

**Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів і природокористування України**

С. М. Ніколаєнко

**КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ
(організаційно-педагогічні та правові основи
управлінської діяльності)**

Київ - 2019

УДК 37.091.113:005

ББК 74.204

Н 63

Рецензенти:

Гуржій Андрій Миколайович – радник Президента Національної академії педагогічних наук України, доктор технічних наук, професор.

Коцур Віктор Петрович – ректор Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», академік Національної академії педагогічних наук України, доктор історичних наук, професор.

Олійник Віктор Васильович – радник ректора Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, дійсний член НАПН України, доктор педагогічних наук, професор.

Ніколаєнко С.М.

Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності) : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : НУБіП України, 2019. – 408 с.

ISBN

Рекомендовано вченою радою Національного університету біоресурсів і природокористування України як підручник для студентів вищих навчальних закладів від _____ 2019 року, протокол № _____

У підручнику розглянуто теоретико-методологічні основи законодавчого забезпечення управління закладами освіти в Україні, правове регулювання фінансово-господарської діяльності закладів освіти. Проаналізовано зарубіжний досвід функціонування і законодавчого забезпечення діяльності закладів освіти, організаційно-педагогічні, етичні основи діяльності керівника закладу освіти, особливості прийняття управлінських рішень у закладі освіти, професійно-кваліфікаційну характеристику керівника закладу освіти та стилі управління закладом освіти.

Підручник призначений насамперед для студентів і викладачів вишів. Книга буде також корисною керівникам закладів освіти, аспірантам, докторантам, слухачам факультетів підвищення кваліфікації, усім, кого цікавлять проблеми законодавчого забезпечення управління закладами освіти та специфіка діяльності їхніх керівників.

УДК 37.091.113:005

ББК 74.204

Н 63

ISBN

© Ніколаєнко С.М., 2019

ЗМІСТ

Вступ	6
Світові та національні тенденції управління розвитком освіти	11
<i>Сучасні проблеми розвитку світу. Основні типи держав</i>	11
<i>Передумови виникнення економіки знань</i>	19
<i>Освіта і наука в світі та українському суспільстві</i>	24
<i>Основні теоретико-методологічні підходи до творення законодавства про освіту</i>	25
<i>Конституція і Закони України про освіту</i>	30
Правові засади реалізації управлінських функцій керівником закладу освіти	36
<i>Історичні витоки законодавства України про освіту</i>	36
<i>Роль і місце керівника закладу освіти в реалізації законодавства про освіту</i>	39
<i>Функціональні обов'язки, контракти та посадові інструкції керівників закладу освіти</i>	46
<i>Структура управління закладом освіти</i>	49
<i>Особливості діяльності суб'єктів господарювання, які надають послуги у сфері освіти</i>	55
Вплив процесів європейської та світової інтеграції на законодавче забезпечення розвитку вищої освіти України	62
<i>Сучасний стан вищої освіти в Європі та світі</i>	62
<i>Законодавство України про вищу освіту. Національна рамка кваліфікацій</i>	78
<i>Управління закладом вищої освіти</i>	88
<i>Сучасні підходи до професійного самовдосконалення керівника</i>	96
Законодавче та нормативно-правове забезпечення діяльності закладів вищої освіти України	102
<i>Особливості нового Закону України «Про вищу освіту»</i>	102
<i>Законодавче забезпечення наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в університеті</i>	106
<i>Програма розвитку університетів наук про життя в межах програми «Європа – 2020»</i>	108
<i>Шляхи модернізації та оновлення вищої освіти в Україні. Стратегічна програма розвитку НУБіП України</i>	111

<i>«Голосіївська ініціатива – 2025»</i>	
Перспективи розвитку та законодавче забезпечення професійно-технічної та фахової передвищої освіти	118
<i>Законодавче забезпечення діяльності закладів професійно-технічної (професійної) освіти</i>	118
<i>Закони України «Про професійно-технічну освіту» та «Про фахову передвищу освіту»</i>	124
<i>Основні напрями інноваційного розвитку професійно-технічної освіти</i>	126
<i>Керівник закладу професійно-технічної (професійної) та фахової передвищої освіти</i>	128
Законодавче забезпечення управлінської діяльності керівника закладів загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти	134
<i>Загальна середня, дошкільна і позашкільна освіта – основа розвитку української освіти. Нова українська школа</i>	134
<i>Законодавство про загальну середню освіту, її структура і завдання. Вимоги до керівника закладу освіти</i>	138
<i>Проблеми законодавчого забезпечення діяльності закладів позашкільної та дошкільної освіти</i>	142
<i>Правове регулювання діяльності інтернатних закладів освіти</i>	148
Правове забезпечення фінансово-господарської діяльності та організації охорони праці в закладах освіти	153
<i>Законодавство України, яке регулює фінансово-господарську діяльність закладів освіти</i>	153
<i>Правове регулювання фінансово-господарської діяльності закладів освіти</i>	156
<i>Нормативно-правові акти з охорони праці та організаційні засади працезахоронної роботи</i>	166
Зарубіжний досвід функціонування та законодавчого забезпечення діяльності закладів освіти	173
<i>Сучасні тренди розвитку вищої освіти в Європі і світі</i>	173
<i>Особливості управління дослідницькими університетами на прикладі університету штату Айова (США)</i>	185
<i>Україна і Болонський процес</i>	190
Організаційно-педагогічні основи управління та самоменеджменту в діяльності керівника закладу освіти	198

<i>Історія виникнення науки управління</i>	198
<i>Сучасні вимоги до керівника (Good to Great)</i>	205
<i>Закони самоуправління. Самоменеджмент, тайм-менеджмент у діяльності керівника закладу освіти</i>	211
<i>Управлінська діяльність керівника, моделі управління освітніми установами, організація праці і робочого місця</i>	217
<i>Основні організаційні форми управління закладами освіти</i>	221
<i>Критерії оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти</i>	224
<i>Планування роботи закладу освіти</i>	226
Прийняття управлінських рішень у закладі освіти	235
<i>Управлінські рішення, їхня сутність, функції, вимоги до них та їхні різновиди</i>	235
<i>Етапи прийняття управлінських рішень. Альтернативні рішення</i>	238
<i>Індивідуальний та колегіальний підхід до прийняття управлінських рішень у закладі освіти</i>	245
<i>Контроль за виконанням управлінських рішень</i>	247
Професійні вимоги до керівника закладу освіти	252
<i>Основні вимоги та професійно-кваліфікаційна характеристика, психограма керівника закладу освіти</i>	252
<i>Роль іміджу керівника</i>	263
<i>Стиль керівництва. Типологія стилів лідерства</i>	267
<i>Принципи і прийоми в діяльності керівника</i>	274
Етика керівника закладу освіти	282
<i>Етичні проблеми навчально-виховного процесу. Етичні стосунки в навчальному закладі</i>	282
<i>Професійна етика керівника закладу освіти. Модель професійної етики керівника</i>	287
<i>Типи та класифікація конфліктів, стилі поведінки особистості в конфлікті. Аналіз та культура розв'язання конфліктів</i>	290
Глосарій	300
Література	313
Додатки	319

ВСТУП

Хто думає про науку, той любить її, а хто її любить, той ніколи не перестає вчитися, хоча б зовні він і здавався бездіяльним.

Григорій Сковорода

Секретом успіху будь-якого закладу освіти є хороший кадровий потенціал, необхідні ресурси та ефективний менеджмент.

Досвід управлінської та законотворчої діяльності дозволяє стверджувати, що формування сучасного законодавчого поля освіти і науки, адекватне реагування на виклики часу, підготовка високопрофесійних менеджерів – одне з найперших завдань для сучасної Української держави, оскільки ця галузь є основою розвитку будь-якого суспільства. Нехтування цим підходом може призвести країну до занепаду. Адже всі провідні країни Сходу й Заходу активно розвивають нині так звану інноваційну економіку, економіку знань, ознакою якої є опора на людський потенціал, створення все більшої кількості наукових новинок. Серед пріоритетів людських цінностей на перший план виходять проблеми становлення демократичного, справедливого, людиноцентристського суспільства. Адже щоб реалізувати основне багатство України – інтелект її громадян, слід мати сучасну систему освіти, чіткі, загальнозрозумілі правила діяльності закладів освіти і науки.

Усе це вимагає глибокого професійного підходу до сучасного законодавства. Першою і основною вимогою нормативно-правового поля вітчизняної освіти і науки мають стати норми законів, які забезпечують ставлення до людини як до особистості, другою – все те, що відтворює демократизм системи, забезпечує її відкритість.

Знання законодавчої бази діяльності закладів освіти детерміновано появою нових вимог до професійної компетентності майбутніх керівників, управлінців у сфері освіти. На сьогодні швидкими темпами зростає потреба у висококваліфікованих, досвідчених менеджерах, які можуть відкрити нове бачення системи

сучасної освіти. Актуальними завданнями для них залишаються збереження й поширення кращих традицій національної системи освіти, забезпечення доступності здобуття якісної освіти для всіх громадян та подальшої її інтеграції в освітній і науковий простір Європи та світу. Сучасний керівник університету, школи, профтехучилища чи дитячого садка повинен бути людиною творчою, націленою на майбутнє особистістю, що вміє не лише пристосовуватися до умов сьогодення і готова до співробітництва, але й може бути творцем нового та ініціатором нововведень.

Національний університет біоресурсів і природокористування України має у своїй структурі гуманітарно-педагогічний факультет, на якому з 2010 року здійснюється підготовка магістрів за спеціальністю «Менеджмент (Управління навчальним закладом)». Майбутні фахівці, що її опановують, повинні ознайомитися з теоретичними аспектами формування законодавства про надання послуг у сфері освіти, правовою характеристикою різних видів закладів освіти, переліком нормативно-правових актів, котрі входять до законодавчої бази закладів освіти, видами суб'єктів господарювання, що надають послуги у сфері освіти, майновою та фінансовою основою діяльності суб'єктів господарювання у ЗВО. Випускники з цієї спеціальності повинні уміти оперувати положеннями законів України, підзаконних нормативних актів, знати їхні особливості, аналізувати зміст нормативно-правових актів, визначати їхні недоліки та надавати пропозиції щодо їх вдосконалення.

Майбутні управлінці освітньої сфери повинні бути знайомі з нормативно-законодавчими актами, що забезпечують діяльність керівника закладу освіти, його посадовими обов'язками, знати структуру апарату управління та розуміти роль керівника в його удосконаленні, володіти методами аналізу ефективності управління навчально-виховним процесом. Вони мають знати сучасні технології та стилі управління, умови планування роботи закладу освіти, моделі та умови прийняття управлінських рішень, етичні норми та критерії

оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти, володіти основами тайм-менеджменту, самоменеджменту та іншим.

Як стверджує ізраїльський вчений-історик Ювал Ной Харарі в книжці «21 урок для XXI століття», нині весь світ стоїть перед революцією – злиття двох могутніх цивілізаційних напрямків. З одного боку – біологи розшифровують генетичні таємниці людського тіла, зокрема мозку, і людських відчуттів. З іншого – вчені-комп'ютерники дають нам безпрецедентну швидкість обробки даних.

Коли біотехнологічна революція зіллється з інформаційно-технічною, буде створено алгоритми Великих Даних, які, на думку вченого, зможуть тотально відстежити й розуміти відчуття людини краще, ніж вона сама. Тоді все осмислення, обґрунтування перейде від людей до комп'ютерів. Люди щоденно почнуть стикатися з інститутами, корпораціями й урядовими агенціями, які розуміють кожного і маніпулюють тим, що було досі недоторканим внутрішнім світом людини.

Постіндустріальна цивілізація, спираючись на штучний інтелект, біоінженерію й нанотехнології, може стати більш незалежною, самодостатньою, а «відсталі» країни й континенти можуть стати непотрібними. Це викликає велику стурбованість серед вчених, політиків, прогресивної громадськості світу.

«Фортифікаційні споруди під охороною дронів і роботів можуть відділити самопроголошені цивілізовані зони, де кіборги б'ються між собою із використанням логічних бомб, від варварських земель, де звичайні люди битимуться між собою із використанням мачете і автоматів Калашнікова», – пише Ю. Н. Харарі.

За оцінками Ю. Н. Харарі, у XXI столітті збір і володіння даними перевершать цінність землі та механізмів, виконуючи роль найважливіших активів. Важливою стане боротьба за контроль над потоками даних. За деякими оцінками аналітиків, ми насправді не є споживачами інформаційних послуг Google чи Facebook, а, навпаки, саме ми і є їхня продукція. Адже вони збирають величезні обсяги інформації про нас, що оцінюються набагато вище, ніж доходи від реклами. Майбутньому керівнику цікаво буде знати, що 16 лютого

2017 р. Марк Цукерберг опублікував маніфест про необхідність побудови глобальної спільноти за допомогою Facebook. Йдеться про побудову громад на нових принципах, про те, що не зробили священники і політики.

Проте пізніше стало відомо, що дані Facebook використовують люди, які хочуть втручатися у вибори на всій планеті, вести підривну роботу. Це велика загроза для світового порядку і всіх цивілізацій.

Нині існує небезпека того, що штучний інтелект може стати самостійним, непідконтрольним. Як стверджує Харарі, «початкові алгоритми можуть розробити люди, однак коли він почне розростатись, то стане на свій власний шлях, йдучи туди, куди не заходив жодний людський мозок». Таких прикладів нині дуже багато.

Зокрема, всесвітньовідомий UBER може керувати мільйонами таксистів, маючи лише жменьку працівників, а більшість команд віддається алгоритмами, що не потребують нагляду людей.

Інший приклад – гонконзька фірма Deep Knowledge Ventures, що спеціалізується на регенеративній медицині. Вона піднялась на новий рівень управління, призначивши до керівного органу алгоритм під назвою Vital. Разом з іншими п'ятьма членами ради цей алгоритм голосує щодо того, чи повинна / не повинна фірма інвестувати в конкретну компанію. Як свідчить практика, голосування алгоритму є безпомилковим.

Розуміння всіх глобалізаційних процесів, революційних викликів часу мусить зорієнтувати керівника навчального закладу на постійне оновлення, самоосвіту, постійну роботу над собою.

Народи, нації, які не усвідомлюють значення розвитку освіти, науки, технологій можуть бути викинуті за межі цивілізації. Тому завдання керівника навчального закладу глибоко усвідомити процеси, що відбуваються в світі, сучасній науці та освіті.

Метою підручника є висвітлення теоретико-методологічних основ законодавчого забезпечення управління освітніми закладами в Україні, особливо вищими, правове регулювання освітньою, науковою, фінансово-господарською діяльністю закладів освіти, аналіз зарубіжного досвіду функціонування і законодавчого

забезпечення діяльності закладів освіти, особливості, завдання, зміст та вимоги до діяльності їхнього керівника, умови організації та планування його праці.

У підручнику наведено оцінки суспільно-політичної ситуації в Україні, можливі ризики і втрати від нехтування політиками сучасних світових тенденцій розвитку освіти і науки, ризиків недотримання Конституції та законів України.

Не претендуючи на завершеність цієї праці, оскільки проблема законодавчого забезпечення, організаційно-педагогічного управління діяльності закладами освіти динамічна й дискусійна, сподіваємося, що ознайомлення майбутніх управлінців у сфері освіти з матеріалами цієї книжки сприятиме їхньому формуванню як висококваліфікованих фахівців, майбутніх менеджерів освітянської галузі.

Видання також може бути корисним керівникам закладів освіти, тим, хто опікується життям студентської та учнівської молоді.

Світові та національні тенденції управління розвитком освіти

1. Сучасні проблеми розвитку світу. Основні типи сучасних держав.
2. Передумови виникнення економіки знань.
3. Освіта і наука в світі та українському суспільстві.
4. Основні теоретико-методологічні підходи до творення законодавства про освіту.
5. Конституція і Закони України про освіту.

Освіта може дати сенс і мету існування людини і позбавити її від непотрібних страждань – елементарних страждань – голоду, злиднів, убивств у війні, хвороб – тут, на Землі.

Володимир Вернадський

1. Сучасні проблеми розвитку світу. Основні типи сучасних держав

Світ динамічно розвивається, маємо всі ознаки четвертої промислової революції, яка характеризується поєднаннями біотехнологій, нанотехнологій з цифровими технологіями, появи інтернету речей, посиленням ролі штучного інтелекту.

У сучасному світі освіта і наука стали дійсно продуктивними силами. Країни, що є лідерами у соціально-економічному розвитку, мають високі показники ІЛР (індексу людського розвитку), які характеризують середню протяжність життя, освітні показники – охоплення середньою освітою, вищою школою, внутрішнього валового продукту на одного жителя. Україна за ІЛР посідає десь 80-те місце, маючи досить пристойні освітні показники. Майбутній керівник закладу освіти повинен знати і розуміти загальні закономірності розвитку суспільства, глобальні виклики всього світу.

Серед сучасних проблем розвитку світу виокремились ті, що породжують глобальні конфлікти. Ключовими їхніми рисами є:

1) всеохопний характер, що відображає, з одного боку, суперечності та конфлікти всього спектру взаємовідносин людини, природи, суспільства (рис. 1), а з іншого – планетарно-катастрофічні наслідки за умови їх невирішення;

2) динамізм у кількісному та якісному планах, зумовлений як їхньою акселеративною природою, так і «ланцюговим ефектом» у просторовому і функціональному планах;

3) складність у розумінні та ідентифікації, особливо в підходах і засобах вирішення, оскільки потрібна організована консолідація колосальних ресурсів, яка неможлива на сьогодні.

На думку вчених, до глобальних викликів сьогодення можна зарахувати:

1. Швидке наростання екологічної кризи.

2. Посилення демографічного дисбалансу, пов'язаного з прискореним старінням населення. Дефіцит традиційних природних ресурсів. Для вирівнювання споживання потрібно використовувати ресурси приблизно ще чотирьох таких планет, як Земля, що є неможливим.

3. Наростання проблем із продовольчим забезпеченням за умов, коли істотно збільшується попит на продовольство в менш розвинених країнах у міру їхнього економічного зростання, а з іншого боку – для забезпечення найменш розвинених країн, які мають надзвичайно слабкий потенціал розвитку.

4. Поширення ризиків для здоров'я, пов'язане зі зростанням забруднення довкілля, мутацією небезпечних вірусів та збудників небезпечних захворювань.

5. Істотне зростання соціальної нерівності у світі, яке досягло неприпустимо високих рівнів. Поширення транскордонної злочинності, тероризму, зокрема і на рівні держав. Посилення напруги між США і Китаєм, зростання агресивності Росії, ріст відцентрових сил в Європі, вихід Великої Британії з Євросоюзу.

6. Протистояння між різними релігіями, ріст релігійного фундаменталізму.

7. Деформації структур ринків та криза ефективності капіталовкладень.

8. Криза глобального економічного управління.

9. Криза світового геополітичного устрою однополярного світу, зумовлена очевидною перевагою у системі прийняття ключових рішень у світі держав «золотого мільярда» при тому, що більшість

населення планети проживає у «третьому світі», країни-лідери якого, разом з низкою т. зв. нових ринкових економік, розвиваються більш високими темпами.

10. Всеохоплююча моральна і культурна криза, пов'язана з поширенням примітивних стандартів суспільства масового споживання, що демонструє руйнівний вплив на національні культурні ландшафти.

Значна роль глобальних викликів у формуванні ціннісних орієнтацій в Україні зумовлена тим, що країна здобула державну незалежність у період, коли процеси глобалізації досягли у світі свого апогею. За таких умов процес відродження національної свідомості, формування внутрішньонаціональних символів та життєвих смислів з самого початку зумовлювався значною роллю елементів глобального впливу, що, зокрема, виявлялося в певній самоідентифікації частини населення.



Рис. 1. Складники методології аналізу глобальних проблем світового розвитку

Глобалізація зачіпає й освіту. Сучасні підходи до освіти пов'язані з проблемами її глобалізації, інформаційних можливостей, наявності глобальних університетів, а також глобальним ринком освітніх послуг.

Глобалізація в галузі освіти сприяє стандартизації навчання під впливом сучасних соціальних технологій, появи світових досліджуваних мереж. Основним чинником, який впливає на освітні процеси, є економічна ідеологія глобалізації, що підкреслює першорядне значення ринку, приватизації і зменшення ролі державного сектора, що посилює соціальну напругу в суспільстві. Науково-технічний прогрес, що торкнувся всіх країн світу, сприяє глобалізації освіти, тому що людський ресурс, людський потенціал стали особливо важливим параметром конкурентоспроможності підприємств.

Посилення конкуренції в умовах активної глобалізації висуває системі освіти щоразу серйозніші вимоги: забезпечення неперервної підготовки, створення умов навчання протягом усього життя, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів, рентабельне використання її у постійно змінюваних умовах ринкової економіки, необхідність дати майбутньому працівнику широку освіту, включаючи знання у сфері підприємництва щодо вирішення кризових ситуацій, маневреності у виборі напряму розвитку виробництва, складання стратегічних планів і відповідного конструювання виробничих колективів, навчання кадрів нових методів інформаційного забезпечення, навичкам сприйняття нових знань, що будуть потрібні для виконання конкретної роботи в умовах жорсткої конкурентної боротьби, їх спроможності навчатись все життя.

Основні типи сучасних держав

Майбутньому керівнику закладу освіти слід добре орієнтуватися в світових тенденціях розвитку країн. Також дуже важливо в контексті впливу освіти й науки на життя людини засвоїти типи суспільств та держав, їхню ефективність.

В Україні всім відома попередня марксистська теорія суспільно-політичних формацій: первіснообщинний лад, феодалізм, капіталізм, соціалізм і комунізм. Але час та історія не підтвердили цей поділ формацій.

Питання типології суспільств цікавило багатьох світових учених. Англійський вчений К. Поппер (1902–1994) виокремлював такі типи суспільств:

Закрите: турбується про збереження незмінності системи, законів її функціонування, тоталітарне, догматичне, суспільство тяжіє над індивідом, який ні за що не відповідає.

Відкрите: йому властиві плюралізм в економіці, політиці, культурі; громадянське суспільство; правова держава; свобода особистості.

Американський науковець П. Сорокін (1889–1968) до типів суспільств відносить чуттєве, ідеаціональне (раціоналістичне), ідеалістичне (інтуїтивне). Інтегральне суспільство поєднує ознаки тоталітаризму та демократії (совєтсько-американського типу).

Його співвітчизник Д. Белл (1919–2011) характеризує наступні типи суспільств.

Доіндустріальне (аграрне) суспільство; визначальною була сільськогосподарська сфера, основні структури – церква, армія.

Індустріальне суспільство; визначальною була промисловість, а основними структурами – корпорація, фірма.

Постіндустріальне суспільство; важливими є теоретичні знання, відповідно основна структура – університет як місце їх виробництва та накопичення.

Американський науковець Е. Тоффлер (1928 р. н.) виділяє три «хвилі» у розвитку суспільства: аграрну, індустріальну, інформаційну.

Аграрна хвиля розвитку суспільства (під час переходу до землеробства – початок близько 10 тис. років тому) відзначається такими рисами:

- повільне економічне зростання;
- повільне зростання кількості населення;
- низький рівень споживання – на межі фізіологічного мінімуму;
- поділ праці у досить простих формах;
- основним видом енергії була м'язова сила людини та тварини;
- основним засобом виробництва була земля, яку обробляли 80-97 % населення;
- основний соціальний конфлікт – навколо проблем землеволодіння та землекористування;
- структура суспільства була жорстко ієрархічною і задавалася переважно неекономічними чинниками – походженням, належністю, силою, владою, авторитетом та ін.;
- соціальна та просторова мобільність практично відсутні.

Індустріальна хвиля розвитку суспільства (під час промислової революції – XVI-XVII ст.) мала такі особливості:

- швидке економічне зростання;
- зростання чисельності населення;
- зростання споживання, рівня та якості життя;
- розподіл праці досягнув високого рівня;
- основний вид енергії – механічна (парові двигуни, двигуни внутрішнього згорання та різноманітні генератори);
- основний засіб виробництва – промисловий капітал: будівлі, машини та обладнання; у промисловості зайнято 45-65% працездатного населення;
- основний соціальний конфлікт – між працею й капіталом;
- соціальна структура суспільства опирається на майнові чинники і формально не є жорстко ієрархічною;
- соціальна та просторова мобільність істотно зросли.

Інформаційна (постіндустріальна) хвиля розвитку суспільства, заснована на знаннях, їй притаманна різноманітність субкультур і стилів життя. Інформація стає дорожчою за ресурси. Так, у структурі ВВП США індустріальне, промислове виробництво складає 16%, а у Китаї майже дві третини, при цьому розмір валового продукту в США значно вищий. Основними ознаками постіндустріальної хвилі розвитку суспільства є:

- знижуються темпи економічного зростання, воно стає більш рівномірним;
- знижуються темпи зростання населення, а в окремих країнах вони навіть є від’ємні;
- рівень споживання, перш за все у високорозвинених країнах характеризується переходом від «кількості» до «якості» життя, від «суспільства масового споживання» до пошуку шляхів якісного вдосконалення умов життя людини;
- знижується рівень спеціалізації, все більшим попитом користуються спеціалісти «широкого профілю»;
- основний вид енергії важко визначити, але це буде один із нетрадиційних, альтернативних видів – ядерна (не обов’язково), сонячна, геотермальна, енергія вітру, хвиль, припливів-відпливів або будь-яка інша, поки що невідома;
- основним засобом виробництва стають наукові знання, інформація, де буде зайнято до трьох чвертей працездатного населення;

- основний конфлікт – між знанням та некомпетентністю;
- соціальна структура суспільства: замість класового поділу – професійний;
- соціальна та просторова мобільність зростає [3].

Цікавою видається типологія держав, запропонована Е. Тоффлером (див. рис. 2).

Детальний аналіз згаданої типології й узагальнення наукового доробку Е. Тоффлера здійснив В. Копилов. Е. Тоффлер трактує владу достатньо широко, ототожнюючи її за функціональним наповненням із керуванням, а за соціально-топологічним розповсюдженням – із суспільними відносинами. Як зазначає дослідник, влада – «це неминучий аспект будь-яких людських взаємин, і він впливає на все – від фізіологічних потреб людини й роботи до машини, яку ми водимо, телебачення, яке ми дивимося, надій, за якими женемося. І ми продукти влади більшою мірою, ніж багато хто з нас уявляє». На думку Е. Тоффлера, це найменш зрозумілий і найбільш важливий аспект людського життя. Тому важливо осмислити ті зміни й метаморфози, які відбуваються з владою в наш час – в епоху кризи старої цивілізації та настання нового століття.

