навчальному закладі.

55. Порядок проведення ліцензування освітніх послуг.

56. Акредитація спеціальностей та вищих навчальних закладів.

57. Умови планування та графік навчального процесу у ВНЗ.

58. Нормування навчального часу студента.

59. Нормування робочого часу викладача, зміст обов'язкових видів роботи.

60. Зміст обов'язкових видів роботи викладача.

61. Основні види методичної, наукової, та організаційної роботи науково-педагогічних працівників.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Акредитація від А до Я. Глосарій з акредитації. Навчально-методичний посібник. – Автори: М.Ф.Гончаренко, С.А.Свіжевська. – Д.: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», 2011. – 289 с // [електронний ресурс] <http://www.pu.if.ua/uk/akredytatsiia>
2. Алексюк А.М. Педагогіка вищої освіти України / А.М. Алексюк. - К. : «Либідь», 1998. – 560 с.
3. Андрущенко та ін. Недержавна вища школа України на шляху інновацій: Монографія [Авт. колектив: В. ... ред. В.П. Андрущенко і Б.І. Корольова; Акад. пед. наук. України. Ін-т вищої освіти, Харк. гуманіт. унт «Нар. укр. акад.» – Харків: Видво НУА, 2005. – 320 с..
4. Артемова Л.В. Педагогіка і методика вищої школи [Текст]: навчально-методичний посібник для викладачів, аспірантів, студентів магістратури. /Любов Вікторівна. Артемова. – К.: Кондор, 2008.– 272 с.
5. Атаманчук Ю.М. Підготовка магістрів з управління навчальним закладом до інформатизації управлінської діяльності: теоретичні і методичні засади [Текст] : монографія / Атаманчук Юрій Миколайович ; ПВНЗ «Київ. ін-т бізнесу і технологій». - Умань : Жовтий О. О. , 2014. - 332 с.
6. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л.В. Васильченко. – Х.: Вид. група «Основа», 2007. – 176 с.
7. Великий тлумачний словник української мови. - К; Ірпінь : Перун, 2001. - 1440 с.
8. Вернидуб Р. М. Організація і управління навчальним процесом у вищому навчальному закладі: навч. посібник / Національний педагогічний ун-т ім. М.П.Драгоманова. — К.: НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2005. — 110с.
9. Вища освіта в Україні: навч. посіб. / За ред. В.Г.Кременя, С.М.Ніколаєнка. – К.: Знання, 2005. – 327 с
10. Вища освіта: методологічні основи раціональності управління [Текст]: монографія /Андрій Борисович Почтовюк. – Кременчук: СВД Олексієнко В.В., 2014.– 444

11. Вітвицька С.С. Основи педагогіки вищої школи: підручник за модульно-рейтинговою системою навчання для студентів магістратури / С.С.Вітвицька. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 316 с

12. Гасюк Л.М. Основні засади ефективності управління персоналом /Л. М. Гасюк, Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 4 (55). – 2012. [електронний ресурс]: Режим доступу irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/.../cgiirbis

13. Головенкін, В. Університетська система забезпечення якості /В.Головенкін //Вища школа.– 2014.– №11-12.– С. 15-23.

14. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник/ С.Гончаренко. – К.: Либідь, 1997. – 376 с.

15. Дзвінчук Д.І. Державне управління освітою в Україні: тенденції і законодавство / Д.І. Дзвінчук. – К.: ЗАТ «Нічлава», 2003. – 239 с.

16. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління [Текст] : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук ; наук. ред. В. А. Козаков. - К. : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. - 280 с.

17. Домбровська С. М. Державне управління вищою освітою в умовах трансформаційних перетворень [Текст] : моногр. / С. М. Домбровська. - Х. : Оберіг, 2010. - 176 с.

18. Драйден Г. «Революція у навчанні» / Переклала з англійської - Мирослава Товкало; К.- 2011 – 542 с.

19. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. Пер с англ. [електронний ресурс]:режим доступу <http://lifeinbooks.net/chto-rochitat>

20. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України [головний ред. В.Г. Кремень]. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с

21. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність / Г. В. Єльнікова. - К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. - 128 с.

22. Жилияєв, І. Б. Вища освіта України : стан та проблеми [Текст] /І.Б.Жилияєв, В.В.Ковтунець, М.В.Сьомкін.– К. Науково-дослідний ін-т інформатики і права Нац. академії правових наук України, 2015.– 96 с.

23. Загальні відомості про вищу освіту і Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// mon.gov.ua](http://mon.gov.ua)

24. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 2 березня 2015 року № 222-VIII (далі - Закон № 222) [електронний ресурс] zakon.rada.gov.ua/go/222-19

25. Закон України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 р. [електронний ресурс]: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18

26. Закон України «Про освіту» // Законодавчі акти України з питань освіти. – К.: Парлам. вид-во, 2004. – С. 21-52.

27. Заставнюк О.О. Морально-психологічні якості особистості в структурі професійно-етичної культури менеджера [електронний ресурс]: novyn.kpi.ua/2009-3-1/07_Zastavnuk.pdf

28. Збірник нормативно-правових актів щодо взаємного визнання документів про освіту, наукові ступені та вчені звання / Уклад.: В. Д. Шинкарук, Р. В. Бойко, К. М. Левківський, З.І. Логвін, Н. Л. Губерська; За заг. ред. І. О. Вакарчука. - К.: «Знання», 2014. – 364 с.

29. Згуровський, М. З. Стан та завдання вищої освіти України в контексті Болонського процесу [Текст] / М.З.Згуровський. – К.: Політехніка, 2004. – 76 с.

30. Золокотська Л. Управлінська діяльність керівників вищих навчальних закладів: фінансовий менеджмент [Текст]: посібник / Ліана Золокотська ; [за заг. ред. проф. Є. Р. Чернишової] ; Нац. акад. пед. наук України, Ун-т менеджменту освіти. - Луцьк : Вежа-Друк, 2015. - 151 с.

31. Іванова Т.В. Культура педагогічного менеджменту викладача ВНЗ непедагогічного профілю: посібник / Іванова Т.В. – К. Педагогічна думка, 2012. – 136 с.

32. Інформаційні технології в управлінні вищими навчальними закладами [Текст]: методичний посібник / Співаковський О.В., Щедролосьєв Д.Є., Чаловська Н.М. та ін. – Херсон: Айлант, 2005. – 152 с. Почтовюк, А. Б.

33. Камінська О.В. Раціональне та ірраціональне в управлінні навчальним закладом [Текст] : монографія / О. В. Камінська. - К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. - 192 с.

34. Ковальов А. В. Теоретичні основи бренду, брендингу та ребрендингу [електронний ресурс] // режим доступу <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/6041>

35. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент освіти» (для студентів-магістрів всіх форм навчання спеціальностей «Українська мова і література», «Історія», «Педагогіка вищої школи») / Укл.: Коробович Л.П. -Р: МEGУ, 2012. - 68 с.

36. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141) / [електронний ресурс] // режим доступу <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show>

37. Концепція державної інноваційної політики України / [електронний ресурс] // режим доступу ipwi.com.ua/.../Kontseptsiya_derzhavnoi_innovatsiynoi_politiki.html

38. Концепція національно-патріотичного виховання дітей та молоді // Управління освітою. – 2015. – № 3 (лют.). С. – 13 – 17.

39. Кузьмінський А. Педагогіка вищої школи: навчальний посібник / А. Кузьмінський. – К.: Знання, 2005. – 486 с.

