

УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ПАВЛА ТИЧИНИ

***СИСТЕМНИЙ ПІДХІД  
У ВИЩІЙ ОСВІТІ***

**Навчальний посібник**

**Серія «Педагогіка вищої школи»**

**УМАНЬ, 2014**

**УДК 378(082)**

**ББК 74.58я43**

**С 40**

*Розглянуто та рекомендовано до друку  
Вченою радою Уманського державного педагогічного університету  
імені Павла Тичини  
(Протокол № 41 від 17.11.2014 р.)*

**Рецензенти:**

**Побірченко Н. С.** – доктор педагогічних наук, професор кафедри соціальної педагогіки, соціальної роботи та історії педагогіки Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини;

**Михайліченко М. В.** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління інформаційно-аналітичної діяльності та євроінтеграції Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова.

**Автори-упорядники:**

**Кочубей Т. Д.** – кандидат педагогічних наук, професор, проректор Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

**Іващенко К. В.** – кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри соціальної педагогіки, соціальної роботи та історії педагогіки Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

**Системний підхід у вищій школі : навч. посіб. / автори-упоряд.  
Кочубей Т. Д. , Іващенко К.В. – Умань: ПП Жовтий О. О., 2014. –  
131 с. - (серія «Педагогіка вищої школи»)**

Навчальний посібник підготовлений для магістрантів спеціальності 8.18010021 «Педагогіка вищої школи». Він містить робочу програму навчальної дисципліни «Системний підхід у вищій освіті» включає короткий курс лекцій, плани практичних занять (питання для обговорення, тематику повідомлень), завдання для самостійної роботи та індивідуальних завдань. У посібнику подано термінологічний словник і методичні рекомендації щодо виконання різних видів самостійної роботи.

Посібник може бути корисним викладачам, студентам педагогічних навчальних закладів, керівникам установ у галузі освіти та слухачам курсів підвищення кваліфікації.

**УДК 378(082)**

**ББК 74.58я43**

© УДПУ, 2014

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА .....</b>	<b>5</b>
<b>НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	
<b>ДИСЦИПЛІНИ .....</b>	<b>6</b>
<b>Тема 1. Системний підхід та його впровадження у ВНЗ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття системного підходу.....	6
1.2. Принципи системного підходу.....	10
1.3. Системний підхід як загальний метод дослідження та управління у ВНЗ.....	12
<b>Тема 2. Системний аналіз організації.....</b>	<b>17</b>
2.1. Модель організації як відкритої системи.....	17
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.....	20
2.3. Методи аналізу середовища.....	22
2.4 Системний аналіз ієрархії та змісту цілей організації.....	23
2.5. Застосування системного підходу в стратегічному управлінні.....	25
<b>Тема 3. Системний підхід у підготовці наукових і науково-педагогічних кадрів.....</b>	<b>29</b>
3.1. Системні підходи щодо професійної підготовки майбутніх педагогів у вищому навчальному закладі.....	30
3.2. Системний підхід до вузівської підготовки магістрів.....	32
<b>Тема 4. Системи організації навчального процесу у ВНЗ.....</b>	<b>36</b>
4.1. Системи організації навчального процесу у вищому навчальному закладі.....	36
4.2. Запровадження рейтингово-модульної системи навчання та її основні переваги.....	41
4.3. Кредитно-модульної (кредитно-трансферна) системи організації навчального процесу.....	44
4.4. Основні документи ECTS та їх впровадження у сучасних умовах.....	47
4.5. Дистанційна освіта як сучасна система навчання у ВНЗ.....	49
<b>Тема 5. Вимоги системного підходу до організації керівництвом трудовим колективом.....</b>	<b>55</b>
5.1. Використання елементів системного підходу при здійсненні управлінських функцій.....	55
5.2. Поняття, формування та функціонування трудового колективу.....	58

5.3. Діяльність керівника з управління трудовим колективом.....	61
5.4. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на досягнення мети заходів.....	66
5.5. Методи комунікацій у діяльності педагогічного колективу та його згуртуванні.....	66
<b>ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ВИЩІЙ ОСВІТІ» .....</b>	<b>71</b>
<b>ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....</b>	<b>76</b>
<b>МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ РІЗНИХ ВИДІВ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ.....</b>	<b>86</b>
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....</b>	<b>95</b>
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....</b>	<b>99</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>102</b>

## ПЕРЕДМОВА

Сучасна історія країн, які інтенсивно розвиваються, свідчить про те, що їх економічним успіхам передувало реформування всіх ланок освіти. Саме освіта дає змогу підвищувати людський потенціал, створювати передумови для самореалізації особистості.

Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні навчальними закладами. Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності. Вирішення різноманітних питань в державному управлінні передбачає використання системного підходу, так як системна методологія є найбільш впорядкованою надійною основою для управління складними сферами взаємозв'язаної діяльності, яка дозволяє розкривати й аналізувати складові компоненти системи і послідовно поєднувати їх один з одним.

Згідно з навчальним планом підготовки магістрів з спеціальності 8.18010021 «Педагогіка вищої школи» передбачено вивчення курсу «Системний підхід у вищій школі». На цей курс відведено 54 години (1,5 кредита ECTS). Завершується вивчення курсу заліком.

Запропонований навчальний посібник спрямований на забезпечення якісної фахової підготовки магістрів даної спеціальності. Він містить робочу програму навчальної дисципліни, повний лекційний курс укладений авторами, плани практичних занять, список рекомендованої літератури, завдання до модульного та підсумкового контролю, а також термінологічний словник і методичні рекомендації щодо виконання різних видів самостійної та індивідуальної роботи.

Посібник може бути корисним викладачам, студентам педагогічних навчальних закладів, керівникам установ у галузі освіти та слухачам курсів підвищення кваліфікації.

# НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

## Тема 1. Системний підхід та його впровадження у ВНЗ

- 1.1. Поняття системного підходу.
- 1.2. Принципи системного підходу.
- 1.3. Системний підхід як загальний метод дослідження та управління у ВНЗ.

### 1.1. Поняття системного підходу.

В основі системного підходу лежить поняття системи та пов'язаних із нею понять структури, елемента та зв'язку.

**Система** (від гр. *sysntema* — ціле, складене з частин; з'єднання) найчастіше визначається як певний порядок у розташуванні й зв'язку дій; форма організації чого-небудь; щось ціле, що представляє собою єдність закономірно розташованих частин, що перебувають у взаємному зв'язку.

Під структурою (лат. *structura* - будова, розташування, порядок) слід розуміти взаєморозташування і зв'язок складових частин, будова; організація чого-небудь.

Отже, **система** – це, перш за все, сукупність елементів, поєднаних між собою певним чином, а структура – це, перш за все, ієрархія елементів.

**Елемент** (від лат. *elementum* - стихія, первісна речовина) – це складова частина чого-небудь, компонент; частка, деяка частина в складі чого-небудь; одна з рис, сторін у чому-небудь, у змісті чого-небудь. Елементи системи можуть представляти собою найскладніші структури зі своїми внутрішніми зв'язками й відношеннями, тобто розглядатися як системи, але більш низького рангу, які часто називаються підсистемами великої системи.

**Зв'язок** – це відношення взаємної залежності, обумовленості, спільності між чим-небудь; тісне спілкування між ким-небудь або чим-небудь.

Системи поділяються на такі **види**:

- за властивістю елементів: природні й штучні;
- за наявністю цілей: цілеспрямовані та нецілеспрямовані;
- за змістом: матеріальні, підвидом яких є соціальні та ідеальні;
- за внутрішньою організацією: централізовані та децентралізовані;
- за ієрархічною будовою: однорівневі й багаторівневі;
- за відбиттям у свідомості людей: фізичні та абстрактні;
- за керованістю: некеровані, керовані й самокеровані (спрямовуючу роль виконує один з елементів системи).

Між елементами систем встановлюються такі **типи зв'язків**:

- за формами руху матерії: суспільні, біологічні, механічні, хімічні, фізичні;
- за напрямком дії: прямі й зворотні;
- за змістом: передача інформації, передача енергії, рух матерії;
- за формами детермінізму: однозначні, імовірнісні, кореляційні;
- за типом процесів, що відбуваються в системах: керування, розвитку й функціонування.

Елементи будь-якого об'єкту знаходяться у множинних взаємозв'язках, природа яких – різна. Залежно від того, який обирається напрямок роботи з системою, одні зв'язки стають основними, а інші – другорядними і навпаки.

Будь-яке поняття системи відбиває той факт, що вона представляє собою єдність двох протилежних сторін: поводження (зміни, руху) і його матеріального носія – будови (структури). При розгляді систем з урахуванням або без урахування їхнього поводження, тобто мінливості основних характеристик, розрізняють статичне й динамічне подання системи.

В освітній галузі теорія систем реалізована на всіх рівнях. Відомі такі поняття, як «система освіти», «система професійної освіти», «педагогічна система» та ін. Як системи розглядаються соціальні інститути, основною діяльністю яких є освітня діяльність і найяскравішим представником яких є навчальні заклади, їхні

відділення та підрозділи, загальна підготовка фахівців, підготовка фахівців за напрямом, підготовка в межах навчальної дисципліни чи теми, суб'єкт та об'єкт, цілі, зміст, закони, закономірності, принципи, правила, методи, форми, засоби навчання й виховання тощо.

Схарактеризуємо **освітні та педагогічні системи за встановленими ознаками:**

- за властивістю елементів – штучні;
- за наявністю цілей – цілеспрямовані;
- за змістом – соціальні; за внутрішньою організацією – централізовані;
- за ієрархічною будовою – багаторівневі;
- за відбиттям у свідомості людей – фізичні (реальні);
- за керованістю – самокеровані.

Забезпечуються ці характеристики систем реалізацією наступних зв'язків між їхніми елементами:

- за формами руху матерії – суспільні;
- за напрямком дії – прямі та зворотні;
- за змістом – передача інформації;
- за формами детермінізму – кореляційні;
- за типом процесів, що відбуваються в системах – керування, розвитку та функціонування.

Особливістю освітніх та педагогічних систем є те, що вони можуть і мають бути розкритими і з боку статичних (структурних) характеристик, і з боку динамічних (процесуальних).

Вивчення об'єктів дійсності з боку ознак і властивостей систем утворює поняття системного аналізу. Під **системним аналізом** розуміють сукупність прийомів та методів для вивчення складних об'єктів-систем, що представляють складну сукупність взаємодіючих між собою елементів. Застосування принципів системного аналізу стосовно певних галузевих об'єктів породило поняття системного підходу.

При системному підході дослідник вивчає у структурі системи не окремі автономні елементи, частини, що складають ціле, а взаємовідносини та зв'язки різних елементів цілого, знаходить у



системі відносин між елементами провідні тенденції та основні закономірності у структурі.

Встановлена така **процедура реалізації системного підходу**:

- на основі змінного досвіду чи раніше знайдених закономірностей дається визначення об'єкту дослідження;
- визначаються цілі та завдання дослідження, а також критерії для вивчення об'єкту;
- фіксують суттєві елементи об'єкту;
- окреслюються межі системи та визначається її попередня структура;
- встановлюються та класифікуються зовнішні зв'язки елементів об'єкту;
- вивчається кожен з виявлених елементів об'єкту;
- на основі аналізу сукупності зовнішніх зв'язків визначаються принципи взаємодії системи із середовищем;
- виявляються закономірності зміни й розвитку елементів об'єкту;
- виділяються основні причинно-наслідкові зв'язки між елементами, так звані системо утворюючі зв'язки, що забезпечують встановлену упорядкованість системи;
- виявляється кінцева структура й організація системи, на базі цього складається модель досліджуваної системи;
- аналізуються основні принципи поведінки системи; вивчається процес управління системою.

**Системний підхід** – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем.

Системний підхід сприяє формуванню відповідного адекватного формулювання суті досліджуваних проблем у конкретних науках і вибору ефективних шляхів їх вирішення.

Методологічна специфіка системного підходу полягає в тому, що метою дослідження є вивчення закономірностей і механізмів утворення складного об'єкта з певних складових. При цьому особлива увага звертається на різноманіття внутрішніх і зовнішніх зв'язків

системи, на процес (процедуру) об'єднання основних понять у єдину теоретичну картину, що дає змогу виявити сутність цілісності системи.

Комплексний всебічний розгляд соціальних об'єктів і явищ як єдиного цілого з урахуванням усіх взаємозв'язків об'єктів, їх властивостей і накладених обмежень називається системним підходом.

Системний підхід можна застосовувати до розбору різних об'єктів та явищ соціального типу - підприємства, галузі, сфери, комплексу, регіону, міста, селища, області, держави та ін.

## **1.2. Принципи системного підходу.**

Принципи системного підходу - це загальні положення, що відображають відношення, абстраговані від конкретного змісту наукових і прикладних проблем. Для вирішення конкретної наукової проблеми або проблемної ситуації принципи системного підходу повинні конкретизуватися, причому конкретизація визначається об'єктом і предметом наукового дослідження. В дослідженні складних систем необхідно виявити суттєві особливості проблеми, врахувати найважливіші взаємозв'язки на основі інтерпретації системних принципів до конкретних умов, що дає змогу досліднику піднятися на вищий рівень розуміння системи загалом, вийти за межі її розгляду «зсередини». Адекватне застосування принципів системного підходу при дослідженні різних систем сприяє розвитку в дослідника особливого, системного типу мислення.

У науковій літературі до основних принципів системного підходу відносять:

– **принцип остаточної (глобальної, генеральної) мети** – функціонування та розвиток системи і всіх її складових повинні спрямовуватися на досягнення певної глобальної (генеральної) мети. Всі зміни, вдосконалення та управління системою потрібно оцінювати з цієї точки зору;

– **принципи єдності, зв'язаності і модульності** – система розглядається «ззовні» як єдине ціле (принцип єдності), водночас необхідний «погляд зсередини», дослідження окремих взаємодіючих складових системи (принцип зв'язаності). Принцип модульності

передбачає розгляд замість складових системи її входів і виходів, тобто абстрагування від зайвої деталізації за умови збереження можливості адекватного описання системи;

– **принцип ієрархії** – виявлення або створення у системі ієрархічних зв'язків, модулів, цілей. В ієрархічних системах дослідження, як правило, розпочинається з «вищих» рівнів ієрархії, а в разі її відсутності дослідник повинен чітко визначити в якій послідовності розглядатимуться складові системи та напрямок конкретизації уявлень;

– **принцип функціональності** – структура системи тісно пов'язана та обумовлюється її функціями, отже, створювати та досліджувати систему необхідно після визначення її функцій. У разі появи нових функцій системи доцільно змінювати її структуру, а не намагатися «прив'язати» цю функцію до старої структури;

– **принцип розвитку** – здатність до вдосконалення, розвитку системи за умови збереження певних якісних властивостей. При створенні та дослідженні штучних систем межі розширення функцій системи та її модернізація повинні визначатись їхньою доцільністю. Здатність до розвитку штучних систем визначається наявністю таких властивостей, як самонавчання, самоорганізація, штучний інтелект;

– **принцип децентралізації** – розумний компроміс між повною централізацією системи та здатністю реагувати на вплив зовнішнього середовища окремими частинами системи. Співвідношення між централізацією та децентралізацією визначається метою та призначенням системи. Повністю централізована система є негнучкою, неспроможною швидко реагувати і пристосовуватися до змінних умов. У системах з високим ступенем децентралізації складніше узгоджувати функціонування елементів з точки зору досягнення глобальної мети; необхідно мати стійкий механізм регулювання, який не дозволяє значно відхилитися від поведінки, що веде до досягнення спільної мети. При відсутності такого механізму наявність певного рівня централізації є об'єктивною необхідністю, але ступінь централізації повинен бути мінімальним, і це забезпечить досягнення глобальної мети;

– **принцип невизначеності** – у більшості випадків досліджується система, про яку не все відомо, поведінка якої не завжди зрозуміла, невідома її структура, непередбачуваний перебіг процесів, невідомі зовнішні впливи тощо. Частковим випадком невизначеності є випадковість, коли певна подія може відбутись, а може й не відбутися.

### **1.3. Системний підхід як загальний метод дослідження та управління у ВНЗ.**

Нині є три погляди на системний підхід. Прибічники першого розглядають його як універсальний принцип світоглядного значення. Представники другого вважають системний підхід єдиним для багатьох наук принципом або методологією пізнання. Представники третього вважають, що системний підхід – це технологія дослідження.

Сьогодні системний підхід претендує на виділення його в окрему теоретичну науку, яку називають «системологія», або «загальна теорія систем».

Узагальнення всіх наявних поглядів на системний підхід дає змогу зазначити, що недоцільно пов'язувати його тільки з процесом пізнання. Системний підхід має більш широкі можливості. Доцільно застосовувати системний підхід до управління педагогічним процесом в діяльності вищих навчальних закладів.

За системним підходом, система управління являє собою систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення певних цілей даним об'єктом.

До системи управління входять два основних взаємопов'язаних елементи (підсистеми):

- управлінська – суб'єкт управління;
- система, якою керують, – об'єкт управління.

Суб'єкт управління – це той, хто виконує управлінську функцію, приймає рішення, організовує їхню реалізацію, здійснює контроль за їх виконанням.

Об'єкт управління – це той, хто підлягає впливу. Розрізняють живі та неживі об'єкти управління. Живі – люди: педагоги, вихованці, батьки. Неживі – об'єкти матеріально-речового середовища.

Кожна підсистема має свій визначений блок.

Управління буде результативним, якщо підсистема, яка управляє, і елемент, яким керують, складають єдину цілісну систему з причинно-наслідковими зв'язками між елементами. Чим вищий ступінь відповідності суб'єкта об'єкту, тим ефективніше здійснюється управління.

У цьому разі між суб'єктом та об'єктом управління складаються відносини: суб'єкт-суб'єктні (керівник – керівник), суб'єкт-об'єктні (керівник – підлеглий), об'єкт-об'єктні (підлеглий – підлеглий), а також утворюються види взаємодії суб'єкта управління – керівника (СУ) і об'єкта управління – підлеглого (ОУ). На основі цього можливо припустити таку класифікацію взаємодій: 1) суб'єктивно-об'єктивне управління без зворотного зв'язку; 2) із зворотним зв'язком; 3) управлінням із зворотним зв'язком з урахуванням зовнішнього середовища.

Більшість дослідників (В. П. Беспалько, Д. Н. Бобришев, В. В. Крижко, В. Г. Кузь, Є. М. Павлютенков та ін.) доводять, що наявність багатства реально існуючих структур ВНЗ, як системи і як об'єкта управління дозволяє керівникові:

- бачити недорозвинені структури, слабкі місця, ліквідація яких підвищує ефективність функціонування системи;
- сприймати заклад комплексно, а тому усвідомлено підвищувати рівень цілісності системи;
- пізнавати заклад як систему з позицій нових аспектів, тобто розширювати й поглиблювати знання про неї.

Таким чином, основними характеристиками системного управління є:

- наявність керівної та керованої системи, а також сигнальної форми інформації, яка забезпечує зв'язок від керівної системи до керованої;
- безперервна циркуляція інформації. Завдяки обміну інформацією системи з навколишнім середовищем, а також з її

компонентами, й може здійснюватися їхня взаємодія, в результаті чого зберігається стійкість і цілісність системи. Керовані процеси надалі функціонують по замкненому колу. Керівна підсистема, яка впливає на керовану, досягає належного ефекту, при цьому зазнаючи протидії. У результаті керівна підсистема завжди знаходиться в курсі не тільки дій різних компонентів системи, але й ефективності цих дій, що є умовами їхнього негайного коригування та збереження динамічної рівності системи, її найбільш ефективного функціонування;

- цілеспрямованість на кінцеву мету, якою є оптимальне функціонування системи, тобто досягнення кращого результату за найменших зусиль та витрат для конкретної ситуації;

- соціальними процесами вимагає наявності чітко визначеної Результативністю є виконана ціль.

Одним із важливих елементів соціальної системи управління є ціль. Наявність цілі – важлива умова управління та основний елемент його системи. Ціль може бути досягнута завдяки наявності конкретних дій, засобів та способів впливу на людей. Якщо вибрані взаємодії, засоби та способи не забезпечують досягнення цілі, то процес управління не завершується. Тоді виникає дилема: або шукати інші, більш результативні взаємодії, засоби та способи, або переглянути цілі з точки зору можливості їхньої реалізації в певні терміни.

Ціль досягається через рішення ряду завдань, які визначаються шляхом аналізу стану проблеми й залежать від специфіки навчального закладу, контингенту педагогів та батьків.

Головна ціль та підціль створюють систему цілей – ієрархічну структуру, яка називається іноді «деревом цілей». При переході на нижчі рівні системи цілей підвищується їхня конкретність. До безпосередніх керівників навчально-виховного процесу (педагогів) цілі доводяться у вигляді конкретних завдань.

Специфічною рисою управлінської діяльності також є те, що вона спрямована на забезпечення системного цілісного характеру функціонування як педагогічної системи, так і системи управління.

Для того щоб забезпечити цілісність структурних компонентів керуючої підсистеми, треба забезпечити системний характер змісту

управлінської діяльності. Цю систему становить діяльність зі створення прогностичних, педагогічних, психологічних, організаційних, правових, кадрових, матеріально-фінансових, ергономічних, медичних умов для забезпечення реалізації мети навчального закладу.

Таким чином, орієнтація змісту управлінської діяльності на концепцію «створення умов» є методологічною засадою системного підходу до управління навчальним закладом.

Але зміст управлінської діяльності можна розглядати не тільки як систему найбільш важливих управлінських завдань (створення дев'яти груп умов), а і як систему певних видів управлінської діяльності – функцій управління.

Систему функцій управління не можна визначити без розгляду сутності таких понять, як цикл управління, функція управління, а також без аналізу кожної з функцій управління.

**Цикл управління** - це відрізок часу від визначення мети управління навчальним закладом до її реалізації. А функція управління - це не тільки вид управлінської діяльності, а й етап управління.

Як уже зазначалося, в управлінській діяльності є два типи завдань: поточні та стратегічні. Функції управління пов'язані з вирішенням стратегічних завдань у межах того чи іншого циклу управління.

Урахування наведених положень дає можливість запропонувати таку систему функцій управління: планування, організація, контроль, регулювання.

**Планування** - це визначення мети, завдань, змісту, форм та методів діяльності, часу на реалізацію цієї діяльності та відповідальних за її виконання.

Нагадаємо, що **організація** - це вид управлінської діяльності, пов'язаний із ознайомленням працівників зі змістом наступної діяльності (планом роботи) та підготовкою людей та всього необхідного для його виконання.

**Контроль** - це вид управлінської діяльності, спрямований на зіставлення результатів управління та мети, з'ясування причин розбіжностей результатів та мети управління й визначення засобів наближення результату управління та мети.

**Регулювання** - це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення наближення проміжного результату управління та мети.

Щодо аналізу, то він є складовою таких функцій, як планування та контроль. Аналіз є основою визначення мети та завдань управління, а також умовою зіставлення результату та мети управління.

У реалізації будь-якої з функцій управління бере участь багато людей, їхню діяльність треба мотивувати, тому мотивація є не окремим етапом управління, а складовою кожної з управлінських функцій.

Аналіз наявної практики управління свідчить про перебільшення значення такої функції управління, як контроль у загальноосвітніх школах. У вищих навчальних закладах переважають процедури підготовки рішень різних колегіальних органів (планування роботи). Гіпертрофіювання однієї чи декількох функцій управління негативно впливає на ефективність управління.

Таким чином, системний підхід до управління передбачає забезпечення єдності, цілісності всіх функцій управління.

Матеріально-технічну систему навчального закладу становлять споруди, системи опалення, водопостачання, освітлення, харчування, меблі, навчальне обладнання. Від відповідності кожної з цих підсистем завданням навчального закладу значною мірою залежить ефективність його функціонування.

Фінансову систему навчального закладу утворюють система засобів формування бюджету, система бухгалтерського обліку, система розподілу коштів та оплати праці. Важливим завданням керівника навчального закладу є забезпечення якісного функціонування кожного структурного компонента фінансової системи. У сучасній ситуації тільки за таких умов навчальний заклад може стабільно функціонувати та розвиватися.

Системний підхід до управління навчальним закладом передбачає розгляд моделей, що створюються під час управління, як відбитків реальних систем.

Деякі автори вважають, що системний підхід має обмежені можливості, що пов'язано:



1) з акцентуацією управлінських знань переважно на організаційно-структурні аспекти діяльності та недооцінкою змістовного аспекту діяльності;

2) плануванням принципу використання особистості в управлінні. Низький рівень сформованості у керівників уміння мотивувати підлеглих зумовлює домінування в управлінській практиці монологічного типу взаємодії;

3) домінуванням у навчальному закладі спрямованості на усунення наслідків відхилень від заданих параметрів розвитку замість запобігання недолікам.

Проте, перелічені недоліки відображають не сутність системного підходу, а недоліки діяльності з його реалізації. Щодо орієнтації управління на усунення недоліків, то треба зазначити: чим повніше реалізується функція організації, тим меншою є ймовірність появи недоліків у роботі. Тобто функція організації - це головний засіб запобігання недолікам. Але педагогічна та управлінська діяльність є дуже складними системами, які підлягають впливу багатьох факторів, а тому виникнення відхилень результатів управління від мети є закономірним. Саме цим зумовлюється необхідність таких функцій управління, як контроль та регулювання.

## **Тема 2. Системний аналіз організації**

- 2.1. Модель організації як відкритої системи.
- 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
- 2.3. Методи аналізу середовища.
- 2.4. Системний аналіз ієрархії та змісту цілей організації.
- 2.5. Застосування системного підходу в стратегічному управлінні.

### **2.1. Модель організації як відкритої системи.**

Однією з найважливіших підсистем соціально-економічної системи країни може розглядатися організація. Крім цього, як відповідну організацію можна розглядати й сукупність систем, що підпорядковані або взаємно пов'язані між собою чи з іншими

системами, зокрема, з соціально-політичними та соціально-економічними, з системами інших країн.

**Організацію** можна визначити як соціально-економічну систему, що поєднує групу людей, котрі сумісно реалізують певну спільну мету і діють на основі певних принципів і правил. До організацій належать фірми, підприємства, корпорації, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, наукові установи, заклади освіти тощо.

З погляду системного підходу при дослідженні організації як соціально-економічної системи можна виокремити наступні системоутворюючі фактори та властивості:

- організація - цілісна система;
- наявність окремих підсистем, які є складовими організації;
- наявність спільної головної мети для всіх елементів і підсистем організації;
- підпорядкування цілей кожного елемента спільній меті системи та усвідомлення кожним виконавцем своїх завдань і загальної мети;
- виконання кожним елементом своїх функцій, зумовлених поставленими завданнями;
- відношення субординації та координації між елементами та підсистемами системи (тобто ієрархічний принцип побудови й управління);
- наявність зворотного зв'язку між керуючою та керованою підсистемами;
- суттєва залежність від зовнішнього середовища.