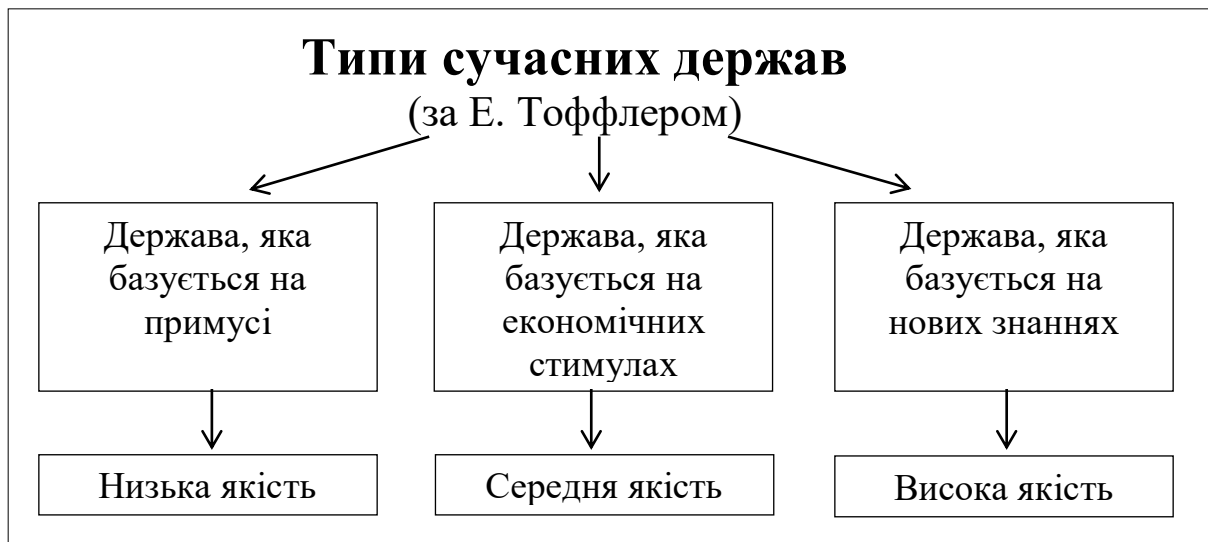


Рис. 2. Типологія сучасних держав

Учений вважає, що для високого рівня функціонування суспільства держава повинна базуватися на нових знаннях. На його думку, відповідно має відбутися «піднесення нової системи влади, що замінює систему влади індустріального минулого». На думку Е. Тоффлера, основою усіх цих змін є різке зростання ролі знань у всіх

сферах діяльності й пов'язане з цим зростанням «піднесення нової системи створення матеріальних цінностей», тобто економіки знань.

Аналізуючи праці Е. Тоффлера, дослідник В. Копилов узагальнює, що в сучасному світі змінилося співвідношення між початковими джерелами влади – насильством, багатством і знанням (див. рис. 2). У влади можуть бути й інші ресурси, але згадані вище, на його думку, завжди залишаються найважливішими. Вони утворюють «тріаду влади», і які б інструменти влади не експлуатувала правляча еліта а окремі люди у своїх взаєминах, «сила, багатство й знання залишаються її основними важелями». Владу можна одержати й утримувати за допомогою будь-якого з цих засобів, але це буде влада різного обсягу та якості. Найменш якісну дає насильство, «владу середньої якості» – багатство, і, нарешті, найбільш високоякісна – це влада, побудована на знаннях.

Влада, що ґрунтується на знанні, оптимальна й найефективніша, оскільки дає змогу досягти мети з мінімальними витратами. Отже, влада знання найбільш універсальна й досконала і завжди служила всім правителям та елітам найважливішим знаряддям панування. Але при цьому влада знань є і справедливою, оскільки незалежно від національної приналежності, соціального стану, релігійних переконань дає людині змогу піднятися у житті, зайняти вищу соціально-економічну сходинку. Освіта відіграє функцію «соціального ліфта», адже всі люди в світі однакові і всі хочуть жити добре (див. рис. 3).

Як зазначає Е. Тоффлер, якщо раніше перші два джерела влади все-таки відігравали провідну роль у владних відносинах, то тепер відбувся «зсув» у бік знання. На його тверде переконання, у цьому і полягає сутність сучасної владної метаморфози: «...і сила, і багатство стали серйозно залежати від знання».

Військові тепер покладаються на наукове стратегічне планування, комп'ютерні системи й високоточну технологічну зброю. Збагачення теж стало залежати переважно від наукових кадрів – професійних менеджерів та інших фахівців. На думку Е. Тоффлера, у сучасному світі знання «виявляються не тільки джерелом найбільш високоякісної влади, але також компонентом сили й багатства». «Знання перестало бути додатком до влади грошей і влади сили, знання стало їхньою сутністю. Воно є їхнім граничним підсилювачем». Е. Тоффлер вважає це ключем до розуміння сучасних метаморфоз влади, які призводять до битви за знання й засоби комунікацій у всесвітньому масштабі [4].

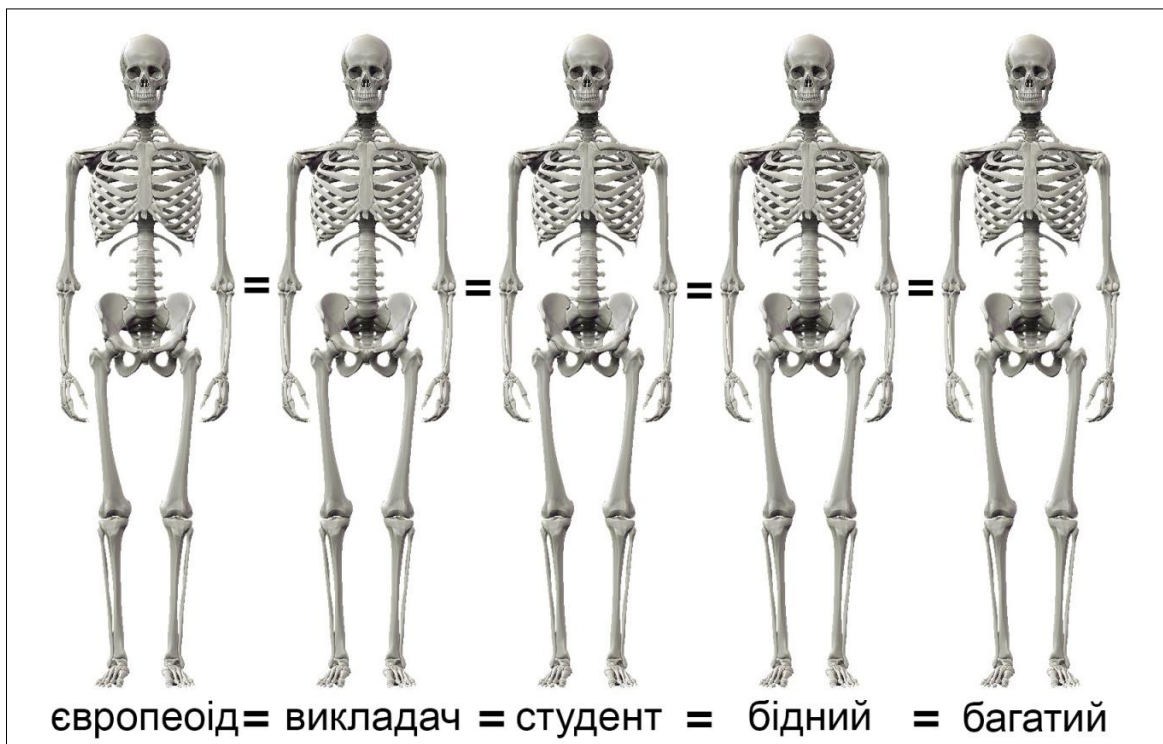


Рис. 3. Всі люди однакові

Наведений аналіз є показовим для України, коли ми бачимо постійно, як влада, змінюючись, часто недооцінює освіту й науку, покладаючись на використання чужих технологій та економічні стимули.

Сьогодні в світі помітні тенденції, коли окремі країни, які опираються на нові технології, почнуть диктувати світу свої умови, поставивши собі на службу штучний інтелект, генетичні технології. Інші країни можуть залишитися в примітивному світі і будуть потерпати від екологічних та енергетичних проблем, воєн за ресурси і територію. Не включивши в життя освітньо-наукові стимулятори, країна весь час перебуватиме в кризі. Це стає надто помітним, коли до влади приходять представники бізнесу, особливо великого. Ці люди сприймають світ здебільшого через призму отримання прибутку, часто ігноруючи роль освіти й виховання в житті держави. Простежується вимога часу про відокремлення бізнесу від політики і, відповідно, влади, тобто «деолігархізація» життя країни.

2. Передумови виникнення економіки знань

Протягом віків основою процесу виробництва в людському суспільстві були три основні чинники – земля, капітал, праця. Пізніше до цього переліку було додано четвертий – підприємницькі

здібності. Як зазначає І. Стояненко, уже в другій половині ХХ ст., з початком формування постіндустріальних суспільств, економічні системи визнали необхідність використання в процесі свого розвитку ще одного чинника – інформації. Дослідниця зауважує, що реалії сьогодення на перше місце серед визначальних чинників економічного зростання виводять не інформацію, а знання. Це пояснено тим, що з плином часу інформація як чинник виробництва трансформується в знання. Отже, починаючи з другої половини ХХ ст., роль знань і заснованої на їхній базі економіки зростає особливо швидкими темпами [10].

Основні віхи розвитку суспільства і комунікацій зображено в табл. 1.

Уперше термін *економіка знань* використав у своїх працях Ф. Махлуп. З допомогою цього терміна він намагався підкреслити роль знань як вирішального чинника економічного зростання і суспільного розвитку.

На думку американського вченого Е. Тоффлера, знання – це те, на чому заснована вся економічна система.

Сьогодні досягають успіху держави, які переважно не володіють багатими природними ресурсами, однак мають добре розвинені системи освіти і науки, потужний людський капітал. Саме пріоритетність розвитку науки і освіти як гаранта просування в майбутнє, побудови конкурентної, соціально орієнтованої економіки – економіки знань, на сьогодні визнали вже всі високорозвинені країни світу. До прикладу: високорозвинений Ізраїль має 60% населення людей з вищою освітою. Ще вищі показники в Канаді.

Тому не можна не погодитися з думкою К. Шваба, засновника Всесвітнього економічного форуму в Женеві, автора бестселера «Четверта промислова революція», що нам ще тільки треба усвідомити всю повноту темпів розвитку і розмаху нової революції.

Важко уявити необмежені можливості суспільства, в якому мільярди людей пов'язані між собою мобільними пристроями, що відкривають безпрецедентні горизонти у сфері обробки та зберігання інформації, доступу до знань.

Можна лише уявити вражаючу комбінацію технологічних проривів у різних видах діяльності, включаючи штучний інтелект, роботизацію, автомобілі-роботи, тривимірний друк, нанотехнології, біотехнології, матеріалознавство, накопичення та зберігання енергії, квантові розрахунки.

Багато з цих інновацій тільки зароджуються, але наближаються до того переломного моменту, коли починають розвиватися у переплетіння технологій зі світу фізики, біології та цифрових реалій.

Для України формування економіки знань є можливістю зайняти гідне місце в глобальній економічній системі. Як зауважує І. Стояненко, проклавши міст до економіки знання, наша країна може вирватися з того зачарованого кола, де в багатих країнах – технології, ноу-хау, гроші, а в бідних – ресурси і дешева робоча сила. З таким принизливим місцем у світі Україна не може миритися. І від позиції майбутніх керівників закладів освіти багато чого залежить.

Сьогодні до економіки знань у широкому тлумаченні можна зарахувати потрібну інноваційну спіраль: науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР) та інновації, освіту і навчання, що сприяють формуванню людського капіталу, а також інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ).

Наукові дослідження дають людині нові знання, які трансформуються в технології та продукти наукоємного виробництва, стимулюють зростання продуктивності праці, зниження матеріало- та енергоємності, підвищення конкурентоспроможності суспільного виробництва, прискорюючи темп накопичення суспільного прибутку, змінюючи мотивації трудової діяльності, і тому виступають чинником постіндустріального економічного зростання. Інтелектуальний капітал здатен давати на кожну одиницю додаткового інвестування найвищу економічну віддачу, забезпечуючи не лише високу рентабельність виробництва та надійні конкурентні переваги на світових ринках, а й створюючи підґрунтя стратегічної прибутковості для інноваційних інвестицій.

Відтак у сучасному світі лідерами у створенні економічного багатства стають країни, у валовому внутрішньому продукті (ВВП) яких значну питому вагу складають знання, нематеріальні активи, великі обсяги інвестицій в освіту, науку, охорону здоров'я, поліпшення якості довкілля.

Етапи розвитку суспільства і комунікацій Етапи історії

Світ	4,5 мільярда років тому
Життя на Землі	3,5 мільярда років тому
Людина	2 мільйони років тому
Сучасна людина	від 35 до 50 тисяч років тому
Сільське господарство	12 тисяч років тому
Плуг	5 тисяч років тому
Колесо	5 тисяч років тому
Паровий двигун	250 років тому
Комп'ютер	40-50 років тому
Нині	ера засобів швидкісної комунікації

Етапи комунікації

Зародки мислення	500 мільйонів років тому
Мовлення	від 35 до 50 тисяч років тому
Письмо	6 тисяч років тому
Алфавіт	4 тисячі років тому
Друкарство	1040 р. в Китаї
	1451 р. в Європі
Телефон	1876 р.
Кінематограф	1894 р.
Телебачення	1926 р.
Транзисторний приймач	1948 р.
Оптико-волоконний кабель	1988 р.: 3 тисячі повідомлень (одночасно)
	1996 р.: 1,5 мільйона повідомлень
	2000 р.: 10 мільйонів повідомлень

У доповіді Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) «Карта 2001 – до економіки знань», проранжовано близько 30 країн за рівнем їхніх інвестицій у інтелектуальний капітал (ІК). У першій десятці – США, Швейцарія, Швеція, Ірландія, Нідерланди, Угорщина, Канада, Бельгія, Великобританія, Південна Корея.

На сьогодні саме виробництво знань служить основним джерелом зростання економіки в розвинених країнах. Підтвердженням цього може слугувати той факт, що 90% вчених та інженерів, які працювали за всю історію розвитку людства, – наші сучасники, а серед усього обсягу знань 90% створено за останні три десятиліття.

За час із народження Ісуса Христа до початку другої світової війни людство виробило стільки знань, які нині продукуються менше ніж за рік.

За часткою високотехнологічних секторів у ВВП список найбільш передових країн світу очолює Республіка Корея, потім ідуть Швеція, Швейцарія, Німеччина, Японія, США. При цьому за обсягом виробництва високотехнологічної продукції країни ЄС помітно випереджають США. У 2018 р. за рівнем промислового виробництва Китай впевнено випереджав США [10].

Т. Боголіб наголошує, що завдання України, яка прагне вийти із фінансово-економічної кризи, забезпечити ріст економіки – створити стартові можливості для молодого покоління. Це умова того, щоб жодний потенційний талант, а тим більше геній, не пропав для суспільства. Освіта – це важливий ресурс розвитку інтелектуального, духовного і морального потенціалу всієї нації. І від її успішного розвитку залежить майбутнє нашої країни.

На думку Т. Боголіб, освіта відіграє особливу роль у постіндустріальному, інформаційному суспільстві, в якому велике значення мають інтелектуальні здібності еліти, майбутніх керівників, їхнє вміння нестандартно мислити, здатність до оригінального вирішення проблем, багато з яких принципово нові для людства. Оскільки постіндустріальне суспільство – це суспільство знань, центральними його інститутами є університети і наукові центри як місця концентрації й отримання знань.

Отже, перехід України від індустріальної до інноваційної економіки може забезпечити лише елітна освіта, яка насамперед базується на інноваційних знаннях і наукових відкриттях [1].

3. Освіта і наука в світі та українському суспільстві

У Конституції, усіх законах, концепціях і стратегіях розвитку України зазначено: освіта – основа розвитку особистості, суспільства, нації та держави, запорука майбутнього країни. Вона є найбільш масштабною та людиномісткою сферою українського суспільства, визначальним чинником його політичної, соціально-економічної, культурної і наукової організації. Освіта відтворює та нарощує інтелектуальний, духовний і економічний потенціал народу, виховує патріота та громадянина України.

Перспективи розвитку сучасної української освіти тісно пов'язані з трансформуванням глобального розвитку світової освіти і науки, формуванням сфери знань, низкою загальнодержавних проблем макроекономічного характеру.

На жаль, нині частка наукоємної продукції у структурі всієї промислової продукції України складає близько 3-4%. У країні домінує аграрно-індустріальний тип економіки, що неминуче впливає на розвиток освіти і науки. Багато виробництв перебувають у 3-4 технологічних укладах.

У цьому контексті основною метою української освіти є створення умов для особистісного розвитку і творчої самореалізації кожного громадянина України, формування покоління, здатного навчатися впродовж життя, створення та розвиток цінностей громадянського суспільства, сприяння консолідації української нації, інтеграції України в європейський і світовий простір як конкурентоспроможної й процвітаючої держави.

Пріоритетами державної політики в розвитку освіти повинні бути:

- особистісна орієнтація;
- формування національних та загальнолюдських цінностей;
- створення рівних можливостей для дітей і молоді у здобутті якісної освіти, постійного оновлення її змісту;
- розвиток системи безперервної освіти та освіти впродовж життя;
- формування через освіту здорового способу життя;
- розвиток українськомовного освітнього простору;
- забезпечення освітніх запитів національних меншин;

- забезпечення економічних і соціальних гарантій для професійної самореалізації педагогічних, науково-педагогічних працівників, підвищення їхнього соціального статусу;
- розвиток дошкільної, позашкільної, загальної середньої освіти в сільській місцевості;
- інтеграція освіти і науки, розвиток педагогічної та психологічної науки;
- розробка і запровадження освітніх інновацій, інформаційних технологій;
- створення індустрії навчальних засобів;
- створення ринку освітніх послуг;
- інтеграція української освіти в європейський та світовий освітній простір.

Завдання педагога, викладача, ученого, керівника закладу освіти – донести до свідомості громадян, особливо молоді, студента, що без якісної освіти здобути високу якість життя неможливо. Звичайно, за десять-двадцять років багато професій зміниться, знання щорічно оновлюються, але без уміння навчатися, звички працювати розумово сучасна людина не матиме перспективи.

4. Основні теоретико-методологічні підходи до творення законодавства про освіту

Одним із універсальних показників якості життя, ефективності того чи того суспільства, держави, прийнятих у світі, є індекс людського розвитку (ІЛР), що об'єднує чотири складники: тривалість життя, рівень грамотності дорослого населення, валове охоплення всіма видами навчання, ВВП на душу населення. Протягом останніх років ІЛР визначено за цією незмінною методологією, він охоплює близько 180 країн світу. Показники України досить низькі, що викликає тривогу. За 2018 рік цей показник сягнув 88, а розмір внутрішнього валового продукту на одного громадянина України скоротився до 2640 дол., що є найнижчим показником в Європі. До речі, за останні 10 років Україна знизилася показник ІЛР на 10 одиниць.

Отже, нагальною є потреба радикальної зміни ставлення держави, її еліти, місцевої влади і бізнесу до освіти, Вчителя, Учня, Студента. Вкладення в людський капітал (розмір зарплати у ВВП) у США сягає 76%, у європейських країнах – 64%. У нас цей показник удвічі-тричі

нижчий. У бюджеті на 2019 рік було закладено на освіту близько 6% ВВП. Однак пишати́сь тим, що відсоток ВВП на освіту і науку порівняно з іншими країнами є високим, не треба. Бо розмір ВВП настільки мізерний, що реальних коштів на утримання навчальних закладів ледь вистачає. До речі, в доларовому еквіваленті сума витрат на освіту в 2007-2008 рр. склала більше 11 млрд. дол., нині – близько 6 млрд. Фінансують в основному заробітну плату та комунальні послуги. Цього недостатньо. Освіта не має розвитку. Практика засвідчила, що фактично ця цифра була значно нижчою, оскільки на кінець року всі уряди постійно секвеструють (скорочують) видатки на освіту.

На рис. 4 показано орієнтовну структуру валового внутрішнього продукту України. Простежено скорочення відсотка зарплат населення та зростання прибутків бізнесу з 1991 по 2019 рік.

Отже, фіксуємо вкладення в людський капітал на рівні 32% ВВП. Разом з Пенсійним фондом цей показник сягає десь 40% ВВП.

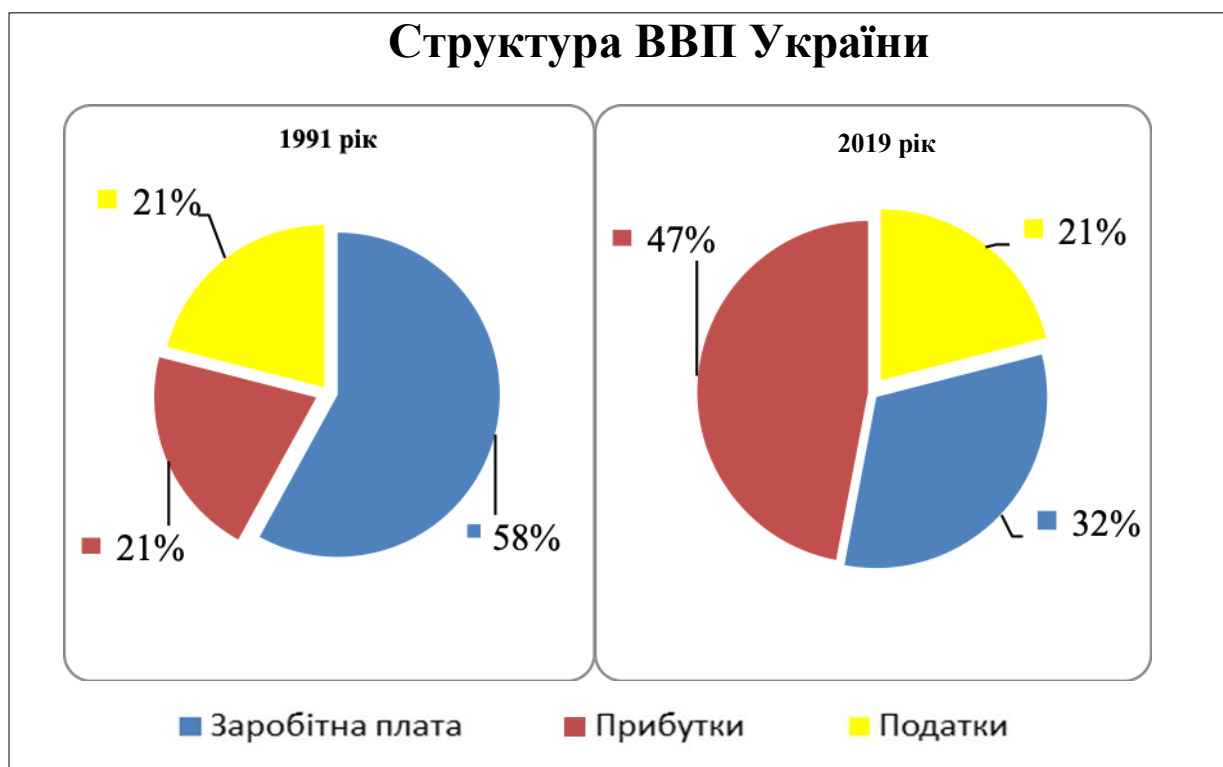


Рис. 4. Структура ВВП України

За останні роки громадськість стала свідком безпрецедентної політизації шкіл та позашкільних установ, фактичного закриття сотень загальноосвітніх навчальних закладів. Особливо це було нестерпним у 2010-2014 роках.

Слід зазначити, що новий Податковий Кодекс, бюджет 2019 року не захистили достатньо освітянські й наукові заклади, не створили умов для їхнього розвитку. Хоча витрати на освіту і науку зросли. Не до кінця зрозумілою є доля професійних ліцеїв (ПТУ), які згідно із Законом України «Про професійно-технічну освіту» повинні фінансуватися з держбюджету і є державною власністю (ст. 50, 51). Однак на основі Закону України «Про державний бюджет України на 2019 рік» вони передані на утримання місцевим органам самоврядування – міським і обласним радам.

Триває дискусія щодо місця коледжів у системі освіти України. Коледжі, які знаходяться в складі університетів, залишаються в державній власності, а самостійні коледжі передають до обласних рад. У Законі України «Про освіту» йдеться про ці зміни, однак актів прямої дії, які б регулювали ці положення, не прийнято.

На жаль, здебільшого вітчизняний бізнес не зацікавлений вкладати кошти у розвиток освіти і науки, ці витрати не включено до валових витрат, собівартості продукції. Не випадково в сумарних витратах університетів частка приватного капіталу менша за один відсоток (див. рис. 5). Ще менша вона у профтехучилищах і школах, не кажучи вже про дитсадки й інтернати.

Водночас у Великій Британії такі показники сягають 26%, у Канаді – 40%, США – 32% від бюджету вишів.