40. Курлянд З.Н. Педагогіка вищої школи: / [електронний ресурс] // режим доступу <http://westudents.com.ua/glavy/50316-441-pedagogchniy-menedjment-yak-suchasna-teorya-upravlnnya-osvtoyu.html>

41. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності закладів освіти постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187

42. Луговий В.І. Управління освітою: навч. посіб. / В.І. Луговий. – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 304 с.

43. Мазоха Д.С. Педагогіка: Навчальний посібник / Д.С. Мазоха, Н.І. Опанасенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 232 с.

44. Мешко Г.М. Вступ до педагогічної професії [Текст]: навчальний посібник / Галина Михайлівна Мешко. – Рек. МОН; 2-ге вид., стереотип. – К.: Академвидав, 2012. – 200 с. – (Альма-матер).

45. Мирошниченко О. Політика «активного маркетингу» як складова моделі маркетингу» як складова моделі системи управління якістю системи управління якістю діяльністю ВНЗ діяльністю ВНЗ / О. Мирошниченко / Стандартизація сертифікація якості [електронний ресурс]: режим доступу irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/.../cgiirbis_64.exe?...

46. Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторингове дослідження [Текст]: аналітичний звіт / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнарод. Фонд дослідж. освіт. політики»; за заг. ред. Т.В. Фінікова, О.І. Шарова. – К.: Таксон, 2014. – 144 с.

47. Нагаєв, В. М. Методика викладання у вищій школі [Текст] : навч. посіб. / Віктор Михайлович Нагаєв. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 232 с.

48. Наказ «Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої

освіти» затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року №266 [електронний ресурс] //режим доступу <http://mon.gov.ua>

49. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика [Текст]: монографія / С.Г. Натрошвілі; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - Київ : КНУТД, 2015. - 318 с.

50. Національна доктрина розвитку освіти (затверджена Указом Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002) // Освіта України. – 2002, 23 квітня

51. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки, затверджена Указом Президента України [електронний ресурс]: режим доступу <http://tempus.org.ua/uk/news/823-nacionalna-strategija-rozvitku-osviti-v-ukrajini-na-2012-2021-r-.html>

52. Нестуля О.О. Основи лідерства: навч. посібник / О.О. Нестуля, С.І.Нестуля, В.В.Карманенко. – К.: Знання, 2013. - 287 с.

53. Ортинський В. Педагогіка вищої школи: навчальний посібник / В.Л.Ортинський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.

54. Педагогіка вищої школи: навчальний посібник / [Курлянд З.Н., Хмельюк Р.І., Семенова А.В. та ін.]; за ред. З.Н.Курлянд. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2005. – 399 с.

55. Положення про вчену раду Державного вищого навчального закладу «Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника» [електронний ресурс]: режим доступу <http://www.pu.if.ua/uk/university>

56. Положення про навчально-методичний відділ ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника» [електронний ресурс]: режим доступу <http://www.pu.if.ua/uk/university>

57. Положення про науково-методичну раду державного вищого навчального закладу «Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника» [електронний ресурс]: Режим доступу <http://www.pu.if.ua/uk/university>

58. Положення про організацію освітнього процесу та розробку основних документів з організації освітнього процесу в Державному вищому навчальному закладі «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Введено в дію Вченою радою наказом ректора ДВНЗ «Прикарпатський національний ДВНЗ «Прикарпатський університет імені Василя Стефаника» національний університет (протокол №7 від «30» червня 2015 р.) імені Василя

Стефаника (№447 від «24» липня 2015 р.) // [електронний ресурс]:
Режим доступу <http://www.pu.if.ua/images/navchalnyi-protses/2013/zakonodavcho-normatyvna-baza/polozhennia/23.pdf>

59. Положення про принципи діяльності навчально-наукових підрозділів ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (протокол № 01 від 12 березня 2015 року) Введено в дію наказом ректора № 388 від 22.06.2015 року [електронний ресурс]: режим доступу <http://www.pu.if.ua/uk/normatyvni-dokumenty-shcho-rehuliuiut-diialnist>

60. Положення Про факультет (навчально-науковий інститут) ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» [електронний ресурс]: режим доступу <http://www.pu.if.ua/uk>

61. Полякова Л. П. Державне управління інформаційно-освітнім середовищем інноваційних університетських комплексів [Текст] : моногр. / Л. П. Полякова ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Поважного О. С. ; Донец. держ. ун-т упр. - Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2010. - 350 с.