Однією з важливих особливостей організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем і суттєва залежність від останнього, що проявляється в необхідності отримання ресурсів для свого функціонування і розширення кола споживачів, які використовують результати діяльності організації. Організація не може залишатися ізольованою, їй необхідно взаємодіяти з іншими системами (суспільними організаціями, постачальниками, замовниками, вищими органами управління, профспілками тощо) для забезпечення умов існування та розвитку.

Отже, організація є цілісною відкритою системою, що багатьма зв'язками поєднана з зовнішнім середовищем і має розгалужені внутрішні зв'язки (внутрішнє середовище).

Основні аспекти внутрішнього середовища організації, які потребують уваги керівництва, - це цілі, структура, завдання, технології та персонал.

**Цілі** організації є бажаним кінцевим рівнем окремих характеристик і параметрів функціонування організації або результати, на досягнення яких спрямована її діяльність. Організацію можна розглядати як засіб, що уможливорює спільне досягнення таких результатів, що неможливо було би досягти окремим її підрозділам і працівникам.

**Структура організації** – це логічні взаємовідносини рівнів управління, які дають змогу найефективніше досягати цілей організації. Структура організації передбачає поділ праці, що є необхідною умовою підвищення її ефективності.

Майже в усіх організаціях існує горизонтальний поділ праці за спеціалізованими напрямками. Якщо організація дуже велика, то спеціалістів групують у межах однієї функціональної сфери (відділи, управління, сектори, цехи тощо). Вертикальний поділ праці реалізується за принципом ієрархії управління зверху донизу, який передбачає підпорядкування співробітників різних рівнів. Керівник організації може мати у своєму підпорядкуванні кілька керівників середньої ланки, котрі керують окремими функціональними підрозділами та можуть, відповідно, мати кількох підлеглих.

**Завдання** – це певна робота, її частина або етап, серія робіт, що має бути виконана у заздалегідь встановлений термін і спосіб. Завдання організації поділяють на роботу: з людьми, з предметами (машинами, сировиною, інструментами) чи з інформацією.

Важливим фактором ефективності функціонування організації як системи є спеціалізація завдань, тобто поділ роботи на окремі операції, що сприяє підвищенню ефективності праці окремих працівників і функціонуванню організації загалом.

**Технологія** – це, за визначенням деяких дослідників, спосіб поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури,

інструментів, відповідних знань, необхідних для здійснення бажаного перетворення входів системи (сировини, інформації) у виходи (продукцію, послуги тощо). Важливими елементами сучасної технології є стандартизація та комп'ютеризація, що стимулюють подальше підвищення спеціалізації.

**Персонал** – це керівники різних рівнів, рядові виконавці – співробітники різної кваліфікації. Від їхнього професіоналізму, кваліфікації, бажання, енергії залежить ефективність діяльності організації у досягненні своїх цілей.

## **2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.**

Для того, щоб визначити та реалізувати стратегію поведінки організації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, так і про тенденції розвитку зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище організації є джерелом отримання нею ресурсів, необхідних для її існування.

Під **зовнішнім середовищем організації розуміють** сукупність елементів, що оточують її та справляють на її діяльність суттєвий вплив. Аналіз зовнішнього середовища організації передбачає аналіз її мікрооточення (безпосереднього оточення) та макрооточення (опосередкованого оточення).

До **макрооточення** належать фактори, які можуть не справляти безпосереднього та негайного впливу на ефективність і стійкість функціонування організації, але все ж мають певний (опосередкований) вплив на неї. Аналіз макрооточення має містити дослідження міжнародних факторів (воєнні конфлікти, економічні кризи), політичних процесів у країні, правового регулювання, стану економіки, рівня науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, соціальної та культурної складових суспільства, стану навколишнього середовища тощо.

Розглянемо, наприклад, необхідність дослідження деяких із наведених вище факторів макрооточення.

**Економічні фактори.** Їх необхідно постійно відстежувати, тому що дослідження стану економіки дає змогу з'ясувати, як формуються та перерозподіляються ресурси. До найважливіших економічних показників належать: ВВП, темпи інфляції, валютний курс, процентні ставки, платіжний баланс, рівень безробіття, рівень оплати праці тощо. Необхідно визначати, які можливості рівень цих характеристик дає для розвитку організації або які можуть бути загрози.

**Політичні фактори.** Успішне функціонування організації залежить від рівня політичної стабільності в країні. Необхідно мати уявлення про наміри органів влади щодо певних секторів економіки та суспільства загалом. Так, великі компанії намагаються брати участь у політичному процесі, що дає їм можливість лобіювати власні інтереси та певною мірою впливати на управлінські рішення. Політичні фактори також можуть бути джерелом як загроз, так і позитивних можливостей для організації.

**Технологічні та науково-технічні фактори.** Аналіз новітніх науково-технічних тенденцій дає змогу своєчасно змінювати технології або займати нові ніші ринку, що з'являються завдяки НТП. Прикладом найдинамічніших сфер є бурхливий розвиток інформаційних систем і технологій, телекомунікацій.

**Міжнародні фактори.** Керівники організацій, що діють на міжнародних ринках або мають зовнішньоекономічні зв'язки, повинні постійно аналізувати стан світових ринків, зовнішньоторговельну кон'юнктуру, митну, антидемпінгову та іншу політику країн-партнерів.

**Соціальні та демографічні фактори.** Дослідження цих факторів спрямоване на визначення впливу таких соціальних показників, як рівень життя та освіти населення, традицій і цінностей, що існують у суспільстві, демографічних тенденцій тощо. Вони впливають як на інші фактори макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації.

**Фактори мікрооточення** безпосередньо впливають на діяльність організації. До безпосереднього оточення належать споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили, а також

органи державного управління та відповідні закони, що регламентують діяльність організацій.

**Аналіз внутрішнього середовища** організації дає змогу виявити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати організація для досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками:

- кадри, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління та маркетингу;
- стан основної діяльності (виробництво, організаційні характеристики, наукові дослідження та розробки тощо);
- фінансовий стан;
- організаційна культура.

**Дослідження внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування сильних і слабких сторін організації.** Сильні сторони є тією базою, на яку організація спирається у конкурентній боротьбі та яку вона повинна розширювати й укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, щоб їх позбутися. Зовнішнє середовище досліджується з метою визначення загроз і можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей.

### **2.3. Методи аналізу середовища.**

Аналіз середовища покладається, як правило, на аналітичні відділи та відділи маркетингу. В їхні обов'язки входить передусім вирішення проблеми інформаційного забезпечення. Так, найпоширенішими методами збору інформації для відстеження стану зовнішнього середовища є:

- кабінетні дослідження, які здійснюються через пошук вторинної інформації на електронних і паперових носіях (аналіз матеріалів, надрукованих у періодичних виданнях, книгах, інформації в електронних ЗМІ, Інтернеті);
- участь у професійних конференціях;
- аналіз досвіду співробітників організацій;
- маркетингові дослідження ринку.

## 2.4. Системний аналіз ієрархії та змісту цілей організації

Цілі організації повинні бути гармонійним поєднанням її власних цілей, цілей надсистем (галузі, суспільства, адміністративної території тощо) та цілей підсистем (підрозділів, відділів, окремих працівників).

Серед усіх цілей організації необхідно виокремити стрижневу, базову ціль, що є головним стимулом її діяльності і має відігравати не лише організуючу та інтегруючу роль, а й виконувати пропагандистську функцію.

Така ціль – це **місія організації**, її призначення – задоволення певних потреб споживачів. Місія є своєрідною філософською та соціальною установкою організації, провідним напрямком її діяльності.

Місія організації є орієнтиром для розроблення стратегічних цілей організації. Інші цілі організації повинні бути засобами для їх реалізації. До них належать: маркетинг, виробництво, підбір і навчання персоналу, проведення науково-дослідних робіт тощо.

Природно, що ефективно здійснити місію організації можна лише тоді, коли всі засоби, що для цього використовуються, пов'язані в єдину гармонійну систему. При цьому кожний із цих засобів, відповідно, теж є системою, що складається з різних компонентів. Так, наприклад, у структурі райдержадміністрації є управління і відділи, кожний з яких також становить систему, що охоплює окремих працівників (співробітників).

Сукупність засобів, призначених для досягнення певної цілі, – це система, що містить у собі багато підсистем, ніби «вкладених» одна в одну. При цьому кожна з них є одночасно і метою, і засобом: з одного боку, можна говорити про інтегральну якість, роль цієї системи, тобто її мету, для досягнення якої призначені компоненти системи як засоби, а з другого – вся ця система є засобом для досягнення цілей вищого рівня ієрархії.

Важливою особливістю соціально-економічних систем є суперечливість цілей, оскільки цілі окремих підрозділів не завжди збігаються з цілями та функціями організації. Крім того, працівники

мають свої власні цілі. Цю властивість особливо важливо враховувати при управлінні. При недосконалому менеджменті цілі окремих підрозділів організації можуть бути протилежними, тому для ефективного управління необхідно так розподілити завдання та функції між структурними підрозділами, щоб їхня діяльність сприяла досягненню головних цілей організації.

Враховуючи загальні цілі, не завжди легко вдається правильно визначити завдання, що постають перед органами управління організації на певному етапі. До того ж завжди виникають труднощі з переходом до практичних форм і методів їх реалізації. Якщо відбувається розрив між цілями та засобами для їх досягнення, то організація не зможе вирішити поставлені завдання.

Методом системного аналізу, спрямованим на забезпечення єдності вибраної цілі та засобів її досягнення, є побудова «дерева цілей». Починається побудова цього «дерева» з процедури структуризації: поділу основної цілі на елементи, тобто підцілі (цілі нижчого рівня ієрархії), кожна з яких є засобом чи напрямком її досягнення. Потім кожна з підцілей, відповідно, поділяється на компоненти або завдання. Процес поділу варто вести доти, доки на найнижчому рівні «дерева» не виявляться засоби, реалізація яких не викликає принципових труднощів і сумнівів.

Необхідно зауважити, що на практиці процес структуризації цілей здійснювати дуже важко. Він вимагає особливої чіткості мислення, тому що в реальних системах багато неформальних відносин, складних взаємодій, котрі важко врахувати.

При виборі цілей організації слід враховувати певні вимоги, які має задовольняти кожна ціль. Цілі мають бути чіткими, кількісно вимірюваними, досяжними, співвідноситися з місією та мати часові межі їх досягнення. Ці особливості цілей називають SMART-характеристикою (SMART – аббревіатура описаних нижче понять), що є сукупністю найважливіших вимог до цілей.

Отже, цілі мають бути:

– **specific** – чітко визначеними (ціль має чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в який термін її необхідно досягти і хто відповідає за її реалізацію);



- **measurable** – вимірюваними (має існувати можливість кількісно або яким іншим способом об'єктивно оцінити, чи була ціль досягнута);
- **achievable** – досяжними (реальними);
- **related** – співвідносними та сумісними (цілі мають бути сумісні ієрархічно, тобто довготермінові повинні відповідати місії організації, середньотермінові мають забезпечувати досягнення довготермінових цілей; окрім цього цілі повинні бути несуперечливими);
- **time-bound** – має бути визначена часова шкала за термінами досягнення цілей.

Окрім цього, цілі мають бути гнучкими (повинна існувати можливість для коригування цілей відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах).

Після визначення місії та цілей організації вибирають певну стратегію їх здійснення. **Стратегія організації** – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність дій для їх досягнення, тому побудова «дерева цілей» має доповнюватися впорядкованим переліком засобів їх реалізації.

## **2.5. Застосування системного підходу в стратегічному управлінні.**

Для успішного функціонування організацій за сучасних умов їхня діяльність та дії керівництва не можуть зводитися лише до реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше визнається необхідність свідомого управління цими змінами на базі науково обґрунтованих процедур їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації, мінливих зовнішніх умов. З іншого боку, організація має адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Сучасним інструментом управління організацією за умов зростання динамічності зовнішнього середовища та пов'язаною з цим невизначеністю є методологія стратегічного управління.

**Стратегічне управління** можна визначити як діяльність, спрямовану на економічно та соціально ефективно досягнення

перспективних цілей організації на основі адекватного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Необхідність застосування стратегічного управління зумовлена такими причинами: усвідомленням того, що організація є відкритою системою і головні джерела її успіху знаходяться у зовнішньому середовищі; стратегічна орієнтація діяльності організації є одним із вирішальних факторів її ефективної та успішної діяльності. Стратегічне управління дає змогу адекватно реагувати на фактори невизначеності та ризику, що властиві зовнішньому середовищу, оскільки майбутній соціально-економічний розвиток характеризується значним ступенем невизначеності й традиційні екстраполяційні прогнози не спрацьовують, необхідно застосовувати системний, ситуаційний, сценарний підходи для планування діяльності організацій; для того, щоб організація найкраще реагувала на впливи зовнішнього середовища, її система управління має володіти адаптивними властивостями.

Існують різні наукові підходи до управління – структурний, ситуаційний, процесний, маркетинговий тощо. Однак недолік підходів різних шкіл до управління полягає в тому, що кожна з них зосереджує увагу лише на одному важливому елементі, а не розглядає ефективність управління як результативну дію, котра залежить від багатьох факторів.

**Системний підхід до управління передбачає**, що керівники мають бачити організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів: персонал, матеріальні та фінансові ресурси, завдання та технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей за змінюваних умов у зовнішньому середовищі. Іншою важливою особливістю системного підходу до управління є те, що управлінські рішення так чи інакше враховують і наявність системного (синергетичного) ефекту, зумовленого якісно новими властивостями системи, які відсутні у її складових (емерджентності).

Через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що надзвичайно важливо для стратегічного управління. Його суть полягає в тому, що внутрішня структура (організаційна структура, система

планування, культура організації тощо) є реакцією організації на зміни в зовнішньому середовищі та деякі зміни у внутрішньому середовищі.

Так, наприклад, якщо зовнішнє середовище відносно стабільне, то керівництво організації тяжіє до більшої централізації управління, орієнтованого на жорсткий контроль на всіх рівнях ієрархії. Якщо ж зовнішнє середовище нестабільне і в ньому відбуваються постійні зміни, які містять як загрози, так і нові можливості для організації, то керівництво вимушене більше піклуватися про проблеми виживання, що вимагає гнучкості системи управління. Організаційна структура у такому разі має бути більш децентралізованою та гнучкою, що дає змогу швидко та адекватно реагувати на можливі зміни.

Стратегічне управління є процесом, що визначає послідовність дій організації з розроблення та реалізації її місії. Воно охоплює постановку цілей, розроблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що уможлиблює вирішення поставлених завдань і досягнення цілей організації.

Завданням стратегічного управління є забезпечення такої взаємодії організації із середовищем, яка дала б їй змогу підтримувати власний потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, та уможливила б виживання у довгостроковій перспективі. Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність кількох взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з одного, але існує і зворотний зв'язок та відповідний зворотний вплив кожного процесу на всю сукупність. У цьому полягає важлива особливість стратегічного управління, де значна увага приділяється аналізу перспектив організації, завданням якого є виявлення тих тенденцій, загроз та можливостей, а також надзвичайних ситуацій, що можуть вплинути на існуючі тенденції. Цей аналіз доповнюється аналізом позиції організації в ринковому середовищі.

Розрізняють два головні кінцеві результати стратегічного управління.

Перший – це потенціал організації, який забезпечує досягнення цілей у майбутньому. З боку «входу» цей потенціал складається з ресурсів (матеріальних ресурсів, інформації, трудових ресурсів

тощо), а з боку «виходу» – з виробленої продукції та послуг, з набору правил соціальної поведінки, дотримання яких сприяє досягненню цілей організації.

Другим кінцевим результатом стратегічного управління є гнучка внутрішня організаційна структура організації, котра має забезпечувати її стійкість у разі змін у зовнішньому середовищі і своєчасно та адекватно реагувати на зміни в економічній кон'юнктурі.

Потенціал і структура організації визначаються архітектонікою та якістю персоналу.

**До архітектоніки організації належать:**

- технології, інформаційне, матеріально-технічне, фінансове та кадрове забезпечення;
- рівень організації діяльності;
- структура управління, розподіл функціональних обов'язків і повноважень у прийнятті рішень;
- внутрішні комунікації;
- організаційна культура, норми, цінності, що є засадами організаційної поведінки.

**Якість персоналу визначається:**

- ставленням до змін;
- професійною кваліфікацією;
- вмінням вирішувати проблеми;
- мотивацією участі у стратегічній діяльності та здатністю долати опір і перешкоди на цьому шляху.

Отже, діяльність із стратегічного управління спрямована на забезпечення стратегічної позиції, що має сприяти довгостроковій життєздатності організації за мінливих умов. В органах державного управління до завдань керівництва належать виявлення недоліків у його діяльності і здійснення в разі необхідності стратегічних змін, створення архітектоніки, що має сприяти цьому.

На відміну від стратегічного, оперативне управління має метою використання існуючої стратегічної позиції організації для досягнення цілей. В органах державного управління керівник, що займається оперативним управлінням, повинен забезпечити

перетворення потенціалу організації у реальний результат. Його функції зводяться до визначення загальних оперативних завдань, мотивації, координації та контролю як керівників нижчої ланки, так і виконавців у межах організації.

Перевага системного підходу до завдань управління організаціями полягає в органічній єдності процедур аналізу та синтезу. Досвід свідчить, що частіше організації користуються аналізом у вузькому розумінні цього слова, здійснюючи поділ завдань і проблемних ситуацій на складові. Набагато рідше користуються синтезом, для застосування якого необхідне діалектичне мислення, певна філософська культура.

Водночас сучасний менеджмент вимагає інтегрованого, системного підходу, оскільки управління – це діяльність, що передусім спрямована на об'єднання, синтез інтересів людей. Застосування методу «дерева цілей» у процесі прийняття управлінського рішення є використанням результату аналітичної та синтетичної роботи, поділ загальної цілі на підцілі – способом їх об'єднання оскільки при цьому виявляються не лише окремі компоненти, а й відносини між ними, зв'язки з головною метою.

Таким чином, структуризація здійснюється одночасно з інтеграцією. Хоча «дерево цілей» відображає структуру системи не повністю і замінити собою всю сукупність процедур системного аналізу не може, проте воно допомагає наочно показати цільовий підхід до організації, що дуже важливо за умов динамічного середовища, яке постійно впливає на її цілі та обумовлює необхідність їх коригування.

### **Тема 3. Системний підхід у підготовці наукових і науково-педагогічних кадрів**

3.1. Системні підходи щодо професійної підготовки майбутніх педагогів у вищому навчальному закладі.

3.2. Системний підхід до вузівської підготовки магістрів.

### **3.1. Системні підходи щодо професійної підготовки майбутніх педагогів у вищому навчальному закладі.**

Відповідальним етапом трудової діяльності людини є період її професійного становлення у вищому навчальному закладі. Система вищої освіти різних соціально-професійних груп ґрунтується на особливостях і властивостях професійної групи як соціальної страти. Особливе у майбутній професійній діяльності ускладнюється або доповнюється індивідуально-особистісними мотивами людини, її потребами, факторними характеристиками певного етапу в загальному процесі професійного становлення та особистісного розвитку.

Значні успіхи у розвитку освіти загалом та професійної підготовки зокрема за останніх сорок років були досягнуті завдяки застосуванню системного підходу (С. У. Гончаренко, В. А. Семиченко, В. О. Якунін та ін.).

Термін «підхід» пов'язаний з терміном «метод». За Н. І. Кондаковим, «метод... – це підхід до явищ природи і суспільства, шлях, спосіб досягнення мети, прийом теоретичного дослідження або практичного здійснення чогось, що виходить зі знань найбільш загальних закономірностей розвитку об'єктивної дійсності і специфічних закономірностей досліджуваного предмета, явища, процесу». Під підходом слід розуміти певний погляд на об'єкт, особливу процедуру побудови дослідницького циклу. Методологи називають підхід «дослідницькою стратегією». У ширшому розумінні підхід – це органічне поєднання теорії (або концептуальних поглядів) з методами, які у сукупності дають те або інше відображення реальності.

Системний підхід дозволив розглянути будь-яку педагогічну дійсність як відкриту соціально-педагогічну систему. Сьогодні продуктивно використовуються такі поняття, як педагогічна система, система діяльності вчителя, викладача, освітня система ВНЗ, система знань тощо. У разі виділення компонентів, структурних частин цих систем та їх зв'язків можна говорити про системно-структурний підхід. Наприклад, професійна підготовка майбутнього фахівця

розглядається як педагогічна система, яка має свій зміст. Цей зміст варто виявити та спиратися на нього при проектуванні освітньо-кваліфікаційних характеристик (ОКХ), освітньо-професійних програм (ОПП), навчальних планів і програм професійної підготовки фахівців (С. У. Гончаренко, В. О. Яқунін).

При необхідності формування цілісних освітніх систем, які включають безліч взаємопов'язаних компонентів і зв'язків між ними, навчальної і позанавчальної діяльності, навчання і виховання, педагогічних і соціальних чинників, студентів, викладачів, батьків, потрібно застосовувати системно-цілісний підхід. Цей підхід існує при аналізі концепцій розвитку ВНЗ, комплексних програм науково-дослідної роботи тощо.

Якщо структуру цілісних освітніх систем професійної підготовки майбутніх фахівців розглядають як відносно самостійні підсистеми і їх взаємодія забезпечує нову якість цілісної системи, то використовується системно-функціональний підхід. Такі системи виконують нові, більш складні функції. Якість системи визначає характер управління нею. Є системи самокеровані, адаптивні, цільові. Системний підхід утверджує особливий причинно-наслідковий характер процесів і явищ, ієрархічність у побудові і проектуванні різних систем, у т. ч. педагогічних. За такого підходу забезпечується прогнозованість результатів, цілісність і взаємозумовленість компонентів навчальної діяльності (мети, змісту, форм і методів), чітка керованість процесами.

Педагогічна система, будучи соціальною і штучно організованою, формує своєрідний освітній простір відповідно до певної моделі, яка визначає типи взаємозв'язків, очікувані результати, механізми та перспективи розвитку. Проте дотримання цієї моделі є детермінованим, а тому звичайні зміни соціуму враховуються недостатньо і, як наслідок, не можуть ефективно впливати на перспективу педагогічних систем, що є принциповим моментом в інноваційному розвитку освіти. Часто реальні результати педагогічної діяльності прилаштовуються під очікувані. Ієрархічний рівень системи часто визначає вплив, силу і потужність у взаємодії підсистем: система вищого рівня ієрархії має більші можливості

впливати на систему нижчого рівня. Набагато слабшим є зворотний вплив, значущість якого майже не враховується і вважається непринциповою. Це призводить до деформування об'єктивних взаємовідносин компонентів системи.

Системний підхід конкретизується залежно від аспектів і завдань дослідника. Проте системний підхід у професійній підготовці майбутніх фахівців може призвести до деякої формалізації результатів дослідження, коли конкретна людина (студент, викладач) відходять на інший план і перетворюються на пусті абстракції, системи без змісту діяльності і поза їх людською сутністю.

### **3.2. Системний підхід до вузівської підготовки магістрів.**

**Системний підхід** – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого

полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем. Системний підхід сприяє формуванню відповідного адекватного формулювання суті досліджуваних проблем у конкретних науках і вибору ефективних шляхів їх вирішення.

Методологічна специфіка системного підходу полягає в тому, що метою дослідження є вивчення закономірностей і механізмів утворення складного об'єкта з певних складових. При цьому особлива увага звертається на різноманіття внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи, на процес (процедуру) об'єднання основних понять у єдину теоретичну картину, що дає змогу виявити сутність цілісності системи.

На початку ХХ ст. наука піднялася на якісно новий щабель розвитку. Головним її надбанням стала проблема структурної організації та забезпечення функціонування складних системних об'єктів, тому в сучасній науці формуються та широко використовуються категорії системності. У результаті такого прогресу в процесах наукових досліджень центральне місце займає системний підхід.

Системна технологія використовується для розв'язання проблем, що виникають у виробництві та суспільних відносинах, які



можна досліджувати на основі теорії систем. Таким чином, у системному аналізі, в процесах управління системами, в дослідженні операцій, інформатизації тощо системний підхід використовується для пошуку практичних розв'язань конкретних проблем.

**Системна філософія** – це спроба концептуалізації взаємозв'язків і взаємозалежностей між науковими теоріями, котрі сформувались у різних галузях знань, і поєднання розділів традиційної науки в загальних філософських концепціях систем.

Системний підхід виник як реакція на бурхливий розвиток аналітичних

Сучасна парадигма вищої професійної освіти в області управління ставить задачу підготовки спеціаліста, який вміє орієнтуватися і адаптуватися в динамічному і мінливому середовищі, самостійно організовувати свою працю і приймати ефективні управлінські рішення. Професійна підготовка магістрів в цих умовах є актуальним завданням педагогічної науки.

Основу вузівської підготовки магістрів складає вирішення задач по узгодженню вимог системи управління і можливостей їх виконання в процесі вузівського навчання студентів. Виходячи з цього вдосконалення вузівської підготовки магістрів необхідно розглядати з позиції системного підходу, об'єктом якого є складна система, що включає в себе дві основні взаємопов'язані і взаємообумовлені підсистеми: систему туризму і педагогічну систему, організовану в вузах.

Використання системного підходу до підготовки магістрів, може суттєво підвищити ефективність навчального процесу. Системний підхід – це дієвий інструмент, який дозволяє в короткі терміни знаходити нові, ефективні рішення проблем, що виникають, ефективно досягати цілей навчального процесу і управляти запланованими змінами. Окрім того використання системного підходу дозволяє значно підвищити ефективність комунікацій як між постійним складом вузу, так і між постійним і змінним складом – студентами.

Компоненти педагогічної системи, що характеризують статичний її стан: цілі – принципи – зміст – методи – засоби – форми навчання. До факторів зовнішнього середовища, які впливають на

стійкість і ефективність функціонування цієї системи, відноситься макросередовище, інфраструктура регіону та мікросередовище вузу.

Зворотний зв'язок дозволяє організації отримувати інформацію про можливі або реальні відхилення від визначеної мети і вчасно вносити зміни в процес її розвитку. Прикладом такого зв'язку може бути проміжна атестація, де явно видні недоліки в навчальному процесі. В результаті сигнал, виходячи із нашої схеми, йде не тільки на вхід (наприклад, до батьків студентів, які не відвідують заняття), але і на підсистему, що забезпечує функціонування системи, функціональну і навіть на підсистему цілей (робота с випускниками по вивченню вимог роботодавця).