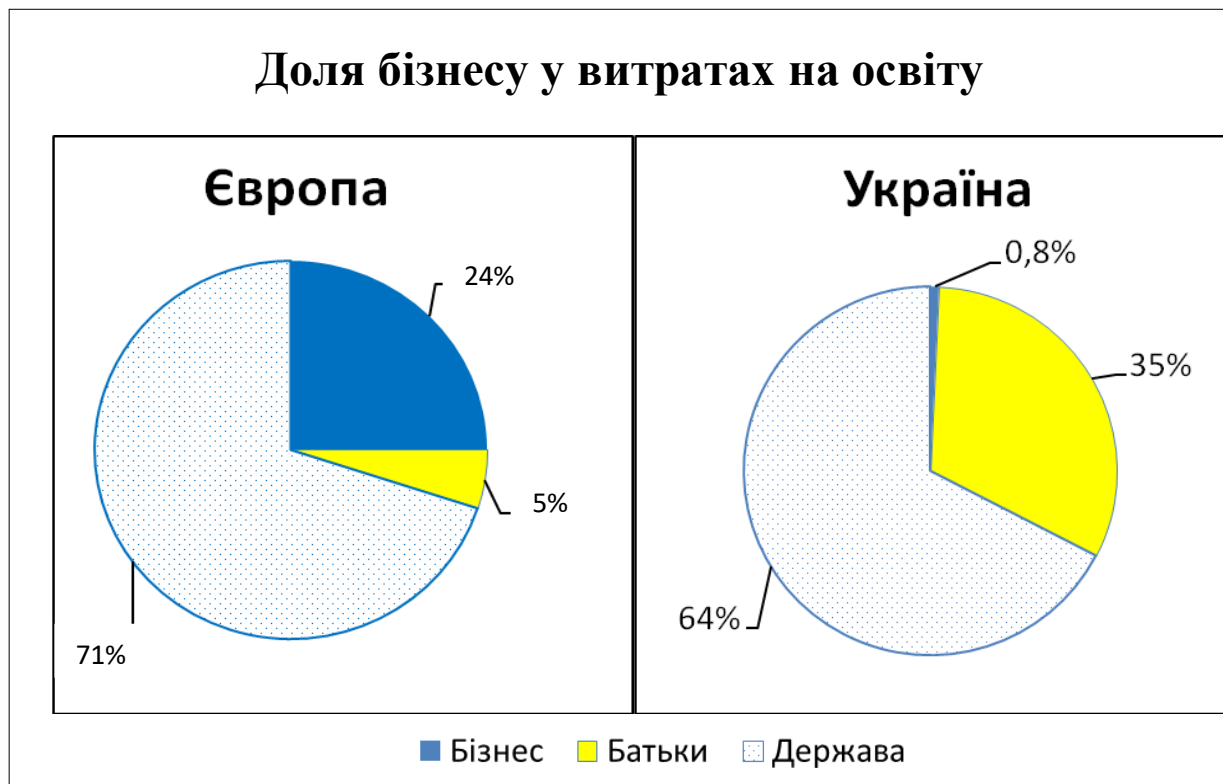


Рис. 5. Доля бізнесу у витратах на освіту

В Україні слід радикально змінювати ставлення до людини. Не можна погоджуватись із жорстко-ліберальною економікою, коли з бюджету на освіту, науку, медицину та інше спрямовано менше від 32% ВВП. У Європі цей показник сягає 45-50% (див. рис. 6).

Наведений вище аналіз дає чітке уявлення про місце освіти в українському суспільстві, ставлення держави до освіти. Це накладає особливу відповідальність на тих, хто має стосунок до створення законодавства про освіту і науку.

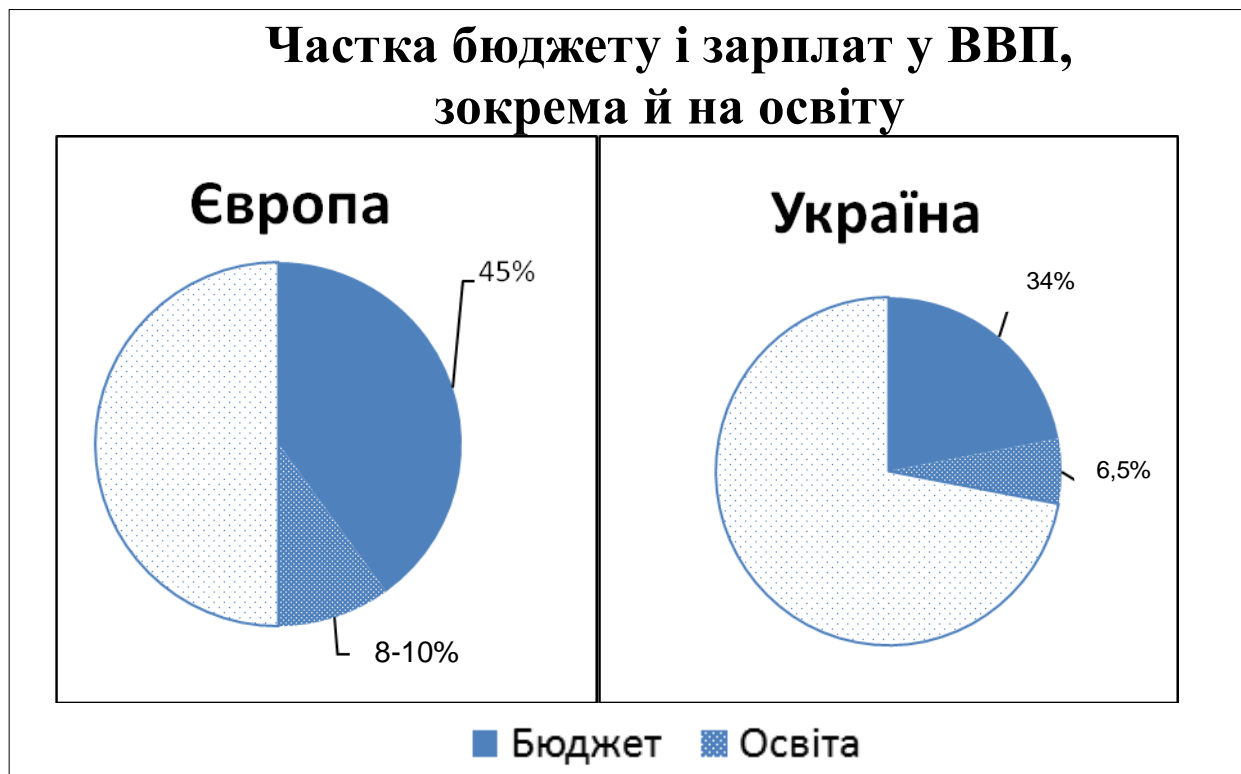


Рис. 6. Частка бюджету і зарплат у ВВП, зокрема й на освіту

Отже, до основ творення законодавства про освіту можна віднести:

- 1) аналіз життя суспільства;
- 2) аналіз чинного законодавства;
- 3) вивчення міжнародного досвіду законотворчості у сфері освіти.

Методологія законодавства про освіту і науку включає поняття про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності для реалізації законів. У збільшеному вигляді структура цих законів має такі складники:

- загальні положення (правове регулювання відносин, державна політика і гарантії громадян);

- система освіти і науки (структура системи, державні стандарти, порядок створення, реорганізації, управління закладами);
- управління системою освіти і науки (компетенція суб'єктів управління, контроль за якістю);
- фінансово-економічна діяльність;
- соціальний захист учених, педагогів, вихованців;
- міжнародна і зовнішньополітична діяльність;
- прикінцеві положення.

Розуміння цих підходів дає змогу керівнику освітнього закладу бачити можливості розвитку колективу, впливати на чинне законодавство, правила гри.

До методології законодавства про науку та освіту входять такі компоненти: структура, логічна організація, методи і засоби для реалізації законів (див. рис. 7).

Як зазначалося в попередньому розділі, структурними компонентами законів про освіту є: загальні положення, система освіти і науки, управління системою освіти і науки, фінансово-економічна діяльність, соціальний захист учених, педагогів, їх вихованців, міжнародна і зовнішньополітична діяльність, підсумкові положення.

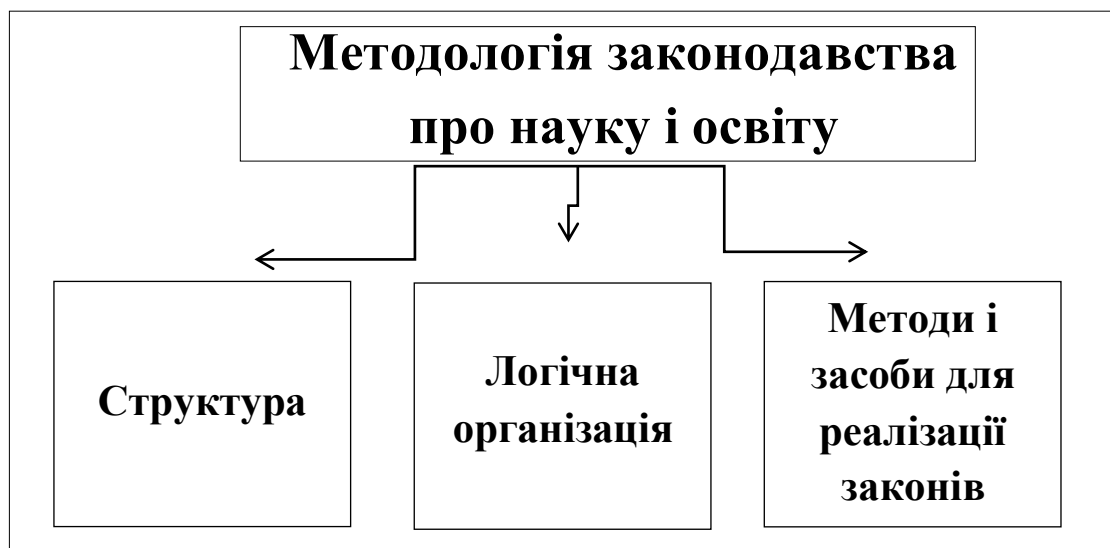


Рис. 7. Компоненти методології законодавства про науку та освіту

Право на освіту визначає Конституція України, а також закони України:

- Закон України «Про освіту»;
- Закон України «Про загальну середню освіту»;
- Закон України «Про професійно-технічну освіту»;
- Закон України «Про фахову передвищу освіту»;

- Закон України «Про вищу освіту»;
- Закон України «Про дошкільну освіту»;
- Закон України «Про позашкільну освіту».

Нині прийнято Закон України «Про фахову передвищу освіту», який покликаний врегулювати діяльність коледжів.

У ст. 53 Конституції України зазначено, що **кожен має право на освіту**. Громадяни мають право безоплатно здобути вищу освіту в державних і комунальних навчальних закладах на конкурсній основі. Повна середня освіта є безкоштовною і обов'язковою. Держава також забезпечує навчання в професійно-технічних закладах освіти за рахунок бюджету.

Зміст цієї статті – це велике надбання українського народу і його потрібно зберегти.

5. Конституція і закони України про освіту

В Україні законодавчо освіту регламентують Конституція і низка законів прямої дії. У ст. 43, 53 та 54 Конституції України закріплено право громадян на освіту, результати своєї інтелектуальної, творчої праці.

Зокрема, у ст. 53 Конституції України зазначено:

Повна загальна середня освіта є обов'язковою.

Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам.

Громадяни мають право безоплатно здобути вищу освіту в державних і комунальних навчальних закладах на конкурсній основі.

Громадянам, які належать до національних меншин, відповідно до закону гарантується право на навчання рідною мовою чи на вивчення рідної мови у державних і комунальних навчальних закладах або через національні культурні товариства.

Відповідно до ст. 13 Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права Конституція України визнає право на освіту за кожною людиною, незалежно від її статі, раси, національності, соціального і майнового стану, роду та характеру занять, світоглядних переконань, належності до партій, ставлення до

релігії, стану здоров'я та інших обставин. Це право забезпечується: розгалуженою мережею закладів освіти, заснованих на державній та інших формах власності, наукових установ, закладів післядипломної освіти; відкритим характером закладів освіти, створенням умов для вибору профілю навчання і виховання відповідно до здібностей та інтересів громадянина; різними формами навчання – очною, вечірньою, заочною, екстернатом, а також педагогічним патронажем.

Вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки встановлюються державними стандартами освіти. Вони є основою оцінки освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня громадян незалежно від форм одержання освіти.

З метою забезпечення певного рівня освіти в Україні ст. 53 Конституції України встановлює вимогу щодо обов'язкового отримання повної загальної середньої освіти. Держава бере на себе обов'язок щодо забезпечення доступності і безоплатності дошкільної, повної загальної середньої та професійної освіти в державних і комунальних навчальних закладах. Це здійснюється через створення різних типів дошкільних, середніх загальноосвітніх, професійно-технічних закладів, які залежно від свого призначення надають можливість отримати освіту всім дітям незалежно від віку, фізичного і розумового стану, життєвого рівня сім'ї, а також забезпечують виховання і навчання дітей-сиріт, дітей і підлітків, що потребують соціальної реабілітації. Нині додатковий розвиток отримала інклюзивна освіта, внесені необхідні зміни в законодавстві. Обдарованим дітям держава надає підтримку і заохочення (стипендії, направлення на навчання і стажування до провідних вітчизняних і закордонних освітніх, культурних центрів та ін..).

До конституційних обов'язків держави відноситься забезпечення розвитку вищої і післядипломної освіти. У державних і комунальних закладах громадяни мають право безоплатно отримати вищу освіту. Прийом громадян у ці заклади здійснюється на конкурсній основі відповідно до здібностей.

Учні та студенти мають право на забезпечення стипендіями, гуртожитками, інтернатами у порядку, що встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Післядипломна освіта (одержання нової кваліфікації, нової спеціальності та професії на основі раніш здобутої у закладах освіти) здійснюється закладами післядипломної освіти (академії, інститути, центри підвищення кваліфікації та ін.) на договірних засадах з підприємствами і організаціями з урахуванням державного контракту (замовлення).

Розвиваючи демократичні здобутки, відображені в чинному законодавстві, Конституція України сприйняла положення Декларації прав національностей України від 1 листопада 1991 р., де гарантувалося створення належних умов для розвитку всіх національних мов і культур, право вільного користування рідними мовами в усіх сферах суспільного життя, включаючи освіту, та закону «Про національні меншини в Україні» від 25 червня 1992 р., ст. 6 якого гарантує користування і навчання рідною мовою чи вивчення рідної мови представникам національних меншин у державних навчальних закладах або через національні культурні товариства. Тобто Конституцією встановлено положення, яке можна розцінити більш демократичним порівняно з міжнародно-правовими угодами, що здебільшого містять тільки вимоги щодо забезпечення права національних меншин використовувати свою мову в приватному житті.

У ст. 43 Конституції України також зазначено, що держава «створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб».

Основними законами прямої дії є Закон України «Про освіту», Закон України «Про загальну середню освіту», Закон України «Про позашкільну освіту», Закон України «Про професійно-технічну освіту», Закон України «Про вищу освіту» та ін.

Окрім того, законодавство передбачає, що стратегічні напрямки розвитку освіти і науки схвалюють уряд і парламент. Проте сьогодні на рівні уряду, на жаль, ми не знайдемо перспективного плану, стратегічної програми розвитку освіти. Такий документ був затверджений 2005 року і розрахований на 5 років. Термін його дії закінчився. Застаріла Доктрина розвитку освіти, затверджена 2003 року. Стратегія розвитку освіти також була розглянута III з'їздом освітян у 2011 р., проте через формальний характер документа на сьогодні до Стратегії ніхто не повертається.

Література

1. Альтбах Ф. Глобальні перспективи вищої освіти. Москва : Видавничий дім школи вищої економіки, 2018. 552 с.
2. Боголіб Т. М. Розвиток інноваційної економіки і елітна освіта. URL : http://www.dissertlib.com/left_menu%20papka/rozvitok.php

3. Глобальні проблеми і виклики XXI століття. *Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності*. 2005: URL: <http://library.if.ua/book/121/8047.html>.
4. Кириленко К. М. Філософія: наука і культура. Мультидисципл. навч. посіб. Київ : ООО «Агенство «Україна», 2014. 216 с.
5. Копилов В. О. Когнітивні метаморфози влади. *Гуманітарний часопис*. 2007. № 1. С. 43–54.
6. Ніколаєнко С. М. Від освіти масової до освіти якісної (нова стратегія розвитку освіти України). Київ, 2011. 43 с.
7. Ніколаєнко С. М. Наукові дослідження в університетах визначальний чинник зростання якості освіти. Київ : Прок-Бізнес, 2007. 176 с.
8. Ніколаєнко С. М. Освіта в інноваційному поступі суспільства. Київ : Знання, 2006. 207 с.
9. Ніколаєнко С. М. Освіта і наука. Законодавчі та методологічні основи. Київ : Політехніка. 2004. 279 с.
10. Ніколаєнко С. М. Якісна освіта шлях до справедливого суспільства знань. Київ : НАКККіМ, 2013. 80 с.
11. Стояненко І. В. Формування економіки знань як реальність та необхідність сьогодення. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1230>.
12. Харарі Н.Ю. Homo deus. Київ : «Book Chef». 2018. 512 с.

Матеріал для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Розкрити вплив глобальних викликів на освіту та науку в світі й українському суспільстві.
2. Ознайомитися із працею Е. Тоффлера «Метаморфози влади. Знання, багатство й сила на порозі XXI століття». Проаналізувати генезу поглядів автора на проблему влади.
3. Описати значення економіки знань у контексті глобалізаційних процесів.
4. Проаналізувати динаміку витрат на освіту в бюджетах останніх років. Які висновки можна зробити?
5. Чому країни, які часто мають хороші природні ресурси, землі, не завжди стають світовими лідерами? Навести приклади таких

країн, а також держав, які без природних багатств досягли значних успіхів.

6. Чи є доцільним в Україні введення плати за навчання в старшій школі? Відміна положень ст. 53 Конституції України щодо обов'язковості середньої освіти.

7. Які загрози несе суспільству розвиток технологій, підвищення ролі штучного інтелекту? Оцінка цих загроз у працях Ю. Н. Харарі.

8. Проаналізуйте табл. 1 «Етапи розвитку суспільства і комунікацій». Чому прискорений розвиток науково-технічного прогресу спостерігався в останні роки (XIX–XX ст.)?

Тестові завдання

1. Із наведеного переліку оберіть твердження, які можна віднести до глобальних викликів світу:

- 1) швидке наростання екологічної кризи;
- 2) динамізм процесів у кількісному і якісному планах;
- 3) дефіцит традиційних природних ресурсів;
- 4) поширення транскордонної злочинності;
- 5) криза глобального економічного управління;
- 6) складність у розумінні та ідентифікації;
- 7) глобальна культурна криза.

2. Типи сучасних держав (за Е. Тоффлером):

- 1) держава, яка базується на примусі;
- 2) держава, яка базується на економічних стимулах;
- 3) держава, яка базується на екологічних стимулах;
- 4) держава, яка базується на нових знаннях;
- 5) держава, яка базується на високому рівні функціонування суспільства.

3. До структури ВВП України входять:

- 1) заробітна плата;
- 2) видатки;
- 3) бізнес;
- 4) податки;
- 5) прибутки.

4. Що із запропонованого переліку є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності української держави на міжнародній арені:

- 1) бізнес;
- 2) освіта;
- 3) капітал;
- 4) наука.

5. Конституція України визначає як обов'язкову:

- 1) вищу освіту;
- 2) загальну середню освіту;
- 3) професійно-технічну освіту;
- 4) післядипломну освіту;
- 5) дошкільну освіту.

6. Методологія законодавства про науку та освіту включає такі структурні компоненти:

- 1) структуру;
- 2) принципи;
- 3) логічну організацію;
- 4) управління;
- 5) методи і засоби реалізації законів.

Завдання з вільним складанням відповіді

1. Посилення конкуренції в умовах зростаючої глобалізації вимагає від системи освіти ...

2. Складниками індексу людського розвитку є ...

3. До основ творення законодавства про освіту відноситься ...

4. До «тріади влади», за Е. Тоффлером, належать ...

5. Основними передумовами економіки знань є ...

Правові засади реалізації управлінських функцій керівником закладу освіти

1. Історичні витоки законодавства України про освіту.
2. Роль і місце керівника закладу освіти в реалізації законодавства про освіту.
3. Функціональні обов'язки, контракти та посадові інструкції керівників закладу освіти.
4. Структура управління закладом освіти.
5. Особливості діяльності суб'єктів господарювання, які надають послуги у сфері освіти.

*Я не можу управляти напрямком вітру,
але завжди можу так поставити вітрила,
щоб досягнути своєї цілі.*
Оскар Уайльд

1. Історичні витоки законодавства України про освіту

І. Крип'якевич підкреслював, що освіта і школи прийшли до нас разом з християнством. Учителями були священики та дяки. За підручники слугували богослужебні книги. Вищу освіту здобували тільки заможні та дуже талановиті діти.

Недосяжною метою для всіх була візантійська освіта, що спиралася на скарби світової культури. Історія виникнення системи освіти в Україні пов'язана з розвитком писемності, яка почалася зі слов'янської азбуки, з іменами Кирила та Мефодія (IX століття).

У одному з літописів вперше згадується про започаткування князем Володимиром Святославовичем шкільного навчання на Русі.

Здавна в Україні в пошані були освіта і наука. Антіохійський архідиякон Павло Алепський, подорожуючи її теренами в XVII ст., писав про наших прадідів: «... Усі вони, за малим винятком, грамотні, навіть більшість їхніх жінок та дочок уміють читати і писати..., священики навчають сиріт і не дають їм тинятися неуками по вулицях. А дітей у них більше, ніж трави, і всі діти вміють читати, навіть сироти».

Історія розвитку законодавства в Україні тривала в тісній взаємодії з розвитком освіти, має давнє коріння. Зокрема, за часів Ярослава Мудрого введено шкільну освіту для дітей «нарочитої чаді», а згодом

вийшов і перший звід законів Володимира Мономаха «Повчання дітям». Пізніше було засновано Острозький греко-слов'янський колегіум, братські школи, де навчання регламентувалося статутом – «Порядком шкільним» та ін.

Значну роль у розвитку освіти в Україні відіграло козацтво. Запорозькі школи поділялися на січові, монастирські і церковно-приходські. На думку Д. Яворницького, більшість січового війська за своєю грамотністю стояли вище середнього рівня грамотності того часу. У Києві в 1615 році була заснована братська школа, а у 1619 – Лаврська школа. У 1632 році відбулося їх об'єднання в Київський колегіум, пізніше – Києво-Могилянську академію. Одним із засновників школи був Петро Могила, який з 1631 року проживав на території Голосієва, де нині розташований один з найбільших вишів Східної Європи – Національний університет біоресурсів і природокористування України.

Наприкінці XVIII та на початку XIX ст. на території України з'являються перші університети. Найстаріший – Львівський університет, який веде відлік з 1661 року. М. Грушевський у своїй праці «Підстави великої України» говорить про те, що освіта в народній, а згодом і в середній школі має передусім стати обов'язковою. У дослідженні «Культура краси і культура життя» він говорить, що було б добре, якби в бібліотеці поруч із Шевченковим «Кобзарем» були розумні вітчизняні закони.

М. Грушевський досить жорстко говорив про деякі риси нашого національного характеру. Він пише, що «ми занадто гарно співаємо порівняно з тим, що ми вміємо і можемо в інших справах». Він закликав «утворити економічну підставу нашої держави. Для цього потрібні легіони підготовлених спеціалістів, тоді можна буде надати більше уваги і культурі краси, щоб вона була окрасою організованого добробуту, а не світила яскравою латкою на убогих лахманах талановитого безштанька». Звичайно, М. Грушевський був не проти розвитку української культури, проте наполягав на більшій увазі щодо розвитку економіки, підготовки кваліфікованих фахівців. Його думки актуальні і на сьогодні.

У першій Декларації Генерального Секретаріату Центральної Ради України від 26 червня 1917 року зазначено про намір зосередити в одних руках усе управління шкільною освітою. Щодо позашкільної освіти, то було поставлено мету допомогти культурним товариствам. Створено Всеукраїнську шкільну раду, шкільні округи.

У Резолюції Всеукраїнського учительського з'їзду в Києві 1917 р. зазначено, що у шкільній роботі національна творчість – словесна, музична, мистецька – повинна поєднуватися з індивідуальним нахилом кожної дитини. Отже, Україна, її освітянське законодавство має добре історичне підґрунтя.

У 1918 році було прийнято Закон Української держави про обов'язкове вивчення української мови й літератури, а також історії й географії України в середній школі. У 1927 році навчання і викладання у 78% шкіл, 40% технікумів і 33% вузів здійснювалося українською мовою. На кінець другої п'ятирічки (1937 рік) в Україні сформувалася мережа вищих навчальних закладів зі 123 вишів.

До 1991 року стратегія освіти в Україні та умови її реалізації регламентувалися Законом УРСР «Про зміцнення зв'язку школи з життям і про подальший розвиток системи народної освіти в Українській РСР» від 17 квітня 1959 року.

Стан освіти в Україні, законодавча база на той час були прогресивними й відповідали духу часу. Українська школа була на передових позиціях у колишньому СРСР, а українські вчителі – кращими серед своїх колег.

Інтерес викликає Закон СРСР «Про зміцнення зв'язку школи з життям і про подальший розвиток народної освіти», згідно з яким було введено обов'язкову 8-річну освіту і 11-річні загальноосвітні політехнічні школи з виробничою підготовкою. При школах створювалася виробнича база, а також міжшкільні виробничі комбінати. Учні після закінчення школи повинні були відпрацювати на виробництві два роки, а потім мали право вступати до вищих навчальних закладів. І лише до 20% найздібніших випускників могли вступати до інститутів одразу після школи. Дещо подібна система діє нині в Німеччині.

Зміст і наповнення цього закону перегукується з відомим на сьогодні принципом компетентнісного навчання, поєднання навчання з продуктивною працею.

Національний університет біоресурсів і природокористування України був і залишається одним з провідних вишів агробіотехнологічного профілю як в Україні, так і на теренах Східної Європи. Заснований у 1898 році як сільськогосподарське відділення Київського політехнічного інституту, НУБіП України став потужним європейським університетом, знаним в усьому світі. Серед його

засновників і творців слід відзначити Миколу Чирвинського, Каміля Шиндлера, Петра Сльозкіна, Володимира Колкунова, Євгена Вотчала.

Україна першою серед країн колишнього СРСР створила новий цикл законодавства про освіту і науку. Особливо знаковими є Закон України «Про освіту» 1991 року, «Про мови» 1989 року зі змінами 1995 року. Переломним стало прийняття Закону «Про освіту» в 1996 році. Автору довелося не тільки доповісти цей Закон у парламенті, а й керувати робочою групою з його підготовки. Нині в дію вступив Закон України «Про освіту» в редакції 2018 року.

2. Роль і місце керівника закладу освіти в реалізації законодавства про освіту

Керівник закладу освіти перед вступом на посаду мусить ретельно ознайомитися з чинним законодавством, чітко знати свої права і обов'язки, права і обов'язки своїх підлеглих. Необхідною умовою успішного управління є знання складу науково-педагогічного колективу, підбір команди, з якою треба буде працювати.