62. Порев С. М. Університет і наука. Епістемологія, методологія і педагогіка виробництв знань [Текст]: монографія /С.М.Порев.– К.: Хімджест, 2012.– 384 с

63. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти» (далі - Постанова № 1187) // [електронний ресурс] old.mon.gov.ua/files/normative/2016-03-15/5237/lmon_114_16.pdf

64. Поступна О В. Механізми державного управління вищою освітою на регіональному рівні [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02 / Поступна Олена Вікторівна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. - Х., 2010. - 20 с.

65. Прокопів Л.М. Інформаційні технології в педагогіці: навчально-методичний посібник /Л.М. Прокопів. – Івано-Франківськ, 2013. – 130 с.

66. Сас Н.М. Підготовка майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління: стан та перспективи [Текст] : монографія / Наталія Сас ; Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка. - Полтава : ПНПУ ім. В. Г. Короленка, 2014. - 334 с

67. Слєпкань З. І. Наукові засади педагогічного процесу у вищій школі [Текст]: навч. посіб. / Зінаїда Іванівна Слєпкань. – К.: Вища школа, 2005. – 239 с.

68. Стандартизація і сертифікація процесів управління якістю освіти у вищому навчальному закладі / Г.О. Оборський, д-р техн. наук, проф., В.Д. Гогунський, д-р техн. наук, проф., О.С. Савельєва, канд. техн. наук, доц., Одес. нац. політехн. ун-т // Економіка управління. Праці Одеського політехнічного університету. - 2011. - Вип. 1(35) . – С. 252 – 256.

69. Статут Державного вищого навчального закладу «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (Нова редакція) Прийнято конференцією трудового колективу 29 грудня 2015 року [електронний ресурс]: режим доступу <http://www.pu.if.ua/uk/normatyvni-dokumenty-shcho-rehuliuuiut-diialnist-universytetu/regulations>

70. Сухомлинський В. О. Сто порад учителів / В.О.Сухомлинський // Вибр. Твори: В 5т. —Т. 2. —С. 421

71. Сучасна інноваційна політика держави в Україні / [електронний ресурс] // режим доступу: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2664

72. Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу [Текст] : монографія / [Рябова З. В. та ін.] ; Нац. акад. пед. наук України, Держ. ВНЗ «Ун-т менеджменту освіти». - Київ : Альфа-Реклама, 2014. - 337 с

73. Типове положення про кафедру ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» [електронний ресурс]: режим доступу <http://www.pu.if.ua/uk/2013-06-14-12-25-54/polozhennia>

74. Товканець Г. В. Університетська освіта [Текст]: навчально-методичний посібник. / Г.В.Товканець. – Рек.МОН. – К.: Кондор, 2012. – 182 с

75. Туркот Т.І. Педагогіка вищої школи: Навч. посіб. / Т.І. Туркот. – К.: Кондор, 2011. – 628 с

76. Тягур Р.С. Менеджмент в освіті: курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. / Р.С. Тягур. – Івано-Фланківськ: Видавець Віктор Дяків, 2011. – 437 с

77. Управління навчальними закладами: досвід, проблеми та перспективи [Текст] : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. заоч. конф. (за міжнар. участю), м. Одеса, 29-30 жовт. 2015 р. / Держ. закл. «Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського» ; [ред. Н. П. Гедікова]. - Одеса : Букаєв Вадим Вікторович [вид.], 2015. - 108 с

78. Управління університетом: проблеми та шляхи їх вирішення: Матеріали міжнародного семінару 23-24 листопада 2001 р. м. Львів.– Дрогобич: Коло, 2002.– 216 с.

79. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах [Текст] : навч. посіб.: у 2 ч. Ч. 1: Теоретичні засади формування систем управління якістю надання освітніх послуг /кол. авт. ; за заг. ред. чл.- В.С.Загорського. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 136 с.

80. Управління якістю освіти: досвід та інновації [Текст] : колект. монографія / [Шевченко С. О. та ін. ; під заг. ред. Л. Л. Сушенцевої, Н. В. Житник]. - Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2014. - 461 с.

81. Фіцула М. М. Педагогіка вищої школи [Текст]: навч. посібник /Михайло Миколайович Фіцула.– Рек. МОН; 2-ге вид.,доп.– К.: Академвидав, 2014.– 456 с.– (Серія «Альма-матер»).

82. Фурман, А. В. Організаційно-діяльнісні ігри у вищій школі [Текст]: монографія /Анатолій Васильович Фурман, Сергій Костянтинівич Шандрюк.– Тернопіль: ТНЕУ, 2014.– 272 с

83. Хижняк, Л. М. Університетська освіта [Текст]: навч. посіб. /Лариса Михайлівна. Хижняк. – Рек. МОН. – Харків: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010.– 192 с

84. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. / Є.М.Хриков — К.: Знання, 2006. — 365

85. Цехмістрова, Г. С. Управління в освіті та педагогічна діагностика [Текст]: навч. посіб. /Г.С.Цехмістрова, Н.А.Фоменко.– К.: Слово, 2005.– 280 с.

86. Черняков М. К. Информационно-технологический подход к открытому образованию / М.К. Черняков [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http : www.sibupk.nsk.su/confer/doklad3.doc](http://www.sibupk.nsk.su/confer/doklad3.doc)

87. Шарата Н.Г. Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах [Текст] : монографія / Н. Г. Шарата ; Миколаїв. нац. аграр. ун-т. - Миколаїв : Миколаїв. нац. аграр. ун-т, 2015. - 353 с.

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ ГОДИН З КУРСУ.....	5
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
ТЕМИ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ.....	12
НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ: ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ З КУРСУ ТА ЗАВДАННЯ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ.....	13
Тема 1. Теоретичні засади управління навчальним закладом.....	13
Тема 2. Законодавство України про управління навчальним процесом у ВНЗ.....	28
Тема 3. Структура та зміст управління навчальним процесом у вищій школі.....	37
Тема 4. Макротехнологія управління навчальним процесом у ВНЗ.....	48
Тема 5. Особливості і методи управління навчальним процесом у вищих навчальних закладах.....	57
Тема 6. Організаційно-методичні основи управління навчальним процесом у вищій школі.....	75
Тема 7. Структурні підрозділи та система управління навчальним процесом у ВНЗ.....	86
Тема 8. Робочі органи, дорадчі органи. Органи самоврядування у ВНЗ.....	104
Тема 9. Ліцензування та акредитація.....	116
Тема 10. Нормування учіння та викладання.....	120

ТЕМИ Й ОРІЄНТОВНІ ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З	
КУРСУ	128
РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ.....	143
ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS.....	144
ВИМОГИ ДО ЕКЗАМЕНУ З КУРСУ.....	145
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	148

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Організація управління навчальним процесом у ВНЗ: навчально-методичний посібник / Л.М.Прокопів. - Івано-Франківськ, 2016. – 160 с.

В авторській редакції
Підписано до друку 9.03. 2016 р.
Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.
Друк цифровий.
Гарнітура Times New Roman.
Умовн. друк. арк. 9,4
Наклад 100 прим.
Івано-Франківськ,
Височана, 18, Видавництво «НАІР»
(0342) 50-57-82,

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
державного
реєстру видавців, виробників і розповсюджувачів
видавничої продукції №4191 від 12.11.2011р.