Використання інформації про макросередовище та інфраструктуру регіону дозволить вузам підвищити обґрунтованість стратегії розвитку. Інформацію по мікросередовищу вуз повинен збирати або прогнозувати самостійно. У цілому збір, прогнозування і аналіз факторів зовнішнього середовища дозволить вузу значно підвищити стабільність і ефективність системи освіти.

При використанні системного підходу до вузівської підготовки магістрів формується цілісна світоглядна концепція спеціаліста, закладаються основи фахового, логіко-інформаційного мислення, накопичуються необхідні знання, виробляються навички та вміння. Кожен із напрямів підготовки передбачає отримання певної системи знань і вмінь, що досягається через засвоєння предметів відповідного циклу, поєднання теоретичної підготовки з практикою та самостійною роботою студента.

**Світоглядна концепція спеціаліста** базується на принципах гуманізму, загальнолюдської моралі, поваги до людей, передбачає поєднання ціннісної орієнтації людини відкритого суспільства з патріотизмом. Спеціаліст повинен вміти аналізувати оточуючу дійсність і діяти, спираючись на основні закони та принципи філософії, соціології, етики й естетики, права, екологічну свідомість. Обов'язковою вимогою до магістра будь-якого рівня є висока особиста культура, знання історії та культури власного народу, засвоєння досягнень світової цивілізації, бездоганне володіння рідною мовою та вміння вільно розмовляти не менш як двома

іноземними мовами в межах професійного спілкування. На формування світогляду та високої загальної культури спеціаліста спрямовані блок гуманітарних дисциплін.

Професійна підготовка спеціаліста здійснюється через засвоєння дисциплін фахової орієнтації. Знання, отримані в процесі вивчення супутніх дисциплін – психології, соціології, етики ділового спілкування, логіки формують необхідні професійні якості керівника, вміння та навички роботи з персоналом.

Однією з головних функцій менеджера туристичної компанії є формування туристичного продукту на ґрунті чотирьох основних туристичних послуг – розміщення, харчування, транспортування та заходів дозвілля. Серед них готельні послуги займають чільне місце, оскільки саме готель (туристичний комплекс) є тим центром, у якому сконцентровано процес надання послуг туристам. Тому серед профільних фахових дисциплін провідне місце займає готельне господарство, а саме – організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах.

У вузівській підготовці магістрів доцільно використовувати базову модель навчання, яка будується на основі шкал оцінки стану і поведінки людини в кожній конкретній ситуації: шкала активність – реактивність, шкала відкритість – закритість. Використовуючи ці дві шкали базової моделі, можна описати і структурувати всі управлінські навички, а значить, і систематизувати підготовку магістрів.

**Вузівська підготовка магістрів** – це процес перетворення педагогічних ситуацій, процесів з одного стану в інший відповідно до поставленої мети, який необхідно здійснювати на основі системного підходу за наступною схемою: постановка цілей – інформаційне забезпечення (діагностика вихідних умов і факторів) – формулювання задач у залежності від цілей і особливостей вихідних умов, у тому числі - від особливостей студентів) – проектування (змісту, технології навчання і контролю) – планування діяльності по досягненню цілей – реалізація проекту – контроль за ходом виконання, оцінка та аналіз результату – коректування або підведення підсумків.

Системний підхід орієнтує на визначення навчання як цілеспрямованої творчої діяльності його суб'єктів. Він вимагає подальшого розгляду системо-утворюючих зв'язків мети, завдань, змісту, форм і методів навчання не ізольовано, а у взаємодії компонентів педагогічного процесу, що дозволить виявляти загальні системні властивості та якісні характеристики.

#### **Тема 4. Системи організації навчального процесу у ВНЗ.**

- 4.1. Системи організації навчального процесу у вищому навчальному закладі.
- 4.2. Запровадження рейтингово-модульної системи навчання та її основні переваги.
- 4.3. Кредитно-модульної (кредитно-трансферна) системи організації навчального процесу.
- 4.4. Основні документи ECTS та їх впровадження у сучасних умовах.
- 4.5. Дистанційна освіта як сучасна система навчання у ВНЗ.

##### **4.1. Системи організації навчального процесу у вищому навчальному закладі.**

Навчальний процес у вищих навчальних закладах – це система організаційних і дидактичних заходів, спрямованих на реалізацію змісту освіти на певному освітньому або кваліфікаційному рівні відповідно до державних стандартів освіти.

**Зміст освіти** – це науково-обґрунтована система дидактично та методично оформленого навчального матеріалу для різних освітніх і кваліфікаційних рівнів. Зміст освіти визначається освітньо-професійною програмою підготовки, структурно-логічною схемою підготовки, навчальними програмами дисциплін, іншими нормативними актами органів державного управління освітою та вищого навчального закладу і відображається у відповідних підручниках, навчальних посібниках, методичних матеріалах, дидактичних засобах, а також при проведенні навчальних занять та інших видів навчальної діяльності.

**Освітньо-професійна програма підготовки** – це перелік нормативних та вибіркових навчальних дисциплін із зазначенням обсягу годин, відведених для їх вивчення, форм підсумкового контролю. Структурно-логічна схема підготовки - це наукове і методичне обґрунтування процесу реалізації освітньо-професійної програми підготовки. Зміст освіти складається з нормативної та вибіркової частин. Нормативна частина змісту освіти визначається відповідним державним стандартом освіти. Вибіркова частина змісту освіти визначається вищим навчальним закладом.

Організація навчального процесу базується на багатоступеневій системі вищої освіти.

Навчальний процес у вищих навчальних закладах здійснюється у таких формах: навчальні заняття, виконання індивідуальних завдань, самостійна робота студентів, практична підготовка, контрольні заходи.

**Основні види навчальних занять у вищих навчальних закладах:**

- лекція;
- лабораторне, практичне, семінарське, індивідуальне заняття;
- консультація.

Інші види навчальних занять визначаються у порядку, встановленому вищим навчальним закладом.

Навчальний час студента визначається кількістю облікових одиниць часу, відведених для здійснення програми підготовки на даному освітньому або кваліфікаційному рівні.

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, як правило, 45 хвилин. Дві академічні години утворюють пару академічних годин (надалі «пара»).

**Навчальний день** – це складова частина навчального часу студента, тривалістю не більше 9 академічних годин.

**Навчальний тиждень** – це складова частина навчального часу студента, тривалістю не більше 54 академічних годин (1 кредит).

Навчальний семестр – це складова частина навчального часу студента, що закінчується підсумковим семестровим контролем. Тривалість семестру визначається навчальним планом.

**Навчальний курс** – це завершений період навчання студента протягом навчального року. Тривалість перебування студента на навчальному курсі включає час навчальних семестрів, підсумкового контролю та канікул. Сумарна тривалість канікул протягом навчального курсу, крім останнього, становить не менше 8 тижнів. Початок і закінчення навчання студента на конкретному курсі оформляється відповідними (перевідними) наказами.

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

Навчальні дні та їх тривалість визначаються річним графіком навчального процесу. Вказаний графік складається на навчальний рік з урахуванням перенесень робочих та вихідних днів, погоджується і затверджується в порядку і в терміни, встановлені вищим навчальним закладом.

Навчальні заняття у вищому навчальному закладі тривають дві академічні години з перервами між ними і проводяться за розкладом. Розклад має забезпечити виконання навчального плану в повному обсязі щодо навчальних занять.

Робочий час викладача визначається обсягом його навчальних, методичних, наукових і організаційних обов'язків у поточному навчальному році, відображених в індивідуальному робочому плані. Тривалість робочого часу викладача з повним обсягом обов'язків становить не більше 1548 годин на навчальний рік при середньотижневій тривалості 36 годин.

У вищих навчальних закладах 3 і 4 рівня акредитації мінімальний та максимальний обов'язковий об'єм навчального навантаження викладача в межах його робочого часу встановлює вищий навчальний заклад з урахуванням виконаних ним інших обов'язків (методичних, наукових, організаційних) і у порядку, передбаченому його статутом та колективним довором. У вищих навчальних закладах 1 і 2 рівня

акредитації обсяг навчального навантаження викладача визначається згідно з чинним законодавством.

**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 на передбачених розкладом або графіком контрольних заходів, визначається у порядку, встановленому вищим навчальним закладом, з урахуванням особливостей спеціальності та форм навчання. Викладач зобов'язаний дотримуватися встановленого йому графіка робочого часу. Забороняється відволікати викладачів від проведення навчальних занять та контрольних заходів, передбачених розкладом.

Навчання у вищих навчальних закладах здійснюється за такими формами:

- денна (стаціонарна);
- вечірня;
- заочна (дистанційна);
- екстернат.

Можливе поєднання різних форм навчання.

**Денна** (стаціонарна) форма навчання є основною формою здобуття певного рівня освіти або кваліфікації з відривом від виробництва. Організація навчального процесу на денній (стаціонарній) формі навчання здійснюється вищим навчальним закладом згідно з державними стандартами освіти і даним положенням.

**Вечірня і заочна** (дистанційна) форми навчання є формами здобуття певного рівня освіти або кваліфікації без відриву від виробництва. Організація навчального процесу на вечірній і заочній (дистанційній) формах навчання здійснюється вищим навчальним закладом згідно з державними стандартами освіти і даним Положенням з урахуванням передбачених чинним законодавством пільг для осіб, які поєднують роботу з навчанням.

**Екстернат** є особливою формою навчання осіб, які мають відповідний освітній (кваліфікаційний) рівень, для здобуття ними певного рівня освіти або кваліфікації і шляхом самостійного вивчення навчальних дисциплін і складання у вищому навчальному закладі

заліків, екзаменів та інших форм підсумкового контролю, передбачених навчальним планом.

Перелік напрямків підготовки (спеціальностей) і вищих навчальних закладів, де організується екстернат, вивчається Міністерством освіти за поданням вищих навчальних закладів або міністерств і відомств, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади.

Особи, які виявили бажання навчатись в екстернаті подають заяву та документ про освіту (кваліфікацію) до відповідного вищого навчального закладу. Зарахованим до екстернату видається залікова книжка.

Особи із числа екстернів, які успішно склали усі передбачені навчальним планом заліки, екзамени та інші форми підсумкового контролю, допускаються до складання державних екзаменів і захисту дипломного проекту (роботи).

Науково-методичне забезпечення включає: державні стандарти освіти; навчальні плани; навчальні програми з усіх нормативних і вибіркового навчальних дисциплін; програми навчальної, виробничої й інших видів практик; підручники і навчальні посібники; інструктивно-методичні матеріали до семінарських, практичних і лабораторних занять; індивідуальні семестрові завдання для самостійної роботи студентів з навчальних дисциплін; контрольні завдання до семінарських, практичних і лабораторних занять; контрольні роботи з навчальних дисциплін для перевірки рівня засвоєння студентами навчального матеріалу; методичні матеріали для студентів з питань самостійного опрацювання фахової літератури, написання курсових робіт і дипломних проектів (робіт).

Система оцінювання студентів пройшла багато етапів. Це було впровадження рейтингово-модульної системи та на сучасному етапі кредитно-модульної (кредитно-трансферної) системи навчання.



## 4.2. Запровадження рейтингово-модульної системи навчання та її основні переваги.

У перекладі з англійської мови «рейтинг» означає «оцінка», «ранг», «положення». Рейтинговий контроль, його етапи та комп'ютерно-інформаційне забезпечення вивчали А.О.Андрущук, Ю.В.Бондарчук, О.Г.Водолазська, В.А.Козаков, Л.М.Романишина та інші; рейтинг-контроль навчальних досягнень учнів загальноосвітньої школи та шляхи його індивідуалізації розробляли і впроваджували В.А.Гордієнко, В.К.Ніколаєнко, Д.Тетеріна-Блохіна та інші.

В останні роки окремі аспекти рейтингового контролю знань учнів перебували у полі зору вчених, що досліджували модульно-розвивальне навчання як альтернативу класно-урочної системи (О.І.Калугін, В.В.Мельник, П.І.Сікорський, Є.В.Сковін, А.В.Фурман, М.А.Чошанов та інші). Інноваційні підходи до контролю знань студентів висвітлювалися в кандидатських дисертаціях. Так, Н.І.Шиян теоретично обґрунтувала технологію модульно-рейтингового навчання студентів хімії у вищій педагогічній школі. В.М.Бочарнікова займалась виявленням оптимальних педагогічних умов реалізації стимулюючої функції контролю знань студентів вищої школи. З раніше проведених дисертаційних досліджень заслуговують на увагу роботи Г.В. Єльнікової та В.О. Швеця. Зокрема, Г.В.Єльнікова серед шляхів удосконалення контролю знань учнів, детально розкрила методику складання тестових завдань з пошуковими рядами відповідей, які використовувала у загальноосвітніх школах. Посилення функції тестового контролю, як стверджує автор, підвищує самостійність школярів. В.О.Швець дослідив реалізацію функцій тематичного контролю навчання учнів математики в старших класах загальної освітньої школи.

Рейтингова система оцінювання знань, умінь і навичок студентів оснований на таких **принципах**:

– кожна навчальна дисципліна і робота студента з її опанування оцінюється у залікових одиницях, сумою яких визначається рейтинг;

- обов'язково ведеться облік поточної роботи студента, який відображається у підсумковій оцінці (у залікових одиницях);
- враховуються особливості викладання різних предметів (складність, значення дисципліни в навчальному плані), тобто коефіцієнт складності (значущості);
- наявність різних видів контролю (вихідний, поточний, проміжний, підсумковий);
- навчальний рейтинг студента за семестр або рік визначається як середньоарифметичний від рейтингу з кожної навчальної дисципліни.

Для втілення рейтингової системи оцінювання знань студентів важливі певні умови: готовність викладачів і студентів до її сприйняття; належне організаційно методичне забезпечення, зокрема обов'язкова самостійна робота студентів; впровадження модульного навчання; налагодження обліку роботи у формі спеціальних таблиць; застосування письмової перевірки знань тощо.

В останні десятиріччя активізувалась діяльність навчальних закладів освіти й окремих учителів у напрямку впровадження рейтингового оцінювання. Педагогічний досвід колективів, окремих учителів, які впроваджують рейтингове оцінювання, дають підставу для з'ясування загальної методики зазначеного оцінювання знань учнів.

У сучасній науковій літературі встановлено, що до впровадження технології тематичного контролю в умовах рейтингового оцінювання необхідно провести таку підготовку: 1) відокремлення блоку навчального матеріалу, об'єднаного змістом (на основі програми, календарного плану та змісту підручника); 2) виділення в ньому відносно самостійних підблоків, визначення завдань, складання структурної схеми або таблиці; 3) структурування навчального матеріалу на окремі елементи знань та умінь і систематизацію змісту (виділення законів, наукових ідей, теорій, визначень, термінів, понять, фактів тощо); 4) конструювання відрізка навчального матеріалу (теми, блоку, модуля); підбір матеріалу для повторення, встановлення міжпредметних зв'язків; 5) планування комплексу педагогічних завдань; 6) підбір методів, прийомів стимулювання пізнавальної активності учнів і засобів формування

мотивації, в тому числі диференційованих (рівневих) домашніх завдань; 7) створення проблемних ситуацій, системи запитань.

Як показало дослідження, для рейтингового оцінювання принципово важливе значення має вибір шкали оцінювання, передбачення видів контролю окремих дій, що підлягають перевірці, вартість перевірочних робіт, успішність та рейтинг учня. Тому ці питання також були предметом нашої уваги під час вивчення педагогічного досвіду.

В останні роки у вищих навчальних закладах запроваджується модульно-рейтингова система оцінювання знань. Це зумовлено тим, що діюча чотирибальна система не задовольняє ні викладачів, ні студентів, оскільки в її основі лежить низка недоліків.

Досвід запровадження модульно-рейтингової системи оцінювання навчальної діяльності студентів дає підстави стверджувати, що вона має переваги, наукове обґрунтування яких переконливо сформулював професор А.М. Алексюк у монографії «Педагогіка вищої освіти України».

**Для студентів ці переваги полягають у тому, що:**

- навчальний рейтинг активізує самостійну роботу студентів, робить її ритмічною і систематичною впродовж семестру;
- формується позитивна мотивація навчальної діяльності;
- стимулюється самостійність, ініціативність, відповідальність, творчість, змагальність, дбайливість;
- студент зорієнтований на самостійний науковий пошук, що сприяє інтелектуальному розвитку особистості;
- підвищується об'єктивність оцінювання ЗУН, збільшується ймовірність уникнення випадковостей;
- зменшується навантаження під час екзаменів та заліків;
- здобуті знання більш глибокі і міцні;
- отримується особисте задоволення від процесу учіння.

**Для викладачів є:**

- реальна можливість індивідуалізації навчання та диференційованого підходу;
- можливість допомогти студентам у навчальній роботі, рівномірно розподілити навантаження протягом семестру;

- можливість уникнути конфліктів, які часто виникають у результаті підсумкової перевірки знань на екзамені.

Нинішній етап розвитку національної вищої освіти характеризується модернізацією і реформуванням, спрямованими на приєднання до Болонського процесу з метою входження в європейський освітній і науковий простір.

#### **4.3. Кредитно-модульна (кредитно-трансферна) система організації навчального процесу.**

В сфері вищої освіти відбувається завершення освітнього циклу і формування спеціаліста, можна виділити такі основні вимоги до підготовки сучасного фахівця: широкі фундаментальні знання, вміння працювати в колективі, швидко оволодівати новими технологіями, мати навички самоосвіти та здібності до творчої і дослідницької роботи. Ці якості спеціаліста стають головними цілями та орієнтирами для побудови сучасної системи вищої освіти, яка б сприяла створенню знань, доступ до них, управління ними, їх розповсюдження і контроль їх засвоєння. Наявна система навчання і контролю знань студентів не повною мірою відповідає цим вимогам і не дає змоги організувати навчальний процес так, щоб студент намагався працювати самостійно і систематично. Ця система підготовки фахівців спрямована на масовість і передбачає вивчення за короткий термін значної кількості предметів і оволодіння великим обсягом інформації, що пов'язане зі значним психологічним навантаженням та суб'єктивністю в оцінюванні знань. Враховуючи це, впровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу за стандартами ECTS є дуже важливою в умовах конкуренції на світовому ринку праці та інноваційного розвитку суспільства.

**Суттєві положення КМС-організації навчального процесу** полягають,

по-перше, у розділенні навчального матеріалу кожної дисципліни на блоки – залікові модулі, які розглядаються як завершені і відповідним чином задокументовані частини навчальної

дисципліни. Кожний заліковий модуль передбачає виконання студентом певного обсягу навчальної роботи: аудиторної (лекції, практичні та лабораторні заняття, складання контрольних заходів), практичної (ознайомча, виробнича, технологічна та переддипломна практика) та самостійної (розробка лекційного матеріалу, підготовка до практичних та лабораторних занять, виконання індивідуальних завдань, розрахунково-графічних, контрольних та курсових робіт, підготовка до контрольних заходів).

Зміст навчального матеріалу при цьому структурується з метою підвищення ефективності його повного засвоєння, супроводжується обов'язковими блоками, контролем засвоєння кожного фрагменту.

Головним при організації навчального процесу з конкретної дисципліни є подання матеріалу у найбільш стислому і зрозумілому для студента вигляді. Таким чином, **модулі** – це автономні організаційно-методичні блоки з кожного фрагменту структурованого навчального матеріалу дисципліни. Модульна структура дозволяє змінювати їх зміст і обсяг в залежності від профілю та рівня підготовки студентів, тобто, реалізується принцип адаптації навчального процесу до індивідуальних можливостей студента. Незмінним залишається обов'язкове вивчення кожного компоненту дидактичної системи, чітка послідовність викладання навчального матеріалу, регулярний поточний контроль засвоєних знань згідно з гласними критеріями оцінювання.

З метою забезпечення можливості навчання за індивідуальною варіативною частиною освітньо-професійної програми, що сформована за вимогами замовників та побажаннями студента, здійснюється формування індивідуального навчального плану студента. При кредитно-модульній системі організації навчального процесу індивідуальний навчальний план студента формується особисто студентом під керівництвом куратора системи.

**Індивідуальним навчальним планом студента** передбачається (для певного напрямку підготовки та відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня) можливість вибору дисциплін з дотриманням послідовності їх вивчення згідно до структурно-логічної схеми підготовки фахівців.

Наразі студенти не можуть реалізувати це положення ще у повному обсязі, лише при виборі певної спеціалізації вони фактично отримують і набір навчальних дисциплін.

Використання ECTS є добровільним і базується на взаємній довірі та переконанні щодо якості навчальної роботи освітніх закладів-партнерів.

Навантаження студента з дисципліни (модуля) впродовж періоду навчання (семестру, триместру тощо) складається з контактних годин (лекцій, практичних, семінарських, лабораторних занять, консультацій), самостійної роботи, підготовки та проходження контрольних заходів, на які розподіляються кредити, встановлені для навчальних дисциплін.

Якщо формою підсумкового контролю з дисципліни є екзамен(и), то на підготовку та проходження кожного з них виділяється один кредит. Якщо курсова робота планується як окремий модуль дисципліни, то на нього виділяється не менше одного кредиту.

Решта встановлених для дисципліни кредитів перераховується в години, які розподіляються на контактні години та самостійну роботу.

Максимальна кількість контактних годин на один кредит становить: для студентів освітньо-кваліфікаційних рівнів молодшого спеціаліста та бакалавра - 16 годин, спеціаліста - 14 годин, магістра - 10 годин. Решта часу відводиться на самостійну роботу.

### **ECTS забезпечує прозорість такими засобами:**

1. Кредитами ECTS, які є числовим еквівалентом оцінки, що призначається розділам курсу, аби окреслити обсяг навчального навантаження студентів, і необхідні для завершення курсу (див. частину «Кредити ECTS»);

2. Інформаційний пакет, який дає письмову інформацію студентам і працівникам про навчальні заклади, факультети, організації та структуру навчання і розділів курсу (див. частину «Інформаційний пакет»);

3. Перелік оцінок з предметів, який показує здобутки студентів у навчанні у спосіб, який є всебічним і загальнозрозумілим і може легко

передаватися від одного закладу до іншого (див. частину «Перелік оцінок дисциплін»);

4. Навчальний контракт, що стосується навчальної програми, яка буде вивчатися, і кредитів ECTS, які будуть присвоюватися за успішне її закінчення, є обов'язковим як для місцевого і закордонного закладів (home and host institutions), так і для студентів (див. частину «Форми заяв для студентів /навчальний контракт»).

Трансфер кредитів може здійснюватись у порядку перезарахування кредитів, які були встановлені студентам під час навчання на інших освітніх програмах, та можливого визнання результатів неофіційного та неформального навчання.

Перезарахування кредитів, які були встановлені під час навчання на інших освітніх програмах, здійснюється за рішенням керівника вищого навчального закладу або його підрозділу на підставі документів про раніше здобуту освіту (додаток до диплома, академічна довідка, свідоцтво про підвищення кваліфікації), витягу із навчальної картки, у разі одночасного навчання за декількома програмами або академічної довідки ЄКТС.

Вищі навчальні заклади інформують Міністерство освіти і науки України про всі випадки трансферу кредитів у випадку визнання результатів неофіційного та неформального навчання в обсязі понад 30 кредитів.

#### **4.4. Основні документи ECTS та їх впровадження у сучасних умовах.**

ЄКТС базується на трьох ключових елементах: **на інформації** (стосовно навчальних програм і здобутків студентів), **на взаємній угоді** (між закладами – партнерами і студентом) і **використанні кредитів ЄКТС** (визначають навчальне навантаження для студентів). Ці ключові елементи приводять в дію використання трьох ключових документів ЄКТС, які сприяють перенесенню (трансферу) і накопиченню кредитів: Інформаційний пакет / каталог курсів, Аплікаційна форма студента, Угода про навчання і академічна довідка) і Додаток до диплома Європейського зразка.

**Інформаційний пакет / каталог курсів** – загальна інформація про університет (факультет), назва базових бакалаврських програм (спеціальностей) та програм професійного спрямування (спеціалізацій), анотації дисциплін (кредитних модулів) із зазначенням їх статусу (обов'язкових або вибіркових) та обсягів, методики й технології викладання, форми та умови проведення контрольних заходів, опис системи оцінювання знань та умінь і реєстрації успіхів студента, а також умови прийому, навчання, проживання і т. ін. для кожного студента.

**Договір про навчання** між студентом та вищим навчальним закладом (напрям, освітньо-кваліфікаційний рівень, порядок і джерела фінансування, порядок розрахунків); це навчальний контракт, що стосується навчальної програми, яка буде вивчатися, і кредитів ЄКТС, які будуть присвоюватися за успішне її закінчення, є обов'язковим як для місцевого і закордонного закладів (home and host institutions), так і для студентів.

**Академічна довідка**, яка засвідчує досягнення студента у певному періоді навчання, який є всебічним і загальнозрозумілим і може легко передаватися від одного закладу до іншого. В ній вказуються засвоєні студентом модулі-ЄКТС, обсяг та якість їх засвоєння за шкалою успішності на національному рівні та за системою ЄКТС.

**Додаток до диплома європейського зразка**, які підтверджують отримання академічного ступеня / кваліфікації. Вони мають чіткий формат, затверджений Європейською комісією та Радою Європи і ухвалений державами, які підписали Болонську декларацію.

ЄКТС може мати успіх лише за умов добровільної участі, прозорості, гнучкості і клімату взаємної довіри та впевненості.

Основними вимогами при впровадженні ЄКТС у навчальному закладі є:

- призначення координатора ЄКТС від навчального закладу;
- призначення координаторів ЄКТС з числа працівників кафедр (факультетів) за дисциплінами на усіх факультетах;
- призначення кредитів ЄКТС для всіх блоків курсу;



- випуск інформаційного пакету / каталогу курсів щодо усіх навчальних предметів / дисциплін, у яких ЄКТС буде використовувати / використовується рідною мовою та однією з мов ЄС;
- використання форм заяв для студентів, перелік оцінюваних дисциплін і навчальних контрактів.

#### **4.5. Дистанційна освіта як сучасна система навчання у ВНЗ.**

Вирішення нових завдань, поставлених перед системою освіти України процесами державотворення, кардинальними змінами в суспільно-політичному житті суспільства, вимагає вироблення адекватної організаційної структури системи освіти, яка б забезпечувала перехід до принципу «освіта впродовж усього життя». Вирішення цієї проблеми можна знайти через добре відому в усьому світі систему дистанційного навчання.

Розвиток дистанційної освіти в Україні розпочався значно пізніше, ніж у країнах Західної Європи і здійснювався за умов низького рівня інформатизації українського суспільства, незначної кількості оснащення комп'ютерною технікою шкіл України та відсутності спеціалізованих методик дистанційного навчання. Теоретичні, практичні та соціальні аспекти дистанційної освіти розроблені в нашій країні недостатньо. Кількість наукових організацій та вищих навчальних закладів України, які активно розробляють або використовують відповідні курси дистанційного навчання досить незначна.