Після такого аналізу доречно визначити, на кого можна спиратись у своїй діяльності всередині колективу, а кого запросити зі сторони. Особливої уваги потребують документи, які регламентують фінансово-господарську діяльність, майнові та земельні питання, формування кошторису і витрат закладу освіти. Слід добре знати і Кодекс законів про працю.

Діяльність керівника закладу освіти регулюється Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту», наказами Міністерства освіти і науки України, постановами Кабінету Міністрів, указами Президента та іншими нормативно-правовими документами.

У статті 26 Закону України «Про освіту» чітко виписані вимоги до керівника. Вони стосуються керівників усіх типів. Проте є й певні особливості. Наприклад, вперше за роки незалежності директор школи обирається. Більш детальніше всі вимоги є у відповідних законах прямої дії.

У законі йдеться:

Керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти.

Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами.

В усіх законах і установчих документах наголошується, що керівник мусить обов'язково вільно володіти державною мовою.

Додаткові кваліфікаційні вимоги до керівника та порядок його обрання (призначення) визначаються спеціальними законами та статутом закладу освіти.

Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень: організовує діяльність закладу освіти, вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти, призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки, забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм, забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти, сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти, сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти, здійснює інші повноваження, передбачені законом.

Закон України «Про вищу освіту» (2014) визначає повноваження засновників закладу вищої освіти (стаття 15).

***Засновник** закладу вищої освіти або уповноважений ним орган:*

➤ затверджує статут закладу вищої освіти та за поданням вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу вищої освіти вносить до нього зміни або затверджує нову редакцію;

➤ укладає в місячний строк контракт з керівником закладу вищої освіти, обраним за конкурсом у порядку, встановленому цим законом;

➤ за поданням вищого колегіального органу громадського самоврядування закладу вищої освіти достроково розриває контракт із керівником закладу вищої освіти з підстав, визначених законодавством про працю, чи за порушення статуту закладу вищої освіти та умов контракту.

Засновник або уповноважений ним орган може делегувати окремі свої повноваження керівникові або іншому органу управління закладу вищої освіти.

Стаття 34 Закону України «Про вищу освіту» визначає функціональні обов'язки керівника закладу вищої освіти.

Безпосереднє управління діяльністю закладу вищої освіти здійснює його керівник (ректор, президент, начальник, директор тощо). Його права, обов'язки та відповідальність визначаються законодавством і статутом закладу вищої освіти. Досвід показує, що без знання своїх обов'язків його ефективна діяльність неможлива. На практиці досвідчені управлінці послуговуються формулою: керівник відповідає за все!

Керівник є представником закладу вищої освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених цим Законом і статутом закладу вищої освіти. Слід пам'ятати, що кожна дія і заява ректора, директора впливають на імідж закладу освіти, допомагає або заважає колективу.

Керівник закладу вищої освіти відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у закладі вищої освіти, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження нерухомого та іншого майна цього закладу. Це положення вимагає глибокого професіоналізму, практичної і теоретичної підготовки. Керівник-непрофесіонал – серйозна проблема для колективу.

Керівник закладу вищої освіти щороку звітує перед засновником (засновниками) або уповноваженим ним органом та вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу вищої освіти чи професійного ліцею. Керівник зобов'язаний оприлюднювати щорічний звіт про свою діяльність на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти.

Цей звіт керівника потрібно ретельно готувати. Це повинен бути серйозний аналіз руху колективу, пошук шляхів удосконалення, запропонована стратегія розвитку освітнього закладу, його перспективи. Важливо, щоб делегатами конференції були обрані гідні працівники, люди, які мають високий авторитет, можуть відстояти інтереси колективу, який делегував їх.

Для керівника важливо налагодити тісну співпрацю з профспілками, студентським самоврядуванням. Це забезпечить стабільність і нормальну діяльність.

Керівник закладу вищої освіти відповідно до статуту може делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам і керівникам структурних підрозділів. Здебільшого на першому етапі молодий керівник концентрує повноваження, після того, як набуває досвіду, – більше прав і обов'язків передає заступникам.

Керівники технікумів, коледжів, ліцеїв також щорічно звітують перед загальними зборами або конференцією трудового колективу.

У Законі України «Про вищу освіту» зазначено, що після виходу на пенсію з посади керівника закладу вищої освіти особа, яка працювала на цій посаді не менш як 10 років поспіль, може бути призначена радником керівника закладу вищої освіти на громадських засадах або за рахунок власних надходжень закладу вищої освіти в порядку, визначеному його статутом. Досвід показує, що це положення переважно не працює ефективно, а іноді й шкодить справі. Досвідчений керівник буде намагатися «керувати» молодим колегою, захищати старі кадри. Це неминуче приводить до напруги в колективі. Тому краще, коли досвідчений керівник не втручається в справи, займається викладацькою, науковою роботою, а можливо, й переходить на роботу в іншу установу. В Україні є випадки, коли досвідчені керівники успішно працюють радниками на громадських засадах.

У Законі визначено права керівника. Керівник закладу вищої освіти в межах наданих йому повноважень: організовує діяльність закладу вищої освіти, вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу вищої освіти, затверджує його структуру і штатний розпис, видає накази і розпорядження, дає обов'язкові для виконання всіма учасниками освітнього процесу і структурними підрозділами закладу вищої освіти доручення. Ректор, президент університету може делегувати проректорам чи віце-президентам право видавати розпорядження чи доручення з профільних питань, які відносяться до їхньої компетенції. Якщо вищий колегіальний орган закладу освіти визнає роботу керівника незадовільною, то тоді засновник розглядає питання про доцільність перебування його на посаді. Призначається відповідна комісія, яка аналізує діяльність директора чи ректора, вносить пропозиції керівнику міністерства чи відомства, департаменту освіти, інформує про відповідь колективу.

Варіанти вирішення проблеми можуть бути різні: звільнення керівника, оголошення догани, вжиття заходів щодо усунення проблем та ін.

Також керівник відповідає за результати діяльності закладу вищої освіти перед засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою), є розпорядником майна і коштів, забезпечує виконання фінансового плану (кошторису), укладає договори. Відповідальним завданням для керівника закладу вищої освіти є організація тендерних закупівель, ведення кошторисної експертизи виконання ремонтних і будівельних робіт, закупівель через систему Prozorro. Варто довіряти цю роботу найбільш професійним працівникам, регулярно їх контролювати.

Керівник також призначає на посаду та звільняє з посади працівників, забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку, визначає функціональні обов'язки працівників, формує контингент осіб, які навчаються у закладі вищої освіти, відраховує з закладу вищої освіти та поновлює на навчання в ньому здобувачів вищої освіти за погодженням з органами студентського самоврядування та первинними профспілковими організаціями осіб, які навчаються (якщо дана особа є членом профспілки), з підстав, установлених цим Законом, забезпечує організацію та здійснення контролю за виконанням навчальних планів і програм навчальних дисциплін, контролює дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни, здійснює контроль за якістю роботи педагогічних, науково-педагогічних, наукових та інших працівників. Дієвою формою такого контролю є участь членів виборних органів, вченої ради, спілки молодих вчених у перевірці занять, лабораторій, проведенні виховної роботи та ін. Заслуховувати звіти деканів факультетів, директорів інститутів з цих питань.

Керівник забезпечує створення умов для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу вищої освіти, сприяє та створює умови для діяльності органів студентського самоврядування, організацій профспілок працівників і студентів, громадських організацій, сприяє формуванню здорового способу життя у здобувачів вищої освіти, зміцненню спортивно-оздоровчої бази закладу вищої освіти, спільно з організаціями профспілок працівників і студентів подає для затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування правила внутрішнього розпорядку та колективний договір і після

затвердження підписує їх, здійснює інші передбачені статутом повноваження.

Звичайно, що цим переліком не вичерпуються обов'язки керівника, адже життя пропонує багато нових і складних завдань. Тому основне його правило – постійно працювати над собою, збагачувати свої знання.

Про особливу роль керівника

Керівник закладу освіти – це непересічна особистість, що повинна поєднувати менеджерські якості, глибокий професіоналізм і при цьому мати велику душу, бути справжнім вихователем, батьком як для своїх учнів, так і для педагогів. Україна виховала цілу плеяду відомих керівників закладів освіти, які своєю працею допомогли державі стати на ноги, зберегти українську освіту і науку, виховали сотні і тисячі прекрасних громадян. Серед них можна назвати Михайла Максимовича, Василя Сухомлинського, Олександра Захаренка, Івана Ткаченка, Бориса Патона, Івана Зязюна, Віктора Скопенка, Миколу Шкіля, Григорія Денисенка, Анатолія Мазаракі, Анатолія Туренка, Василя Петровича, Юрія Рудавського, Василя Тація, Анатолія Васильєва, Івана Тимошенка, В'ячеслава Брюховецького, Івана Прокопенка, Петра Таланчука та багатьох інших.

Права керівників закладів освіти, їхні дії визначені службовими обов'язками, характером управлінської праці. Їхні завдання полягають у тому, щоб дбати про організацію навчально-виховного процесу, дослідницького та інноваційного пошуку, підвищувати кваліфікацію науково-педагогічних кадрів, зміцнювати матеріально-технічну базу, виховувати студентів, координувати діяльність колективу. Специфіка моральних відносин у системі «педагог – керівник закладу освіти» зумовлена суперечностями і конфліктами, що виникають між сторонами. Нерідко ці суперечності й конфлікти є випадковими, носять суб'єктивний характер, а їхнє розв'язання залежить від рівня виховання, культури й моральності всіх учасників навчально-виховного процесу.

Ефективний менеджер, керівник мусить добре знати свою справу, бути професіоналом, володіти управлінськими, адміністративними навичками. Лідер мусить бути комунікабельним, уміти слухати людей, впливати на них, управляти ними без насилля і примусу. Керівник закладу вищої освіти повинен володіти

методикою наукового пошуку, знати основні методи наукових досліджень, генерувати ідеї, приймати рішення, брати на себе відповідальність.

Керівник не повинен зловживати владою, а вміти її передавати, делегувати повноваження і розподіляти ролі в колективі, пропагувати демократичний стиль управління.

Молодий керівник на першому етапі намагається «тягнути ковдру на себе», всіх підняти, влізати в кожну шпаринку, адмініструвати всіх та ін. Цей процес неминучий, але слід знати міру.

Ректор, директор мусить знати справу, своє господарство, структуру і завдання університету, довіряти помічникам. Проте на другому етапі варто ділитися владою, передаючи відповідальність і частину владних повноважень своїм заступникам, іншим керівникам. Демократично обрані декани, директори, завідувачі кафедр, проректори повинні робити свою справу, кожен на своєму місці.

Керівник повинен бути відповідальним за все, що бере на себе.

Праця керівника закладу вищої освіти істотно відрізняється від праці директора школи чи училища. Особливістю етики у вищій школі є специфіка навчальних планів і програм, коли вчений-педагог самостійно розробляє авторський курс лекцій. Дистанція між викладачем і студентом є значно коротшою, ніж учитель-учень. Специфічними є і стосунки між ректором (директором) і науково-педагогічними працівниками. Вони зумовлені «ієрархічною» системою колективу: асистент – старший викладач – доцент – професор, завідувач кафедри – декан – проректор – ректор, необхідністю поєднувати функції педагога і вченого та ін.

Нові етичні проблеми постали перед університетами у зв'язку з інтеграцією в європейське освітнє середовище, де основною ідеєю є не викладання, а організація самостійного навчання, самовиховання студентів. Такої готовності поки що немає у частини викладачів і багатьох студентів.

Заклад вищої освіти як об'єкт професійної діяльності менеджера освіти виявляє свою сутність у формі соціально-педагогічної системи, яка за походженням є реальною; за субстанціональною ознакою – соціальною і відкритою; за рівнем складності – багатофункціональною; за мірою керованості – самокерованою.

Ефективний менеджер освіти, ректор, директор, президент – це особливий психічний стан професійного управлінця, який впевнений у собі, ініціативний, прагне до внутрішньої свободи і позитивного

кінцевого результату, відкритий до новітньої зовнішньої і внутрішньої інформації, приймає ефективні рішення, мислить ефективними схемами, добирає розумних і творчих помічників, сприймає їх як унікальних осіб, свідомо йде на ризик, готовий до діалогу, вмє переконувати, орієнтує колектив на творчу працю, вмє працювати в епоху нестабільності, невизначеності і змін.

Майбутньому керівнику науково-педагогічного, педагогічного колективу добре було б вислів відомого французького політика Ш. де Талейрана: «Начальник, авторитет якого слабіший, ніж батіг чи палка, не гідний свого сану. Однією з рис вищого керівника повинна бути духовність, терпимість і здатність зливатися з людьми».

3. Функціональні обов'язки, контракти та посадові інструкції керівників закладу освіти

Керівник закладу освіти, без сумніву, мусить знати трудове законодавство, свої обов'язки. Проте він повинен усвідомити: все, що діється в колективі – стосується його. Особа на зразок чехівської «людини у футлярі» ніколи не зможе створити ділову і творчу атмосферу в середовищі науково-педагогічних працівників, студентства. Важливе завдання керівника закладу освіти – чітко уявляти обсяг завдань, які стоять перед освітньою установою, правильно розподіляти обов'язки між підлеглими, створювати робочу, творчу атмосферу.

Слід знати, що трудові відносини всіх працівників регулює **Кодекс законів про працю України**, який сприяє зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Працівники можуть реалізовувати своє право на працю за допомогою укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації.

Трудовий договір є угодою між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи,

організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

З власного досвіду хотів би зазначити, що ніколи не слід «ставити хрест» на тому чи іншому працівникові, який в силу певних обставин колись допустив певне порушення, помилився чи недопрацював. Не варто думати, що сонце світить лише тобі одному. Усі люди помиляються, тому треба давати їм право на виправлення помилки. Жорстке спілкування «за Законом» з підлеглими веде до напруги в колективі, формалізму, який ніколи не дасть розвинутися творчості й духу творення.

Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін.

*Особливою формою трудового договору є **контракт**, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається законами України.*

Призначення керівника закладу професійно-технічної освіти, професійного ліцею відбувається на основі рейтингового голосування, а також після оцінки кандидата конкурсною комісією і остаточних пропозицій обласного (міського) департаменту освіти Міністерству освіти і науки України. Наказ про призначення директора ПТНЗ видає міністр (заступник) освіти і науки України. Зразок типового контракту з директором професійного ліцею наведений в додатку 1.

Права, обов'язки та відповідальність ректора закладу вищої освіти відображаються у контракті. Типовий контракт з керівником державного вишу (додаток 2) має таку структуру: загальні положення, права та обов'язки сторін, оплата праці та соціально-побутове забезпечення керівника, внесення змін і доповнень до контракту та його припинення.

Права керівника закладу освіти подано в попередніх розділах, вони продубльовані у відповідному контракті.

У контракті подано перелік основних обов'язків керівника, згідно з якими він зобов'язаний забезпечити підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів, наукових, науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації (кандидатів, докторів наук), проведення підготовки та перепідготовки педагогічних, науково-педагогічних працівників і фахівців закладу освіти, включаючи обов'язкове особисте підвищення кваліфікації або перепідготовку, але не рідше одного разу на п'ять років.

Серед основних обов'язків керівника є виконання державного замовлення та інших договірних зобов'язань закладу вищої освіти, дотримання ліцензійних умов надання освітніх послуг у сфері вищої освіти, ведення високоефективної наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності закладу вищої освіти, зокрема впровадження результатів його наукових досліджень, міжнародне наукове та науково-технічне співробітництво, одержання конкурентоздатних наукових і науково-прикладних результатів, захист прав інтелектуальної власності на результати наукової та науково-технічної діяльності, отримані за рахунок бюджетних коштів.

Важливими завданнями діяльності керівника закладу освіти є ведення фінансово-господарської діяльності, забезпечення учасників навчально-виховного процесу гідними умовами праці і навчання, дотримання законодавства, вживання заходів щодо вдосконалення управління, зміцнення фінансово-господарської, трудової дисципліни, забезпечення виконання навчальних планів і програм, дотримання структурними підрозділами штатно-фінансової дисципліни, створення в кожному структурному підрозділі і на кожному робочому місці належних умов праці відповідно до вимог законодавства, а також додержання прав працівників, гарантованих законодавством про працю, виконання показників ефективності використання державного майна та його збереження і раціонального використання бюджетних коштів, а також показників майнового стану закладу освіти, своєчасність розрахунків з підприємствами, установами, банками та іншими організаціями, цільове та ефективне використання коштів загального та спеціального фонду державного бюджету, своєчасне і повне внесення платежів, обов'язкових внесків до державного бюджету, виконання кошторисів доходів та видатків закладу освіти, недопущення виникнення заборгованості щодо

заробітної плати, за спожиті енергоносії і комунальні послуги та дотримання споживання їх у межах доведених лімітів, дотримання встановленого законодавством порядку обслуговування і використання бюджетних коштів, укладення договорів оренди нерухомого майна, закріпленого за закладом освіти на праві оперативного управління, та своєчасність розрахунку за ними, вживати заходів щодо запобігання проявам корупції та хабарництва у закладі освіти, складення в установленому порядку річного кошторису доходів і видатків закладу освіти та подання його на затвердження до Міністерства освіти і науки України, а також своєчасне подання фінансової та статистичної звітності, необхідної інформації про майновий стан закладу освіти.

Контракт передбачає, що керівник щорічно до 15 січня наступного за звітним року, а також на вимогу Міністерства освіти і науки України в інший період, подає звіт про результати виконання умов контракту, Статуту закладу освіти, показники ефективності використання державного майна, видання підручників, посібників, науково-методичної літератури та дотримання законодавства у сфері діяльності закладу освіти.

Керівник також щорічно звітує перед органами громадського самоврядування закладу освіти про результати своєї діяльності на займаній посаді, а також звітує наприкінці строку дії цього контракту перед Міністерством освіти і науки України про результати виконання умов контракту за весь строк його дії.

Важливо для керівника, щоб у колективі були реалізовані на практиці демократичні принципи, панувала свідомо дисципліна, відбувався синергетичний ефект. Без творчості, самовіддачі членів колективу, співпраці з роботодавцями, бізнесом, відомими випускниками, урядовцями, парламентаріями з метою реалізувати завдання, поставлені в законах, – неможливо. Тому пробуджувати і підтримувати творчість, енергію працівників, націленість на добрі справи – одне з основних завдань керівника.

4. Структура управління закладом освіти

Структура управління закладом освіти, університетом чи іншим колективом є надзвичайно складною справою, вона може бути різною, залежно від типу закладу освіти, статутних завдань. Пропонуємо це непросте питання розглянути на прикладі

Національного університету біоресурсів і природокористування України (рис. 8). Однією з головних структурних ланок керівництва університету є ректорат. Його діяльність регламентується Положенням про ректорат, що має таку **структуру**: загальні положення; функції ректорату університету; склад ректорату університету; організація роботи ректорату університету; проведення засідань ректорату університету; порядок підготовки, подання та розгляду проектів рішень, які подають на засідання ректорату університету; оформлення рішень, прийнятих на засіданнях ректорату університету, контроль за їхнім виконанням.

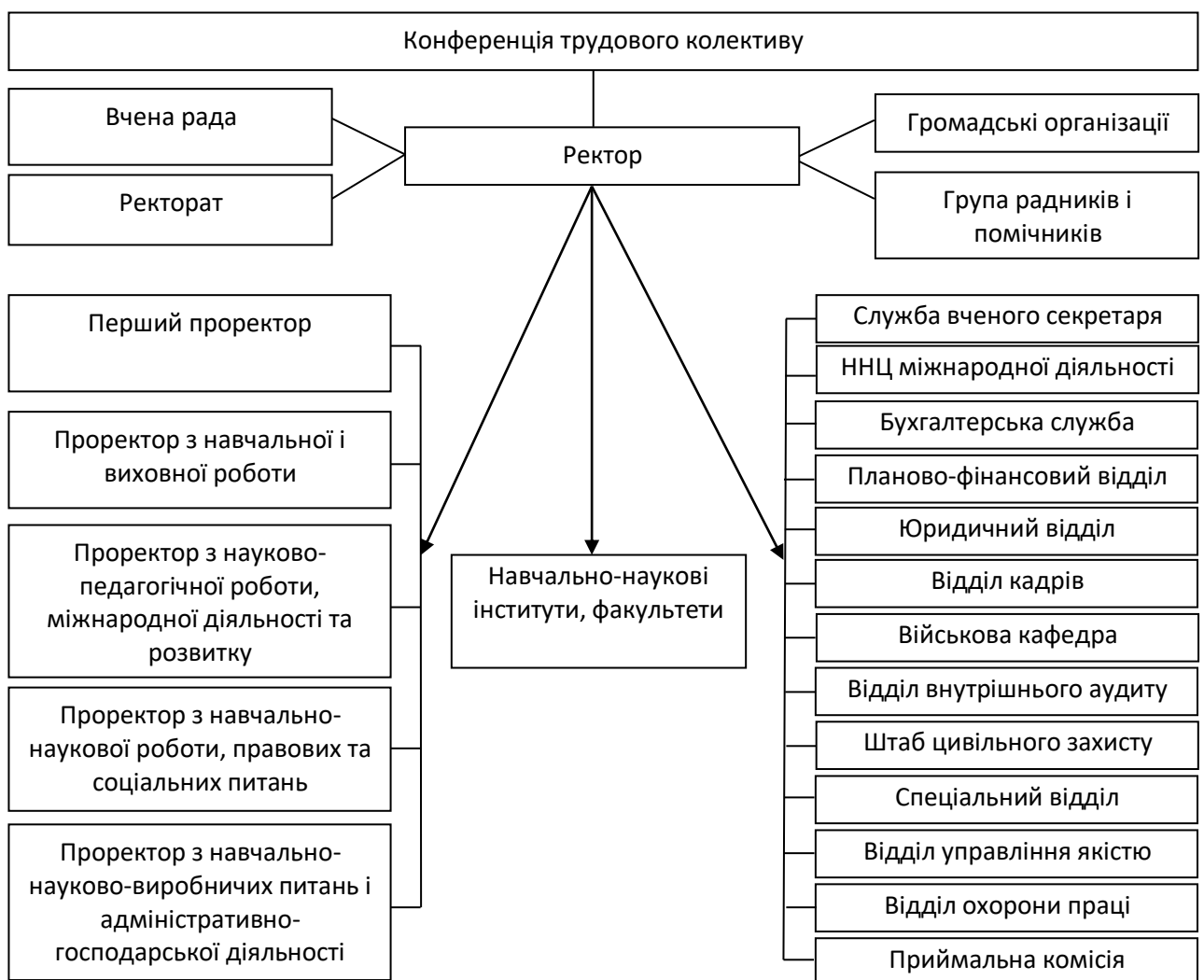


Рис. 8. Структура керівництва НУБіП України

Згідно з положенням (додаток 3) ректорат має виконувати такі функції:

➤ здійснювати організацію та координацію роботи структурних підрозділів університету;

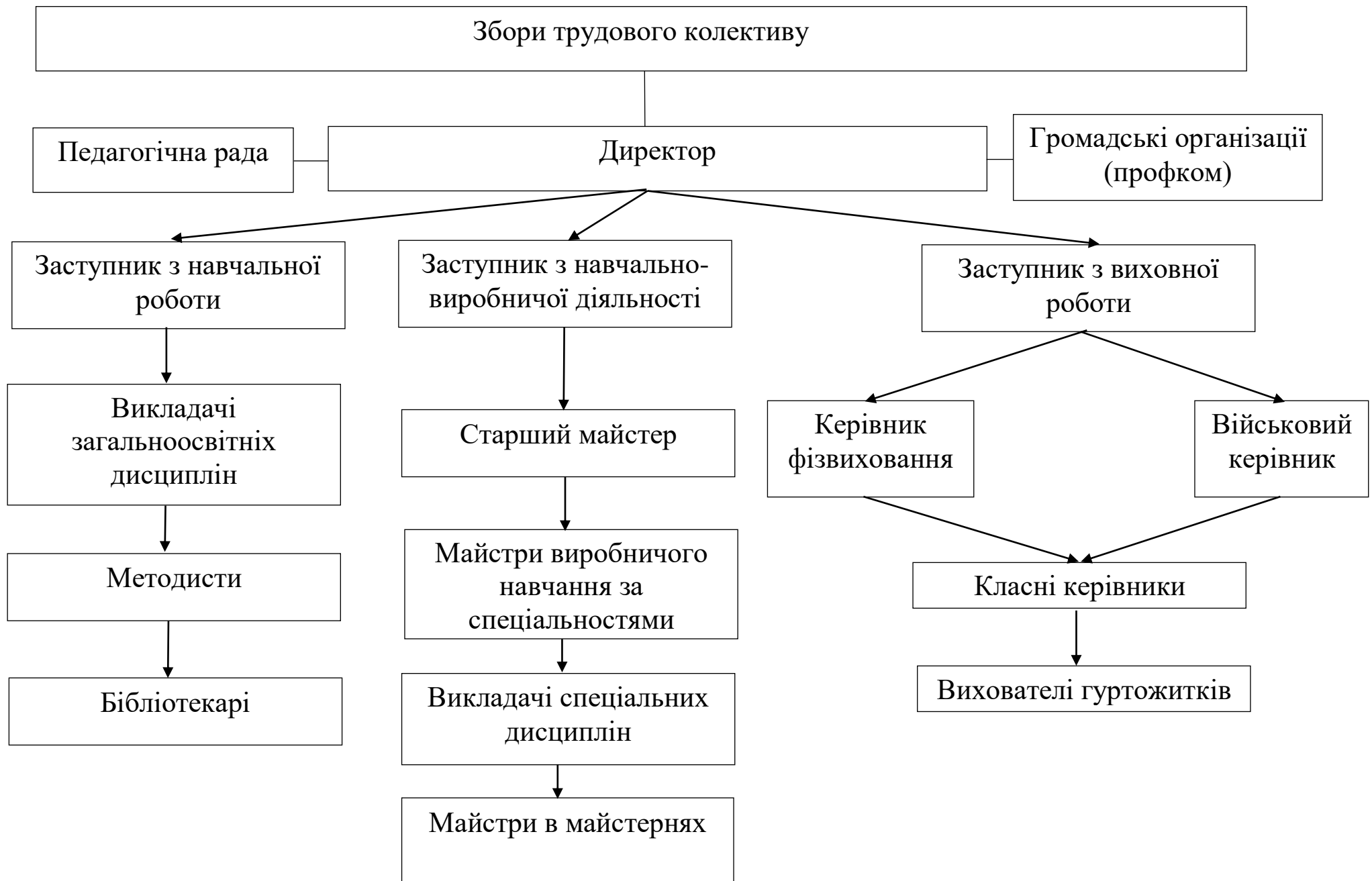


Рис. 9. Структура управління закладом професійно-технічної (професійної) освіти

- за пропозицією ректора університету приймати рішення з усіх питань організації навчально-виховного процесу, науково-інноваційної та навчально-виробничої діяльності;
- розглядати інформацію, яка надходить від керівних органів, інших установ та організацій, приймати відповідні рішення;
- розглядати та приймати рішення щодо соціально-побутових питань;
- заслуховувати інформацію та звіти про роботу кафедр, факультетів, навчально-наукових інститутів, приймальної комісії тощо, приймати відповідні рішення;
- приймати відповідні рішення за результатами перевірок дотримання вимог системи менеджменту якості в університеті;
- приймати рішення щодо реалізації поточних питань діяльності університету;
- розглядати кадрові питання, за необхідності рекомендувати їх для розгляду на вченій раді університету;
- доводити інформацію проректорів та керівників підрозділів до членів ректорату університету;
- створювати комісії для розгляду важливих поточних питань, затверджувати результати їх роботи;
- розглядати питання щодо створення навчальних лабораторій, навчально-наукових виробничих підрозділів, кафедр та інше з подальшою рекомендацією для розгляду на вченій раді університету;
- заслуховувати звіти щодо виконання наказів, розпоряджень та ін.

Розподіл обов'язків між проректорами можна продемонструвати на прикладі НУБіП України (представлено у Додатку 4).

Права, завдання та обов'язки проректорів визначаються посадовими інструкціями, які структурно складаються з таких частин: загальні положення; завдання та обов'язки; права; відповідальність; кваліфікаційні вимоги; взаємовідносини за посадою.

Відповідно до посадової інструкції перший проректор **має право:**

- ✓ Представляти інтереси університету в державних установах та сторонніх організаціях, укладати господарські та інші договори у межах повноважень, визначених Статутом університету та наданих ректором.

✓ Пропонувати заходи щодо підвищення ефективності навчальної, наукової, господарської й інших видів діяльності та економії витрат університету.

✓ Вимагати від керівників структурних підрозділів університету, зокрема відокремлених, вирішення питань, пов'язаних з організацією і забезпеченням навчальної, наукової, господарської та інших видів діяльності університету.

✓ Узгоджувати співробітництво з проректорами університету, директорами навчально-наукових і науково-дослідних інститутів та відокремлених структурних підрозділів з питань організації і проведення заходів в університеті.

✓ Координувати витрати на науково-дослідну роботу бюджетних і спеціальних коштів.

✓ Вчиняти інші дії у межах делегованих та наданих додаткових повноважень за окремими наказами і розпорядженнями ректора.

Завдання та обов'язки першого проректора:

Координує роботу проректорів, директорів відокремлених підрозділів університету, директорів ННІ та інших керівників підрозділів, які знаходяться у його підпорядкуванні.

Організовує наукову і науково-методичну роботу в університеті та здійснює координацію науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт у навчально-наукових та науково-дослідних інститутах й інших підрозділах університету, зокрема відокремлених.

Бере участь у підготовці проектів перспективного розвитку університету щодо освітньої, наукової, виробничої й інших видів діяльності та зміцнення матеріально-технічної бази.

Забезпечує раціональне використання майна університету, а саме: аудиторних, допоміжних, виробничих та інших приміщень навчальних корпусів, автотранспорту, фонду засобів зв'язку, зокрема міжнародного та ін.

Здійснює заходи щодо збільшення надходжень позабюджетних коштів університету та їхнього раціонального використання.

Контролює підготовку наукових і науково-педагогічних кадрів та підвищення їхньої кваліфікації.

Організовує роботу кадрової комісії.

За погодженням із вченою радою університету пропонує на посаду та звільнення з посади керівників структурних підрозділів, визначає їхні конкретні обов'язки і відповідальність. Розглядає з

кадровою комісією та рекомендує кандидатури працівників на заміщення вакантних посад в університеті.

Забезпечує сполучення організаційних, економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів для підвищення ефективності діяльності університету та підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу.

Координує наукове забезпечення господарської діяльності навчально-дослідних господарств університету, інформаційне та методичне забезпечення наукових та науково-дослідних підрозділів університету.

Сприяє розвитку перспективних форм співробітництва із закладами освіти, науковими та науково-дослідними організаціями України й зарубіжжя у спільному вирішенні актуальних проблем наукового забезпечення сільськогосподарської освіти та аграрного виробництва.

Координує організацію проведення в університеті громадських заходів (з'їздів, конференцій, симпозіумів та ін.).

Здійснює контроль за виконанням колективного договору, укладеного між ректором та профспілковим комітетом університету.

Надає звітну інформацію з питань наукової та науково-технічної діяльності на запити ректора, Кабінету Міністрів України, Міністерства аграрної політики України, Міністерства освіти і науки України, Національної академії аграрних наук України, інших повноважних організацій країни та зарубіжних країн.

Контролює діяльність відокремлених підрозділів університету.

Бере участь у формуванні бюджету університету. Забезпечує законність витрат бюджетних і спеціальних коштів.

Організовує підготовку локальних нормативних документів, розпоряджень та вказівок, обов'язкових для виконання підпорядкованими йому підрозділами.

Здійснює прийом громадян із службових та особистих питань.

Здійснює організацію проведення державних закупівель матеріалів та обладнання відповідно до чинного законодавства. Контролює виконання господарських та інших договорів університету з іншими організаціями.

Організовує діяльність рейтингової комісії університету.

Забезпечує організацію дотримання дисципліни та санітарного стану у навчальних корпусах і гуртожитках університету та його структурних підрозділах.

За дорученням ректора координує роботу з центральними органами виконавчої, законодавчої та судової влади.

Ініціює притягнення працівників, які порушили трудову дисципліну, та винних у завданні матеріальної шкоди, до дисциплінарної та матеріальної відповідальності.

Чинне законодавство доручає керівнику закладу професійно-технічної освіти, професійного ліцею виконувати важливі завдання. Особливістю діяльності керівника є те, що він суміщує навчально-виховні і виробничі функції на відміну від директора школи, який більше опікується навчально-виховними справами. Окрім того в підпорядкуванні керівника коледжу, ліцею є гуртожитки, виробнича сфера, яка потребує додаткових правових знань, умінь і компетентностей. Типові посадові обов'язки директора ПТНЗ, професійного коледжу наведені в додатку 5.

Наказом міністра освіти і науки від 28 березня 2018 року затверджено типові Положення про конкурс на посаду керівника закладу середньої освіти (директора школи) (див. Додаток б).

5. Особливості діяльності суб'єктів господарювання, які надають послуги у сфері освіти

Конституція надає право на здобуття освіти всім громадянам, зокрема вищої – на конкурсній основі. Заклади освіти, які надають освітні послуги, мають чітку нормативно-правову базу.

Учасниками правовідносин з надання послуг у сфері освіти можуть бути суб'єкт господарювання, який надає послуги; суб'єкт права, який їх отримує; суб'єкт права, який їх сплачує або замовляє.

У статті 2 Господарського кодексу України суб'єкти господарського права названо учасниками відносин у сфері господарювання. Окрім суб'єктів господарювання, до них також належать споживачі, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, наділені господарською компетенцією, а також громадяни, громадські та інші організації, які виступають засновниками суб'єктів господарювання чи здійснюють щодо них організаційно-господарські повноваження на основі відносин власності.

Навчальні заклади є суб'єктами господарювання. Тому вони, відповідно до ч. 1 ст. 55 Господарського кодексу України, здійснюють свою господарську діяльність.

Також заклади освіти можуть бути некомерційними суб'єктами господарювання: належати до державного або комунального секторів економіки у галузях (видах діяльності), в яких заборонене підприємництво, на основі рішення відповідного органу державної влади чи органу місцевого самоврядування.

Отже, під час надання суб'єктами господарювання послуг у сфері освіти суб'єкти цивільного права – учні, студенти тощо – будуть споживачами послуг суб'єктів господарювання – закладів освіти. Правовідносини між ними будуть спрямовуватись на досягнення і публічних, і приватних інтересів. Окрім цих учасників, у правовідносинах у сфері надання освітніх послуг можуть брати участь інші суб'єкти господарського права: органи державної влади та місцевого самоврядування, наділені господарською компетенцією, які здійснюють управління та контроль за діяльністю закладів освіти; громадяни та організації, що є засновниками закладів освіти або здійснюють щодо них організаційно-господарські повноваження на основі відносин власності.

Отже, учасники відносин у сфері надання освітніх послуг є суб'єктами господарського права.

За участю суб'єктів у освітніх відносинах їх можна поділити на дві групи: суб'єкти основного та додаткового складу. Першими слід вважати особу, яка навчається, та заклад освіти, оскільки вони відіграють провідну роль в освітніх правовідносинах і забезпечують їхнє існування. До других відносяться ті учасники, які беруть участь лише в окремих видах освітніх правовідносин. Ними слід вважати батьків або осіб, які їх замінюють, представників підприємств, установ, організацій, котрі беруть участь у навчально-виховному процесі, фізичну особу, яка на основі ліцензії надає послуги у сфері дошкільної освіти.

Суб'єктом основного складу є заклад освіти.

У статті 27 Закону України «Про вищу освіту» зазначено: *заклад вищої освіти як суб'єкт господарювання може діяти в одному із таких статусів: бюджетна установа; неприбутковий заклад вищої освіти; прибутковий заклад вищої освіти.*

У приватному закладі вищої освіти його структура, склад, порядок роботи і повноваження органів управління, робочих і дорадчих органів, органів громадського та студентського самоврядування,

наукових товариств, процедури обрання чи призначення керівників закладу та його підрозділів можуть визначатися статутом закладу без дотримання вимог цього закону.

У статті 28 згаданого Закону надано визначення типів зво – університету, академії, інституту, коледжу. Статтю 29 Закону повністю присвячено діяльності Національного закладу вищої освіти, а статтю 30 – дослідницького університету. На жаль, дотепер в Україні не існує положення про дослідницький університет, що істотно стримує розвиток кращих вишів України. Оскільки дослідницькі університети мають більший розмір фінансування досліджень, а також більший – до 75% – обсяг державного замовлення магістрів від числа випускників бакалаврату.

За суб'єктами утворення заклади освіти можна поділити на ті, що утворюються: а) органами державної виконавчої влади, б) органами місцевого самоврядування, в) суб'єктами господарювання незалежно від форм власності, г) громадянами України.

Ще однією ознакою, за якою класифікуються суб'єкти господарювання, що надають послуги у сфері освіти, є територіальний критерій. Згідно з ним, існують заклади освіти, діяльність яких спрямована на підготовку фахівців для окремого міста з визначеного кола спеціальностей; заклади освіти, спрямовані на підготовку фахівців для окремого регіону зі спеціальностей, необхідних у ньому; загальнодержавні заклади освіти, спрямовані на підготовку спеціалістів для потреб великої кількості регіонів держави з широким спектром спеціальностей.

Окрім навчальних закладів, значний масив послуг у сфері освіти надають суспільні та громадські організації, благодійні та інші фонди, об'єднання громадян. Вони, окрім надання освітніх та інших послуг, можуть мати різне спрямування. У зв'язку з цим можуть бути різними за своєю природою та правовим статусом. Це можуть бути: 1) організації, пов'язані із наданням юридичної освіти або підвищенням правової грамотності населення, 2) організації українського національного спрямування, які виступають за захист української мови та культури, 3) організації, спрямовані на популяризацію мови та культури інших країн та народів в Україні, 4) організації, діяльність яких спрямована на популяризацію певних галузей знань та спеціальностей, формування професійних умінь та навичок, особливо таких, що знаходяться за межами однієї галузі

знань чи спеціальності, і підготовку фахівців з них, 5) організації релігійного характеру, релігійні та інші суспільні некомерційні організації, діяльність яких спрямована на надання освітніх послуг одночасно з поширенням тих чи інших релігійних знань і переконань, б) інші організації, що надають послуги у сфері освіти.

Взаємовідносини між закладами освіти і приватними структурами є складною справою, що потребує серйозного правового супроводу, прозорості і недопущення порушень. Тому в закладі освіти повинна бути кваліфікована юридична служба, яка б допомагала керівнику вирішувати господарські правові проблеми.

Література

1. Дерев'янка Б. В. Послуги у сфері освіти: правове регулювання : монографія / МВС України, Донецький юридичний інститут. Донецьк : ПП «ВД «Кальміус», 2013. 388 с.

2. Закон України «Про освіту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

3. Законодавство України про освіту : збірник офіційних текстів законів станом на 22 січня 2013 р. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 274 с.

4. Ніколаєнко С. М. Законодавча база діяльності навчальних закладів: навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2015. 225 с.

5. Ніколаєнко С. М. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2016. 172 с.

Матеріал для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Обґрунтувати основні принципи освітньої діяльності (відповідно до Закону України «Про освіту»).

2. Розповісти про законодавчі підходи до місця і ролі керівника закладу освіти.

3. Охарактеризувати вимоги до керівника закладу освіти згідно з Законом України «Про освіту».

4. Викласти зміст Кодексу законів про працю України (КЗППУ) щодо форми прийому на роботу.

5. Описати права, завдання та обов'язки керівника закладу вищої освіти.

6. Охарактеризувати структуру керівництва університетом (на прикладі НУБіП України), коледжем, професійним ліцеєм.

7. Охарактеризувати функції ректорату.

8. Який порядок обрання за конкурсом директора школи?

9. Що таке посадові обов'язки працівника? Яка їхня структура?

10. У чому особливості порядку обрання та діяльності керівника закладу вищої освіти порівняно з керівником школи чи училища?

11. Чим викликана, на Ваш погляд, необхідність демократизації життя закладів освіти?

12. Охарактеризувати класифікації суб'єктів господарювання, які надають послуги в сфері освіти.

Тестові завдання

1. Встановіть відповідність між документом і часом його створення:

<i>Документ</i>	<i>Час створення</i>
1. Декларація Генерального Секретаріату Центральної Ради, де зазначено про намір зосередити в одних руках все управління шкільною освітою	А. 1917 Б. 1959 В. 2017 Г. 1918
2. Резолюція Всеукраїнського учительського з'їзду в Києві, де зазначено, що в шкільній роботі національна творчість – словесна, музична, мистецька – має поєднуватися з індивідуальним нахилом кожної дитини.	
3. Закон Української держави про обов'язкове навчання українській мові і літературі, а також історії і географії України в середній школі	
4. Закон «Про зміцнення зв'язку школи з життям і про подальший розвиток системи народної освіти в Українській РСР», який регламентував стратегію освіти в Україні та умови її реалізації	
5. Закон України «Про освіту»	

2. Із запропонованого переліку оберіть керівні посади:

- 1) завідувач;
- 2) асистент;

- 3) директор;
- 4) ректор;
- 5) старший лаборант;
- 6) президент.

3. Керівники закладів вищої освіти щорічно звітують перед:

- 1) Кабінетом Міністрів України;
- 2) центральним органом виконавчої влади;
- 3) місцевими органами виконавчої влади;
- 4) загальними зборами колективу закладу освіти;
- 5) місцевою районною державною адміністрацією.

4. Розташуйте посади науково-педагогічних працівників у логічній послідовності, починаючи з найнижчої:

- 1) доцент;
- 2) старший викладач;
- 3) асистент;
- 4) професор.

5. Навчальні заклади є:

- 1) об'єктами господарювання
- 2) суб'єктами господарювання

6. У якій статті Закону України «Про освіту» вписані вимоги до керівника закладу освіти:

- 1) 26 стаття;
- 2) 30 стаття;
- 3) 45 стаття.

7. Особливою формою трудового договору є:

- 1) посадова інструкція;
- 2) положення про структурний підрозділ;
- 3) контракт.

Завдання з вільним складанням відповіді

1. Специфічною особливістю викладача закладу вищої освіти є поєднання функцій педагога і ...
2. Відомими українськими керівниками навчальних закладів є ...
3. Діяльність керівника закладу освіти регулюється такими нормативно-правовими документами: ...
4. Документ, що регулює трудові відносини всіх працівників, – ...
5. Засновниками Національного університету біоресурсів і природокористування України є ...
6. Учасниками правовідносин із надання послуг у сфері освіти можуть бути ...
7. До суб'єктів господарювання, що надають послуги у сфері позашкільної освіти, належать...

Вплив процесів європейської та світової інтеграції на законодавче забезпечення розвитку вищої освіти України

1. Сучасний стан вищої освіти в Європі і світі.
2. Законодавство України про вищу освіту. Національна рамка кваліфікацій.
3. Управління закладом вищої освіти.
4. Сучасні підходи до професійного самовдосконалення керівника.

Знання стали не тільки джерелом найбільш високоякісної влади, але і компонентом сили та багатства.

Елвін Тоффлер

1. Сучасний стан вищої освіти в Європі і світі

Сучасний освітній простір характеризується щорічним зростанням попиту на якісну освіту у всіх країнах світу. Але існують відмінності серед держав залежно від рівня їхнього розвитку. У промислово розвинених країнах можна говорити про прогрес освіти, пов'язаний з потребами сучасної науково-технічної революції. Широке використання комп'ютерних технологій, нанотехнологій, мікроелектроніки, робототехніки, біотехнології, штучного інтелекту вносить зміни до характеру праці і місця людини у виробничому процесі, модифікує структуру сучасних суспільств, психологію людей і їхній спосіб життя. Радикально змінюється професійно-кваліфікаційний склад населення: постійно зростає чисельність інженерів, працівників науки, культури, освіти, охорони здоров'я, адміністративного апарату. Чисельність висококваліфікованих фахівців, зайнятих у наукових дослідженнях та експериментальних розробках, зростає швидкими темпами. Так, протягом 1980 – 2010 рр. вона збільшилася у США на 80%, Великій Британії – на 70%, Німеччині – на 90%, Японії – на 120%. У найновітніших галузях виробництва спостерігається тенденція до зближення праці кваліфікованих робітників та інженерно-технічного персоналу,

оскільки висока кваліфікація робітника передбачає тепер оволодіння значним колом загальнокультурних і професійних знань.

Але тенденції і перспективи розвитку освіти потрібно розглядати не лише через призму потреб економіки, а з погляду соціо- і культуроцентризму. Очевидним стає той факт, що соціальний ефект освіти часто перевищує його економічну вигоду. На Заході та в деяких країнах, що розвиваються, одержання повноцінної освіти стало для молоді необхідною умовою досягнення бажаного соціального статусу. Між рівнем освіти і розміром заробітної плати спостерігається чіткий взаємозв'язок. У США, Західній Європі, Японії працівники, які закінчили тільки середню школу, заробляють у середньому в півтора-два рази менше, ніж їхні однолітки, які мають диплом бакалавра, і майже втричі менше, ніж доктори наук. Діють механізми, що стимулюють прагнення різних вікових груп населення до підвищення свого освітнього рівня і сприяють залученню здібної молоді до наукової діяльності [3].

Американські дослідники встановили, що витрати на отримання диплома про вищу освіту вимірюються загальним обсягом доходу протягом життя, набагато вище, ніж витрати на навчання в середній школі. Але не факт, що таке співвідношення збережеться й надалі і для всіх видів диплома про вищу освіту.

У зв'язку з означеним у США помітні певні тривожні тенденції. Як видно з рис. 10, середній заробіток американських бакалаврів за десятиліття знизився на 14,7%, а вартість навчання при цьому підвищилася на 72%. Водночас у Великій Британії випускники закладів вищої освіти рідше стають безробітними і отримують, за даними компанії London Economics, надбавку до зарплати за вищу освіту. Але й тут багато залежить від того, на якому щаблі вищої освіти закінчив навчання випускник, у якому університеті навчався. Роботодавців часто не влаштовує рівень практичної підготовки молодих фахівців.

Якоюсь мірою зниження вартісності диплома про вищу освіту зумовлено дією закону попиту й пропозиції. Кількість фахівців із вищою освітою в світі стрімко збільшується, частково за рахунок зростаючої частки людей, які отримують вищу освіту, в кожній віковій групі в розвинених країнах, але насамперед за рахунок експоненціального приросту числа вступників до університетів на ринках, що розвиваються. До 2020 р. один лише Китай дасть 29% всіх випускників закладів вищої освіти у світі віком від 25 до 34 років. Це

означає, що китайських випускників цієї вікової групи буде стільки ж, скільки у США працездатного населення.

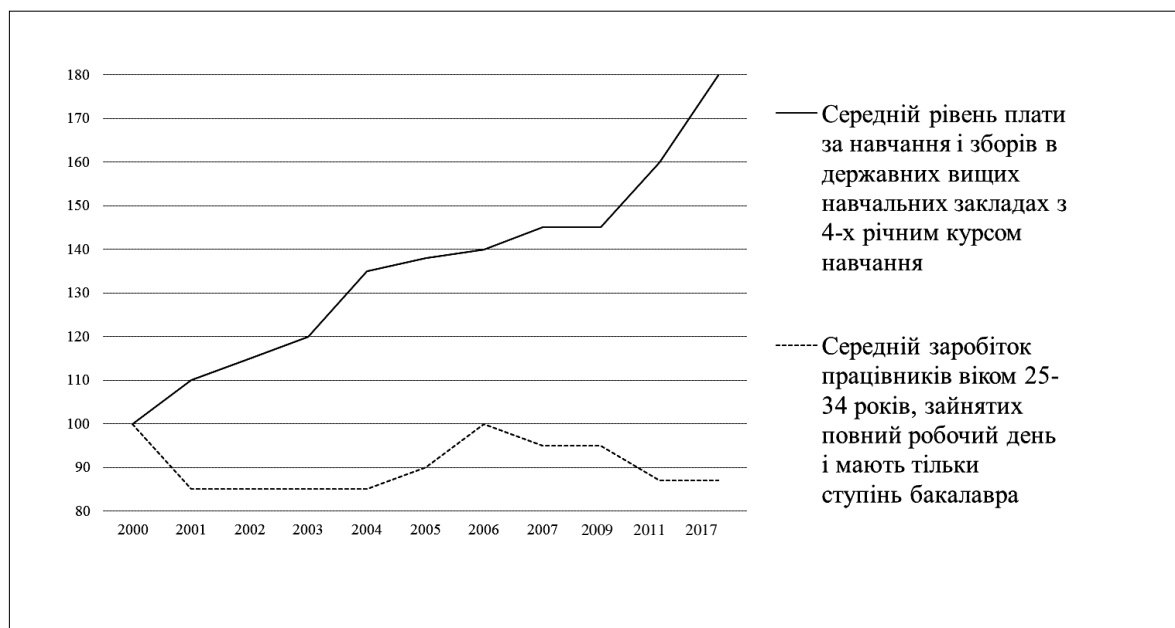


Рис. 10. Падіння грошового еквівалента диплома про закінчення коледжу

Учений з Масачусетського технологічного інституту Мартін Форд в своїй книзі «Пришестя роботів» відзначає, що багато американських студентів не закінчують навчання, забираючи з собою великий тягар студентських позик. Половині з тих, хто все ж закінчив навчання, не вдається знайти роботу, яка відповідає диплому університету. 20% випускників мають вищі знання, ніж ті, яких потребує посада. Протягом десяти останніх років доходи нещодавніх випускників університетів знижуються. (Довідка: плата за навчання в університетах США – в середньому в межах 20-50 тисяч доларів за рік).

У європейських країнах студенти отримують освіту здебільшого безкоштовно. Майже 30% випускників мають кваліфікацію вищу, ніж того вимагає робота. У Канаді ця цифра майже така сама – 27%. У Китаї число надміру кваліфікованого персоналу сягає 45%.

Громадськість США покладає провину за таку ситуацію на самі університети, оскільки студенти обирають галузі з легкими програмами. Хоча третина студентів, що отримали вищу освіту з технічних, точних наук, не в змозі отримати роботу, щоб реалізувати свої знання.

М. Форд вважає, що ринок робочих місць буде схожий на піраміду: на горі зосередиться невелика кількість висококваліфікованих професіоналів і підприємців, які виконують творчу та інноваційну роботу. Внизу – більшість робочих місць, що є рутинними.

Тобто роботи, алгоритми поволі поглинуть більшу частину основи піраміди. Існує загроза, що програми штучного інтелекту дійдуть і до вершини піраміди [14, с. 322–327].

У розвинених країнах проблеми освіти є важливим аспектом соціальної стратегії. Майбутній керівник закладу освіти повинен розуміти ці закономірності. Адже доведено, що низький професійний і загальнокультурний рівень значної частини населення, особливо молоді, може загрожувати не тільки перспективам економічного зростання, а й соціальній стабільності. Великий відсоток населення західних держав її дуже цінує. Багато хто вважає, що **головні вороги стабільності – малописьменні, некультурні озлоблені маргінали, які не одержали свого часу необхідної освіти**. Доказом цієї тези можуть слугувати останні події на Сході України. Консенсусу в суспільстві сприяє й усвідомлення того, що недоліки системи освіти послаблюють конкурентоспроможність країни на міжнародній арені [3].

Незважаючи на деякі досягнуті успіхи, загалом світова система освіти на сьогодні перебуває в кризовому стані. Про це свідчать такі тенденції: подальше збільшення кількості неписьменних у світі (називаються цифри і 1 мільярд, і 2 мільярди осіб); поява і розвиток функціональної неписьменності населення; повсюдне зниження якості навчання; зростання розриву між освітою і культурою, освітою і наукою; відчуження людини, яка вчиться, від самого процесу. Можна говорити про кризу національних систем освіти, що віддзеркалює проблему відповідності традиційного завдання освітньої системи зі збереження й передачі знань новим вимогам [3].