Розвиток дистанційної освіти в Україні відбувається з урахуванням уже існуючих досягнень в цій галузі. У динаміці цього процесу можна умовно виділити кілька етапів. Перші кроки до розвитку ДО в Україні були зроблені ще наприкінці 90-х років. У лютому 1998 р. Верховна Рада приймає Закон України «Про національну програму інформатизації», в якому формулюються задачі з інформатизації освіти та визначаються напрямки їх реалізації. З моменту прийняття цього Закону у системі освіти України відбувається ряд позитивних змін у галузі інформатизації та освоєння Internet.

З 1997 року в Україні регулярно проводяться Всеукраїнські конференції «Інтернет – технології в інформаційному просторі держави». В 1998 році науковці країні організують та проводять національну конференцію в Одесі, на якій відбулося підписання меморандуму про співробітництво між 27 ВНЗ України. Спільною постановою Президії Національної Академії наук України і Колегії Міністерства освіти України в 1997 році було створено Асоціацію користувачів телекомунікаційною мережею закладів освіти і науки України з координуючим «Центром Європейської інтеграції» у місті Києві, який в подальшому отримав офіційну назву Українська науково-освітня телекомунікаційна мережа «УРАН».

В 2000 році Міністерство освіти та науки України затвердило «Концепцію розвитку дистанційної освіти в Україні», яка передбачає створення в країні системи освіти, що забезпечує розширення кола споживачів освітніх послуг, реалізацію системи безперервної освіти «протягом всього життя» та індивідуалізацію навчання при масовості освіти.

Крім того, створення Українського центру дистанційної освіти на основі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» дало можливість проводити в Україні курси навчання для викладачів ВНЗ, розроблювачів дистанційних курсів і укладати договори з ВНЗ про співробітництво з метою координації створення системи дистанційної освіти в Україні.

Таким чином, розвиток дистанційної освіти (ДО) в Україні пройшов два фундаментальні етапи становлення. Згідно «Концепції розвитку дистанційної освіти в Україні» від 20 грудня 2000 року в перший етап розвитку вітчизняної дистанційної освіти протягом 2001 року відбулося:

- створення організаційної структури системи ДО;
- розробка правових основ і стандартів ДО;
- створення матеріально-технічної бази регіональних і локальних центрів ДО;
- створення первинного фонду дистанційних курсів і забезпечення їх експериментального впровадження;
- розробка засад фінансування системи ДО;

- реалізація пілотних проектів впровадження ДО.

На другому етапі розвитку дистанційної освіти в Україні протягом 2002-2003 рр. проходило:

- повномасштабне розгортання і впровадження дистанційної освіти як форми навчання, рівноцінної з очною, заочною та екстернатом;
- впровадження системи багатоканального фінансування юридичних і фізичних осіб системи ДО;
- розробка і впровадження системи пільг щодо використання комп'ютерних мереж і телекомунікаційної інфраструктури для складових системи ДО (юридичних і фізичних осіб);
- впровадження системи ліцензування, атестації та акредитації закладів ДО;
- інтеграція системи ДО України у світову систему.

Організаційна структура системи дистанційної освіти України на даному етапі включає:

- Раду з питань моніторингу розвитку дистанційної освіти при Кабінеті Міністрів України;
- координаційну Раду Міністерства освіти і науки України з питань дистанційної освіти;
- Український центр дистанційної освіти;
- регіональні центри ДО у містах Харків, Львів, Одеса, Донецьк, Дніпропетровськ, Хмельницький;
- локальні центри ДО;
- базові центри ДО за напрямками фахової підготовки;
- науково методичні комісії за напрямками діяльності системи ДО.

Не існує єдиного визначення відкритого та дистанційного навчання (ДН). Скоріше, існує багато підходів до визначення даного терміна. Саме поняття «дистанційне навчання» було сформульоване такими вченими, як М. Томпсон, М. Мур, А. Кларк, і Д. Кіган. Кожен з цих авторів підкреслював окремий аспект цього методу. Та лише Десмонд Кіган зробив спробу поєднати більшість визначень і на цій основі сформулював такі важливі особливості та характеристики дистанційного навчання:

- поділ викладача та учня в часі або просторі, або ж і в часі, і в просторі одночасно;

- визнання навчальним закладом: процес навчання визнається або сертифікується якою-небудь освітньою установою або організацією.

Такий тип навчання відрізняється від самонавчання - власними силами, без офіційного визнання з боку навчального закладу;

- використання значної кількості технічних засобів (друкарських, аудіо- та відеозаписів або комп'ютерів), що об'єднує вчителів та учнів і забезпечує донесення змісту навчального курсу до користувача;

- використання специфічних учбових програм та матеріалів. Навчальні програми курсів ДО звичайно перед використанням проходять попереднє тестування та апробацію фахівцями-методистами дистанційної освіти;

- двостороння комунікація, що уможливорює взаємодію учнів і тьюторів (персональних викладачів) і відрізняється від пасивного сприйняття трансльованої через мережі віщання інформації. Комунікація може бути синхронною або асинхронною;

- можливість очних зустрічей для проведення тьюторіалів (семінарів з особистим викладачем), взаємодії учнів один з одним, занять у бібліотеках, проведення лабораторних або практичних сесій;

- індустріальна організація: це означає, що при проведенні великомасштабного відкритого та дистанційного навчання має місце поділ праці, різні завдання поручаються різним співробітникам, які разом працюють у команді розроблювачів курсу;

- майже повна відсутність постійних навчальних груп протягом усього навчального процесу. При дистанційній освіті відбувається навчання «поодинці», що створює можливість для персональних дидактичних зустрічей.

За останні роки розвиток інформаційних технологій зробив актуальною проблему модернізації системи освіти. Суть такої модернізації найбільше відбилася в концепції дистанційної освіти (ДО), яка, завдяки такому глобальному явищу як Інтернет, охоплює широкі шари суспільства та стає найважливішим фактором його

розвитку. Особливого значення така модернізація системи освіти набуває в Україні.

Згідно з деякими дослідженнями, в Україні близько 30% навчальних закладів заявили про те, що вже мають або планують організувати навчання в режимі ДО. Однак найчастіше за цим стоїть звичайна заочна форма навчання. Чим же відрізняється дистанційна освіта від інших видів отримання знань і професії? Насамперед, ДО - це відкрита система навчання, що передбачає активне спілкування між викладачем і студентом за допомогою сучасних технологій та мультимедіа. Така форма навчання дає свободу вибору місця, часу та темпу навчання.

Система ДО має ряд переваг і значно розширює коло потенційних студентів. Одержати освіту дистанційно має можливість молодь, яка не може поєднувати навчання з роботою або проживає у віддаленій від обласних центрів місцевості; військовослужбовці; домогосподарки; керівники; бізнесмени або студенти, що бажають паралельно одержати освіту. Дистанційна форма навчання підходить майже всім, тому що дає можливість гармонійно поєднувати навчання та повсякденне життя.

Варто відзначити, що ДО – доступна можливість одержати освіту за кордоном з мінімальними фінансовими витратами при великому виборі спеціальностей, оскільки більшість ВНЗ Європи та США ввели таку зручну для студентів форму освіти набагато раніше, ніж Україна.

Сучасна освіта вимагає безупинно розширювати своє сприйняття комплексності світу та формування інформаційного суспільства. Для того, щоб знання отримали конкретний зв'язок з діями, необхідно постійно «навчати себе», поповнюючи й розширюючи свою освіту. Саме цю мету й ставить перед собою дистанційна освіта.

Незважаючи на досить об'ємний перелік позитивних якостей дистанційної освіти, як і в будь-якій іншій формі навчання, в ній можна виділити кілька недоліків. Перш за все це ускладнена ідентифікація дистанційних студентів, оскільки на сучасному етапі розвитку технологій перевірити, хто ж саме здає екзамен досить

складно. Однак, ВНЗ, які надають можливість навчання на дистанційних курсах, знайшли вихід з ситуації в обов'язковій присутності студента на кількох екзаменах у вищому навчальному закладі. При цьому є обов'язковим надання документів, що підтверджують особу.

Крім того, досить ваговою проблемою є низька пропускну спроможність електронної мережі під час навчальних чи екзаменаційних телеконференцій. Від цього, передовсім, страждають дистанційні студенти невеликих містечок України, яким, власне, найбільше підходить ДО через географічну віддаленість від наукових осередків.

Серед важливих недоліків дистанційної форми освіти в Україні варто також виділити недостатній безпосередній контакт між персональним викладачем (тьютором) та дистанційним студентом через надзвичайну професійну завантаженість вітчизняних педагогів. Студенти закордонних дистанційних курсів можуть отримувати відповіді на свої листи вже через кілька годин, оскільки викладачів в країнах зі значним досвідом впровадження ДО набагато більше, ніж студентів. На жаль, в Україні склалася протилежна ситуація – бажаючих отримати дистанційну освіту у нас багато, а досвідчених викладачів, знайомих з новітніми технологіями дистанційного спілкування, обмаль.

Загалом, дистанційна освіта в Україні не відповідає вимогам, що ставляться до інформаційного суспільства і не забезпечує повноцінного входження України в міжнародний освітній простір. Щоб система дистанційного навчання (ДН) зайняла гідне місце в системі освіти України, потрібно, передовсім, створити глобальну комп'ютерну мережу освіти й науки, оскільки саме комп'ютер дає змогу отримувати навчальний матеріал, є водночас і бібліотекою, і центром довідкової інформації, і комунікативним центром, що робить його одним з учасників реалізації програми безперервної освіти в Україні.

## **Тема 5. Вимоги системного підходу до організації керівництвом трудовим колективом**

- 5.1. Використання елементів системного підходу при здійсненні управлінських функцій.
- 5.2. Поняття, формування та функціонування трудового колективу.
- 5.3. Діяльність керівника з управління трудовим колективом.
- 5.4. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на досягнення мети заходів.
- 5.5. Методи комунікацій у діяльності педагогічного колективу та його згуртуванні.

### **5.1. Використання елементів системного підходу при здійсненні управлінських функцій.**

Для реалізації комплексних державних програм необхідно створювати постійний чи тимчасовий орган державного управління, який здійснюватиме організаційне проектування. При цьому:

- визначаються цілі організації;
- формуються функції організації;
- проектується організаційна структура;
- проектуються інформаційні комунікації;
- проектується режим роботи;
- проектується механізм мотивації.

Найрозповсюдженіша методика системного аналізу для проектування організацій передбачає такі етапи:

1. Вияв проблемної ситуації.
2. Мобілізація даних та визначення ключових факторів проблеми.
3. Розробка попереднього рішення в межах поставленої мети.
4. Оцінка отриманої ідеї та вибір остаточного рішення.

В більшості випадків методика системного аналізу носить прикладний характер. Тому при вирішенні конкретних проблем необхідно обирати методику шляхом адаптації вже відомих методик до наявних умов.

Моделювання являє собою засіб дослідної перевірки ідей та уявлень в умовах, які неможливо було б створити для реального експерименту. Особливо актуально це на державному рівні, оскільки пов'язано з ресурсами, часом та ризиком.

Цілі моделювання систем полягають в розширенні розуміння систем та їх сутності, оцінювання нових ідей та понять, визначення кількісно якомога більше факторів та залежностей, щоб дати можливість зосередити увагу на завданнях, які не підлягають формалізації, які пов'язані з ризиком, та навчити персонал виконанню нових операцій.

Проблеми отримання точних ввідних даних для моделювання системи складні, їх часто недооцінюють. Легко захопитися побудовою моделі та забути, що результати не можуть бути більш точними, ніж ввідні дані.

При розробці моделі необхідно дотримуватися таких принципів:

1. **Компромісу** – встановлення доцільної відповідності між точністю моделі та витратами на її створення.

2. **Балансу** – відповідності між точністю вхідних даних та точністю моделі.

3. **Різноманітності елементів** – кількість елементів повинна бути достатньою.

4. **Наглядності** – звична модель забезпечує більшу наглядність моделювання за рівних інших умов.

5. **Блочного представлення** – мінімалізація обміну інформацією між блоками моделі, усунення з моделі маловпливових блоків тощо.

6. **Спеціалізації** – першопочаткове максимальне спрощення моделі з наступним її ускладненням, на кожному з етапів якого перевіряється адекватність моделі.

Дотримання цих принципів дозволяє розробити модель, яка матиме достатню надійність результату моделювання відносно помилок вхідних даних.

Системний підхід та системний аналіз застосовуються, як правило, щодо визначення перспектив розвитку. Тому прогнозування та отримання інформації про майбутній стан системи є найважливішою та найскладнішою частиною системного підходу.



Прогнозування складається з:

- аналізу тривалості тенденцій розвитку системи;
- прогнозу розвитку та зміни середовища;
- передбачення появи нових факторів, що істотно впливатимуть на розвиток системи;
- комплексний аналіз взаємодії факторів майбутнього розвитку та можливих зрушень цілей та критеріїв.

При прийнятті рішень в державному управлінні необхідно враховувати його особливості та відмінності від бізнесового менеджменту.

По-перше, державне управління є більш впливове на життя людей і не обмежується господарчо-фінансовою сферою. Тобто наслідки рішень, що приймаються в державно-управлінській сфері, можуть бути катастрофічними та навіть призводити до загибелі людей. Це накладає особливу відповідальність на особу, яка приймає рішення.

По-друге, не існує чітких критеріїв ефективності прийнятих рішень. Фінансова оцінка відношення отриманих результатів до ресурсних витрат, яка широко застосовується в бізнесовому менеджменті, далеко не завжди демонструє дійсну ефективність рішення, оскільки не враховує такі показники, як громадська думка та задоволеність населення.

По-третє, всі рішення в державному управлінні приймаються виключно в межах діючого правового поля. Тобто абсолютно всі рішення повинні бути передбаченими чинним законодавством чи підзаконними актами.

Все це надзвичайно ускладнює процес прийняття рішень в державному управлінні та висуває додаткові вимоги до якості цих рішень, особливо в аспекті прогнозування їх наслідків.

Важливим фактором управління є надійність інформації. Цільовий керуючий вплив реалізується у формі рішень, прийняття та реалізація яких й становить основні етапи управління. Якість рішень передусім визначається ступенем їх відповідності організаційній ситуації та цілям управління. Значною мірою ця якість залежить від інформаційного забезпечення

Найвразливішими її місцями є:

- неповнота;
- запізнення;
- викривлення;
- нашарування особистих чи групових інтересів на зміст інформації.

Крім інформаційних потоків значний вплив на процес управління завдають ресурси. Ресурсна обмеженість спричиняє необхідність визначення пріоритетності цілей. В зв'язку із цим набуває значення проблема обмеженої взаємозамінності ресурсів.

У найзагальніших рисах діяльність будь-якої системи може бути визначена як процес перетворення певного набору вихідних ресурсів на кінцевий результат. Вихідним моментом при цьому можна розглядати забезпеченість ресурсами в необхідних пропорціях, оскільки в основу поділу ресурсів покладено принцип їх взаємозамінності. Цілком природним є виділення в складі ресурсів **трьох основних їх видів**: живої праці, предметів та засобів праці.

Ресурси є своєрідним фільтром, крізь який доводиться «пропускати» рішення. Якщо аналіз показує, що потребу в ресурсах задовольнити неможливо, то доводиться переглядати способи досягнення цілей, та навіть самі цілі, до тих пір, поки не буде досягнуто забезпеченості ресурсами. Тобто, завдання цілей, вибір шляхів їх досягнення та визначення необхідних ресурсів завжди взаємопов'язані.

## **5.2. Поняття, формування та функціонування трудового колективу.**

**Люди** – вирішальний фактор ефективності та конкурентоспроможності організації, основне джерело доданої вартості.

Працівники відіграють особливу роль в організаціях. З одного боку, вони є творцями організацій, визначають їх цілі і вибирають методи досягнення цих цілей. З іншого боку, люди є найважливішим ресурсом організацій для реалізації власних цілей.

Отже, для того, щоб успішно розвиватися, організація повинна керувати підбором, навчанням, оцінкою і винагородою персоналу,

створювати, використовувати і вдосконалювати методи, програми організації цих процесів. Взяті у своїй єдності методи, процедури, програми являють собою системи управління людськими ресурсами.

**Трудовий колектив** є основним осередком, яка об'єднує всіх працівників організації для досягнення певної мети.

Трудова діяльність відбувається в трудовому середовищі. Отже, трудова середовище – умови праці, взаємини людей, що беруть участь у трудовому процесі, а так само засоби, що використовуються в процесі.

Трудовому колективу властива своя трудова середовище.

Трудова середовище включає такі фактори, як умови, в яких відбувається трудовий процес, предмети праці та технологічний процес.

У процесі своєї трудової діяльності люди вступають у контакт, і в цих умовах формуються міжособистісні відносини. Характер цих відносин визначається соціальним становищем і роллю людини в трудовому колективі, надає безпосередній вплив на поведінку людини в трудовому колективі, а так само на ефективність його трудової діяльності.

**Людська праця** – це діяльність, у процесі якої створюються матеріальні і духовні блага для задоволення потреб суспільства. Значення трудових колективів важко переоцінити. Від результативності та якості праці працівників, залежать процвітання організації і суспільства в цілому.

Трудовий колектив будь-якого підприємства умовно можна розділити на основні складові:

**Виробничий персонал** - робітники, зайняті в процесі матеріального виробництва, з більшою часткою фізичної праці. Весь виробничий персонал можна розділити на: основних робітників, зайнятих процесом виробництва і допоміжних, які обслуговують дане виробництво. Результатом цієї діяльності є матеріальні блага, створені в процесі виробництва;

**Управлінський персонал** - працівники, зайняті процесом переробки інформації, підготовкою управлінських рішень, контролем виконання рішень на виробництві з переважною часткою розумової праці. Даний персонал поділяється на дві групи: керівники та спеціалісти. Головна відмінність між керівниками і фахівцями полягає

у праві керівника приймати ті чи інші рішення, що мають юридичну силу, а також наявність у підпорядкуванні інших працівників.

Організаціями називають свідомо координовані інститути, що об'єднують людей на відносно постійній основі для досягнення певних цілей. Організації, що стали до кінця ХХ століття практично універсальною формою людського життя, мають набір ознак, якими, в першу чергу, є: цілеспрямованість створення, функціонування і розвитку, впорядкована внутрішня структура, особлива культура, постійна взаємодія з зовнішнім середовищем, використання природних, матеріальних і людських ресурсів.

Процес формування згуртованого трудового колективу організації досить тривалий процес.

Створення трудового колективу складний і неоднозначний процес, тому що цілі його членів можуть бути різними. Від рівня єдності цілей усіх співробітників та їх відповідності з поставленими, залежить результативність їх роботи.

Щоб процес створення нового колективу був більш ефективним, необхідно враховувати наступні фактори:

При прийомі на роботу потенційних працівників, необхідно їх ознайомити завданнями і метою, визначеними для нового колективу, щоб кандидати могли їх оцінити і зіставити зі своїми цілями і пріоритетами. Це допомагає відразу відсівати людей без внутрішніх мотивів, або людей цілями і пріоритетами відмінними від поставлених.

На другому етапі формування колективу необхідно забезпечити відповідний рівень професійної, психологічної сумісності, який дозволить правильно розподілити посадові обов'язки, що надалі дозволить плідно взаємодіяти між собою заради поставленої мети.

Необхідно наявність хорошого керівника, лідера, до якого будуть прислухатися, і підкорятися всі члени колективу.

Налагоджена система грошової винагороди, яку повинен розуміти кожен співробітник. Яка повинна відображати результати діяльності кожного працівника і витікати з результатів діяльності всього трудового колективу, що допомагає згуртувати колектив.

**При становленні і розвитку трудовий колектив проходить три етапи:**

**Першим етапом** є формування трудового колективу з бажаючих працювати на даному підприємстві, відібраних за результатами анкетування і співбесід. На цьому етапі керівнику, використовуючи свій досвід і професійні навички, необхідно відібрати найбільш кваліфікованих працівників для створення працездатного колективу.

**Другим етапом** є ознайомлення керівника з членами колективу, в процесі їх спільної роботи. На цьому етапі спостерігається неформальне згуртування членів колективу з урахуванням їх інтересів і схильностей, складається неформальна структура колективу. Керівник повинен контролювати ці процеси і керувати ними. Іноді виникають конфлікти, які необхідно запобігти, вносячи зміни до розподілу функцій та організацію робочого процесу.

**Третій етап** – наявність сформованого трудового колективу. До цього часу всі члени колективу злагоджено виконують свої обов'язки, беручи до уваги всі вимоги і вказівки керівника, у результаті чого сталося поєднання як особистих, так і колективних інтересів.

Кожний трудовий колектив розвивається індивідуально, одні проходять етапи розвитку швидше, інші навпаки. Мають місце випадки, коли другий етап затягується, що може призвести до розпаду колективу, це є наслідком неякісного підбору працівників та низького рівня управління трудовим колективом.

### **5.3. Діяльність керівника з управління трудовим колективом.**

Важливим елементом діяльності організації є правильне управління трудовим колективом, оскільки без людей цілі організації не будуть досягнуті. В умовах ринкової економіки гаслом організації є: «Кадри вирішують все», інвестиції в кадри стали довгостроковими.

Однак для того щоб діяльність колективу була більш результативною, існував сприятливий морально – психологічний клімат, йому необхідний грамотний керівник, так як він координує і об'єднує.

Особливим об'єктом управління є персонал, який можна розглядати як особистість, колектив або групу.

Індивідуальна кадрова робота, тобто управління особистістю, має на увазі розвиток особистісних якостей працівника. Під управлінням колективом розуміється вплив на всі взаємини, що відбуваються всередині колективу. Управління групою – це вплив на людей на формальному і неформальному рівні.

Об'єкти системи знаходяться в постійному зв'язку один одним. У результаті виникають різні процеси руху кадрів як всередині підприємства, так і за його межами. До числа таких процесів відносяться перехід з посади на посаду, з колективу в колектив, з підрозділу в підрозділ, з підприємства на підприємство, зростання кваліфікації, кар'єрне зростання працівників. Поряд з цим слід назвати цілий ряд інших процесів: зміна професійно-кваліфікаційної структури зайнятих, вдосконалення організаційної структури, поліпшення психологічного клімату в колективі, інші соціально-економічні процеси, що дозволяють поставити ряд елементів управління трудовим колективом на режим самоврядування і т. п.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва.

#### **Існує три методи управління:**

**Адміністративний**, спрямований на таку мотивацію поведінки, яка стимулює до дисципліни, почуття обов'язку, прагненню індивіда працювати в даній організації. Відрізняється характером впливу, тобто будь-яке розпорядження чи наказ обов'язковий до виконання. Для нього властиво відповідність правовим нормам та актам вищого керівництва. Цей метод заснований на владі і дисципліни відомий як «метод батога».

**Економічний**, заснований на матеріальному стимулюванні трудового колективу і його окремих членів. Базується на класичному застосуванні економічних законів і по впливу характеризується як «метод пряника».

**Морально-психологічний**, заснований на застосуванні соціального механізму та індивідуального підходу (потреби особистості).

Соціологічні методи базуються на способах мотивації суспільної дії на людей через «думку колективу». Психологічні методи

ґрунтуються на знанні психології людини, її душевного внутрішнього світу і відомі як «метод переконання».

Найважливішою тенденцією науки про управління є системний підхід, який розглядається як сучасний спосіб управлінського мислення, що дозволяє представити цілісно і комплексно управління організацією та її підсистемами в складній ринковому середовищі. Застосування системного підходу дає можливість розкрити внутрішню будову системи управління людськими ресурсами як цілісної системи, що складається з трьох взаємозалежних підсистем управління формуванням, використанням та розвитком людських ресурсів в організації.

**Основна мета системи управління людськими ресурсами** – забезпечення якісного та раціонального формування, освоєння і розвитку людських ресурсів для досягнення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації. Управління людськими ресурсами в сучасних організаціях здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій (функцій управління), які взаємопов'язані між собою і утворюють структуру кадрової служби як самостійного функціонального підрозділу підприємства.

Доцільно в системі управління персоналом використовувати результативність праці як об'єкт управління, тому це обумовлено низкою позицій:

1. Мають бути чітко визначені критерії результативності та їх кількісне вираження в економічних показниках, основою чого служать найчастіше різні норми і нормативи.

2. Повинна бути встановлена точна залежність між трудовими зусиллями працівника і економічними результатами організації. Для персоналу, зайнятого основними видами діяльності і безпосередньо виробляє кінцевий продукт, це цілком можливо. Але залишається велика частка працівників, результативність праці яких залежить від безлічі факторів, у тому числі і не залежать від їх трудових зусиль.

3. Використання результативності праці як об'єкта управління персоналом передбачає його передбачуваність у рамках чітко заданих технологій роботи. Але сучасні закономірності розвитку показують

зростання частки таких видів праці, де результат непередбачуваний, а його досягнення залежить від особистісних якостей працівника.

4. Результативність багатьох видів праці проявляється лише після закінчення певного часу. Тому, використовуючи цей об'єкт управління, за межами управлінських впливів залишається лише праця працівників, чиї результати можуть бути оцінені лише побічно або у віддаленій перспективі, а використання показників результативності конкретних працівників може в ряді випадків вводити в протиріччя з цілями організації.

5. Орієнтація на результативність праці спонукає у працівників прагнення до виконання нескладних функцій, що приносять швидкий ефект.

6. Досягнення одного і того ж результату можливо різними шляхами, в тому числі з використанням неефективних методів.

**Виділення результативності в якості цільового об'єкта управління персоналом в організації** означає, що:

1. При плануванні потреби в персоналі, необхідно розрахувати, яка кількість працівників потрібно підприємству для досягнення необхідних економічних результатів;
2. При відборі персоналу, необхідно враховувати здатність кандидата виробляти необхідний обсяг продукції;
3. При адаптації необхідно приділити особливу увагу професійної адаптації;
4. При розвитку персоналу, враховуються якості, які слід розвивати для підвищення працездатності;
5. При оцінюванні враховується результативність праці працівника;
6. При організації праці необхідно організувати робоче місце, визначити склад функцій для збільшення економічних результатів праці працівника і пр.

Сутність результативності праці як об'єкта управління - в безумовному пріоритеті в системі управління персоналом економічної сторони трудової діяльності.

**Основні правила, принципи роботи з трудовим колективом.**



Існує безліч принципів роботи з колективом, розглянемо основні:

- бюрократія – переважання центральної ланки управління (адміністрації) над основною частиною колективу для суворого виконання нормативних документів організації.

- дисциплінованість – всі члени трудового колективу виконують нормативи внутрішнього трудового розпорядку, а керівники використовують належні санкції до порушників дисципліни.

- єдиноначальність – вся влада сконцентрована в руках керівника, а працівник у свою чергу зобов'язаний виконати і відзвітувати за виконану роботу.