У світовій системі освіти кінця ХХ ст. – початку ХХІ ст. виділяють такі глобальні тенденції:

- прагнення до **демократичної системи освіти**, тобто доступність освіти для всього населення країни та наступність її щаблів і рівнів, надання автономності й самостійності закладам освіти;
- забезпечення **права на освіту всім бажаючим**; можливість і рівні шанси для кожної людини одержати освіту в навчальному закладі будь-якого типу, незалежно від національної й расової

приналежності;

- значний вплив **соціально-економічних чинників** на отримання освіти; культурно-освітня монополія окремих етнічних меншостей, платні форми навчання, прояв шовінізму і расизму;

- збільшення спектру навчально-організаційних заходів, спрямованих як на задоволення різнобічних інтересів, так і розвиток здібностей учнів;

- зростання ринку освітніх послуг;

- розширення мережі вищої освіти та зміна соціального складу студентства (стає більш демократичним);

- у сфері керівництва освітою пошук компромісу між жорсткою централізацією і повною автономією;

- освіта стає пріоритетним об'єктом фінансування в розвинених країнах світу;

- постійне відновлення та коригування шкільних і вишівських освітніх програм;

- відхід від орієнтації на «середнього учня», підвищений інтерес до обдарованих дітей і молодих людей, до особливостей розкриття і розвитку їхніх здібностей у процесі та засобами освіти;

- пошук додаткових ресурсів для освіти дітей з відхиленнями в розвитку, дітей-інвалідів [1].

Відомий американський дослідник, професор Єльського університету П. Кеннеді вказує: «...*Чинники, що визначають зміни у світі, діють настільки довгочасно, взаємозалежно й узгоджено, що вимагають переучування людства... У глобальному суспільстві відбувається суперництво між освітою і катастрофою... Ставки будуть підвищуватися через те, що все сильніше проявляється тиск, викликаний зростанням населення, екологічними збитками, а також здатністю людства викликати загальне знищення*». Наявні сучасні тенденції глобального суспільного розвитку свідчать про те, що, по-перше, відбувається швидка й активна деградація біосферної людини відповідно до переходу в техносферні умови життя, породжені індустріалізацією й урбанізацією. По-друге, посилюється інтеграція людини з техносферою на найрізноманітніших рівнях – соціальному, фізичному, фізіологічному, психічному та ін. По-третє, почалося формування людини техносферної [3].

Більшість країн, насамперед найбільш розвинених, ґрунтовно займаються проблемами системи освіти, розробляють перспективні напрями її розвитку. Тут шукають свої підходи, враховуючи

національно-культурну специфіку, поточний стан справ, наявні ресурси та ін. Прикладом пошуку таких шляхів слугує виступ американського президента Дж. Буша-молодшого, який зазначив: 1) «Ми, американці, сьогодні живемо добре, тому що Америка – багата країна, світовий лідер; 2) ми усі хочемо жити ще краще завтра, тому Америка і завтра повинна бути багатою країною і не поступитися своїм лідерством; 3) багатими завтра вже не можна стати ані за рахунок природних ресурсів, що вичерпуються, ані за рахунок механічного нарощування виробництва; 4) багатими завтра будуть ті, хто зможе відкривати і запроваджувати нові технології, вибудовувати своє життя на нових основах; 5) творцем цих нових технологій і нового життя може бути лише людина високоосвічена; 6) американці повинні стати **високоосвіченою нацією**, здатною постійно всіх і усьому вчитися; 7) ми повинні так **перебудувати** свою систему освіти, щоб вона була **здатна відтворювати високоосвічену націю** [3].

Цікавим для майбутнього керівника закладу освіти є погляд американських вчених на розвиток вищої школи (див. рис. 11).

У 60 рр. XX ст. у США відбулася велика дискусія щодо системи вищої освіти. Як наслідок, виник **каліфорнійський «майстер-план» класифікації вишів**.

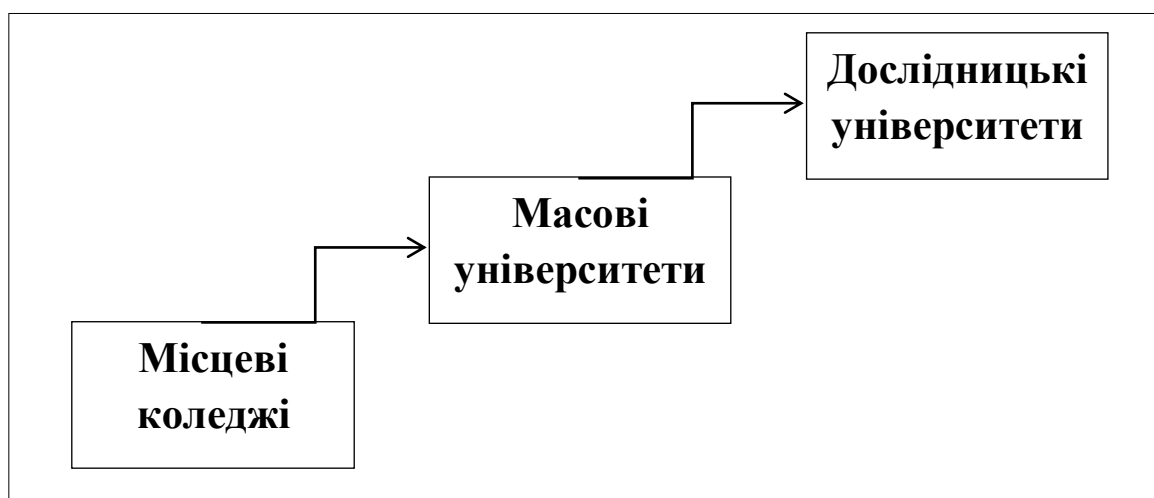


Рис. 11. Каліфорнійський «майстер-план» класифікації вишів

За ним діяльність місцевих коледжів зумовлювалась специфікою конкретних секторів, які вони «обслуговували», масові університети готували з фахівців найпоширеніших спеціальностей (лікарів, учителів, медиків тощо), а діяльність дослідницьких університетів була спрямована на створення нових знань.

У сучасному світі найбільш гостра конкуренція у сфері вищої освіти простежується між Сполученими Штатами Америки і країнами Європейського Союзу. Якщо до початку ХХ ст. США з погляду загального рівня розвитку культури й освіти поступалися Європі, то після другої світової війни вони обігнали свого основного суперника. Бажаючи долучитися до високої культури, раніше американці їхали на навчання до Парижа, Риму, Берліна. У другій же половині ХХ ст. студенти багатьох держав їхали здобувати вищу освіту у США. Ця країна тримає впевнену першість у науково-технічному потенціалі, новітніх технологіях, що робить її лідерство безумовним практично у всіх галузях. Прагнучи зміцнити свої позиції, європейські країни, докладають зусиль для зміцнення свого науково-технічного потенціалу, важливу роль у якому відіграє система освіти [3].

У 1991 році країни Європейського Союзу прийняли Маастрихтську угоду, що характеризує якісно новий етап в еволюції ЄС. На основі цього документа передбачається створення економічного та валютного союзів.

У 1997 році під егідою Ради Європи та ЮНЕСКО розроблено і прийнято Лісабонську конвенцію про визнання кваліфікацій, що належать до вищої освіти Європи. Її підписали 43 країни, зокрема й Україна, більшість з яких і сформулювали згодом принципи Болонської декларації. Лісабонська угода декларує наявність та цінність різноманітних освітніх систем і ставить за мету створення умов, за яких більше людей зможуть бути мобільними на європейському ринку праці, скориставшись усіма цінностями й здобутками національних систем освіти і науки. Громадянам нової Європи мають бути доступними спільні цінності освіти, науки і культури всіх її країн [13].

Нова парадигма вищої освіти сформульована у «Всесвітній декларації про розвиток вищої освіти у ХХІ столітті: передбачення та дії», прийнятій Всесвітньою конференцією з проблем вищої освіти (Париж, 1998). Вона передбачає:

- демократизацію вищої освіти, її загальнодоступний характер із врахуванням індивідуальних здібностей. З 1960 по 1995 р. кількість студентів у світі зросла в 6 разів: із 13 млн. до 82 млн.;

- мету вищої освіти як формування висококваліфікованих фахівців, здатних до продовження навчання протягом усього життя; відповідальних громадян із глобальним баченням соціальних

проблем, що спрямовані на активний захист громадянських прав, демократії та миру;

- зростання суспільної місії закладу вищої освіти: забезпечення стабільного політичного, економічного та соціокультурного розвитку суспільства, зокрема у зв'язку зі здійсненням досліджень критичного та прогностичного характеру у відповідних наукових галузях;

- сприяння розвитку національних освітніх систем через поліпшення педагогічної освіти, здійснення науково-педагогічних досліджень;

- зростання значення «етичної місії» закладу вищої освіти як через дотримання високих моральних норм у своїй безпосередній професійній діяльності, так і через залучення свого інтелектуального потенціалу для роз'яснення суспільству складних моральних дилем, перед якими воно сьогодні стоїть, у підтримці та поширенні загальнолюдських моральних цінностей;

- орієнтацію на попит ринку праці, його гнучке врахування, розвиток академічної структури відповідно до попиту. Перетворення навчання відповідно до потреб ринку на довічний процес; розвиток у студентів підприємницьких навичок із метою підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці; перетворення випускників із людей, які шукають робочого місця, на тих, хто створює робочі місця;

- значну диверсифікацію структур вищої освіти, що включають різноманіття форм після закладів середньої освіти, з гнучкими навчальними планами, індивідуальними темпами навчання, дистанційною підтримкою курсів, можливістю в будь-який час перервати та продовжити навчання згідно з наявними можливостями та потребами;

- студентоорієнтоване навчання: врахування різноманіття індивідуальних запитів щодо змісту, форм, методів, темпів навчання;

- орієнтацію змісту освіти на інтеркультурну взаємодію, формування глибоко мотивованих громадян, здатних до розв'язання суспільних проблем, прийняття на себе громадянської відповідальності;

- орієнтацію на формування здатності до критичного, аналітичного, прогностичного мислення, комунікативних навичок, навичок до колективної праці;

- першочергову концентрацію в навчальному процесі на формування дослідницьких навичок, умінь проявляти ініціативу;

- активне системне використання нових інформаційних технологій, дистанційних форм навчання. Як наслідок, поява нових типів навчальних матеріалів та систем перевірки знань, що сприяють не тільки активізації пам'яті, але й кращому розумінню матеріалу, формують практичні навички та творчі здібності;

- сприяння постійному оновленню навчальних програм, створенню інтердисциплінарних та трансдисциплінарних програм, постійне оновлення методів навчання, організаційних структур навчальних закладів;

- менеджерський стиль управління закладом вищої освіти. Участь представників світу праці (підприємницьких структур) в управлінні закладом вищої освіти. Зростання впливу на прийняття відповідальних рішень усіх зацікавлених сторін, зокрема викладацького та студентського корпусу;

- інтернаціоналізацію вищої освіти, що має вагомі політичні, економічні, академічні та культурні мотиви і наслідки [12].

Прагнення європейців консолідувати свої можливості та модернізувати систему освіти знайшло вираження в Болонському процесі. Процес європейської інтеграції у сфері освіти одержав свою назву на честь найстаршого навчального закладу Європи, де 19 червня 1999 р. відбулося підписання Декларації про узгоджені дії щодо розвитку сучасної вищої школи і пошуку загальноєвропейських вимірів у вирішенні спільних проблем.

У 2005 р. до Болонської декларації приєдналася Україна. Цей крок став поштовхом до модернізації національної системи освіти, а також прагненням до досягнення високих освітніх стандартів, дозволив активно інтегруватись у Європейську освітню систему. Автор книги брав активну участь в законодавчому забезпеченні Болонського процесу. І в 2005 році в м. Бергені (Норвегія) підписав від імені України Болонську угоду.

На спеціалізованому засіданні Ради Європейського Союзу (23-24 березня 2000 р.) схвалено Лісабонську стратегію. Цінність Лісабонської резолюції полягає в обґрунтуванні положення щодо взаємодії «між політикою в галузі економіки, зайнятості і розвитку людських ресурсів на основі забезпечення високоякісної професійної освіти і навчання та підвищення ефективності використання інвестицій в людські ресурси».

У своїй роботі в галузі освіти Генеральний директорат дотримується подвійного підходу: з одного боку, це політична

співпраця між країнами-членами ЄС, з іншого – реалізація Програми навчання упродовж життя. На практиці політична співпраця полягає в тому, що Європейська комісія підтримує, розвиває та реалізує політику навчання упродовж життя з метою допомогти країнам співпрацювати та вчитися навзаєм. Комісія здійснює ці заходи за допомогою «відкритого методу координації», визначаючи водночас повну правочинність держав-членів у сфері освіти.

Нові горизонти для європейського виміру освіти відкрила доповідь Європейської комісії «Про конкретні майбутні завдання для системи освіти та професійної підготовки в Європі» (м. Стокгольм, 2001 р.), яка містить пропозиції щодо спільних дій країн-членів у сфері освіти до 2010 р. Вона стала першим документом, що запропонував уніфіковану стратегію розвитку національних освітніх політик, включаючи такі кардинальні зміни:

- підвищення якості та ефективності систем освіти та підготовки в країнах ЄС;
- спрощення доступу до всіх форм освіти упродовж життя;
- посилення відкритості систем освіти та підготовки фахівців у всьому світі.

У документі Міжнародної організації праці «Про розвиток людських ресурсів і підготовку кадрів» (2002 р.) сформульовано положення, що система професійних кваліфікацій повинна мати тристоронній характер, забезпечувати доступ для працівників та будь-яких осіб, які бажають навчатися. Вона має охоплювати як державні, так і приватні навчальні заклади та постійно оновлюватися, повинна забезпечувати можливість на будь-якому етапі починати або закінчувати навчання в системі освіти і підготовки упродовж усієї кар'єри працівника. Відповідно до цього, на Міжнародну організацію праці покладено завдання з розроблення бази даних щодо передових методів розвитку національних кваліфікаційних рамок, здійснення на її основі загального огляду порівнюваності різних національних систем кваліфікації, а також дослідження щодо визнання попереднього рівня навчання.

25 травня 2018 року міністри освіти країн Європи схвалили фінальний документ – Паризьке комюніке. У ньому зазначено, що протягом двох наступних десятиліть підвищення якості освіти, її відповідальності потребам суспільства буде основою для розвитку всієї системи. Особлива увага буде приділена цифровому та змішаному навчанню, дигіталізації всього освітнього процесу.

Транснаціональні компанії світу – Apple, Sony та інші – ініціювали в 2017 році підготовку доповіді, присвячену розвитку вищої освіти.

Ці розробники виділили три різнострокові групи трендів розвитку: один-два роки, три-п'ять років та довгострокові – більше п'яти років. На першому етапі прогнозується активний розвиток змішаного навчання, що поєднує очне навчання та онлайн-освіту, «перевернуте» навчання, коли студент самостійно вивчає матеріал, а вже потім обговорює його з викладачем. Середньострокова програма передбачає більшу увагу критеріям оцінки результатів навчання, активній взаємодії з бізнесом. У довгостроковій же перспективі заплановано, що університети стануть своєрідними інноваційними центрами, де студенти орієнтуються на вирішення конкретних проблем, проектну діяльність.

Освітня політика ЄС отримала додатковий імпульс розвитку після прийняття **стратегії «Європа 2020»** – комплексної програми ЄС, націленої на зростання та створення робочих місць. Усвідомлюючи, що навчання протягом життя – один із найважливіших чинників для створення робочих місць, розвитку і залучення всіх представників суспільства, країни-члени ЄС та Європейська комісія зміцнили свою політичну співпрацю через стратегічну програму «Освіта і професійне навчання 2020».

Впровадження європейського виміру у вищу освіту України сприятиме модернізації національної системи освіти, наслідком якої повинно стати підвищення кваліфікації і якості робочої сили, що так само сприятиме економічному зростанню і зміцненню позицій у глобальній конкуренції. Такий перегляд позицій багато в чому зумовлений результатом новітніх досліджень ефективності вкладення у людський капітал, які підтвердили високу прибутковість подібних інвестицій. Витрати на освіту розглядаються не як витрати, а як інвестиції, що дають у перспективі найбільший прибуток.

У більшості розвинених країн загальні витрати на освіту на межі тисячоліть становили приблизно 5-8% ВВП. Беручи до уваги величезні масштаби виробництва і сфери послуг цих держав, можна уявити розміри інвестицій. Наприклад, ВВП Євросоюзу в 2018 році приблизно становив 22 трильйони євро, США – близько 20 трильйонів доларів, а України – близько 2,5 трильйона гривень. На початку XXI ст. вони демонструють тенденцію до значного збільшення. Так, наприкінці 2001 р. Конгрес США схвалив законопроект під назвою «Жодна дитина не

забута», що передбачає збільшення державних витрат на освіту на суму 26,5 млрд. дол.

Характерно, що ЄС прийняв рішення про безкоштовну вищу освіту. Деякі країни, зокрема Німеччина, навіть для іноземців ввела безкоштовне навчання у закладах вищої освіти. Студенти сплачують лише проживання в гуртожитках, харчування та ін. Таким же шляхом йде Польща, Словаччина.

За розрахунками деяких західноєвропейських аналітиків, у першому десятилітті XXI ст. в країнах ЄС будуть в основному вирішені фінансові проблеми освіти. Крім державних асигнувань на рівні центральної, регіональної і місцевої влади, у багатьох країнах є значні приватні витрати на освіту, насамперед приватних корпорацій і благодійних фондів. Найвідомішими є найбільші американські фонди, знані за іменами засновників-мільярдерів – Рокфеллера, Карнегі, Сороса. За приблизними підрахунками, у розвинених країнах такі витрати становлять 10-15% від державних (хоча у різних країнах і відрізняються).

У більшості розвинених країн навчання дітей у державних школах безкоштовне, але батьки платять за підручники, екскурсії та ін. Частково такі витрати компенсують через державні дотації на дітей: у Великій Британії – до досягнення дитиною 16 років, Франції – 17, Італії – 18, а при продовженні стаціонарного навчання – і після досягнення цього віку.

У США немає системи, подібної європейській, але існують федеральні програми і програми штатів щодо фінансової допомоги родинам з дітьми, які потребують допомоги. У США практично всі університети і коледжі платні, проте в багатьох штатах, наприклад в Айові, уряд доплачує за навчання їхнім жителям майже половину вартості. Для одержання вищої освіти молодь з небагатих родин може скористатися так званими гарантованими позиками. Діє федеральна система студентських стипендій для тих студентів, які добре встигають і не мають судимості.

Останні тенденції розвитку вищої освіти в світі свідчать, що, попри всі загрози, передові країни переходять від освіти елітарної до освіти масової, але якісної.

У своїй книзі «Модель нового американського університету» М. Кроу та В. Дебарс зазначають, що орієнтація провідних американських університетів на навчання виключно еліти, суперобдарованих дітей вичерпала себе. Молодь із середніми оцінками,

з різних соціальних прошарків, потрапляючи в умови дослідницького університету, набуває необхідного фаху.

Саме у сфері фінансування освіти найбільш виразно проявляється розрив між розвиненими країнами і тими, що розвиваються. На межі ХХ і ХХІ ст. витрати на освіту у перерахунку на одного жителя спільноти «золотого мільярда» становили приблизно 900 дол. на рік, а у відсталих – менше 40 дол. В останніх на ці потреби йде 2-4% ВВП, а для мінімально задовільного стану системи освіти має бути хоча б удвічі більше.

В Україні на освіту витрачається більш як 6,2% від ВВП. Якщо взяти до уваги, що розмір ВВП у 2018 році складав близько 70% від 1990 року, а бізнес практично не вкладає в освіту, то фінансування діяльності освітніх закладів є складною проблемою.

У табл. 2 запропоновано порівняльну динаміку росту кількості вишів у Росії, СРСР та Україні. Кількість закладів вищої освіти в Україні не надто велика, проте якість освітнього і наукового процесів є недостатньою, що негативно впливає на стан освіти, призводить до втрати авторитету вищої школи в Україні.

Аналізуючи останні тенденції в Україні, можемо спрогнозувати, що у зв'язку з демографічною ситуацією, введенням ЗНО під час вступу до закладів вищої освіти, кількість останніх за майбутні 10 років спрогнозована до 200 навчальних закладів.

ЮНЕСКО, що здійснює організаційне регулювання процесу розвитку світового освітнього простору, проголосила ХХІ століття «ерою освіти». На думку її діячів, сучасна освіта має спиратися на чотири принципи: учитися бути, учитися знати, учитися робити й учитися жити разом. У ХХІ ст. серед людських якостей і здібностей особливу цінність мають гармонійний розвиток соціального й природного в людині, уміння навчатися протягом усього життя, гуманне ставлення до людей і природи, висока екологічна, моральна й інформаційна культура, системне наукове мислення, толерантність, творче ставлення до життя, орієнтація на стійкий розвиток цивілізації. Розуміння глибинних тенденцій розвитку освіти в світі дозволить майбутнім керівникам правильно вибудувати стратегію розвитку закладів освіти, всієї системи освіти України.

Кількість закладів вищої освіти в Росії, СРСР та Україні

№ з/п	Країна	Рік	Кіл-ть ЗВО	Число студентів	Число викладачів	Примітка
1	Росія	1916	100	136 тис. чол.	6,7 тис. чол.	10 – університетів, 10 – сільськогосподарських, 17 – технічних, 5 – педагогічних, 6 – медичних
2	СРСР	1970	805	4,6 млн. студ.	-	
3	СРСР	1990	896	5,5 млн. студ.	-	(70 відомств)
4	УРСР	1970	138	807 тис. студ.	-	
5	Україна	2014	325	1,7 млн. студ.	120 тис. чол.	337/10 тис.населення
6	Україна	2017	287	1,37 млн. студ.	107 тис. чол.	322/10 тис.населення
7	Україна	2019	289	1,33 млн. студ.	105 тис. чол.	313/10 тис.населення

Для розуміння перспектив розвитку кожного навчального закладу, університету керівник закладу вищої освіти повинен чітко уявляти перспективи, основні напрями розвитку вищої освіти в Україні. На думку автора, до цих пріоритетів можна зарахувати п'ять напрямів інноваційного розвитку: досягнення світового рівня якості; інноваційний розвиток освіти; демократія і духовне оновлення; підвищення ролі науково-педагогічних кадрів та нову економіку освіти.

У табл. 3 представлено кількість вишів та населення на один ЗВО в різних країнах світу.

Таблиця 3

Кількість вишів та населення на один заклад вищої освіти
в різних країнах світу

Країна	Кількість вишів по даним Webometrics 2015	Населення країн	Кількість населення на один ЗВО
Ісландія	8	328 105	41 013
Данія	82	5 638 527	68 763
Норвегія	60	5 074 021	84 567
Польща	430	38 454 879	89 430
Росія	1 531	146 304 153	95 561
США	3 289	324 348 554	98616
Канада	331	35 683 214	107 804
Австрія	76	8 439 561	111 047
Австралія	211	23 601 743	111 857
Фінляндія	47	5 427 535	115 480
Франція	571	66 795 912	116981
Японія	989	126 380 692	127 786
Бразилія	1 613	206 266 312	127 878
Південна Корея	387	50 387 471	130 201
Мексика	947	125 341 213	132356
Україна	297	42 695 966	143 757
Білорусь	59	9 349 698	158 469
Німеччина	414	79 868 457	192918
Іспанія	240	47 663 438	198598
Швеція	48	9 571 246	199 401
Велика Британія	292	64 799 264	221 916
Ізраїль	35	8 335 024	238 144
ПАР	130	51 614115	397 032
Турція	190	77 079 194	405 680
Китай	2 555	1 373 067 042	537 404
Індія	1 622	1 292 545 957	796 884

Спробуємо тезово охарактеризувати кожний напрямок.

1. Досягнення світового рівня якості – доступність, перехід до якісної освіти.

Оновлення змісту освіти, перехід на нові стандарти освіти.
Вироблення механізмів оновлення змісту освіти.

Інформатизація всіх ланок, вітчизняна освітньо-наукова мережа, під'єднання до міжнародної мережі. Розвиток дистанційного

навчання. Національна система якості, створення незалежних кваліфікаційних центрів, зокрема і вишівських.

Інтеграція закладів вищої освіти різних типів, створення гнучких освітянських програм. Реформування Національної академії наук. Передача частини НДІ до складу дослідницьких університетів.

2. Інноваційний розвиток освіти.

Підтримка інноваційних структур – моніторингових, консалтингових центрів, технопарків, наукових парків. Підвищення фінансування науки і дослідництва (30% витрат), перегляд педнавантаження, запровадження ГРiН-технологій. Реалізація потрійної інноваційної спіралі: освіта-наука-виробництво.

3. Демократія і духовне оновлення.

Справжня автономія університетів, виборність усіх керівників, обмеження перебування на посадах двома термінами, посилення ролі вчених, наглядових рад. Особлива увага вихованню в молоді патріотизму, духовності та моральності.

4. Підвищення ролі науково-педагогічних кадрів.

Особливий статус науково-педагогічних працівників, забезпечення їх житлом, виплата гідної заробітної плати, підвищення престижу праці вченого і викладача, підготовка, перепідготовка, зв'язок із виробництвом.

5. Нова економіка освіти

Нова економіка – основа реальної автономії. Стимулювання бізнесу до вкладання в розвиток університетів. Розвиток венчурних фондів. Запровадження в життя наукових розробок. Запровадження досвіду Силіконової долини (США). Для прикладу, університет у Кембріджі є штаб-квартирою 1159 фірм, які запроваджують наукові розробки вчених.

Стимулююча роль заробітної плати і можливість стимулювання викладача до 100% зарплати за якість викладацької роботи.

Приведена тезова програма головних напрямків розвитку освіти не є вичерпним переліком можливих кроків щодо справжнього реформування освіти. Якщо, наприклад, лише дозволити бізнесу включати в затрати виробництва кошти, спрямовані на розвиток технологій, наукового супроводу, підготовку кадрів, скажімо, в обсязі 5% фонду зарплати, то університети на взаємовигідних умовах могли б додатково отримати 15-17 мільярдів гривень.

Проте зміни в університетах мусять здійснюватися комплексно з великими внутрішніми змінами. Це залежить від керівництва закладу

вищої освіти, його команди. Слід також рішуче не погоджуватися із зрівнялівкою оплати праці у вишах, оскільки це веде до деградації кадрів. Ще китайський філософ Мо Цзи в V-IV віці до н. е. сформулював критерії успішного правління. Важливим є: якщо мудрим дають малу плату, то ніхто не вірить, що їхня робота важлива.

2. Законодавство України про вищу освіту. Національна рамка кваліфікацій

Якісний рівень освіти і висока ефективність науки безпосередньо залежать від законодавчої бази, яка забезпечує їхнє функціонування в суспільстві.

Більшість відносин у галузі освіти і науки повинна регулюватися законом, що так само вимагає формування функціонально повної правової бази. Отже, особливого значення набуває підготовка законів, що дозволяють удосконалити правове поле освіти і тим самим активно впливати на ситуацію щодо вироблення державної політики, коригування загальної стратегії і пріоритетів розвитку освіти в Україні.

Освітнє право – це сукупність правил поведінки, встановлених відповідно до національно-історичних традицій державою або від імені держави для врегулювання відносин у галузі освіти. Воно виявляється як об'єктивне явище, незалежне від нашої свідомості, як сукупність нормативних правових актів, що регулюють відносини у галузі освіти, тобто освітнє законодавство. На суб'єктивному рівні це правосвідомість, або уявлення людей про освітнє законодавство, справедливість суспільних відносин у сфері освіти і науки, суб'єктивне право людини на освіту.

Законодавство України про вищу освіту базується на Конституції України і складається із законів України «Про освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про вищу освіту» та інших нормативно-правових актів, міжнародних договорів України, укладених в установленому законом порядку.

Державну політику у сфері вищої освіти визначає Верховна Рада України, а реалізують Кабінет Міністрів України та центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки – Міністерство освіти і науки України.

Вказана нормативна база в основному і формує правові та фінансові основи для забезпечення конституційних прав громадян на освіту. Отже, законодавчо визначені правові, економічні та організаційні принципи державної політики, сформульовані державні гарантії прав громадян у галузі освіти, насамперед такі, як безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних закладах освіти, законодавчо окреслені її системи, а також соціальні гарантії реалізації прав громадян; визначена державна політика в галузі вищої освіти, закладено основи державної підтримки науки і державної науково-технічної політики як розвитку, раціонального використання науково-технічного потенціалу, збільшення внеску науки і техніки в розвиток економіки держави, реалізації соціальних завдань.

На сьогодні відносини у сфері освіти регульовані не лише освітянськими законами. Зміст таких законодавчих актів, як Бюджетний кодекс України, закони про державний бюджет на конкретний рік, Сімейний кодекс, закон про охорону дитинства та багато інших так чи інакше дотичні до проблем навчання і виховання майбутніх поколінь. Потрібно визнати, що законодавчо врегульована зовсім незначна частина відносин у сфері освіти. Більшість з них до цього часу регулюються підзаконними актами, наприклад, відносини, що виникають у процесі післядипломної освіти, навчання осіб із обмеженими можливостями здоров'я, у підготовці видання та поширення підручників і навчальної літератури, здійсненні виховної роботи.

Чинна нормативно-правова база української освіти досить розрізнена, почасти неповна, у ній є внутрішні протиріччя. Не завжди закони, що стосуються освіти, узгоджуються з нормами інших галузевих законів. Допускається невинуватене дублювання нормативних правил і положень.

Національна рамка кваліфікацій

Національна рамка кваліфікацій – це системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів. Кожен рівень – це завершений етап освіти, що характеризується рівнем складності освітньої програми, сукупністю компетентностей особистості, що визначені переважно стандартом освіти та відповідають певному рівню. Вона призначена для використання

органами виконавчої влади, установами та організаціями, що реалізують державну політику у сфері освіти, зайнятості та соціально-трудових відносин, навчальними закладами, роботодавцями, іншими юридичними і фізичними особами з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій.

Національна рамка кваліфікацій впроваджена з метою:

- введення європейських стандартів і принципів забезпечення якості освіти з врахуванням вимог ринку праці до компетентностей фахівців;
- забезпечення гармонізації норм законодавства у сфері освіти та соціально-трудових відносин;
- сприяння національному і міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні;
- налагодження ефективної взаємодії сфери освітніх послуг та ринку праці.

Для цілей Національної рамки кваліфікацій терміни вживаються у такому значенні:

- автономність і відповідальність – здатність самостійно виконувати завдання, вирішувати завдання і проблеми та відповідати за результати своєї діяльності;
- знання – осмислена та засвоєна суб'єктом наукова інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяють на емпіричні (фактологічні) і теоретичні (концептуальні, методологічні);
- інтегральна компетентність – узагальнений опис кваліфікаційного рівня, який виражає основні компетентнісні характеристики рівня щодо навчання та/або професійної діяльності;
- кваліфікація – офіційний результат оцінювання і визнання, який отримано, коли уповноважений компетентний орган визначив, що особа досягла компетентностей (результатів навчання) за заданими стандартами;
- кваліфікаційний рівень – структурна одиниця Національної рамки кваліфікацій, що визначається певною сукупністю компетентностей, які є типовими для кваліфікацій даного рівня;
- компетентність/компетентності – здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості;

- комунікація – взаємозв’язок суб’єктів з метою передавання інформації, узгодження дій, спільної діяльності;
- результати навчання – компетентності (знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості), які набуває та/або здатна продемонструвати особа після завершення навчання;
- уміння – здатність застосовувати знання для виконання завдань та вирішування завдань і проблем. Уміння поділяють на когнітивні (інтелектуально-творчі) та практичні (на основі майстерності з використанням методів, матеріалів, інструкцій та інструментів).

Варто зазначити, що НРК (див. додаток 7) призначена не тільки для системного опису кваліфікацій, але й для модернізації системи професійної освіти та навчання, розширення доступу громадян до кваліфікацій. Значення НРК у модернізації полягає в тому, що система професійної освіти повинна переорієнтуватися на результати навчання. Для цього необхідно розвивати співробітництво зі сферою праці, розробляти професійні стандарти, нові технології оцінки компетенцій, що лежать в основі кваліфікацій, та механізми визнання результатів навчання незалежно від того, де вони були досягнуті. Роль НРК у розширенні доступу до отримання кваліфікацій полягає в тому, що завдяки удосконаленій системі громадяни отримують змогу визнати власні компетенції і не повинні для цього проходити навчання в межах обов’язкових освітніх програм. Це дозволить оптимізувати ресурси на освіту та сформувати гнучкі траєкторії навчання [6].

Національна рамка кваліфікацій визначає одинадцять рівнів, що можуть містити підрівні. Кожен її рівень визначено певною сукупністю компетентностей особи, які є типовими для кваліфікацій відповідного рівня, що також включає готовність особи до навчання упродовж життя.

Нульовий рівень Національної рамки кваліфікацій визначає здатність особи адекватно діяти у відомих простих ситуаціях під безпосереднім контролем іншої особи.

Перший рівень визначає здатність особи виконувати прості завдання у типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання, виконувати завдання під безпосереднім керівництвом іншої особи.

Другий рівень визначає здатність особи виконувати типові нескладні завдання в типових ситуаціях у чітко визначеній

структурованій сфері роботи або навчання, виконувати завдання під керівництвом з елементами самостійності.

Третій рівень визначає здатність особи виконувати виробничі або навчальні завдання середньої складності за визначеними алгоритмами та встановленими нормами часу і якості.

Четвертий рівень визначає здатність особи самостійно виконувати складні спеціалізовані виробничі чи навчальні завдання в певній галузі професійної діяльності або в процесі навчання, зокрема в нестандартних ситуаціях.

П'ятий рівень визначає здатність особи самостійно виконувати складні спеціалізовані виробничі чи навчальні завдання в окремій галузі професійної діяльності або у процесі навчання, нести відповідальність за результати своєї діяльності та контролювати інших осіб у певних ситуаціях.

Шостий рівень визначає здатність особи вирішувати типові спеціалізовані завдання в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідних наук та характеризується певною невизначеністю умов, нести відповідальність за результати своєї діяльності і контролювати інших осіб у певних ситуаціях.

Сьомий рівень визначає здатність особи вирішувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій і методів відповідних наук та характеризується комплексністю і невизначеністю умов.

Восьмий рівень визначає здатність особи розв'язувати складні завдання і проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов та вимог.

Дев'ятий рівень визначає здатність особи розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних і створення нових цілісних знань та/або професійної практики.

Десятий рівень передбачає здатність особи визначати та розв'язувати соціально значущі системні проблеми в певній галузі діяльності, що є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та

вимагають створення нових системоутворювальних знань і прогресивних технологій.

Зразок опису кваліфікаційного рівня *магістр* запропоновано в табл. 4. Рівні Національної рамки кваліфікацій подано в табл. 5.

Таблиця 4

Опис кваліфікаційного рівня магістра

Рівень	Знання	Уміння	Комунікація	Автономність і відповідальність
8	Здатність розв'язувати складні завдання і проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій і характеризується невизначеністю умов та вимог			
	Спеціалізовані концептуальні знання, що набуто у процесі навчання та/або професійної діяльності на рівні новітніх досягнень, які є основою для оригінального мислення та інноваційної діяльності, зокрема в контексті дослідницької роботи	розв'язання складних завдань і проблем, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог	зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються	прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування
	Критичне осмислення проблем у навчанні та/або професійній діяльності і на межі предметних галузей	провадження дослідницької та/або інноваційної діяльності	використання іноземних мов у професійній діяльності	відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди; здатність до подальшого навчання, яке значною мірою є автономним та самостійним

Таблиця 4

Рівні Національної рамки кваліфікацій

Рівень освіти	Рівень Національної рамки кваліфікацій	Компетентності особи
Дошкільна освіта	нульовий рівень	здатність особи адекватно діяти у відомих простих ситуаціях під безпосереднім контролем іншої особи
Початкова освіта	перший рівень	здатність особи виконувати прості завдання в типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання, виконувати завдання під безпосереднім керівництвом іншої особи
Базова середня освіта	другий рівень	здатність особи виконувати типові нескладні завдання в типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання, виконувати завдання під керівництвом з елементами самостійності
Профільна середня освіта	третій рівень	здатність особи виконувати виробничі або навчальні завдання середньої складності за визначеними алгоритмами та встановленими нормами часу і якості
Перший (початковий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	другий рівень	визначає здатність особи виконувати типові нескладні завдання в типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання, виконувати завдання під керівництвом з елементами самостійності
Другий (базовий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	третій рівень	здатність особи виконувати виробничі або навчальні завдання середньої складності за визначеними алгоритмами та встановленими нормами часу і якості

Третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	четвертий рівень	здатність особи самостійно виконувати складні спеціалізовані виробничі чи навчальні завдання у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, зокрема в нестандартних ситуаціях
Фахова передвища освіта	п'ятий рівень	здатність особи самостійно виконувати складні спеціалізовані виробничі чи навчальні завдання в окремій галузі професійної діяльності або в процесі навчання, нести відповідальність за результати своєї діяльності та контролювати інших осіб у певних ситуаціях
Початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти	шостий рівень	здатність особи вирішувати типові спеціалізовані задачі в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідних наук та характеризується певною невизначеністю умов, нести відповідальність за результати своєї діяльності і контролювати інших осіб у певних ситуаціях
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	сьомий рівень	здатність особи вирішувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій і методів відповідних наук та характеризується комплексністю і невизначеністю умов
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	восьмий рівень	здатність особи розв'язувати складні завдання і проблеми в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог

Третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень вищої освіти	дев'ятий рівень	здатність особи розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики
Науковий рівень вищої освіти	десятий рівень	здатність особи визначати та розв'язувати соціально значущі системні проблеми в певній галузі діяльності, що є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та вимагають створення нових системоутворювальних знань і прогресивних технологій

Також майбутній керівник закладу вищої освіти повинен ознайомитися з Міжнародною стандартною класифікацією освіти (ISCED). Вона розроблена ЮНЕСКО як всеохопний статистичний опис національних систем освіти та методології для оцінки національних систем освіти порівняно із співвідносними міжнародними рівнями. За визначенням МСКО, освіта – це цілеспрямована й організована діяльність для задоволення навчальних потреб. Освіта містить організовану і сталу комунікацію з метою навчання. Основною одиницею класифікації МСКО є освітня програма. Крім того, МСКО класифікує програми за галузями знань, орієнтацією та призначенням програми.

Таблиця 6

Зіставлення ступенів освіти за МСКО з навчальними закладами України, що забезпечують отримання відповідного ступеня освіти

Назва ступеня освіти за МСКО	Код ступеня освіти за МСКО	Тривалість навчання	Навчальні заклади, що забезпечують в Україні отримання відповідного ступеня освіти
Початкова загальна освіта			
Допочаткове навчання	0	3-4 роки	Дошкільні навчальні заклади
Початкова освіта/ Перший етап базової освіти	1	4 роки	Середні загальноосвітні навчальні заклади I ступеня (1-3 (4) класи денних загальноосвітніх навчальних закладів
Середня освіта			

Перший етап середньої освіти/Другий етап базової освіти	2	5 роки	Середні загальноосвітні навчальні заклади II ступеня (5-9 класи денних і вечірніх загальноосвітніх навчальних закладів)
Другий етап середньої освіти	3 (3B)	2 роки	Середні загальноосвітні навчальні заклади III ступеня (10-11 (12) класи денних і вечірніх загальноосвітніх навчальних закладів), ПТНЗ, учні (слухачі) яких здобувають повну загальну середню освіту і кваліфікацію «кваліфікований робітник»
Післясередня, не вища освіта	4 (4B)	1 рік	ПТНЗ, учні (слухачі) яких після отримання повної загальної середньої освіти здобувають кваліфікацію «кваліфікований робітник»
Перший етап вищої освіти	5A 5B		ВНЗ III-IV рівнів акредитації ВНЗ I-II рівнів акредитації
Вища освіта у ВНЗ I-II рівнів акредитації	5B	2-3 роки	ВНЗ I-II рівнів акредитації
Вища освіта у ВНЗ III-IV рівнів акредитації	5A	5-6 років	ВНЗ III-IV рівнів акредитації
Другий етап вищої освіти (аспірантура, докторантура) та освіта, не розподілена за ступенями/ післядипломна освіта	6	3 роки	ВНЗ та наукові установи, що мають аспірантури, докторантури/ ВНЗ та інші навчальні заклади післядипломної освіти

У Міжнародній стандартизованій класифікації освіти розрізняють такі рівні освіти:

- рівень 0 – допочаткова освіта;
- рівень 1 – початкова освіта або перший етап базової освіти;
- рівень 2 – перший етап середньої освіти або другий етап базової освіти;
- рівень 3 – другий етап середньої освіти;
- рівень 4 – післясередня, не вища освіта;
- рівень 5 – перший етап вищої освіти (не дає змоги отримати науковий ступінь);
- рівень 6 – другий етап вищої освіти (дає змогу отримати науковий ступінь).

У кожному рівні освіти існує поділ на типи залежно від специфіки навчання.

У табл. 6 подано зіставлення ступенів освіти в Україні із Міжнародною системою класифікації освіти.

Кваліфікації на кожному рівні європейської кваліфікаційної рамки (ЄКР) описані на основі трьох типів результатів навчання:

- 1) знання;
- 2) уміння;
- 3) широка компетентність, що об'єднує як особисті, так і професійні результати (додаток 8).

Отже, для керівника закладу вищої освіти важливо знати напрями знань, переліки професій, їхню міжнародну класифікацію (додаток 9).

3. Управління закладом вищої освіти

Згідно зі ст. 12 Закону України «Про вищу освіту» (2014 р.) управління у сфері вищої освіти у межах своїх повноважень здійснюють: Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки, галузеві державні органи, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти, Національна академія наук України та національні галузеві академії наук, засновники закладів вищої освіти, органи громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти.

Отже, значна частина повноважень від Міністерства освіти і науки переходить до Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Йдеться про ліцензування спеціальностей, процедуру захисту дисертацій, роботу спеціалізованих вчених рад із захисту дисертацій та ін. Звичайно урядову політику щодо вищої освіти здійснює Кабінет Міністрів України.

Уряд через систему органів виконавчої влади:

- забезпечує реалізацію **державної політики** в сфері вищої освіти, затверджує **загальнодержавні програми її розвитку**; заходи щодо розвитку **матеріально-технічної бази**;
- видає в межах своїх повноважень **нормативно-правові акти** з питань вищої освіти;
- приймає рішення про створення, ліквідацію, об'єднання, реорганізацію закладів вищої освіти;
- створює дієві механізми реалізації передбачених цим Законом прав закладів вищої освіти, наукових, науково-педагогічних і

педагогічних працівників та осіб, які навчаються у закладах вищої освіти. Йдеться про оплату праці, виплату надбавок за наукові звання та ступені, інтенсивність праці та інше;

- встановлює особливі умови підготовки фахівців за пріоритетними високотехнологічними напрямами відповідно до державних цільових програм. Йдеться про встановлення збільшених стипендій, наприклад, студентам-математикам, студентам педагогічних спеціальностей;

- здійснює контроль за дотриманням законодавства про вищу освіту.

Важлива роль у реалізації законодавства відводиться керівнику закладу освіти, органам управління закладами.

Обов'язки керівника закладу вищої освіти затверджено ст. 34 Закону України «Про вищу освіту» (2014 р.).

Безпосереднє управління діяльністю закладу вищої освіти здійснює його керівник (ректор, президент, начальник, директор тощо). Його права, обов'язки та відповідальність визначені законодавством і статутом закладу вищої освіти. Керівник є представником закладу вищої освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених цим законом і статутом закладу вищої освіти.

Керівник закладу вищої освіти в межах наданих йому повноважень:

- організовує його діяльність;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу вищої освіти, затверджує його структуру і штатний розпис;
- видає накази і розпорядження, дає обов'язкові для виконання всіма учасниками освітнього процесу і структурними підрозділами закладу вищої освіти доручення;
- відповідає за результати діяльності закладу вищої освіти перед засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою);
- є розпорядником майна і коштів, забезпечує виконання фінансового плану (кошторису), укладає договори;
- призначає та звільняє з посади працівників, забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку, визначає функціональні обов'язки працівників;

– формує контингент осіб, які навчаються у закладі вищої освіти, відраховує з нього та поновлює на навчання здобувачів вищої освіти за погодженням із органами студентського самоврядування та первинними профспілковими організаціями осіб, які навчаються (якщо вказана особа є членом профспілки), на підставах, установлених цим законом;

– організовує та контролює за виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін, дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни, якість роботи педагогічних, науково-педагогічних, наукових та інших працівників;

– створює умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу вищої освіти, сприяє роботі його органів студентського самоврядування, організацій профспілок працівників закладу вищої освіти і студентів, громадських організацій. Дуже важливо, щоб керівники університетів та студентського самоврядування діяли спільно, маючи на меті одну і ту ж ціль – якісне оволодіння студентами знань, виховання гідних громадян України;

– сприяє формуванню здорового способу життя у здобувачів вищої освіти, зміцненню спортивно-оздоровчої бази закладу вищої освіти, створює належні умови для занять масовим спортом;

– спільно з виборними органами первинних організацій профспілок працівників закладу вищої освіти і студентів подає для затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування закладу вищої освіти правила внутрішнього розпорядку та колективний договір і після затвердження підписує їх;

– здійснює інші передбачені статутом повноваження.

У законі також зазначено, що керівник закладу вищої освіти відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у закладі вищої освіти, результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження нерухомого та іншого майна цього закладу. Він щороку звітує перед засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою) та вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу вищої освіти. Щорічний звіт про діяльність розміщується на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти.

Керівник закладу вищої освіти відповідно до статуту може делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам і керівникам структурних підрозділів.

Особливості повноважень та обов'язків керівника вищого військового навчального закладу (закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання), військового навчального підрозділу закладу вищої освіти визначаються центральним органом виконавчої влади, до сфери управління якого належить цей заклад, за погодженням із центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Після виходу на пенсію з посади керівника закладу вищої освіти особа, яка працювала на цій посаді не менш як 10 років поспіль, може бути призначена радником керівника закладу вищої освіти на громадських засадах або за рахунок власних надходжень закладу вищої освіти в порядку, визначеному статутом закладу вищої освіти.

Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.) запровадив новий порядок обрання керівника університету. З одного боку, позитивом є те, що час перебування на посаді керівника обмежений двома п'ятирічними термінами. Це дозволить долати застій, більш динамізувати життя університетів. Водночас у законі закладена громіздка, неефективна модель виборів, коли у великих вишах зі значною кількістю факультетів, інститутів, відокремлених структурних підрозділів процес обрання затягується на місяці. Необхідність на такій основі брати участь у голосуванні всім студентам, працівникам, задовгі терміни подачі документів, їхнє оброблення – до трьох місяців – призводить до втрати керованості закладом освіти, викликає непотрібне протистояння, напругу. Практика свідчить, що певний шанс отримують популісти. Кандидати в керівники ЗВО змушені будуть у таких умовах роздавати пусті обіцянки, не маючи ресурсів для їхньої реалізації. Тому потрібні зміни до законодавства щодо процедури виборів керівника вишу.

Отже, новий, непродуманий порядок виборів ректора ускладнює процедуру обрання, при цьому абсолютно не дає ресурсів і важелів для реалізації обіцяного, великої кількості побажань і наказів виборців – студентів, викладачів, технічних працівників.

Дуже важливо, щоб до керівництва структурними підрозділами закладу освіти були демократично обрані компетентні викладачі. **Керівників факультетів, навчально-наукових інститутів, кафедр** обирають відповідно до ст. 35 Закону України «Про вищу освіту».

Керівництво факультетом здійснює декан (начальник), навчально-науковим інститутом – директор (начальник), які, як і ректор, не можуть обіймати посади більш ніж два терміни.

Керівник факультету (навчально-наукового інституту) повинен мати науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання відповідно до профілю факультету (навчально-наукового інституту).

Декан факультету, директор навчально-наукового інституту можуть делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам. Повноваження керівника факультету (навчально-наукового інституту) визначені Положенням про факультет (навчально-науковий інститут), що затверджує вчена рада закладу вищої освіти.

Декан факультету, директор навчально-наукового інституту видають розпорядження щодо діяльності відповідного факультету (навчально-наукового інституту), які є обов'язковими для виконання для всіх учасників освітнього процесу на цьому рівні і можуть бути скасовані керівником закладу вищої освіти, якщо вони суперечать законодавству, статуту закладу вищої освіти чи завдають шкоди інтересам закладу вищої освіти.

Керівника факультету, навчально-наукового інституту обирають на їхніх вчених радах відповідно. Після обрання керівник університету укладає з ним контракт. Якщо керівник вишу не згоден із обранням декана, директора, він повертає цю кандидатуру на повторне голосування. Якщо вчена рада факультету чи інституту двома третинами голосів повторно обирає керівника, то ректор повинен укласти з ним контракт. Такий механізм є конфронтаційним, шкодить справі та потребує перегляду.

Слід зазначити, що у військових закладах освіти, закладах, які готують кадри для правоохоронних органів, наприклад, служби безпеки, існує інший порядок управління. Керівництво військовим навчальним підрозділом закладу вищої освіти та факультетом (відділенням) вищого військового навчального закладу (закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання) здійснює начальник, призначений на посаду за конкурсом. Порядок проведення конкурсу визначено нормативно-правовими актами державного органу, до сфери управління якого належить вищий військовий навчальний заклад (заклад вищої освіти зі специфічними умовами навчання), військовий навчальний підрозділ закладу вищої освіти, за погодженням з центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

Роль кафедр у структурі закладу вищої освіти, обранні завідувачів.

Керівництво кафедрою здійснює її завідувач, який також не може обіймати цю посаду більш як два терміни.

Керівник кафедри повинен мати науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання відповідно до профілю кафедри. Його обирають за конкурсом таємним голосуванням на вченій раді закладу вищої освіти терміном на п'ять років з врахуванням пропозицій трудового колективу факультету (навчально-наукового інституту) та кафедри. Керівник вишу укладає з керівником кафедри контракт.

Роль завідувача кафедри – надзвичайно важлива. Він забезпечує організацію освітнього процесу, виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін, здійснює контроль за якістю викладання навчальних дисциплін, навчально-методичною та науковою діяльністю викладачів, допомагає молодим викладачам, співпрацює з бізнесом.

Слід зазначити, що в сучасному університеті здійснюють управління на демократичних засадах із врахуванням думки науково-педагогічних працівників і студентства. Велику роль у цьому відіграє рада трудового колективу, вчена рада університету.

Діяльність *вченої ради* регулює ст. 36 Закону України «Про вищу освіту».

Згідно із законом, вчена рада є колегіальним органом управління закладу вищої освіти, який утворений терміном на п'ять років, склад якого затверджено наказом керівника закладу вищої освіти протягом п'яти робочих днів із дня закінчення повноважень попереднього складу вченої ради.

Вчена рада закладу вищої освіти: визначає стратегію і перспективні напрями розвитку його освітньої, наукової та інноваційної діяльності, розробляє і подає вищому колегіальному органу громадського самоврядування проект статуту закладу вищої освіти, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього, ухвалює фінансовий план і річний фінансовий звіт закладу вищої освіти, визначає систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, ухвалює рішення про розміщення власних надходжень у територіальних органах центрального органу виконавчої влади у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів або в банківських установах, ухвалює за поданням керівника

закладу вищої освіти рішення про утворення, реорганізацію та ліквідацію структурних підрозділів.

Вчена рада факультету, навчально-наукового інституту обирає за конкурсом таємним голосуванням на посади деканів, завідувачів (начальників) кафедр, професорів і доцентів, директора бібліотеки, керівників філій, затверджує освітні програми та навчальні плани для кожного рівня вищої освіти та спеціальності, ухвалює рішення з питань організації освітнього процесу, основні напрями проведення наукових досліджень та інноваційної діяльності, визначає терміни навчання на відповідних рівнях, затверджує зразок та порядок виготовлення власного документа про вищу освіту, положення про процедуру і підстави для його видачі випускникам, а також зразки, порядок виготовлення, процедуру і підстави для видачі випускникам спільних і подвійних дипломів, оцінює науково-педагогічну діяльність структурних підрозділів, присвоює вчені звання професора, доцента та старшого дослідника і подає відповідні рішення на затвердження до атестаційної колегії центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки, приймає остаточні рішення про визнання іноземних документів про вищу освіту, наукові ступені та вчені звання під час прийняття на роботу педагогічних, наукових, науково-педагогічних та інших працівників, а також під час зарахування вступників на навчання. Також вчена рада факультету (навчально-наукового інституту) має право вносити подання про відкликання керівника закладу вищої освіти з підстав, передбачених законодавством, статутом закладу вищої освіти, контрактом, яке розглядає вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу вищої освіти, розглядає інші питання діяльності відповідно до його статуту.