- колегіальність – керівники співпрацюють у тісному контакті один з одним, беручи участь у виробленні найважливіших рішень.

- кооперація – система управління колективом, яка забезпечує максимальне поділ і спеціалізацію процесів вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною.

- корпоративність – сукупність всіх інтересів різних категорій персоналу в забезпеченні єдності для досягнення загальних цілей.

- оперативність – своєчасність прийняття належного рішення з аналізу та вдосконалення системи управління, для попередження та усунення конфліктів у колективі.

**Основні напрями діяльності, пов'язані з управлінням персоналом:**

- створення системи управління кадрами;
- планування кадрової роботи;
- проведення маркетингу персоналу;
- встановлення потреб організації в кадрах;
- встановлення кадрового потенціалу організації;
- оснащення системи управління, таке як правове, технічне, інформаційне;
- аналіз роботи підрозділів організації;
- аналіз працездатності і поліпшення системи управління.

#### **5.4. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на досягнення мети заходів.**

Для високоякісної роботи трудового колективу величезне значення має наявність в ньому сприятливого морально-психологічного клімату серед його співробітників.

Якість роботи трудового колективу багато в чому залежить від налагодженої системи мотивації як індивідуальної, так і колективної. **Мотивація** – це спонукальні мотиви для якісної роботи співробітників, спрямованої на досягнення цілей як особистих, так і організації в цілому. Вона виступає в ролі спонукальної сили для активізації роботи колективу на основі особистої зацікавленості.

**Мотиваційна структура** має на увазі наявність двох чинників – внутрішніх і зовнішніх.

Соціальний розвиток колективу одна з головних потреб колективу. Потреби формуються в процесі розвитку колективу. Колективні потреби проявляються в системі цілей і показників, що відображають результати праці колективу.

Ставлення людини до праці в основному обумовлюється соціально-економічним середовищем, в якій відбувається трудовий процес. Вона визначає статус людини в колективі і в суспільстві.

Керівництво будь-якої організації при визначенні цілей діяльності має задуматися про ресурси, необхідних для їх досягнення. Очевидними є потреби у грошових коштах, матеріалах і устаткуванні. Але найголовнішим ресурсом, для досягнення поставлених цілей, є людська праця. Отже, для більш ефективної роботи будь-якої організації необхідний висококваліфікований трудовий колектив.

Таким чином підбір персоналу – ключовий момент у діяльності будь-якої організації.

#### **5.5. Методи комунікацій у діяльності педагогічного колективу та його згуртуванні.**

Одна з основних задач керівника – згуртування трудового колективу, що і є певним процесом розвитку внутрішньогрупових зв'язків.

Згуртованість можна визначити, як сума всіх сил, діючих на членів групи, щоб утримувати їх у ній. А під поняттям «сили», в даному визначенні, мається на увазі задоволеність індивіда членством у колективі. Згуртованістю є сукупність цілей, переслідуваних кожним працівником і колективом у цілому. Якщо ці цілі збігаються, то трудова діяльність колективу буде продуктивною.

Згуртованість означає, що даний склад колективу не просто можливий, а й інтегрований найкращим чином, а так само досягнута особливий ступінь розвитку відносин, а саме такий ступінь, при якій всі члени групи в найбільшій мірі поділяють цілі групової діяльності та ті цінності, які пов'язані з цією діяльністю.

**Існує два основних види трудової згуртованості:**

**Предметно-діяльна** згуртованість, формується з двох підстав: щодо реалізації спільної мети спільної діяльності, заданої ззовні організацією, і щодо приватних цілей членів групи, які не відповідають організаційним.

**Морально-психологічна згуртованість**, яка може утворюватися на двох підставах: підтримання позитивного морально - психологічного клімату в групі і отримання особистих вигод від взаємодії один з одним.

**Психологічна єдність в групі** виникає на підставі спільності людських цінностей, близькості уявлень членів колективу про те, яке трудову поведінку прийнятно, а яке засуджується, які повинні бути відносини в групі, стиль і методи роботи. Ця узгодженість стосується не тільки взаємних думок людей, але і їх відносин, на значущі для колективу та його членів події ділового чи особистого характеру.

Іншим необхідним компонентом згуртованості є **узгодженість взаємних дій людей, їх поведінки**, але вже не в рамках конкретної праці і трудових дій, а на тлі різноманітного взаємодії. Особливо яскраво ця сторона згуртованості колективу проявляється в його організованості – здатності до самоорганізації, злагодженості, погодженим подолання виникаючих складних ситуацій, притаманних моментів у взаємодії, інакше кажучи, до спільної ефективної діяльності і до спільного вирішення проблем. Згуртованим колектив

стає ще і в міру залучення індивіда до групи. Індивід залучається до неї в тій мірі, в якій дана група задовольняє його власні потреби.

Основна мета кожного – отримання прибутку (заробітна плата), отже, їх загальна мета, складається з індивідуальних цілей кожного – виконати роботу. Колектив буде більш згуртований, якщо результат кожного буде залежати від якісної роботи колег.

Одним із способів згуртування колективу є ігри. Ігри дозволяють створити обстановку для згуртування членів колективу. Особливість гри полягає в тому, що її процесі контакт між людьми глибокий і сповнений, ігрове співтовариство зберігається навіть після її завершення. Гра надає ефект невизначеності, який оживляє і активізує розумові здібності, а також призводить до пошуку оптимальних рішень. У грі не важливо, хто здобуде перемогу, вона дає повне уявлення про честь і самопожертву на благо колективу.

Рольові ігри можна **класифікувати такими ознаками:**

### **1. Територіальна ознака:**

- Настільні рольові ігри. Ці ігри можна проводити не виходячи з офісу, вони не вимагають наявності відповідного антуражу, навченого ведучого або особливих навичок.
- Павільйонні рольові ігри. Для їх проведення необхідна наявність спеціального приміщення, в якому необхідно створення відповідного антуражу і спорядження. Бажано присутність провідних ігри та регулюють його хід. Залежно від складності гри, потрібна підготовка учасників.
- Рольові ігри на місцевості. Ці ігри більш складні, на відміну від попередніх, тому що необхідно наявність спеціального спорядження, костюмів, адміністративної групи, яка займатиметься проведенням даної гри, а також підготовка місцевості.

### **2. По рівню складності:**

- Військові ігри. В даній грі існує своя легенда, для розвитку якої необхідно створення особливого світу, його умов, правил і законів, при якій поставлені завдання вирішуються силовим методом.

- Казкові ігри – це ускладнені військові ігри, в яких присутні елементи магії. Для ігор подібного роду потрібно більш високий рівень підготовки гравців та організаторської відповідальності.
- Історико-етнографічні ігри проводяться з літературних творів та історичних подій. Підготовка до проведення ігор вимагає більш детального підходу, як з боку організаторів, так і її учасників.
- Інтелектуальні ігри. У цьому випадку активні дії мінімальні, а учасники повинні бути всебічно розвинені.

### **3. За тимчасовою ознакою:**

- Цільові ігри, основною характеристикою яких є те, що команда, що досягла поставленої мети, визнається переможцем і гра вважається завершеною.
- Ігри обмежені за часом. Основним завданням яких є досягнення мети кожним гравцем за певний час.
- Нон-стоп. Ігри, створювані за певним сценарієм, в які можна грати нескінченно, тому що не мають логічного кінця.

Участь співробітників у рольових іграх може бути як пасивне, обмежене, так і вільне.

Кожне підприємство вибирає для себе відповідну гру, прагнучи згуртувати колектив, де згуртованість розглядається як найважливіша характеристика трудового колективу та знаходиться під постійним контролем керівництва організації.

### **Список використаних джерел**

1. Вільш І. Майбутня освіта з системної точки зору / І.Вільш // Наукові праці. Педагогіка. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2003. – Вип. 15 – Т. 28 – С. 27-31.
2. Віткін Л.М. Системи якості ВНЗ: теорія і практика / Л.М. Віткін. – К.: Наук. думка, 2006. – 301 с.
3. Живко З.Б. Системний підхід до функціонування інформаційно-управлінської системи та системи управління якістю // Проблеми науки. – 2010. - № 4. – С. 24-32.

4. Коваленко І. І. Вступ до системного аналізу: навч. посібник / І.І. Коваленко. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2004. – 148 с.
5. Корбутяк В. І. Методологія системного підходу та наукових досліджень: навч. посібник / В.І. Корбутяк. – Рівне: НУВГП, 2010. – 176 с.
6. Нуждин В. Н., Кадамцева Г. Г. Стратегическое управление качества образования: Учеб. пособие. Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2002. – 88 с.
7. Степанов С. А. Методические рекомендации по внедрению типовой модели системы качества образовательного учреждения / С. А. Степанов и др. – СПб.: СПбГЭТУ, 2006. – 408 с.
8. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком : навч. посібник / Д. М. Стеченко. – К.: Вища шк., 2000. – 223 с.
9. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / Авт. кол.: А. С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
10. Струминская Л., Донецкая С. Практические аспекты внедрения системы менеджмента качества в вузе // Стандарты и качество, 2007 - № 7. – С. 88–93.
11. Усиченко Ю. Формування системи управління якістю освітніх послуг у вищих навчальних закладах // Україна: аспекти праці, 2003. - № 8. - С. 14–17.
12. Черепанов В. Р., Конотопцев О.С. Основи системного підходу до розгляду складних соціально-економічних систем / В. Р. Черепанов, О. С. Конотопцев. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2003. – 132 с.
13. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посібник / Є.С. Черноног. – К.: Знання, 2008. – 458 с.
14. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник / М.І. Шаповал. – К.: Т-во «Знання», 2003. – 475 с.

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ВИЩІЙ ОСВІТІ»

### Мета і завдання дисципліни, її місце в навчальному процесі

Мета навчального курсу «Системний підхід у вищій школі» – забезпечити загальну теоретичну підготовку магістрантів у галузі системного підходу в освіті, яка слугуватиме основою для їхньої професійної роботи.

Завершивши вивчення курсу «Системний підхід у вищій освіті», студенти повинні:

**Знати:** основи системного підходу; особливості ВНЗ як соціально-педагогічної системи; специфіку сучасних систем навчання у вищому навчальному закладі; методи комунікацій у діяльності педагогічного колективу.

**Вміти:** визначати заходи, що можуть забезпечити досягнення визначених цілей, або покращити результати діяльності; визначати зовнішні та внутрішні чинники, що сприяють або не сприяють досягненню мети заходів; прогнозувати ступінь досягнення мети заходів (інновацій); в умовах спільної діяльності педагогічного колективу в залежності від виробничих завдань за відповідними методиками застосовувати адекватні методи комунікації.

### Опис предмета навчальної дисципліни

Курс: підготовка (магістрів)	Спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Курс: підготовка магістрів. Кількість кредитів, відповідних ECTS: 1,5. Модулів: 2. Змістових модулів: 1. Загальна кількість годин: 54. Тижневих годин: 1. семестрів – 1.	1801 Специфічні категорії 8.18010021 Педагогіка вищої школи  Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	За вибором студента. Рік підготовки: 1. Семестр: 1. Лекції: 8 годин. Практичних: 10 годин. Самостійна робота: 18 годин. Індивідуальна робота: 18 годин. Вид контролю: залік.

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І

### Системний підхід у вищій школі

#### **Тема 1. Системний підхід та його впровадження у ВНЗ.**

Поняття системного підходу. Системний підхід як загальний метод дослідження та управління у ВНЗ. Принципи системного підходу. Історія розвитку системного підходу.

#### **Тема 2. Системний аналіз організації.**

Модель організації як відкритої системи. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Методи аналізу середовища. Системний аналіз ієрархії та змісту цілей організації. Застосування системного підходу в стратегічному управлінні.

#### **Тема 3. Системний підхід у підготовці наукових і науково-педагогічних кадрів.**

Системні підходи щодо професійної підготовки майбутніх педагогів у вищому навчальному закладі. Системний підхід, його місце та роль у науковому пізнанні фахівця у ВНЗ.

#### **Тема 4. Системи організації навчального процесу у ВНЗ.**

Системи організації навчального процесу у вищому навчальному закладі. Запровадження рейтингово-модульної системи навчання та її основні переваги. Кредитно-модульної (кредитно-трансферна) системи організації навчального процесу. Основні документи ECTS та їх впровадження у сучасних умовах. Дистанційна освіта як сучасна система навчання у ВНЗ.

#### **Тема 5. Вимоги системного підходу до організації керівництвом трудовим колективом.**

Використання елементів системного підходу при здійсненні управлінських функцій. Поняття, формування та функціонування трудового колективу. Діяльність керівника з управління трудовим



колективом. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на досягнення мети заходів. Методи комунікацій у діяльності педагогічного колективу та його згуртуванні.

### Структура залікового кредиту дисципліни

Тема	Лекції	Практичні заняття	Сам. робота	Інд. робота
<b>Змістовий модуль 1 . Системний підхід у вищій школі</b>				
Тема 1. Системний підхід та його впровадження у ВНЗ.	2	2	4	4
Тема 2. Системний аналіз організації.	2	2	4	4
Тема 3. Системний підхід у підготовці наукових і науково-педагогічних кадрів	2	2	2	2
Тема 4. Системи організації навчального процесу у ВНЗ.	2	2	4	4
Тема 5. Вимоги системного підходу до організації керівництвом трудовим колективом.		2	4	4
<b>Всього 54</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

### Плани практичних занять

№ п/п	Тема практичного заняття	Кількість годин відведених на практичне заняття
1.	Тема 1. Системний підхід та його впровадження у ВНЗ.	2
2.	Тема 2. Системний аналіз організації	2
3.	Тема 3. Системний підхід у підготовці наукових і науково-педагогічних кадрів	2
4.	Тема 4. Системи організації навчального процесу у ВНЗ.	2
5.	Тема 5. Вимоги системного підходу до організації керівництвом трудовим колективом.	2

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Історія розвитку системного підходу (самостійно опрацювати та законспектувати) – (1 год.).
2. Функції управління – як системи ВНЗ (самостійно опрацювати та законспектувати) – (1 год.).
3. Розробити структуру та схематично показати систему вузівської підготовки освітньо-кваліфікаційної характеристики «спеціаліст» базової вищої освіти виконавця – (2 год.)
4. Опрацювати «Положення про кредитно-трансферну накопичувальну систему в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини» та з'ясувати особливості впровадження системного підходу в контексті організації навчальної діяльності – (2 год.).
5. Ознайомитися з Наказами Міністерства освіти та науки, молоді та спорту України «Про затвердження Положення про дистанційне навчання», «Про методичні рекомендації щодо запровадження Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів у вищих навчальних закладах» – (2 год.).
6. Дистанційна освіта як сучасна система навчання у ВНЗ (самостійно опрацювати та законспектувати) – (2 год.).
7. Діяльність керівника з управління трудовим колективом (самостійно опрацювати та законспектувати) – (2 год.).
8. Підібрати ігри, тренінгові програми щодо удосконалення взаємодії керівника з колективом – (3 год.).
9. Підготуватися до тренінгу – (3 год.).

### **Індивідуальне навчально-дослідне завдання:**

- Реферат на задану тематику (презентація) (тематика запланована в наступному розділі посібника).

**Методи навчання:** лекції, практичні заняття, частково-пошукові та дослідницькі методи, інтерактивні методи.

**Методи оцінювання:** поточне оцінювання під час практичних занять, ІНДЗ, модульний та підсумковий контроль.

**Шкала оцінювання навчальної діяльності студентів з дисципліни  
«Системний підхід у вищій освіті»**

<b>Модуль 1</b>					<b>Модуль 2 (ІНДЗ)</b>	<b>Підсум- ковий контроль</b>	<b>Сума</b>
<b>ЗМ 1</b>							
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	20	30	100
10	10	10	10	10			

Навчальні досягнення студента з усіх видів виконуваних робіт (теоретична підготовка, ІНДЗ, підсумковий контроль) оцінюються кількісно відповідно до шкали, наведеної у «Положенні про організацію навчального процесу в кредитно-модульній системі підготовки фахівців»

**Таблиця відповідності шкали оцінювання ECTS з національною системою оцінювання в Україні**

<b>Оцінка за шкалою ECTS</b>	<b>Визначення</b>	<b>Оцінка за націон. системою</b>	<b>Рейтинг</b>
A	Відмінно – відмінне виконання можливе з незначною кількістю помилок	5	90-100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	82-89
C	Добре – правильна робота з певною кількістю помилок	4	75-81
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю помилок	3	69-74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	3	60-68
FX	Незадовільно – потрібно доопрацювати на перездачу	2	35-59
F	Незадовільно – обов'язковий повторний курс	2	1-34

**Методичне забезпечення:** опорні конспекти лекцій, навчально-методичні посібники, методичні рекомендації.

# ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

## Практичне заняття 1.

### *Системний підхід та його впровадження у ВНЗ*

#### План

1. Поняття системного підходу.
2. Принципи системного підходу.
3. Системний підхід як загальний метод дослідження та управління у ВНЗ.

#### Завдання для самостійної роботи

1. Виписати із словників та підручників різні поняття «системний підхід».
2. Історія розвитку системного підходу (самостійно опрацювати та законспектувати).

#### Тематика рефератів

1. Вплив Н. Вінера на формування системного підходу.
2. Л. фон Берталанфі – перший із засновників загальної теорії систем.

#### Список рекомендованої літератури

1. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. – К.: Либідь, 1997. – 367 с.
2. Корбутяк В.І. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Навчальний посібник. – Рівне: НУВГП, 2010. – 176 с.
3. Малафійк І.В. Системний підхід у теорії і практиці навчання. – Рівне: РВВ РДГУ, 2004. – 440 с.
4. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. / З. Н. Курлянд, Р. І. Хмельюк, А. В. Семенова та ін.; За ред. З. Н. Курлянд. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К. : Знання, 2007. — 495 с. — ISBN 966-346-270-1.
5. Сидоров С. В. Правила реализации системного подхода в управлении развивающейся школой // Электронный журнал «Знание. Понимание. Умение». – 2010.) (2 — Педагогіка. Психологія 2010).

## **Практичне заняття №2** **Системний аналіз організації**

### **План**

1. Модель організації як відкритої системи.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
3. Методи аналізу середовища.
4. Системний аналіз ієрархії та змісту цілей організації.
5. Застосування системного підходу в стратегічному управлінні.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розкрити основні закономірності системного аналізу вищої освіти.
2. Схематично показати системостворюючі фактори вищої освіти.

### **Тематика рефератів**

1. Системний підхід як методологія проектування, прогнозування і моделювання вищої освіти у часі і просторі.
2. Редукціонізм як теоретико-методологічна орієнтація системного підходу у вищій школі.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / Г.М. Десятов, О.М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна. – Х.: Основа, 2003. - 240 с.
2. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: Программно-метод. пособие. - М., 2001. - 160 с.
3. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: Наук.-метод. посіб. / Л.М. Калініна, Н.М. Островерхова, А.Ф. Остапенко; За ред. Л.М. Калініної. - К.: ПП «Компанія «Актуальна освіта», 2002. — 310 с

**Практичне заняття №3**  
**Системний підхід у підготовці наукових і науково-педагогічних кадрів**

**План**

1. Розгляд суб'єкту управління як системи.
2. Системні підходи щодо професійної підготовки майбутніх педагогів у вищому навчальному закладі.
3. Системний підхід до вузівської підготовки магістрів.

**Завдання для самостійної роботи**

1. Функції управління – як системи ВНЗ (самостійно опрацювати та законспектувати).
2. Розробити структуру та схематично показати систему вузівської підготовки освітньо-кваліфікаційної характеристики «спеціаліст» базової вищої освіти виконавця.

**Тематика рефератів**

1. Довузівська підготовка магістрів.
2. Вузівська підготовка як динамічна система.

**Список рекомендованої літератури**

1. Аніщенко В.О., Майстренко Т.Л. Використання системного підходу як методологічного інструменту еколого-економічної освіти в контексті сучасної педагогіки // Постметодика. – 2002. – № 2/3. – С. 11-15.
2. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. – К.: Либідь, 1997. – 367 с.
3. Кушнір В.А. Системний аналіз педагогічного процесу: методологічний аспект. – Кіровоград: КДПУ, 2001. – 384 с.
4. Малафіїк І.В. Системний підхід у теорії і практиці навчання. – Рівне: РДГУ, 2004. – 437 с.

## **Практичне заняття №4**

### ***Системи організації навчального процесу у ВНЗ***

#### **План**

1. Системи організації навчального процесу у вищому навчальному закладі.
2. Запровадження рейтингово-модульної системи навчання та її основні переваги.
3. Кредитно-модульної (кредитно-трансферна) системи організації навчального процесу.
4. Основні документи ECTS та їх впровадження у сучасних умовах.
5. Дистанційна освіта як сучасна система навчання у ВНЗ.

#### **Завдання для самостійної роботи**

1. Опрацювати «Положення про організацію навчального процесу в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини» та з'ясувати особливості впровадження системного підходу в контексті організації навчальної діяльності.
2. Ознайомитися з Наказами Міністерства освіти та науки, молоді та спорту України «Про затвердження Положення про дистанційне навчання», «Про методичні рекомендації щодо запровадження Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів у вищих навчальних закладах».
3. Дистанційна освіта як сучасна система навчання у ВНЗ (самостійно опрацювати та законспектувати).

#### **Тематика рефератів**

1. Історія становлення дистанційної освіти в Україні.
2. Системи організації навчального процесу у вищому навчальному закладі.

#### **Список рекомендованої літератури**

1. Гончаров С.М., Гурін В.А. Методи та технології навчання в кредитно-трансферній системі організації навчального процесу: Навчально-методичний посібник. – Рівне: НУВГП, 2010. – 451 с.

2. Дистанційна освіта : Науково-допоміжний покажчик за 2000-2007 рр., в кількості 436 назв документів українською та російською мовами / Укладач: Л.Ю. Кучерук, Л.П. Полозенко / Нац. аграр. ун-т України. – К., 2008. – 36 с.

3. Наказ МОН N 40 від 21.01.2004р. «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» // Режим доступу: [www.mon.gov.ua/index.php/ua/](http://www.mon.gov.ua/index.php/ua/)

4. Наказ МОН N 119 від 26.02.2010р. «Про методичні рекомендації щодо запровадження Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів у вищих навчальних закладах» // Режим доступу: [www.mon.gov.ua/index.php/ua/](http://www.mon.gov.ua/index.php/ua/).

### **Практичне заняття №5**

#### ***Вимоги системного підходу до організації керівництвом трудовим колективом***

#### **План**

1. Використання елементів системного підходу при здійсненні управлінських функцій.
2. Поняття, формування та функціонування трудового колективу.
3. Діяльність керівника з управління трудовим колективом.
4. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на досягнення мети заходів.
5. Методи комунікацій у діяльності педагогічного колективу та його згуртуванні.

#### **Завдання для самостійної роботи**

1. Діяльність керівника з управління трудовим колективом (самостійно опрацювати та законспектувати).
2. Підібрати ігри, тренінгові програми щодо удосконалення взаємодії керівника з колективом.
3. Підготуватися до тренінгу «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі» (запропонований у посібнику).



## Тематика рефератів

1. Особливості формування та функціонування трудового педагогічного колективу.
2. Управління персоналом як важливий етап у діяльності викладача ВНЗ.

### **Тренінгова програма формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі**

З метою підготовки менеджерів та персоналу організацій до участі у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату організаційні психологи можуть використати розроблену автором підрозділу спеціальну тренінгову програму «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі».

Орієнтовний обсяг тренінгу - 24 години (по 4 години кожна з шести тем тренінгу).

Нижче наведено загальну структуру тренінгу.

«Вступ до тренінгу»:

- Знайомство учасників тренінгу.
- Вивчення та аналіз очікувань учасників тренінгу.
- Визначення основної мети та завдань тренінгу.
- Аналіз загального дизайну тренінгу.
- Розробка правил групової роботи.

Тема 1. «Поняття про соціально-психологічний клімат та його роль в життєдіяльності організації».

1. *Метод незакінчених речень* (з наступним груповим обговоренням): «Соціально-психологічний клімат – це...».

2. *Групова дискусія*: Як співвідносяться між собою поняття «соціально-психологічний клімат», «організаційний клімат», «морально-психологічний клімат», «моральна атмосфера», «духовна атмосфера»?

3. *Психологічний практикум (індивідуальна робота)*: «Яким є соціально-психологічний клімат в моєму колективі? Провести оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату на основі методики «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату».

в колективі». (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. — К.: Міленіум, 2003. — С. 292-294).

4. *Робота в малих групах*: «Як соціально-психологічний клімат впливає на ефективність діяльності організації та самопочуття працівників?»

*Рефлексія заняття.*

Тема 2. «Структура соціально-психологічного клімату».

1. *Мозковий штурм*: «З яких елементів складається соціально-психологічний клімат?»

2. *Аналітична робота в парах*: «Що таке первинні та вторинні структурні елементи соціально-психологічного клімату?» (Робота здійснюється на основі аналізу коротких (1–2 стор.) текстів, підібраних із публікацій про сутність соціально-психологічного клімату.)

3. *Групова дискусія*: «Чи пов'язане ставлення до оточуючого світу та до себе самого із соціально-психологічним кліматом колективу, в якому ти працюєш?»

4. *Творче завдання з наступною презентацією (робота в малих групах)*: «Подати у вигляді схеми, малюнка структуру соціально-психологічного та організаційного клімату ».

*Рефлексія заняття.*

Тема 3. «Види соціально-психологічного клімату».

1. *Метод незакінчених речень* (з наступним груповим обговоренням): «Клімат в організації може бути...».

2. *Метод мозкового штурму*: «Які основні характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату?»

3. *Психологічний практикум*: «Визначення виду соціально-психологічного клімату в колективі». Для проведення психологічного практикуму використовується методика «Оцінка психологічного клімату в колективі». (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. — К.: Міленіум, 2003. — С. 290-292).

4. *Аналітичне завдання* (на основі роботи з психологічною літературою і результатами психологічного практикуму): «За якими суб'єктивними та об'єктивними показниками можна констатувати те,

що соціально-психологічний клімат в колективі не є сприятливим (є нездоровим)?»

*Рефлексія заняття.*

Тема 4. Вплив чинників макросередовища на формування соціально-психологічного клімату в колективі.

1. *Мозковий штурм:* «Які чинники макросередовища можуть впливати на формування соціально-психологічного клімату?»

2. *Робота в малих групах:* «Чи впливає на соціально-психологічний клімат в колективі соціальна сфера, до якої належить організація (сфера бізнесу, виробництва, освіти тощо)?»

3. *Групова дискусія:* «Як організаційний клімат організації в цілому (банку, фірми, школи тощо) може впливати на соціально-психологічний клімат конкретних підрозділів, які до неї входять?»

4. *Робота в парах:* «Чи впливає психологічна атмосфера в сім'ях працівників на соціально-психологічний клімат колективу, в якому вони працюють?»

*Рефлексія заняття.*

Тема 5. Роль чинників мікросередовища у формуванні соціально-психологічного клімату колективу.

1. *Мозковий штурм:* «Які фактори мікросередовища можуть впливати на формування соціально-психологічного клімату в колективі?»

2. *Робота в малих групах:* «Як характеристики спілкування можуть негативно впливати на формування соціально-психологічного клімату в колективі?» Для виконання завдання доцільно використати перелік «саботажників» спілкування (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Міленіум, 2003. – С. 313-315). Також можна використати інші літературні джерела, присвячені аналізу різних стратегій та прийомів спілкування.

3. *Аналітичне завдання:* «Як впливає на формування соціально-психологічного клімату гомогенний або гетерогенний склад колективу?» (Необхідно врахувати такі показники складу колективу: стать, вік, зміст і досвід професійної діяльності працівників тощо).

4. *Психологічний практикум.* Визначте свої індивідуально-психологічні особливості (особливості самооцінки, асертивності,

локус контролю та їй;) та з'ясуйте, як вони впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі, де Ви працюєте. Використовуйте для цього такі методики: «Самооцінка», «Визначення асертивності», «Локус контролю». (Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: тендерні аспекти / За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. — К.: Міленіум, 2004. - С. 213-214).

Тема 6. Психологічні умови формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

1. *Ділова гра «Початок робочого дня в організації».* (Моделюється ситуація початку трудового дня в організації, коли один із працівників запізнився на роботу. Визначаються ролі «керівника підрозділу», «працівника, який запізнився на роботу», «працівників підрозділу, які спостерігають за ситуацією» тощо. Обговорюється роль стилю керівництва та стилю спілкування працівників у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату).

2. *Ділова гра «Виконання термінового завдання в організації».* (Моделюється ситуація виконання термінового завдання, яке надійшло від керівництва наприкінці робочого дня. Визначаються ролі «керівника підрозділу», «працівника, який відмовляється виконувати завдання», «працівника, який погоджується виконувати завдання», «байдужих колег» та ін. Обговорюється роль міжособистісних стосунків в колективі, а також відданості організації у формування соціально-психологічного клімату).

3. *Заключне творче завдання (робота в малих групах):* «Ідеальний соціально-психологічний клімат в моєму колективі: як цього досягти?»

4. *Презентація результатів виконання творчих завдань* (на основі використання схеми навчально-рольової гри – вводяться ролі «генераторів ідей», «опонентів», «арбітрів» та ін.).

*Рефлексія заняття.*

*Підбиття підсумків роботи тренінгу.*

Фахівцями доведено на практиці, що використання тренінгової програми спільно з індивідуальним психолого-управлінським

консультуванням може сприяти підготовці менеджерів і персоналу організацій до оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Беззубко Л. В. Зюнькін А.Г. Калина А.В. Управління трудовими конфліктами. — К.: МАУП, 2004.
2. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. — К.: Либідь, 1997. — 367 с.
3. Дороніна М. С., Григоренко А. М. Психологія управління. - Х.: ХДЕУ, 2000.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. — К. : «Академ-видав», 2003.
5. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. — К. : Фірма «ІНКОС», 2005.— 366 с.

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ РІЗНИХ ВИДІВ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ**

В умовах активної творчої пізнавальної діяльності студентів все більше набувають важливості завдання дослідницького характеру: підготовка рефератів, мікро досліджень, анотування джерел, написання есе, створення презентацій, складання кросвордів та інші види робіт. Пропонуємо методичні рекомендації, щодо деяких видів самостійної та індивідуальної роботи студентів.

### **Реферат**

Підготовка реферату – один із перших видів дослідницької роботи студентів, яка використовується у вищій школі, оскільки впливає із завдань навчально-виховного процесу вищого навчального закладу і сприяє розвитку у студентів нахилів до пошукової, дослідницької діяльності та до творчого розв'язання навчально-виховних завдань освітнього закладу. Реферат у контексті даної дисципліни є індивідуальним навчально-дослідним завданням. (ІНДЗ).

**Реферат** (від. лат. *refereo* – повідомляю, доповідая) – це стислий виклад у письмовому вигляді наукової літератури з теми, вчення, змісту книги, тощо. Також передбачає доповідь на дану тему, що включає огляд наукових та інших джерел з обраної теми або виклад змісту наукової роботи. Важливо зазначити, що у рефераті необхідно не лише висвітлити відповідну інформацію, а й показати своє ставлення до неї. Реферат демонструє ерудицію дослідника, його вміння самостійно аналізувати, систематизувати, класифікувати й узагальнювати суттєву наукову інформацію.

**Структура реферату** студента вищого навчального закладу повинна складатися з таких частин, як:

- Вступ (в ньому відображається актуальність даного дослідження та важливість його розв'язання в контексті даної дисципліни, його об'єм 1-1,5 друкованих аркуші);
- Основна частина (вона може складатися з декількох параграфів, у яких здійснено виклад основного матеріалу

дослідження, кожен із яких виділяється логічною завершеністю та має окрему назву, об'єм – не менше 5 друкованих аркушів);

- Висновки (в них підводиться підсумок проведеної роботи та відображаються основні узагальнення дослідження, об'єм 1-2 друкованих аркуші);

- Список використаних джерел (повинен містити не менше 5 праць, які використані при підготовці реферату і оформленні відповідно до сучасних вимог оформлення бібліографії).

## **Презентація**

**Презентація** (від англ. *«presentation»* – подання, вистава) – це набір картинок-слайдів на певну тему, які зберігаються у файлі спеціального формату. На кожному слайді можна вміщувати довільну текстову, графічну, відеоінформацію, анімацію, стереозвук, як синтезований, так і записаний із мікрофона. Презентації легко створювати за допомогою програми **MS PowerPoint**.

За структурою презентації поділяють на лінійні та розгалужені.

Презентації **лінійної структури** створюються для послідовного викладання матеріалу з використанням мультимедійних засобів. Вони мають містити лише головні положення повідомлення, які допомагають усвідомити його зміст, та ілюстрації.

Презентації, які можна використовувати під час узагальнення й систематизації знань та для визначення рівня навчальних досягнень учнів, завдяки гіпертекстовим посиланням найчастіше мають **розгалужену структуру**.

### **Додаткові вимоги до змісту презентації (за Д.Льюїсом)**

- Кожен слайд має відображати одну думку.
- Текст має складатися з коротких слів та простих речень.
- Рядок має містити 6—8 слів.
- Всього на слайді має бути 6—8 рядків.
- Загальна кількість слів не повинна перевищувати 50.
- Дієслова мають бути в одній часовій формі.
- Заголовки мають привертати увагу аудиторії та узагальнювати основні положення слайду.
  - У заголовках мають бути і великі, і малі літери.
  - Слайди мають бути не надто яскравими – зайві прикраси лише створюють бар'єр на шляху ефективної передачі інформації.

- Кількість блоків інформації під час відображення статистичних даних на одному слайді має бути не більше чотирьох.
- Підписи до ілюстрації розміщуються під нею, а не над нею.
- Усі слайди презентації мають бути витримані в одному стилі.

### **Тематика рефератів (презентацій):**

- Історичний розвиток системного підходу.
- Вплив Н.Вінера на формування системного підходу.
- Л. фон Берталанфі – перший засновник загальної теорії систем.
  - Системний підхід як професійна підготовка майбутніх педагогів.
  - Система організації навчального процесу ВНЗ.
  - Особливості впровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу.
    - Рейтингова система навчання.
    - Довузівська підготовка магістрів.
    - Вузівська підготовка як динамічна система.
    - Дистанційна форма навчання у ВНЗ..
    - Історія становлення дистанційної освіти в Україні.
    - Системний підхід у організації керівництвом трудового колективу у вищому навчальному закладі.
      - Поняття трудового колективу.
      - Діяльність керівника з управління з управління трудовим колективом.
      - Особливості формування та функціонування трудового педагогічного колективу.
        - Методи та функції управління трудового колективу викладача ВНЗ.
        - Ефективність діяльності сформованого колективу.
        - Управління персоналом як важливий етап у діяльності викладача.



## ***Есе***

**Есе** – невеликий за обсягом прозовий твір, що має довільну композицію і висловлює індивідуальні думки та враження з конкретного приводу чи питання.

### **Вимоги до есе:**

- есе повинне сприйматися як єдине ціле;
- есе не повинне містити нічого зайвого, включати тільки ту інформацію, яка потрібна для розкриття ідеї;
- есе має бути логічним і чітким по структурі;
- кожен абзац есе повинен містити тільки одну основну думку;
- есе повинне містити переконливу аргументацію із заявленої проблеми.

### **Структура есе:**

1. Початок (у чому полягає актуальність питання)
2. Три аргументовані докази і ваша особиста думка, позиція з необхідного питання.
3. Висновок, що містить завершальне судження.

## **Завдання для самостійної перевірки знань теоретичного матеріалу**

Загальний опис типів (видів) завдань

1. Елементом системи є об'єкт, який:
  - а) не підлягає подальшому поділу;
  - б) підлягає поділу;
  - в) може поділятися, якщо система – державне управління;
  - г) поділяється при умові статусу над системи.
2. Елементи системи взаємодіють між собою завдяки:
  - а) наявності системи і підсистеми;
  - б) наявності зв'язків;
  - в) ємерджентності системи;
  - г) здатності системи до відновлення.
3. Якщо під час соціологічних досліджень у державному органі

трудоий колектив розглядається як складна система, елементами якої виступають його працівники, то окремими групами таких елементів будуть (продовжіть) \_\_\_\_\_

---

4. Якщо розглядати трудоий колектив якогось органу державного управління як систему, за розгляду формальних угруповань (колективів окремих структурних підрозділів) ті ж самі працівники входитимуть у ті ж самі підсистеми, а за розгляду неформальних угруповань (продовжіть) \_\_\_\_\_

---

5. Заповніть пропуски: система – це \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ чи \_\_\_\_\_, що складається з якісно визначеної сукупності елементів, які знаходяться у взаємних \_\_\_\_\_ та відносинах, утворюють єдине ціле та спроможні у взаємодії із зовнішніми умовами свого існування змінювати свою \_\_\_\_\_

---

6. Цілісність як сутнісна риса будь-якої системи означає:

- а) механізм об'єднання частин в єдине ціле;
- б) породження якостей системи, що не притаманні її окремим елементам;
- в) наявність взаємозв'язку між його елементами;
- г) особливий вплив на систему навколишнього середовища.

7. Інтегративність як сутнісна риса будь-якої системи означає:

- а) механізм об'єднання частин в єдине ціле;
- б) породження якостей системи, що не притаманні її окремим елементам;
- в) наявність взаємозв'язку між його елементами;
- г) особливий вплив на систему навколишнього середовища.

8. Емерджентність як сутнісна риса будь-якої системи означає:

- а) механізм об'єднання частин в єдине ціле;
- б) породження якостей системи, що не притаманні її окремим елементам;

- в) наявність взаємозв'язку між його елементами;
- г) особливий вплив на систему навколишнього середовища.

9. Наявність вхідних та вихідних характеристик як сутнісна риса будь-якої системи означає:

- а) механізм об'єднання частин в єдине ціле;
- б) породження якостей системи, що не притаманні її окремим елементам;
- в) наявність взаємозв'язку між його елементами;
- г) особливий вплив на систему навколишнього середовища.

10. Гомеостатичність як сутнісна риса будь-якої системи означає:

- а) механізм об'єднання частин в єдине ціле;
- б) породження якостей системи, що не притаманні її окремим елементам;
- в) наявність взаємозв'язку між його елементами;
- г) рівновагу та стабільність виживання системи.

11. Заповніть пропуски: структурність та функціональність визначають системне порядкоутворення: тип функцій та конфігурацію структури за програмою або метою існування системи, при чому структурність – \_\_\_\_\_ (статична чи динамічна) визначеність. Функціональність – \_\_\_\_\_ (статична чи динамічна) визначеність.  
знехтувати, системи називають \_\_\_\_\_

12. Найбільш важливі складові елементи суперсистеми виконують певні функції в суспільстві (вставте відповідне слово: «духовну», «економічну», «політичну», «соціальну»):

1. \_\_\_\_\_ – реалізацію владних відносин, соціальні управління, регулювання.
2. \_\_\_\_\_ – матеріальне виробництво, відносини власності, обміну, розподілу та споживання матеріальних благ.
3. \_\_\_\_\_ – реалізацію статусів та ролей, обмін цінностями.

13. Розвиток соціальних систем може відбуватися за двома напрямками (вставте відповідну фразу: «цілеспрямовані впливи» та «спонтанні зміни»):

1. \_\_\_\_\_ – процеси, що вдосконалюються самостійно.

2. \_\_\_\_\_ – формування загальних цілей, стимулювання їхнього досягнення.

14. Вставте відповідну фразу у таблицю: «Система соціальних статусів і ролей», «Система соціальної мобільності», «Соціальна організація як система», «Людина як соціальна система», «Система соціальних відносин», «Система соціального контролю», «Соціальна спільність як система», «Система соціальних контактів», «Система соціальних інституцій»:

#### Складні системні утворення

Вид системного утворення	Зміст системи
	Система жива, саморегульована соціально інтегрована, відкрита, багаторівнева.
	Просторові контакти, контакти зацікавленості та обміну.
	Відносини як обмін цінностями, відносини залежності та влади.
	Співвідносне становище суб'єкта в системі, соціальна позиція, сукупність прав, привілеїв і обов'язків, соціальний престиж.
	Сукупність різноманітних норм та цінностей соціальних груп, їх санкцій, покликаних гарантувати відповідну поведінку людей – кодекс поведінки.
	Горизонтальна мобільність – перехід індивіда з одного соціального статусу (позиції) до іншого на одному рівні – та вертикальна мобільність – перехід із однієї соціальної групи (класу, прошарку) до іншої - вгору або донизу.
	Характеризується сталою системою внутрішніх і зовнішніх зв'язків, в основі утворення і функціонування яких лежать такі чинники, як

	суспільний поділ праці, сфери діяльності інтересів і цілей, походження, культура тощо.
	Забезпечує регулювання процесів розвитку соціального буття, стабільне функціонування суспільних відносин, стверджує норми, правила, принципи, установки, тобто упорядковує та формалізує соціальні відносини.
	Соціальна група, яка сумісно й координовано реалізує спільну мету.

15. Вставте в таблицю відповідну фразу:

«Системно-структурний», «Системно-функціональний», «Системно-інтегративний», «Системно-цільовий», «Системно-історичний», «Системно-елементний», «Системно-управлінський», «Системно-комунікативний»:

<b>Назва аспекту</b>	<b>Зміст аспекту</b>
	Система має загальну мету або сукупність цілей свого функціонування, повинна отримати корисний результат свого функціонування
	Для досягнення загальної мети, корисного результату або сукупності цілей система виконує певні функції
	Система має власні механізми, фактори збереження, удосконалення та розвитку, залучає для виконання своїх цілей необхідні структури та елементи інших систем
	Система має власну внутрішню організацію, спосіб взаємодії своїх складових
	Система взаємодіє з іншими системами як по горизонталі, так і по вертикалі
	Система формує зміст стратегічних і тактичних управлінських рішень на основі визначення та врахування зовнішніх і внутрішніх змін, що впливають на досягнення цілей та ефективність діяльності системи
	Система складається із взаємопов'язаних елементів
	Система має власну історію виникнення та розвитку, власні історичні цінності, звичаї й перспективи

**Підсумковий контроль з дисципліни**  
**«Системний підхід у вищій школі»**  
**(питання до заліку)**

1. Характеристика системного підходу: поняття про системний підхід, завдання та правила системного підходу.
2. Системний підхід як загальний метод дослідження та управління у ВНЗ.
3. Мета застосування принципів системного підходу. Які принципи ви знаєте? Поясніть.
4. Історія розвитку системного підходу.
5. Передумови та необхідність виникнення системного підходу.
6. Розгляд суб'єкту управління як системи.
7. Системні підходи щодо професійної підготовки майбутніх педагогів у вищому навчальному закладі.
8. Системний підхід, його місце та роль у науковому пізнанні фахівця у ВНЗ.
9. Системи організації навчального процесу у вищому навчальному закладі.
10. Особливості запровадження рейтингово-модульної системи навчання та її основні переваги.
11. Кредитно-модульна (кредитно-трансферна) система організації навчального процесу.
12. Основні документи ECTS та їх впровадження у сучасних умовах.
13. Дистанційна освіта як сучасна система навчання у ВНЗ.
14. Використання елементів системного підходу при здійсненні управлінських функцій.
15. Поняття трудового колективу.
16. Формування та функціонування колективу.
17. Діяльність керівника з управління трудовим колективом.
18. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на досягнення мети заходів.
19. Методи комунікацій у діяльності педагогічного колективу та його згуртуванні.
20. Рольові ігри для згуртування колективу.

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Акредитація** - періодичне оцінювання і визнання уповноваженими державними та / або громадськими органами діяльності закладів вищої освіти / вищих навчальних закладів, освітніх / навчальних програм як таких, що відповідають установленим вимогам, нормам, стандартам.

**Демократизація управління навчальним закладом** – системна перебудова процесу управління, метою якої є підвищення його ефективності, а напрямами – розвиток колегіальних основ управління, забезпечення прозорості та гласності прийняття управлінських рішень, розвиток самостійності працівників та делегування їм управлінських повноважень, встановлення оптимальної міри регламентації їхньої діяльності та її мотивація.

**Доведення до підлеглих управлінського рішення** - система управлінських дій керівника, під час реалізації якої він комплексно або вибірково розв'язує низку завдань: ознайомлює підлеглих зі змістом майбутньої діяльності; допомагає зрозуміти цілі передбаченої рішенням діяльності; пов'язує колективні цілі з цілями працівника і надає діяльності особистісного сенсу; допомагає працівникові повірити у свої сили, здатність виконати нові завдання; обговорює можливі ускладнення в процесі виконання рішення; разом з працівником визначає, які знання та вміння необхідні для виконання рішення; якщо рішення не регламентує шляхи його виконання, то визначає їх разом з працівником; разом з працівником визначає, якого результату можна досягти, виконуючи рішення, і за якими критеріями можна оцінити цей результат; допомагає працівникові зрозуміти, що дасть навчальному закладу і йому особисто реалізація рішення.

**Закономірності управління навчальним закладом** - стійкі залежності, зв'язки між процесом управління і зовнішніми щодо нього суспільними системами й умовами, між компонентами процесу управління та навчально-виховного процесу, між компонентами процесу управління.

**Інформація** – зміст повідомлення, яке під час сприйняття та розуміння оцінюється як частково або повністю нове та корисне для вирішення того чи іншого завдання.

**Керована підсистема навчального закладу** – навчально-виховний процес, речові об'єкти та в особистісному плані люди, діяльність яких забезпечує реалізацію цілей освіти.

**Керуюча підсистема** – ряд посадових осіб і колегіальних органів, діяльність яких спрямована на створення умов, необхідних для одержання оптимальних результатів навчально-виховного процесу.

**Компетентнісний підхід** - підхід до визначення результатів навчання, що базується на їх описі в термінах компетентностей. Компетентнісний підхід є ключовим методологічним інструментом реалізації цілей Болонського процесу та за своєю сутністю є студентоцентрованим. Запровадженню цього підходу присвячено європейський проект Тюнінг.

**Контроль** – вид управлінської діяльності, який забезпечує розв'язання трьох завдань: 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.

**Критерії оцінювання** – стосовно оцінювання виконання вимог освітніх / навчальних програм – описи того, що і на якому рівні має зробити студент для демонстрації досягнення результатів навчання.

**Мета** — визначений заздалегідь результат діяльності.

**Методи управління** – упорядковані способи пізнання й перетворення керованої підсистеми, спрямовані на створення умов, необхідних для реалізації цілей навчального закладу.

**Механізм управління** – цілісна система форм, методів, засобів, принципів управління, яка забезпечує діяльність керованої системи.

**Норма організаційного порядку** – стандартизоване, інваріантне, постійно чинне правило, яке регламентує форми та засоби поведінки керівників та працівників у процесі вирішення управлінських завдань.

**Організаційний порядок** – стійка структура відносин компонентів керованої та керованої підсистем, яка спирається на систему норм організаційного порядку.

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

**Освітній компонент** - самодостатня і формально структурована частина освітньої / навчальної програми (наприклад курс, модуль, навчальна дисципліна, семінар, виробнича практика тощо).



**Освітня програма** - узгоджена сукупність освітніх компонентів (навчальних дисциплін, модулів, практик тощо), яка визнана необхідною для присудження певної кваліфікації та описана результатами навчання в термінах компетентностей.

**Планування** – вид управлінської діяльності, що спрямована на визначення мети, завдань управління, змісту управлінської діяльності, відповідальних за ті чи інші заходи та терміну їх виховання.

**Принципи управління** – фундаментальні положення, вихідні вимоги, які дають можливість здійснювати управління відповідно до його законів.

**Проблема** – складне теоретичне або практичне питання, шляхи вирішення якого невідомі.

**Прогнозування** – визначення перспективних проблем, які необхідно вирішувати засобами управління.

**Прогностичний фон навчального закладу** – сукупність зовнішніх, найбільш істотних для навчального закладу чинників, урахування яких необхідне для визначення цілей управління.

**«Продаж рішення»** – переконання підлеглих у правильності прийнятого рішення.

**Регулювання** – вид управлінської діяльності, спрямований на наближення поточного результату управління до запланованого шляхом виконання рішень, прийнятих під час контролю.

**Рівень керованості навчальним закладом** – відсоток управлінських рішень, які виконуються в навчальному закладі.

**Система** – множина взаємопов'язаних елементів, які утворюють цілісність, стійку єдність з середовищем, мають інтегративні якості та закономірності взаємодії.

**Системний підхід** – методологічна основа пізнавальної та перетворювальної діяльності. Передбачає виділення системи, її структурних елементів як на рівні системи в цілому, так і на рівні кожної її підсистеми, з урахуванням бажаного кінцевого результату, досягненню якого підпорядковане функціонування системи. Це стосується соціальних систем, яким притаманна цілеспрямованість. Забезпечити цілеспрямованість системи можна тільки завдяки перетворювальній діяльності людини.

**Стратегія у вищій освіті** - визначення довгострокових цілей розвитку вищої освіти та обставин, з урахуванням яких плануються, ресурсно забезпечуються і реалізуються відповідні заходи. У рамках Болонського

процесу у 2007 р. прийнята стратегія «Європейський простір вищої освіти в глобальному оточенні», у якій поміж пріоритетів на майбутнє є цілісне функціонування цього простору.

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

**Управлінське рішення** – соціальний акт, підготовлений на основі всебічного аналізу можливих варіантів, прийнятий в установленому порядку, який містить мету, перелік засобів її досягнення та спрямований на організацію практичної діяльності суб'єктів та об'єктів управління.

**Управлінські стосунки** — сукупність взаємозв'язків між керуючою підсистемою і численними духовними й матеріальними елементами керованої підсистеми і зовнішнього середовища, які спрямовуються на підтримання стабільного функціонування і розвиток навчально-виховного процесу відповідно до мети навчального закладу.

**Функції управління** — види управлінської діяльності, які чітко відокремлюються як за ознакою часу, етапу їх здійснення, так і за спрямованістю на забезпечення розвитку навчального закладу. Функції управління є фундаментальними, незмінними та обов'язковими видами управлінської діяльності, які відображають загальну логіку управління.

**Цикл управління** – період часу від постановки мети управління до її реалізації.

**Цикли вищої освіти** - складові в ієрархічній структурній класифікації вищої освіти, запропонованій у рамках Болонського процесу. В Європейському просторі вищої освіти виділяють такі цикли: короткий у межах першого циклу, перший (зазвичай називають бакалаврським), другий (магістерський) і третій (докторський) цикли вищої освіти. У деяких країнах виділяють також постдокторський цикл, пов'язаний з вищими докторськими кваліфікаціями (вищий, габілітований доктор, доктор наук).

**Якість вищої освіти** - характеристика вищої освіти, що відображає відповідність результатів навчання, освітніх процесів та інституційних умов актуальним цілям розвитку особи і суспільства.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### а) основна:

1. Аніщенко В.О., Майстренко Т.Л. Використання системного підходу як методологічного інструменту еколого-економічної освіти в контексті сучасної педагогіки // Постметодика. – 2002. – № 2/3. – С. 11–15.
2. Вища освіта України і Болонський процес : Навчальний посібник. /За ред. В.Г. Кременя. – Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2004. – 384 с.
3. Вітвицька С. С. Основи педагогіки вищої школи. Підручник за модульно-рейтинговою системою навчання для студентів магістрантів. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
4. Гончаров С.М., Гурин В.А. Методи та технології навчання в кредитно-трансферній системі організації навчального процесу: Навчально-методичний посібник. – Рівне: НУВГП, 2010. – 451 с.
5. Дистанційна освіта : Науково-допоміжний покажчик за 2000-2007 рр., в кількості 436 назв документів українською та російською мовами / Укладач: Л.Ю. Кучерук, Л.П. Полозенко / Нац. аграр. ун-т України. – К., 2008. – 36 с.
6. Корбутяк В.І. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Навчальний посібник. – Рівне : НУВГП, 2010. – 176 с.
7. Коротков Э.М. Исследование систем управления. – М.: Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2000. – 288 с.
8. Крушельницька О. В. Методологія та організація наукових досліджень : навчальний посібник. – К. Кондор, 2003. – 192 с.
9. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 124 с.
10. Малафійк І.В. Системний підхід у теорії і практиці навчання. – Рівне: РДГУ, 2004. – 437 с.
11. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. / З. Н. Курлянд, Р. І. Хмелюк, А. В. Семенова та ін.; За ред. З. Н.Курлянд. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2007. — 495 с. – ISBN 966-346-270-1.
12. Ростовський В. С. Основи наукових досліджень і технічної творчості: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. С. Ростовський, Н. В. Дібрівська; – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 96 с.
13. Янушевич І.А. Системний підхід і можливості його застосування в аналізі проблем людини та її культури / І.А. Янушевич // Інтелект. Особистість. Цивілізація. – 2009. – №7. – С. 104–110.

**б) додаткова:**

1. Болонський процес: [документи] / укладачі: З.І.Тимошенко, А.М. Грехов, Ю.А. Гапон, Ю.І. Палеха. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 169 с.
2. Беззубко Л. В. Зюнькін А.Г. Калина А.В. Управління трудовими конфліктами. – К. : МАУП, 2004.
3. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. – К. : Либідь, 1997. – 367 с.
4. Дороніна М. С., Григоренко А. М. Психологія управління. – Х. : ХДЕУ, 2000.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К. : «Академ-видав», 2003.
6. Кузьміна Н.В. Методология системных исследований. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1980. – 172 с.
7. Кушнір В.А. Системний аналіз педагогічного процесу: методологічний аспект. – Кіровоград: КДПУ, 2001. – 384 с.
8. Локтіонов М.В. Системний підхід у менеджменті: підручник. – М. : Генеза, 2000. - 288 с.
9. Наказ МОН N 119 від 26.02.2010р. «Про методичні рекомендації щодо запровадження Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів у вищих навчальних закладах».
10. Сидоров С. В. Правила реализации системного подхода в управлении развивающейся школы // Электронный журнал «Знание. Понимание. Умение». - 2010. – №2. - Педагогіка. Психологія.
11. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки – К. : Фірма «ІНКОС», 2005.– 366 с.

**Ресурси:**

1. Нормативна база (Закони, Положення, Укази президента України, Листи МОНУ).
2. Поглиблюють інформацію про управлінську діяльність керівника освітньої установи матеріали, розміщені на веб-сторінках:
  - <http://education.gov.ua> – веб-сторінка Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.
  - <http://nduv.gov.ua> – веб-сторінка бібліотеки ім. В. І. Вернадського.
  - <http://udpu.org.ua> – веб-сторінка Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.
  - <http://zakon2.rada.gov.ua> – сторінки сайту «Законодавство

України».

- <http://direktor.at.ua> – Форум директорів шкіл України.
- <http://ekniga.com.ua> – Інформаційно-пошукова система-каталог з електронної літератури: книжки, довідники, словники, енциклопедії, підручники і т. д.
- <http://7ua.net> – Електронна бібліотека: енциклопедії, словники, підручники.
- <http://dls.udpu.org.ua> – система дистанційної освіти УДПУ імені Павла Тичини, матеріали курсу «Системний підхід у вищій освіті».

Міністерство освіти і науки України  
Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини

Факультет соціальної  
та психологічної освіти  
Кафедра загальної педагогіки,  
педагогіки вищої школи  
та управління

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ВИЩІЙ ОСВІТІ»  
на тему**

«\_\_\_\_\_»

Виконала:  
студентка-магістрантка  
64 групи факультету ФСПО  
Леонтева Н. В.  
Керівник:  
канд. пед. наук,  
проф. Кочубей Т.Д..

Умань – 2012

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
**щодо запровадження Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів у вищих навчальних закладах**

**1. Мета запровадження Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів у вищих навчальних закладах**

Метою запровадження Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів у вищих навчальних закладах є забезпечення якості вищої освіти та інтеграція національної системи вищої освіти в європейське та світове освітнє співтовариство. Для цього передбачається запровадження стандартів, рекомендацій та основних інструментів мобільності Європейського простору вищої освіти (ЄПВО), починаючи з 2010 року, що сприятиме сумісності, порівнянності, визнанню періодів та термінів навчання у вищих навчальних закладах.

**2. Призначення Методичних рекомендацій щодо запровадження Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів у вищих навчальних закладах**

Ці Рекомендації визначають порядок та особливості запровадження у вищих навчальних закладах Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів («Аплікаційна форма студента», «Угода про навчання», «Угода про практичну підготовку та зобов'язання про якість», «Академічна довідка», «Додаток до диплома європейського зразка») відповідно до вимог Довідника користувача Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС), затвердженого Європейською комісією 6 лютого 2009 року.

### **3. Правовий статус Довідника користувача Європейської кредитно-трансферної системи**

ЄКТС та її ключові документи запроваджені в Україні наказом Міністерства освіти і науки України від 16 жовтня 2009 року № 943. ЄКТС регламентується Довідником користувача Європейської кредитно-трансферної системи, який використовується відповідно до цих Рекомендацій разом з іншими нормативно-правовими документами у сфері вищої освіти.

### **4. ЄКТС та організація навчального процесу у вищих навчальних закладах**

ЄКТС розглядається як узагальнення кредитно-трансферної системи організації навчального процесу.

Використання ЄКТС є обов'язковою вимогою при акредитації освітніх програм та навчальних закладів.

### **5. Бюджет часу студента**

Тривалість навчального року складає 52 тижні, з яких не менше 8 тижнів становить сумарна тривалість канікул. Тривалість теоретичного навчання, обов'язкової практичної підготовки, семестрового контролю та виконання індивідуальних завдань складає 40 тижнів на рік. Решта, 4 тижні на рік, відводиться на державну атестацію (на останньому році навчання), а також може бути використана для перескладання та повторного вивчення дисциплін тощо.

### **6. Річний та тижневий бюджет часу студента**

Максимальний тижневий бюджет часу студента денної форми навчання становить 54 години (вимоги до галузевих стандартів вищої освіти, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 7 серпня 1998 р. № 1247). На організацію навчальних занять з фізичного виховання (як позакредитної дисципліни) відводиться 4 години на тиждень (наказ Міністерства освіти і науки України від 9 липня 2009 року № 642). Резерв часу на поглиблене вивчення окремих дисциплін, студентську наукову роботу, підготовку та участь у



студентських олімпіадах, конкурсах, конференціях тощо доцільно передбачити в обсязі до 5 годин (10% від максимального тижневого бюджету часу за винятком годин на навчальні заняття з фізичного виховання). Таким чином, тижневий бюджет часу на виконання індивідуального навчального плану становить 45 академічних годин. З урахуванням тривалості теоретичного навчання, обов'язкової практичної підготовки, семестрового контролю та виконання індивідуальних завдань в 40 тижнів на рік річний бюджет часу студента складає  $45 \times 40 = 1800$  годин.

### **7. Кредити ЄКТС та їх встановлення**

60 кредитів ЄКТС відповідають навчальному навантаженню повного навчального року. Відповідно обсяг одного кредиту ЄКТС складає  $1800/60 = 30$  годин.

Обсяг навчального навантаження, облікований у національних кредитах у 54 години, запроваджених Положенням про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах, перераховується в кредити ЄКТС шляхом множення на 1,5. Стандарти та інші нормативні документи у галузі вищої освіти, які розраховані в годинах 54-годинного навчального тижня або національних кредитах, перераховуються в кредити ЄКТС шляхом множення кількості облікованих годин на  $5/6$ , а кількості національних кредитів на 1,5 з округленням до 60 кредитів ЄКТС на рік.

Кредити ЄКТС обсягом 36 годин, які були запроваджені наказом Міністерства освіти і науки України від 20 жовтня 2004 року № 812, замінюються на кредити ЄКТС обсягом 30 годин без зміни кількості кредитів.

Стандарти та інші нормативні документи галузі вищої освіти, які розраховані в експериментальних кредитах ЄКТС обсягом 36 годин, перераховуються в кредити ЄКТС шляхом множення кількості облікованих годин на  $5/6$  без зміни кількості кредитів.

Надалі використовуються лише кредити ЄКТС (далі - кредити), на відміну від національного кредиту в 54 години та експериментального кредиту в 36 годин.

Семестрам можуть встановлюватись по 30 кредитів, триместрам - по 20 кредитів або пропорційно тривалості визначених вищим навчальним закладом періодів навчання (разом з екзаменаційними сесіями).

При розробленні навчального плану кредити встановлюються складовим навчального плану (дисциплінам, циклам дисциплін, практикам, курсовим та кваліфікаційним роботам).

Великі за обсягом навчальні дисципліни (у тому числі такі, що вивчаються впродовж кількох періодів навчання) поділяються на модулі, яким також встановлюються кредити. Встановлення кредитів курсовим роботам може здійснюватись як самостійним навчальним складовим, так і на правах окремих модулів дисциплін. Навчальним складовим, які плануються в тижнях (практики та кваліфікаційні роботи), можна встановлювати 1,5 кредити за кожний тиждень.

Не рекомендується встановлювати навчальним складовим та періодам навчання величини кредитів, котрі не є цілими числами. Припускається округлення кількості кредитів до цілих чисел.

Розподіл кредитів між циклами дисциплін та встановлення мінімальної кількості кредитів нормативним дисциплінам (практикам, курсовим та кваліфікаційній роботам) визначається галузевим стандартом вищої освіти. Вищий навчальний заклад самостійно встановлює кредити вибірково дисциплінам (практикам та курсовим роботам), а також може спрямувати частину кредитів вибіркової частини змісту освіти на збільшення кількості кредитів нормативних дисциплін (практикам, курсовим та кваліфікаційній роботам). Формування компонентів навчального плану та встановлення кредитів вибіркової частини змісту освіти є виключною прерогативою вищого навчального закладу.

Встановлення кредитів компонентам навчального плану не повинно порушувати кількості кредитів навчального плану, навчального року та періодів навчання.

Загалом обсяг додаткових кредитів, які студент може отримати за навчальний рік (повторне вивчення дисциплін, ліквідація академічної різниці), не повинен перевищувати 20 кредитів за рік. Максимально допустимий обсяг академічної різниці при поновленні,

переведенні студента або зарахуванні на другий-третій курси на основі здобутого рівня молодшого спеціаліста встановлюється вищим навчальним закладом, але не може перевищувати 20 кредитів (10 кредитів при зарахуванні на останній курс чи рік навчання).

Загальноосвітнім предметам, які вивчаються за програмами підготовки молодших спеціалістів на основі базової загальної освіти, кредити встановлюються на загальних підставах. Державній підсумковій атестації кредити не встановлюються.

У вищому навчальному закладі має функціонувати відкрита система моніторингу встановлення кредитів, яка використовує зворотній зв'язок з студентами та викладацьким складом для систематичного оцінювання та перегляду встановлення кредитів відповідно до фактичних витрат часу.

## **8. Індивідуальний навчальний план студента**

Навчання студента здійснюється за індивідуальним навчальним планом, який розробляється на навчальний рік на підставі робочого навчального плану. Визначення вибіркового дисциплін індивідуального навчального плану повинно відповідати принципам альтернативності (не менше двох приблизно рівноцінних альтернатив на кожну позицію вибору), змагальності (студент здійснює вибір після проведення пробних лекцій (занять) та ознайомлення з програмами дисциплін) та академічної відповідальності (не допускати нав'язування студентам певних вибіркового дисциплін в інтересах кафедр та окремих викладачів). Дисципліни вільного вибору можуть обиратися студентами як окремо, так і блоками, що формуються за ознакою можливості присудження відповідної кваліфікації або спорідненості отримуваних компетенцій.

## **9. Планування навчального навантаження студента**

Навантаження студента з дисципліни (модуля) впродовж періоду навчання (семестру, триместру тощо) складається з контактних годин (лекцій, практичних, семінарських, лабораторних занять, консультацій), самостійної роботи, підготовки та проходження

контрольних заходів, на які розподіляються кредити, встановлені для навчальних дисциплін.

Якщо формою підсумкового контролю з дисципліни є екзамен(и), то на підготовку та проходження кожного з них виділяється один кредит. Якщо курсова робота планується як окремий модуль дисципліни, то на нього виділяється не менше одного кредиту.

Решта встановлених для дисципліни кредитів перераховується в години, які розподіляються на контактні години та самостійну роботу.

Максимальна кількість контактних годин на один кредит становить: для студентів освітньо-кваліфікаційних рівнів молодшого спеціаліста та бакалавра - 16 годин, спеціаліста - 14 годин, магістра - 10 годин. Решта часу відводиться на самостійну роботу.

#### **10. Планування графіку навчального процесу та розкладу навчальних занять**

Тривалість теоретичного навчання впродовж періоду навчання визначається як різниця його загальної тривалості та тривалості екзаменаційної сесії. Тривалість екзаменаційної сесії визначається з розрахунку: не менше 2/3 тижня на один екзамен.

Розподіл контактних годин між лекціями, практичними, семінарськими, лабораторними заняттями та консультаціями, а також між тижнями теоретичного навчання є прерогативою вищого навчального закладу. При цьому максимальне тижневе аудиторне навантаження (разом із заняттями із позакредитної дисципліни «фізичне виховання») не повинно перевищувати: для студентів освітньо-кваліфікаційних рівнів молодшого спеціаліста та бакалавра - 30 годин, спеціаліста - 24 годин, магістра - 18 годин. Складання заліків, як правило, проводиться на останньому практичному, семінарському чи лабораторному занятті.

#### **11. Особливості планування навчального навантаження студентів, які поєднують навчання з роботою**

Для студентів заочної (дистанційної) та вечірньої форм навчання тривалість теоретичного навчання, обов'язкової практичної

підготовки, семестрового контролю та виконання індивідуальних завдань для них складає 44 тижні на рік (до 40 тижнів в останній рік навчання).

Стаття 216 Кодексу законів про працю України передбачає додаткові відпустки у зв'язку з навчанням у вищих навчальних закладах для студентів, які поєднують роботу з навчанням. Максимальний тижневий бюджет часу студента заочної (дистанційної) форми навчання становить 27 годин (вимоги до державних стандартів вищої освіти, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 7 серпня 1998 р. № 1247), що використовується для розрахунку бюджету часу студента в міжсесійний період. У період сесій заочники мають такий самий тижневий бюджет часу, як і студенти денної форми навчання (54 години).

Оскільки теоретичне навчання студентів заочної (дистанційної) та вечірньої форм навчання підкріплюється загальними та професійними компетенціями, які здобуваються під час трудової діяльності, ціна одного кредиту ЄКТС для студентів заочної (дистанційної) та вечірньої форм навчання може бути встановлена на рівні 25 годин.

Вищий навчальний заклад може планувати більшу кількість кредитів на навчальний рік за рахунок власного часу студентів заочної (дистанційної) та вечірньої форм навчання у разі наявності їх письмової згоди.

## **12. Встановлення кредитів студентам вищих навчальних закладів**

Встановлення кредитів студентам зі складових навчального плану (навчальних дисциплін, практик, курсових та кваліфікаційних робіт) здійснюється на підставі отримання позитивних оцінок підсумкового контролю. Встановлення кредитів студентам здійснюється в повному обсязі відповідно до кредитів, встановлених навчальній складовій і лише після повного їх виконання.

Встановлення студентам кредитів в цілому, за навчальним планом, або циклу дисциплін здійснюється на підставі встановлених кредитів усім його навчальним складовим.

### **13. Трансфер кредитів**

Трансфер кредитів може здійснюватись у порядку перезарахування кредитів, які були встановлені студентам під час навчання на інших освітніх програмах, та можливого визнання результатів неофіційного та неформального навчання.

Перезарахування кредитів, які були встановлені під час навчання на інших освітніх програмах, здійснюється за рішенням керівника вищого навчального закладу або його підрозділу на підставі документів про раніше здобуту освіту (додаток до диплома, академічна довідка, свідоцтво про підвищення кваліфікації), витягу із навчальної картки, у разі одночасного навчання за декількома програмами або академічної довідки ЄКТС.

Вищі навчальні заклади інформують Міністерство освіти і науки України про всі випадки трансферу кредитів у випадку визнання результатів неофіційного та неформального навчання в обсязі понад 30 кредитів.

### **14. Оцінювання знань**

Довідник користувача ЄКТС дає можливість користуватись будь-якою шкалою оцінювання, проте доцільним є врахування раніше накопиченого досвіду.

Рекомендується до використання розширена шкала підсумкового контролю: позитивні оцінки — «відмінно», «дуже добре», «добре», «задовільно», «достатньо», негативні оцінки — «незадовільно», «неприйнятно».

При захисті кваліфікаційних робіт за рішенням державної екзаменаційної комісії може бути виставлена оцінка «відмінно з відзнакою». При перескладанні екзаменів, заліків, повторному захисті звітів з практики та курсових робіт додатково використовується оцінка «достатньо\*», яка засвідчує виконання студентом мінімальних вимог без урахування накопичення балів.

Розширена шкала підсумкового контролю використовується для виставлення екзаменаційних оцінок, залікових оцінок (усі заліки — диференційовані), захистів звітів з практики, захистів курсових та кваліфікаційних робіт тощо. Оцінки за цією шкалою заносяться до

відомостей обліку успішності, залікових книжок (індивідуальних навчальних планів) студентів та іншої академічної документації. У документи про освіту та академічну документацію для мобільності студентів негативні оцінки не заносяться, оцінка «достатньо\*» замінюється на оцінку «достатньо».

Оцінки за розширеною шкалою виставляються на підставі накопичуваної бальної шкали вищого навчального закладу.

Накопичувальна бальна шкала регулюється нормативним документом вищого навчального закладу, який повинен містити:

- межу та крок накопичувальної шкали;
- мінімальний бал для отримання позитивної оцінки;
- максимальний бал за виконання необов'язкових завдань (максимальний бал накопичувальної шкали може бути досягнутий при виконанні обов'язкових завдань);
- правила встановлення відповідності між накопичувальною бальною шкалою та розширеною шкалою оцінювання знань студентів.

У разі отримання оцінки «незадовільно» студент має право на два перескладання: викладачу та комісії. Замість перескладання комісії студент може вибрати повторне вивчення дисципліни, проходження практики чи виконання курсової роботи в наступному навчальному періоді.

У разі отримання оцінки «неприйнятно» студент зобов'язаний повторно вивчити дисципліну, пройти практику чи виконати курсову роботу в наступному навчальному періоді.

Повторне вивчення дисциплін, проходження практики та виконання курсових робіт планується за рахунок власного часу студента і не фінансується з бюджетних коштів. При повторному вивченні відповідний навчальний компонент відноситься до індивідуального навчального плану наступного навчального періоду.

Повторне вивчення вибіркової дисципліни може бути замінено вивченням іншої вибіркової дисципліни відповідного циклу та обсягу.

Додаток В  
Ю. В. Андріяко, М. Ю. Россоха,  
С. О. Семеріков

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ ПРОЦЕСОМ У ВНЗ

Процес реформування системи освіти з метою забезпечення якості освітніх послуг стає пріоритетом політики більшості країн світу. Освіта є феноменом, який нерозривно пов'язаний із соціальними, політичними, економічними умовами будь-якого суспільства. Сучасні навчальні заклади функціонують у ринковому середовищі, а тому їхнім основним завданням, як і будь-яких інших організацій, що функціонують у ринкових умовах, є досягнення ефективних результатів діяльності з найменшими затратами. За умов ринкового середовища в діяльності вищих навчальних закладів (ВНЗ) доцільно застосовувати системний підхід до управління педагогічним процесом, а також принципи менеджменту, що широко використовуються в економічній діяльності [1]. Разом з тим ВНЗ – мало досліджена з точки зору теоретичного і практичного менеджменту організація.

Розв'язанню проблем управління освітою, освітнього менеджменту присвячені праці П. Власова, М. Гончарова, М. Гриньової, О. Гурової, Л. Даниленко, Л. Карамушки, В. Крижко, І. Лікарчука, В. Маслова, А. Моїсеєва, М. Поташніка, В. Симонова, Н. Ушакової, В. Шаркунової, О. Штепи та інших. Разом з тим, як слушно зазначає О. Гурова, в нашій країні на сучасному етапі немає єдиної думки щодо шляхів розв'язання проблеми реалізації загальних принципів управління в освітніх закладах [2]. Аналогічно, І. Лікарчук наголошує на відсутності чіткого тлумачення основних методологічних засад освітнього менеджменту [3].

Теорія, практика і мистецтво управління застосовуються з метою досягнення цілей діяльності організації і дозволяють виробити власну стратегію, комплекс засобів і методів для розв'язання поставлених задач. Управління забезпечує безперервний і цілеспрямований вплив



на об'єкт керування. Таким чином, управління визначається як процес, а система управління – як механізм, якій забезпечує цей процес. Любий динамічний процес, в якому можуть брати участь і люди, складається з окремих процедур, операцій і взаємопов'язаних етапів. Їх послідовність становить технологію управлінського процесу. Для з'ясування сутності і змісту механізмів і функцій менеджменту в освіті, уявляється доцільним визначитися із загальними поняттями систем управління і менеджменту.

Аналіз значного обсягу досліджень з теорії управління свідчить, що управління визначається переважно як процес впливу, спрямований на досягнення певної цілі (задачі, ідеї) в певних рамках правил й обставин, а також процес розподілу і руху ресурсів в організації за розробленим планом з безперервним контролем результатів [4]. Особливістю процесу управління є те, що він є процесом цілеспрямованим, який виконується безперервно в часі і просторі, вимагає глибокого аналізу, розробки і постановки конкретних цілей. Відповідно, чим більше результат буде наближений до заздалегідь встановленої цілі, тим вище якість управління.

За системним підходом, система управління являє собою систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення певних цілей даним об'єктом.

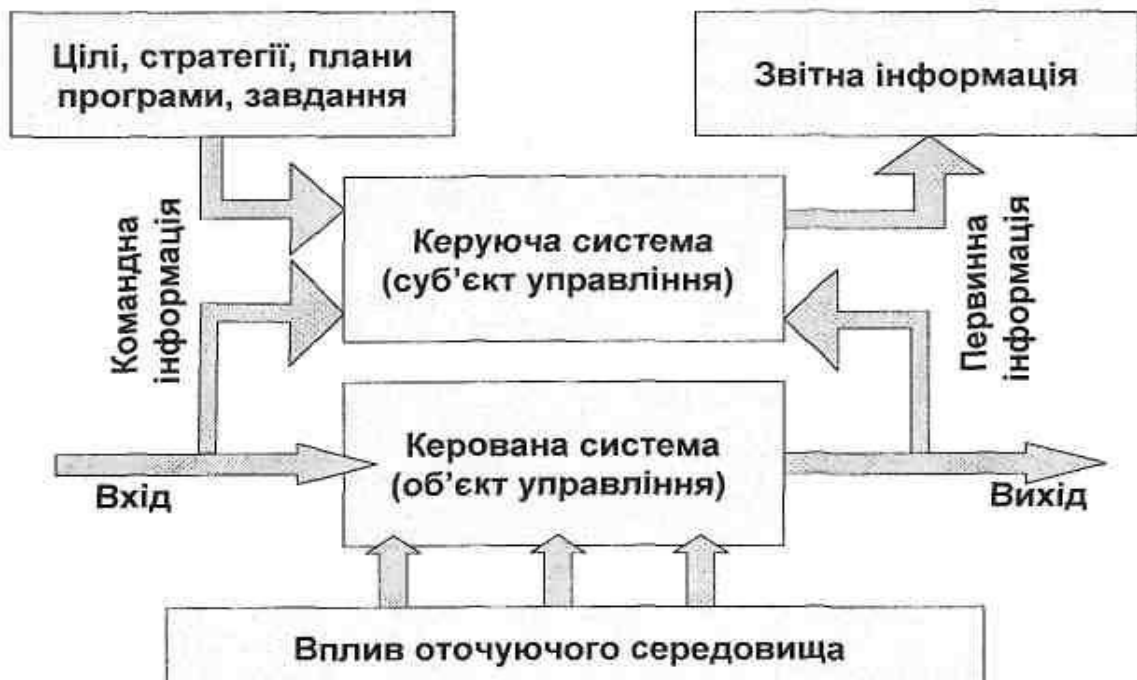
Система управління за участю людини визначається як система менеджменту.

На малюнку 1 наведена загальна схема системи управління.

Як бачимо, до основних елементів системи управління відносяться керуюча і керована системи. Керуюча система у менеджменті освіти забезпечує своє функціонування через поетапні операції:

- планування діяльності суб'єктів і об'єктів освітнього процесу;
- організація діяльності суб'єктів і об'єктів освітнього процесу;
- мотивування поведінки працівників, які здійснюють певні процеси діяльності в освітянській сфері;
- контролювання процесу діяльності суб'єктів і об'єктів освітньої сфери;

- регулювання процесу діяльності суб'єктів і об'єктів освітньої сфери.



*Мал. 1. Загальна схема системи управління [5, с.70].*

Менеджмент освітньої сфери або освітній менеджмент передбачає визначення цілей, завдань освітніх інституцій; їх конституювання та утворення, забезпечення формування та організацію виконання рішень в освітній сфері; підтримку функціонування та здійснення контролю за діяльністю освітніх закладів [6].

В залежності від системного рівня, слід виділити наступні типи освітнього менеджменту. Перший рівень – стратегічне управління освітою (управління цілями освіти). Другий – управління процесами (управління розвитком, функціонуванням тощо). Третій – організаційне управління (управління структурними перетвореннями, персоналом, ресурсами тощо).

Отже, освітній менеджмент являє собою складний комплекс взаємопов'язаних видів управлінської діяльності в інтересах функціонування навчального закладу і забезпечення необхідних

напрянків його розвитку. Як процес менеджмент освіти складається з відособлених, але тісно взаємопов'язаних елементів – функцій.

Функції менеджменту, як зазначають численні науковці, – це вид діяльності, оснований на розподілі і кооперації менеджменту і якій характеризується певною однорідністю, складністю і стабільністю впливу на об'єкт з боку суб'єкта управління.

Перелік функцій менеджменту обумовлений колом проблем, які потребують розв'язання. До таких проблем можна віднести:

- обґрунтування системи цілей ВНЗ;
- виділення задач, які потребують розв'язання для досягнення поставленої цілі, а також обґрунтування методів і способів їх розв'язання;
- визначення потреб в ресурсах і термінів розв'язання задач;
- обґрунтування структури ВНЗ, видів діяльності і обов'язків окремих працівників і підрозділів;
- мотивація працівників виконання дорученої роботи в зазначені терміни і належної якості;
- здійснення регулювання і контролю за розв'язанням поставлених задач.

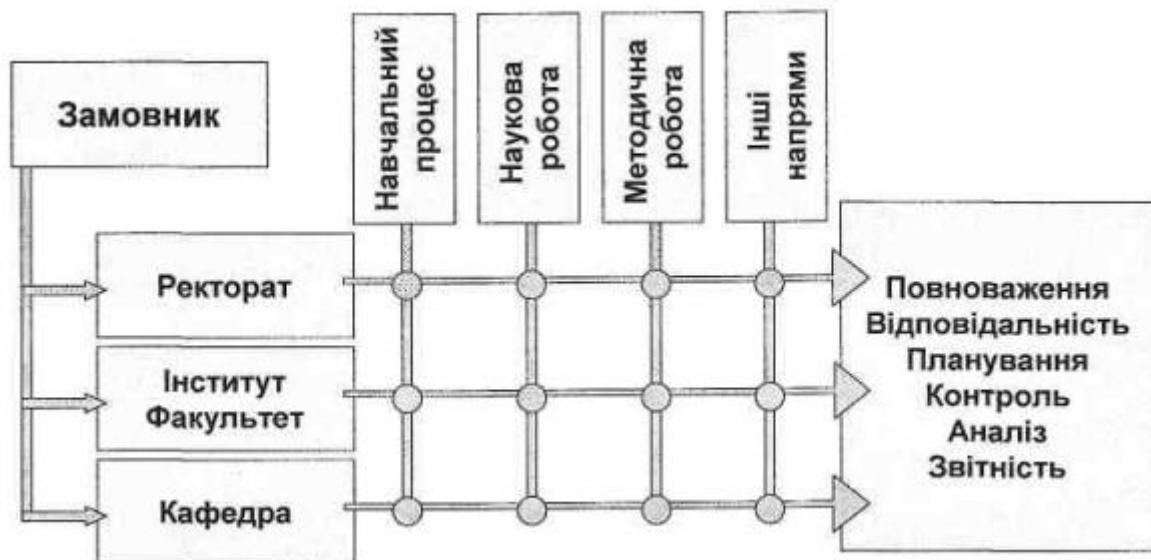
Нині в літературі, як зазначає Й. Завадський, зустрічається понад 50 класифікацій функцій менеджменту. В переважній більшості в їх основу покладена файолівська концепція розчленування адміністративної діяльності на окремі функції, які класифікуються з позиції об'єкта і суб'єкта менеджменту. Найпоширенішою є класифікація функцій з позицій суб'єкту менеджменту. З організаційно-технічного погляду серед функцій менеджменту розрізняють загальні та специфічні [5, с. 52].

До основних функцій менеджменту відносять, як правило, планування, організацію, мотивацію і контроль. Окремі науковці до функцій менеджменту відносять також прогнозування, аналіз, координацію тощо, але принциповим, на нашу думку, є не кількість зазначених функцій, а трактування їх змісту.

Планування, як загальна функція освітнього менеджменту, являє собою процес обґрунтування напрямів і параметрів розвитку ВНЗ, способів досягнення цих параметрів з урахуванням внутрішніх

можливостей і взаємодії з оточуючим середовищем. Зміст функції планування вміщує обґрунтування місії навчального закладу; конкретизацію цілей для структурних підрозділів на плановий період; постановку конкретних задач, які потребують розв'язання для досягнення поставленої цілі; обґрунтування критеріїв досягнення системи цілей, розв'язання поставлених задач, системи обмежень (економічних, соціальних, правових тощо); визначення послідовності, термінів і способів розв'язання задач; обґрунтування і визначення потреб в ресурсах – трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо.

Функція організації визначається як цілеспрямований процес взаємодії працівників і підрозділів ВНЗ для досягнення поставленої цілі. Реалізація цієї функції вміщує визначення повноважень, відповідальності, змісту окремих функцій менеджменту для певного рівня ієрархії структури навчального закладу. Розв'язання проблеми визначення змісту зазначеної функції менеджменту освіти можливо із застосуванням матричного підходу. На малюнку 2 наведена схема формування і делегування елементів функцій менеджменту окремим структурним підрозділам відповідно до ієрархії управління.



**Мал. 2.** *Схема формування і делегування елементів функцій менеджменту.*

Як бачимо, відповідно до напрямків діяльності та ієрархії структури ВНЗ делегуються відповідні повноваження,

відповідальність, обов'язки і обсяги функцій планування, контролю, аналізу та визначається система звітності. За аналогічним підходом можлива й побудова структури вищого навчального закладу. Структура вищого навчального закладу повинна відповідати його стратегії. Формування структури вміщує такі етапи:

1. Виділення блоків, що забезпечують основні напрямки діяльності закладу у відповідності до горизонтального і вертикального розподілу праці.

2. Визначення співвідношення основних повноважень, делегування окремих повноважень і формування системи команд, що забезпечують оптимальну спеціалізацію виконавців.

3. Визначення посадових обов'язків виконавців.

Наступна загальна функція освітнього менеджменту – мотивація. Мотивація – це, перш за все, процес спонукання людини до діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх рушійних сил для досягнення цілей вищого навчального закладу. Працівник, на відміну від матеріальних факторів виробництва, має власні цілі, цінності, уявлення, очікування, потреби тощо. Тому його поведінка, зокрема відношення до конкретної діяльності впливають також умови діяльності, її зміст, взаємовідносини з колегами тощо. Особливістю зазначеної функції в системі освітнього менеджменту є те, що вона відноситься не лише до працівників ВНЗ, а й до студентів.

Контроль – це процес вимірювання й оцінки фактичної траєкторії розвитку ВНЗ і співставлення її з плановою траєкторією, яка дозволяє досягнути мети. До основних стадій процесу контролю відносять:

- завдання нормативної траєкторії або бази порівняння, а також основних часових етапів (періодичність контролю);
- з'ясування фактичних значень параметрів та характеристик;
- порівняння фактичних значень параметрів, що контролюються, з плановими або базовими; аналіз масштабів і причин відхилення;
- обґрунтування необхідності корегування планової траєкторії (бази порівняння);
- здійснення заходів, що забезпечують обґрунтовані корегування.

Слід зазначити, що загальні функції освітнього менеджменту мають свою специфіку і проявляються у кожному конкретному напрямку діяльності ВНЗ, утворюючи при цьому специфічні функції.

До основних специфічних функцій менеджменту освіти слід віднести управління ресурсами, управління якістю освітньої діяльності, аналіз ефективності системи менеджменту.

На малюнку 3 наведена схема і структура функції управління ресурсами ВНЗ.



*Мал. 3. Структура функції управління ресурсами ВНЗ.*

З огляду на те, що ВНЗ є складним багатфункціональним об'єктом управління, його ресурси відрізняють від їх тлумачення, прийнятого для промислових підприємств.

Зокрема, ресурси ВНЗ доцільно класифікувати в залежності від їх ролі, матеріального уявлення і особливостей впливу на процес освітньої діяльності. При цьому кожен з видів ресурсів додатково деталізується на підвиди. Зокрема, трудові ресурси деталізуються на науковий і науково-педагогічний персонал, адміністративно-управлінський, допоміжний тощо. Відповідно до принципів формування й делегування повноважень, для кожного структурного підрозділу з урахуванням ієрархії структури ВНЗ, визначається зміст

цієї функції. Іншою мовою, при розв'язанні питань управління ресурсами доцільно чітко визначити завдання, повноваження і відповідальність керівників структурних підрозділів кожного рівня.

Наступна специфічна функція освітнього менеджменту – управління якістю. На малюнку 4 наведена структура і складові елементи, які визначають зміст зазначеної функції.

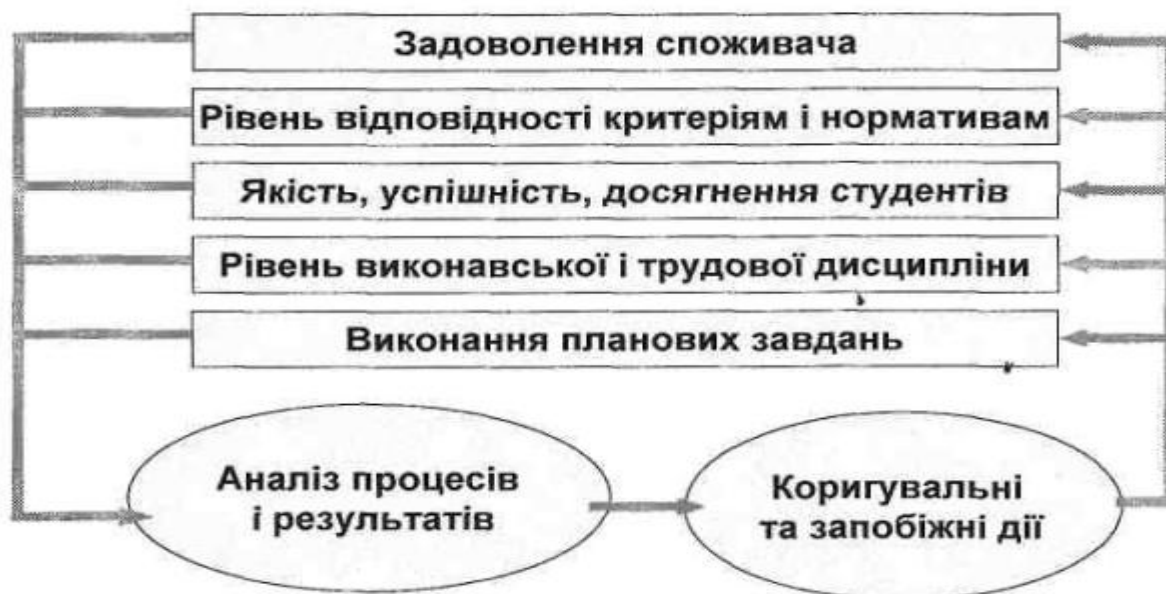


*Мал. 4. Структура і складові елементи функції управління якістю освіти.*

Усі складові, які забезпечують якість освіти мають бути регламентовані відповідними положеннями, рекомендаціями тощо. Саме на такому принципі будується система менеджменту якості, яка також передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності на всіх рівнях організаційної структури.

Аналіз ефективності освітнього менеджменту ґрунтується на багатьох чинниках. На малюнку 5 наведена схема аналізу ефективності освітнього менеджменту.

Аналіз процесів і результатів здійснюється на основі вивчення рівня задоволення потреб споживачів освітніх послуг, а також відповідність освітнім стандартам тощо.



*Мал. 5. Схема аналізу ефективності освітнього менеджменту.*

Отже, функції освітнього менеджменту поділяють на загальні і специфічні. До загальних відносяться планування, організація, мотивація і контроль. Кожна з зазначених функцій знаходить свій прояв у конкретних напрямках діяльності вищого навчального закладу і має певні особливості, які визначаються змістом освітньої діяльності. До специфічних функцій менеджменту освіти відносяться управління ресурсами, управління якістю освітньої діяльності, а також аналіз ефективності системи освітнього менеджменту. Разом з тим, слід наголосити, що система освітнього менеджменту у вищому навчальному закладі повинна відповідати ринковим умовам господарювання і мати спрямованість на розв'язання проблеми задоволення потреб споживачів освітніх послуг.

## Література

1. Магдач З. Т. Розвиток освітнього менеджменту у Канаді та США : навчальний посібник. / З. Т. Магдач. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 120 с.
2. Гурова О. М. Принципи освітнього менеджменту / О. М. Гурова // Збірник наукових праць Бердянського державного



- педагогічного університету (Педагогічні науки). – №4. – Бердянськ : БДПУ, 2005. – 210 с.
3. Лікарчук І. Л. До питання про методологічні засади освітнього менеджменту. / І. Л. Лікарчук // Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/NarOsv/>
  4. Википедия. Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
  5. Завадський Й. С. Менеджмент. / Й. С. Завадський – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – 543 с.
  6. Антонюк О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. / О.Антонюк // Персонал – 2006. – № 10. – Режим доступу до журн.: <http://personal.in.ua/article.php?ida=381>

Додаток Д

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерством  
освіти і науки України  
25.04.2013 № 466

Зареєстровано в  
Міністерстві юстиції  
України

30 квітня 2013 р.  
за № 703/23235

## ПОЛОЖЕННЯ

про дистанційне навчання

### I. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає основні засади організації та запровадження дистанційного навчання.

1.2. Під дистанційним навчанням розуміється індивідуалізований процес набуття знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчального процесу у спеціалізованому середовищі, яке функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій.

1.3. Це Положення поширюється на дистанційне навчання у:

- загальноосвітніх навчальних закладах (далі - ЗНЗ);
- професійно-технічних навчальних закладах (далі - ПТНЗ);
- вищих навчальних закладах (далі - ВНЗ);
- закладах післядипломної освіти або структурних підрозділах вищих навчальних закладів, наукових і освітньо-наукових установ, що здійснюють післядипломну освіту (далі - ЗПО).

1.4. 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 у навчальні заклади, підготовки іноземців та підвищення кваліфікації працівників.

1.5. Завданням дистанційного навчання є забезпечення громадянам можливості реалізації конституційного права на здобуття освіти та професійної кваліфікації, підвищення кваліфікації незалежно від статі, раси, національності, соціального і майнового стану, роду та характеру занять, світоглядних переконань, належності до партій, ставлення до релігії, віросповідання, стану здоров'я, місця проживання відповідно до їх здібностей.

1.6. У цьому Положенні терміни і поняття вживаються у таких значеннях:

- асинхронний режим - взаємодія між суб'єктами дистанційного навчання, під час якої учасники взаємодіють між собою із затримкою у часі, застосовуючи при цьому електронну пошту, форум, соціальні мережі тощо;
- веб-ресурси навчальних дисциплін (програм), у тому числі дистанційні курси, - систематизоване зібрання інформації та засобів навчально-методичного характеру, необхідних для засвоєння навчальних дисциплін (програм), яке доступне через Інтернет (локальну мережу) за допомогою веб-браузера та/або інших доступних користувачеві програмних засобів;
- веб-середовище дистанційного навчання - системно організована сукупність веб-ресурсів навчальних дисциплін (програм), програмного забезпечення управління веб-ресурсами, засобів взаємодії суб'єктів дистанційного навчання та управління дистанційним навчанням;
- дистанційна форма навчання - форма організації навчального процесу у закладах освіти (ВНЗ, ЗПО, ПТНЗ, ЗНЗ), яка забезпечує реалізацію дистанційного навчання та передбачає можливість отримання випускниками документів державного зразка про відповідний освітній або освітньо-кваліфікаційний рівень;
- інформаційно-комунікаційні технології дистанційного навчання - технології створення, накопичення, зберігання та доступу до веб-ресурсів (електронних ресурсів) навчальних дисциплін (програм), а також забезпечення організації і супроводу навчального процесу за допомогою спеціалізованого

- програмного забезпечення та засобів інформаційно-комунікаційного зв'язку, у тому числі Інтернету;
- психолого-педагогічні технології дистанційного навчання - система засобів, прийомів, кроків, послідовне здійснення яких забезпечує виконання завдань навчання, виховання і розвитку особистості;
  - синхронний режим - взаємодія між суб'єктами дистанційного навчання, під час якої всі учасники одночасно перебувають у веб-середовищі дистанційного навчання (чат, аудіо-, відеоконференції, соціальні мережі тощо);
  - система управління веб-ресурсами навчальних дисциплін (програм) - програмне забезпечення для створення, збереження, накопичення та передачі веб-ресурсів, а також для забезпечення авторизованого доступу суб'єктів дистанційного навчання до цих веб-ресурсів;
  - система управління дистанційним навчанням - програмне забезпечення, призначене для організації навчального процесу та контролю за навчанням через Інтернет та/або локальну мережу;
  - суб'єкти дистанційного навчання - особи, які навчаються (учень, вихованець, студент, слухач), та особи, які забезпечують навчальний процес за дистанційною формою навчання (педагогічні та науково-педагогічні працівники, методисти тощо);
  - технології дистанційного навчання - комплекс освітніх технологій, включаючи психолого-педагогічні та інформаційно-комунікаційні, що надають можливість реалізувати процес дистанційного навчання у навчальних закладах та наукових установах.

## II. Реалізація дистанційного навчання

### 2.1. Дистанційне навчання реалізовується шляхом:

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

2.2. Запровадження дистанційної форми навчання у ЗНЗ, ПТНЗ, ВНЗ, ЗПО можливе за погодженням з МОН України.

2.3. Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації (післядипломна освіта) кадрів за дистанційною формою навчання здійснюються у ВНЗ, ЗПО, ПТНЗ за ліцензованими, акредитованими (атестованими) напрямами підготовки (спеціальностями).

2.4. У ЗНЗ навчально-виховний процес за дистанційною формою організовується відповідно до робочих навчальних планів за умови їх адаптації до дистанційної форми навчання.

2.5. Строк навчання студентів, слухачів, учнів за дистанційною формою встановлюється ВНЗ, ЗПО, ПТНЗ і має бути не меншим, ніж за денною формою за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями, напрямами підготовки та спеціальностями.

2.6. Кількість студентів, слухачів, учнів ВНЗ, ЗПО, ПТНЗ, що навчаються за дистанційною формою, визначається відповідно до рішення вченої ради ВНЗ (ЗПО), педагогічної ради ПТНЗ в межах ліцензованого обсягу підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації, спеціалізації) за заочною формою навчання та/або в межах ліцензованого обсягу підготовки до вступу у вищий навчальний заклад, підготовки іноземців.

При цьому норматив чисельності студентів та слухачів, що навчаються у ВНЗ, ЗПО за дистанційною формою, повинен становити не менше одного викладача на вісімнадцять студентів (слухачів).

{Пункт 2.6 розділу II доповнено новим абзацом згідно з Наказом Міністерства освіти і науки [№ 660 від 01.06.2013](#)}

2.7. Веб-ресурси, що використовуються у ВНЗ, ЗПО, ПТНЗ, ЗНЗ для забезпечення навчального процесу за дистанційною формою навчання, мають проходити процедуру перевірки у даному ВНЗ, ЗПО, ПТНЗ, ЗНЗ. Перевірка веб-ресурсів здійснюється цим навчальним закладом.

2.8. Для впровадження навчання за дистанційною формою навчальні заклади можуть створювати центри дистанційного навчання як їх відокремлені структурні підрозділи.

2.9. Технології дистанційного навчання під час організації та забезпечення денної, вечірньої, заочної, індивідуальної та

екстернатної форм навчання можуть використовуватись у ВНЗ, ЗПО, ПТНЗ, ЗНЗ за наявності у них відповідного кадрового та системотехнічного забезпечення.

2.10. Рішення щодо використання технологій дистанційного навчання у навчальному процесі ЗНЗ, ПТНЗ, ВНЗ, ЗПО приймається вченою (педагогічною) радою навчального закладу.

III. Особливості організації навчального процесу за дистанційною формою навчання

3.1. Навчальний процес за дистанційною формою навчання здійснюється у таких формах: самостійна робота; навчальні заняття; практична підготовка (у ВНЗ); професійно-практична підготовка (у ПТНЗ); контрольні заходи. Основною формою організації навчального процесу за дистанційною формою є самостійна робота.

3.2. Основними видами навчальних занять за дистанційною формою навчання є: лекція, семінар, практичні заняття, лабораторні заняття, консультації та інші.

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

3.4. Отримання навчальних матеріалів, спілкування між суб'єктами дистанційного навчання під час навчальних занять, що проводяться дистанційно, забезпечується передачею відео-, аудіо-, графічної та текстової інформації у синхронному або асинхронному режимі.

3.5. Практичне заняття, яке передбачає виконання практичних (контрольних) робіт, відбувається дистанційно в асинхронному режимі. Окремі практичні завдання можуть виконуватись у синхронному режимі, що визначається робочою програмою навчальної дисципліни.

3.6. Лабораторне заняття проводиться очно у спеціально обладнаних навчальних лабораторіях або дистанційно з використанням відповідних віртуальних тренажерів і лабораторій.

3.7. До інших видів навчальних занять при здійсненні навчального процесу можуть відноситись ділові ігри, виконання проектів у групах тощо. Ці види навчальних занять можуть проводитись очно або

дистанційно у синхронному або асинхронному режимі, що визначається робочою програмою навчальної дисципліни.

3.8. Практична підготовка студентів (учнів, слухачів), які навчаються за дистанційною формою навчання, проводиться за окремо затвердженою навчальним закладом програмою.

3.9. Контрольні заходи з навчальної дисципліни (предмета) при здійсненні підготовки фахівців за дистанційною формою навчання у ЗНЗ, ПТНЗ, ВНЗ, ЗПО включають проміжний (тематичний, модульний), підсумковий та інші визначені ЗНЗ, ПТНЗ, ВНЗ, ЗПО контролі знань, умінь та навичок, набутих студентом, учнем (вихованцем), слухачем у процесі навчання.

Усі контрольні заходи у ЗНЗ, ПТНЗ, ВНЗ, ЗПО можуть здійснюватись відповідно до рішення навчального закладу дистанційно з використанням можливостей інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема відеоконференц-зв'язку за умови забезпечення аутентифікації того, хто навчається, або очно.

3.10. Державна атестація при підготовці фахівців за дистанційною формою навчання здійснюється згідно з статтею 7 [Закону України «Про вищу освіту»](#).

3.11. Державна кваліфікаційна атестація при підготовці кваліфікованих робітничих кадрів за дистанційною формою навчання здійснюється відповідно до [Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту](#), затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти України від 31 грудня 1998 року № 201/469, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 01 березня 1999 року за № 124/3417.

3.12. Державна підсумкова атестація учнів (вихованців) здійснюється відповідно до [Положення про державну підсумкову атестацію учнів \(вихованців\) у системі загальної середньої освіти](#), затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 18 лютого 2008 року № 94 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 21 грудня 2009 року № 1151), зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 27 лютого 2008 року за № 151/14842.

IV. Особливості організації навчального (навчально-виховного) процесу з використанням технологій дистанційного навчання

4.1. У ЗНЗ використання технологій дистанційного навчання зорієнтоване насамперед на такі категорії учнів (вихованців):

- особи з особливими потребами;
- обдаровані діти та молодь, які спроможні самостійно або прискорено опанувати навчальні програми;
- особи, які проживають у географічно віддалених і важкодоступних до ЗНЗ населених пунктах;
- учні вечірніх шкіл, які за умовами праці перебувають тривалий час за межами населеного пункту, де розташований ЗНЗ, та учні, які за сімейними обставинами (декретна відпустка тощо) не можуть систематично відвідувати школу;
- особи, які бажають отримати додаткові знання паралельно з навчанням у школі;
- особи, які готуються до вступу до ВНЗ;
- громадяни України, які тимчасово або постійно проживають за кордоном.

4.2. Технології дистанційного навчання можуть використовуватись ЗНЗ при проведенні занять через мережу Інтернет під час карантину; вивченні додаткових (факультативних) предметів; навчанні учнів під час хвороби; виконанні науково-дослідницьких робіт у Малій академії наук України; участі у дистанційних олімпіадах, конкурсах; отриманні консультацій тощо.

4.3. Перелік предметів чи тем навчальних програм, видів навчальних занять, які здійснюються за технологіями дистанційного навчання, визначаються ЗНЗ за погодженням із законними представниками учня (вихованця).

4.4. У ПТНЗ технології дистанційного навчання можуть використовуватись при організації навчального процесу за програмами первинної професійної підготовки, перепідготовки або підвищення робітничої кваліфікації, а також за навчальними програмами з навчальних предметів та професійно-теоретичної підготовки.



4.5. Професійно-практична підготовка здійснюється за дистанційною формою та/або очно у вигляді виробничого навчання, виробничої, переддипломної (передвипускної) практики і проводиться у навчально-виробничих майстернях, на полігонах, тренажерах, автодромах, трактородромах, у навчально-виробничих підрозділах, навчальних господарствах, а також на робочих місцях на виробництві та в сфері послуг або із використанням технологій дистанційного навчання за наявності відповідних веб-ресурсів і можливостей доступу до них.

4.6. Навчання осіб із особливими потребами (у тому числі з порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату, психічними розладами) передбачає залучення додаткових технологій дистанційного навчання при здійсненні всіх видів підготовки, включаючи професійно-практичну, з урахуванням особливостей розвитку учнів (вихованців).

4.7. У ВНЗ (ЗПО) при організації навчального процесу за будь-якою формою навчання технології дистанційного навчання можуть використовуватись для методичного та дидактичного забезпечення самостійної роботи, контрольних заходів, а також при здійсненні навчальних занять.

## V. Забезпечення дистанційного навчання

5.1. Науково-методичне забезпечення дистанційного навчання включає:

методичні (теоретичні та практичні) рекомендації щодо розроблення та використання педагогічно-психологічних та інформаційно-комунікаційних технологій дистанційного навчання;

критерії, засоби і системи контролю якості дистанційного навчання; змістовне, дидактичне та методичне наповнення веб-ресурсів (дистанційних курсів) навчального плану/навчальної програми підготовки.

5.2. Педагогічні, науково-педагогічні працівники та методисти навчальних закладів, в яких організована дистанційна форма навчання, повинні підвищувати свою кваліфікацію щодо організації та володіння технологіями дистанційного навчання (не рідше одного разу на 5 років та обсягом не менше 108 академічних годин).

Кваліфікація працівників, які підвищували свою кваліфікацію, має бути підтверджена документом про підвищення кваліфікації за тематикою дистанційного навчання.

5.3. Системотехнічне забезпечення дистанційного навчання включає:

- апаратні засоби (персональні комп'ютери, мережеве обладнання, джерела безперебійного живлення, сервери, обладнання для відеоконференц-зв'язку тощо), що забезпечують розроблення і використання веб-ресурсів навчального призначення, управління навчальним процесом та необхідні види навчальної взаємодії між суб'єктами дистанційного навчання у синхронному і асинхронному режимах;
- інформаційно-комунікаційне забезпечення із пропускнуою здатністю каналів, що надає всім суб'єктам дистанційного навчання навчального закладу цілодобовий доступ до веб-ресурсів і веб-сервісів для реалізації навчального процесу у синхронному та асинхронному режимах;
- програмне забезпечення загального та спеціального призначення (у тому числі для осіб з особливими потребами), яке має бути ліцензійним або побудованим на програмних продуктах з відкритими кодами;
- веб-ресурси навчальних дисциплін (програм), що необхідні для забезпечення дистанційного навчання, можуть містити:
- методичні рекомендації щодо їх використання, послідовності виконання завдань, особливостей контролю тощо;
- документи планування навчального процесу (навчальні програми, навчально-тематичні плани, розклади занять);
- відео- та аудіозаписи лекцій, семінарів тощо;
- мультимедійні лекційні матеріали;
- термінологічні словники;
- практичні завдання із методичними рекомендаціями щодо їх виконання;
- віртуальні лабораторні роботи із методичними рекомендаціями щодо їх виконання;
- віртуальні тренажери із методичними рекомендаціями щодо їх використання;

- пакети тестових завдань для проведення контрольних заходів, тестування із автоматизованою перевіркою результатів, тестування із перевіркою викладачем;
- ділові ігри із методичними рекомендаціями щодо їх використання;
- електронні бібліотеки чи посилання на них;
- бібліографії;
- дистанційний курс, що об'єднує зазначені вище веб-ресурси навчальної дисципліни (програми) єдиним педагогічним сценарієм;
- інші ресурси навчального призначення.

Перелік веб-ресурсів навчальних дисциплін (програм), необхідних для забезпечення дистанційного навчання, визначається навчальним закладом залежно від профілю навчальної дисципліни.

Для забезпечення дистанційного навчання учнів, вихованців, студентів, слухачів навчальний заклад може створювати власні веб-ресурси або використовувати інші веб-ресурси, що підлягають перевірці у цьому навчальному закладі.

# ***СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ВИЩІЙ ОСВІТІ***

**Навчальний посібник**

**Серія «Педагогіка вищої школи»**

Підписано до друку 25.12.2014. Формат 60x90 1/32

Папір офсет.

Обл.-вид. арк. 5,5. Ум. друк. арк. 5,5.

Тираж 300. Зам. № 2594.

**Видавець та виготовлювач**

**ФОП Жовтий О.О.**

20300, м. Умань, вул. Садова, 2

(УДПУ, навчальний корпус № 1)

Тел. 097 255 65 07

047 44 5 21 66

067 77 30 197

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК, № 2444 від 22.03.2006 р.