Вчену раду закладу вищої освіти очолює голова, який обираються таємним голосуванням із числа її членів, які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання, на термін діяльності вченої ради. До складу вченої ради закладу вищої освіти входять за посадами керівник закладу вищої освіти та його заступники, керівники факультетів (навчально-наукових інститутів), учений секретар, директор бібліотеки, головний бухгалтер, керівники органів самоврядування та виборних органів первинних профспілкових організацій працівників, а також виборні представники, які представляють наукових, науково-педагогічних працівників і обираються з числа завідувачів (начальників) кафедр, професорів, докторів філософії, докторів наук,

виборні представники, які представляють інших працівників закладу вищої освіти і які працюють у ньому на постійній основі, виборні представники аспірантів, докторантів, слухачів, асистентів-стажистів, інтернів, лікарів-резидентів, клінічних ординаторів, керівники виборних органів первинних профспілкових організацій студентів та аспірантів, керівники органів студентського самоврядування відповідно до квот, визначених статутом закладу вищої освіти.

Вибори до складу вченої ради починають за 30 календарних днів до закінчення повноважень її попереднього складу.

За рішенням вченої ради до неї можуть входити також представники організацій роботодавців. При цьому не менш як 75 % складу мають становити наукові, науково-педагогічні працівники закладу вищої освіти і не менш як 10 % – виборні представники з числа студентів (курсантів).

Виборних представників з числа працівників закладу вищої освіти обирає вищий колегіальний орган громадського самоврядування за поданням структурних підрозділів, у яких вони працюють, а виборних представників з числа студентів (курсантів) обирають студенти (курсанти) у процесі прямих таємних виборів.

Рішення вченої ради закладу вищої освіти вводяться в дію рішеннями керівника закладу вищої освіти.

У закладі вищої освіти можуть бути утворені вчені ради структурних підрозділів, повноваження яких визначені вченою радою закладу вищої освіти відповідно до його статуту. Вчена рада закладу вищої освіти може делегувати частину своїх повноважень вченим радам структурних підрозділів. Наприклад, в НУБіП України обрання на посаду доцента здійснює вчена рада факультету чи навчально-наукового інституту. Вчена рада університету обирає лише на посаду професорів. Склад відповідних вчених рад формують на засадах, що визначені частинами третьою і четвертою цієї статті.

Окремий коментар щодо ст. 36 Закону України «Про вищу освіту», що передбачає новий порядок обрання голови вченої ради університету. У попередньому законі головою вченої ради автоматично з обранням ректора ставав керівник закладу освіти. Нині головою вченої ради може бути будь-який представник університету, авторитетна людина, але обов'язково науково-педагогічний працівник. Перший досвід функціонування цієї нової статті продемонстрував її неоднозначність.

Маємо факти, коли науково-педагогічні колективи на практиці застосовують захисні механізми, автономію, надані законом «Про вищу освіту». Запропонований порядок обрання голови вченої ради є передвісником ситуації, коли за західними зразками керівництво університетом здійснюють менеджери, (не обов'язково з вченими званнями і науковими ступенями), а вчену раду очолює науково-педагогічний працівник.

Проректорів університетів обирає вчена рада університету за поданням керівника, а потім з ними укладають контракт. Кандидатура проректора, який опікується навчальним і виховним процесом, студентським самоврядуванням, узгоджується з органом студентського самоврядування.

Ефективне управління закладом вищої освіти неможливе без професійного самовдосконалення його керівника.

4. Сучасні підходи до професійного самовдосконалення керівника

Сучасні вимоги до керівника носять динамічний характер. Концентровано про нову роль сучасного керівника в сучасній компанії, установі пишуть американський дослідник Джим Колінз та Джері Парраса в книгах «Від хорошого до великого», «Побудовані навічно» та ін. Детальніше про це йтиметься в наступних темах.

Проте задля поступового розуміння ролі і місця керівника в сучасному навчальному закладі розглянемо проблему самореалізації, самовдосконалення.

Одним із наукових напрямів, який досліджує людину в динаміці її саморозвитку, самовдосконалення, самовизначення в різноманітних життєвих сферах самореалізації, є акмеологія (від грецького «акме» – пік, вершина, найвищий ступінь будь-чого).

Предметом акмеології, у широкому тлумаченні, є процеси, закономірності та механізми удосконалення людини як індивіда, індивідуальності, суб'єкта праці та особистості в життєдіяльності, професії, спілкуванні, які призводять до оптимальних шляхів самореалізації, досягнення вершини в розвитку. Вузько ж предметом акмеології є пошук закономірностей саморозвитку і самовдосконалення зрілої особистості, самореалізація в різних сферах, самоосвіта, самокорекція і самоорганізація. Людину з позиції теорії самоорганізації

розглядають як структуру, що існує за рахунок постійного обміну з навколишнім середовищем енергією та інформацією.

Самоорганізація людини на шляху до акме є багатоетапним процесом, який у загальному вигляді складається із самоосвіти й самовиховання. На цих етапах людина формує творчий потенціал. Внесення самоосвіти в цей процес передбачає засвоєння знань, умінь і навичок, які не передбачені офіційно системою освіти, але необхідні особисто їй для досягнення власних цілей. Самовиховання – це формування у людини певних моральних якостей, які не гарантуються тим соціальним середовищем, у якому відбувається виховання людини.

Акмеологія управління – галузь наукового знання, що забезпечує досягнення високих рівнів професіоналізму в управлінській діяльності менеджера і націленої на досягнення організацією найвищого рівня її розвитку. Акмеологія управління концентрує увагу на формування соціальної, психологічної, професійної готовності управлінців до ефективної та результативної управлінської діяльності, досягнення вершин у розвитку організацій.



Рис. 12. Професійна модель менеджера освіти (закладу вищої освіти)

На думку В. Гладкової, до системи професійного самовдосконалення менеджера вищого навчального закладу належать:

- 1) діагностика особистісних якостей, станів і ресурсів, життєвих позицій;
- 2) формування умінь укладання власної психологічної характеристики;
- 3) ознайомлення з методами аналізу професійної діяльності фахівця, професійно-кваліфікаційна характеристика, схема «Дія-Результат»;
- 4) створення образу «Я-реальний» – «Я-ідеальний»;
- 5) укладання акмеограми фахівця;
- 6) розробка власне траєкторії майбутнього професійного та особистісного розвитку.

Дослідниця також запропонувала професійну модель менеджера освіти (рис. 12), яка містить такі складники: індивідний (психофізіологічні якості), особистісний (психологічні, соціально-психологічні якості), суб'єктний (професійні якості), індивідуальний (індивідуальність). В. Гладкова вважає, що керівник вищого навчального закладу протягом всього свідомого життя повинен прагнути самореалізуватися через самовиховання, саморозвиток, самовдосконалення, самокорекцію, самоорганізацію і самореорганізацію [2].

Література

1. Бордовская Н. В., Реан А. А. Педагогика : учеб. пособ. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 304 с.
2. Гладкова В. М. Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів : акмеологічні основи : монографія. Київ : Освіта України, 2013. 350 с.
3. Історія сучасного світу. URL : <http://www.history.vn.ua/book/suchasnogo/4.html>
4. Закон України «Про вищу освіту». URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
5. Законодавство України про освіту : збірник офіційних текстів законів станом на 22 січня 2013 р. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 274 с.
6. Кроу М., Дебарс У. Модель нового американського

университета. Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2017. 440с.

7. Луговий В. І. Національна рамка кваліфікацій, які пов'язані з вищою освітою : стан і труднощі розроблення в Україні. URL : <http://www.tempus.org.ua/uk/national-team-here/219-nacionalna-ramka-kvalifikacij.html>.

8. Ніколаєнко С. М. Наукові дослідження в університетах – визначальний чинник зростання якості освіти. Київ : Прок-Бізнес, 2007. 176 с.

9. Ніколаєнко С. М. Освіта в інноваційному поступі суспільства. Київ : Знання, 2006. 207 с.

10. Ніколаєнко С. М. Якісна освіта шлях до справедливого суспільства знань. Київ : НАКККіМ, 2013. 80 с.

11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій». URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>

12. Сбруєва А. А. Порівняльна педагогіка : навч. посіб. [2-ге вид., стер.]. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 320 с.

13. Сергеева Л. М. Інституції професійно-техічної освіти країн Європейського Союзу : навч. посіб. Київ : Арт Економі, 2012. 120 с.

14. Мартін Ф. Пришестя роботів. Техніка і загроза майбутнього безробіття. Київ : Наш формат, 2016. 400 с.

Матеріал для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Розкрити сучасний стан вищої освіти в Європі і світі.
2. У чому відмінність між університетами США, Європи і України? Що між ними спільного?
3. Опрацювати в новому Законі України «Про вищу освіту» розділ, присвячений управлінню освіти.
4. Охарактеризувати особливості керівництва закладом вищої освіти.
5. Охарактеризувати Національну рамку кваліфікацій. Які її рівні охоплює забезпечує вища освіта?
6. Проаналізувати міжнародну класифікацію професій. До яких галузей освіти і які кваліфікації забезпечуються в НУБП?

Тестові завдання

1. Які тенденції характеризують сучасну світову систему освіти:
- 1) подальше збільшення числа неписьменних у світі;
 - 2) повсюдне зниження якості навчання;
 - 3) зростання розриву між освітою і культурою, освітою і наукою;
 - 4) відчуження людини, яка вчиться, від самого процесу.
2. В умовах сучасної міжнародної конкуренції основним якісним ресурсом для держави є:
- 1) економічний потенціал;
 - 2) людський капітал;
 - 3) ринок праці.
3. Встановіть відповідність між закладами вищої освіти та їхнім призначенням відповідно до Каліфорнійського «майстер-плану»:

<i>ЗВО</i>	<i>Призначення</i>
1) місцеві коледжі	А) діяльність спрямована на створення нових знань;
2) масові університети	Б) діяльність зумовлюється специфікою конкретних секторів, які вони «обслуговують»;
3) дослідницькі університети	В) готують фахівців найпоширеніших спеціальностей (лікарів, вчителів, медиків тощо).

4. Встановіть відповідність між документами і часом їхнього створення:

<i>Документ</i>	<i>Час створення</i>
1. Лісабонська конвенція про визнання кваліфікацій, що належать до вищої освіти Європи	А. 2005 Б. 2002
2. Всесвітня декларація про розвиток вищої освіти у ХХІ столітті: передбачення та дії, прийнята Всесвітньою конференцією з проблем вищої освіти (Париж)	В. 1998 Г. 1997 Д. 1999
3. Декларація про узгоджені дії щодо розвитку сучасної вищої школи і пошуку загальноєвропейських вимірів у вирішенні спільних проблем (Болонський процес)	
4. Підписання Болонської декларації Україною	
5. Документ Міжнародної організації праці «Про	

5. Один з наукових напрямів, який досліджує людину в динаміці її саморозвитку, самовдосконалення, самовизначення в різноманітних життєвих сферах самореалізації – це:

- 1) аксіологія;
- 2) антропологія;
- 3) акмеологія.

Завдання з вільним складанням відповіді

1. На сучасному етапі особливу цінність мають такі людські якості і здібності: ...
2. Національна рамка кваліфікацій містить опис ... рівнів.
3. До критеріїв, за якими описує кваліфікаційні рівні європейська кваліфікаційна рамка (ЄКР), належать ...
4. Згідно з Законом України «Про вищу освіту», управління у сфері вищої освіти у межах своїх повноважень здійснюється ...
5. Складниками професійної моделі менеджера освіти є ...

Законодавче та нормативно-правове забезпечення діяльності закладів вищої освіти України

1. Особливості нового Закону України «Про вищу освіту».
2. Законодавче забезпечення наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в університеті.
3. Програма розвитку університетів наук про життя в межах програми «Європа 2020».
4. Шляхи модернізації та оновлення вищої освіти в Україні. Стратегічна програма розвитку НУБіП України «Голосіївська ініціатива 2025».

Навчати народ – значить робити його краще, просвіщати народ – значить підвищувати його моральність, робити його грамотним – значить цивілізувати його.

Віктор Гюго

1. Особливості нового Закону України «Про вищу освіту»

У 2014 році Верховна Рада України прийняла новий Закон України «Про вищу освіту», який визначає діяльність сучасних закладів вищої освіти. Порівняно з попередньою версією новий закон несе багато кардинальних змін.

За задумом авторів, закон «Про вищу освіту» насамперед повинен базуватися на ідеї університетської автономії. Це означає більшу самостійність закладів вищої освіти у фінансовій, економічній і організаційній сферах діяльності. Державна політика вищої освіти тепер ґрунтується на принципі «загальної міжнародної інтеграції й інтеграції системи вищої освіти України в європейський простір вищої освіти».

Автономія закладу вищої освіти – це самостійність, незалежність і відповідальність закладів вищої освіти в організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього керування, економічної та іншої діяльності. Фінансова автономія вишів дозволить їм витратити свої кошти в обхід казначейства. Державні

заклади вищої освіти матимуть змогу відкривати в державних банках спеціальні депозитні рахунки і зберігати там гроші, які вони зароблять.

Розширено автономію й повноваження для студентського самоврядування. Згідно з новим законом із представниками студентства буде узгоджуватися чимато питань, зокрема відрахування, переводи студентів, заселення в гуртожитки та ін.

Новий закон також диктує нові правила вибору керівників закладів вищої освіти: вони будуть проходити в один тур за системою «перехідного голосу». У виборах керівника університету буде брати участь увесь викладацький склад, а також 15% студентів. Перебування на посаді для ректорів, деканів і завідувачів кафедр обмежується двома термінами по 5 років (система 5+5).

Згідно з законом усі заклади вищої освіти одержать право **остаточного присудження наукових ступенів**.

Згідно з законом скорочується кількість годин навчального навантаження викладачів на одну ставку з 900 годин до 600 годин на рік. Також зменшується навчальне навантаження й для студентів – кількість годин в одному кредиті зменшено з 36 до 30.

У новому законі також створено умови для **збільшення мобільності** учасникам освітнього процесу: студенти і викладачі матимуть змогу вчитися, викладати, стажуватися й здійснювати наукову діяльність в іншому закладі вищої освіти на території України або за її межами.

Окремо в законі йдеться про мову викладання у закладах вищої освіти. Навчання у всіх вишах здійснюється тільки державною мовою, однак з метою створення умов для міжнародної академічної мобільності університет має право ухвалити рішення щодо викладання певних дисциплін російською та іншими іноземними мовами.

З 2016 року також вводиться новий механізм електронного вступу до зво та автоматичного розміщення місць державного замовлення. Наступна практика запровадження цієї норми закону засвідчила про його недосконалість. Йдеться про роздрібленість держзамовлення, надання по 2-3 місця на спеціальність, що унеможливорює діяльність кафедр, організацію якісного навчального процесу.

Окреме місце в законі відведено питанню про **контроль якості вищої освіти**. З цією метою створюється принципово новий

контрольний орган – **Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти**. Це постійний колегіальний орган, що реалізує державну політику в галузі забезпечення якості вищої освіти. Він також буде ліцензувати спеціальні ради із захисту дисертацій та інших наукових праць.

Склад Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти формується за таким принципом:

- 2 члени делеговані Національною академією наук України 1 по одному – від кожної національної галузевої академії наук;
- 13 членів обирають на з'їздах з числа представників закладів вищої освіти України державної, комунальної і приватної форми власності, зокрема 9 – від державних закладів вищої освіти, 1 – комунальних, 3 – приватних;
- 3 членів обирають загальним представницьким органом всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців;
- 2 члени обирають на з'їзді представників органів студентського самоврядування вишів з числа осіб, які отримують вищу освіту.

Строк повноважень членів Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти становить три роки, але не більше двох термінів.

Закон також ліквідує рівень молодшого спеціаліста науковий ступінь кандидата наук; натомість введено такі нові ступені, як молодший бакалавр і доктор філософії. Ця норма особливо не сприймається колективами коледжів, оскільки вони випали із правового поля вищої освіти. Нині підготовлено закон «Про передвищу фахову освіту», який внормує діяльність коледжів.

Згідно з новим законодавством, підготовка фахівців з вищою освітою здійснюється за п'ятьма рівнями (рис. 13) і має п'ять ступенів (рис. 14).

Отже, **новий Закон України «Про вищу освіту» передбачає такі зміни.**

Істотне *розширення автономії вишів*. Заклади вищої освіти будуть самі розпоряджатися своїми фінансовими надходженнями. Плату за навчання не будуть обкладати податком і вилучати до бюджету. До закладів вищої освіти перейде право власності або господарського відання на майно, обладнання, землю. Вони зможуть здавати все це в оренду.

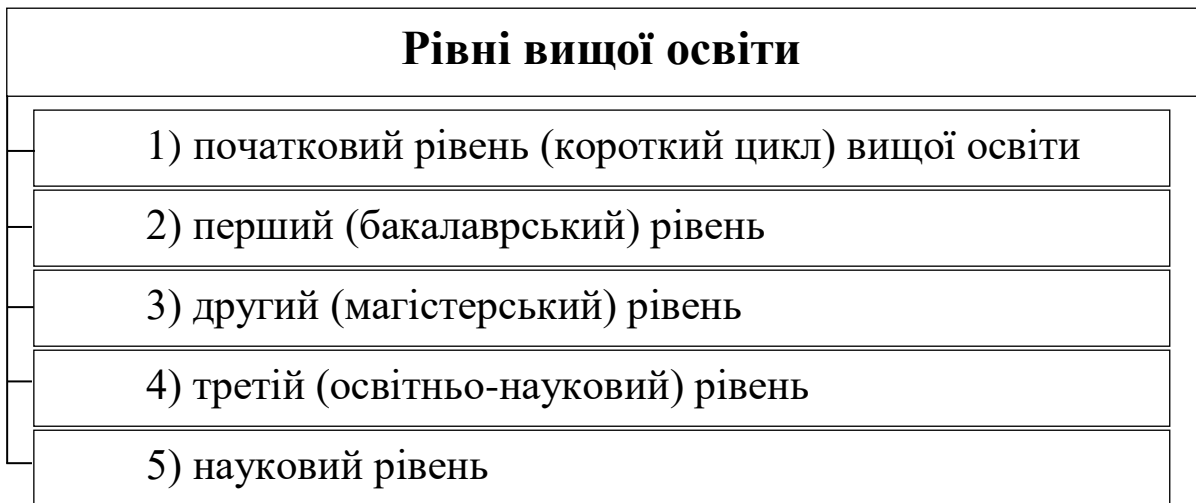


Рис. 13. Рівні вищої освіти

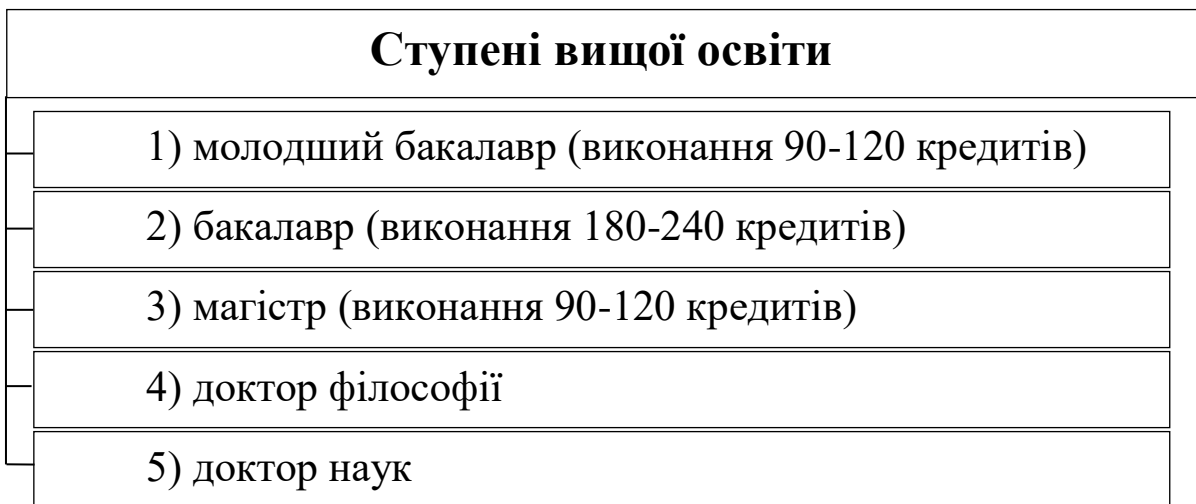


Рис. 14. Ступені вищої освіти

Створюється *Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти*. До нього увійшли представники вишів, студентів і роботодавців.

Присуджувати вчений ступінь доктора філософії (PhD) або доктора наук буде *вчена рада* закладів вищої освіти або наукової установи.

Посилюється покарання за плагіат. Карати будуть не тільки претендента на ступінь, а й членів вченої ради та самі виші.

Спроцуються процедури прийому на роботу іноземних викладачів. Нострифікувати іноземні дипломи будуть вчені ради вишів.

У межах Болонського процесу буде узгоджена *Національна рамка кваліфікацій*. До її розробки залучать роботодавців.

Як зазначалося раніше, керівники закладів вищої освіти, ректори і декани обиратимуться на п'ять років не більше, ніж на

два терміни. Керувати кафедрою можна буде не більше двох термінів. Забороняється суміщати посаду ректора, проректорів чи деканів і завідувача кафедри, як це часто відбувалося раніше.

Зниження максимального навантаження на викладача – до 600 годин/рік, натомість зросла кількість годин самостійного навчання студентів.

Студенти зможуть самостійно обирати 25% курсів у зво. Ця новація є дуже відповідальною і потребує від останніх великої організації, змістовної перебудови, зміцнення матеріальної бази.

У законі децю наплутано з різними доплатами науково-педагогічним працівникам за вчені звання і наукові ступені. Доплата викладачам і науковцям складатиме до 20% – для доктора наук, 33% – професора, 15% – кандидата наук, 25% – доцента.

Строк дії ліцензії закладів вищої освіти встановлено на рівні 10 років. Час дії сертифікатів про акредитацію для національних вишів – 7 років, для решти – 5 років.

2. Законодавче забезпечення наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в університеті

Майбутньому керівнику закладу вищої освіти важливо знати, як організовано наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність.

Наукова діяльність – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань. Основними її формами є фундаментальні та прикладні наукові дослідження.

Науково-технічна діяльність – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань у всіх галузях техніки і технологій. Її основними формами (видами) є науково-дослідницькі, дослідно-конструкторські, проектно-конструкторські, технологічні, пошукові та проектно-пошукові роботи, виготовлення дослідних зразків або партій науково-технічної продукції, а також інші роботи, пов'язані з доведенням наукових і науково-технічних знань до стадії практичного використання.

Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг.

Загалом наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні регламентована більш як 60 нормативними документами.

Основні з них – це закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про науково-технічну інформацію», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про державне замовлення для задоволення пріоритетних державних потреб», «Про інноваційну діяльність», «Про наукові парки».

Зокрема, ст. 26 Закону України «Про вищу освіту» одним з основних завдань закладу вищої освіти передбачає провадження наукової діяльності в університетах, академіях, інститутах через проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів в освітньому процесі.

Мета і завдання наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у закладах вищої освіти визначені ст. 65 Закону України «Про вищу освіту». А саме: наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність у вишах невід’ємна складова освітньої діяльності і провадиться з метою інтеграції наукової, освітньої і виробничої діяльності в системі вищої освіти. Провадження наукової і науково-технічної діяльності університетами, академіями, інститутами є обов’язковим.

Ст. 4 Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» пропонує визначення суб’єктів наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності. Це вчені, наукові, науково-педагогічні працівники, а також наукові установи, наукові організації, заклади вищої освіти, громадські організації в науковій та науково-технічній діяльності.

Керівник закладу вищої освіти відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у закладі вищої освіти (ст. 34 закону «Про вищу освіту»). Керівник кафедри забезпечує організацію освітнього процесу, виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін, та здійснює контроль за якістю їхнього викладання, навчально-методичною та науковою діяльністю викладачів (ст. 35 закону «Про вищу освіту»).

Для прикладу на рис. 15 запропоновано структуру управління науковою діяльністю в Національному університеті біоресурсів і природокористування України.

Структура управління науковою діяльністю в НУБіП України

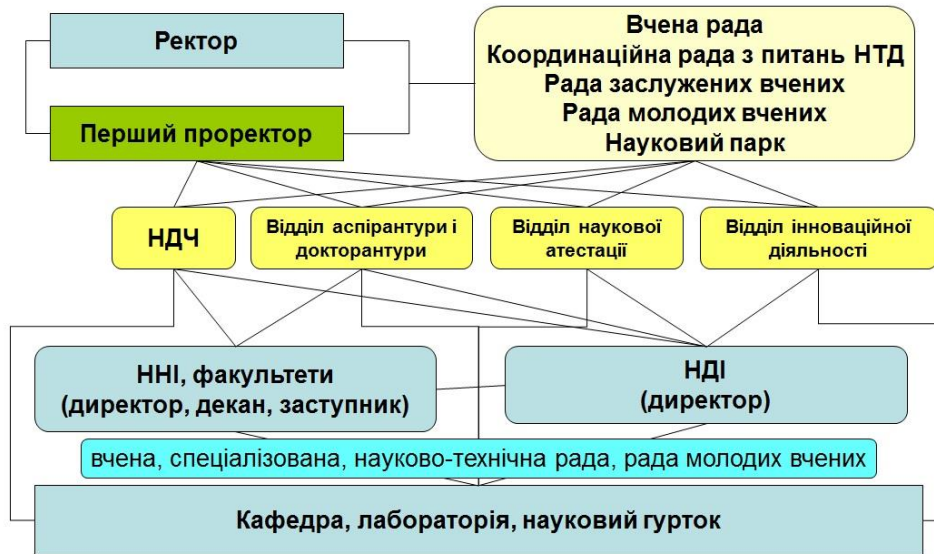


Рис. 14. Структура управління науковою діяльністю в НУБіП України

У процесі здійснення наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності важливим аспектом є захист інтелектуальної власності. В Україні це забезпечено такими законами: «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на сорти рослин», «Про авторське право і суміжні права», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про охорону прав на промислові зразки», «Про охорону прав на зазначення походження товарів».

3. Програма розвитку університетів наук про життя в межах програми «Європа 2020»

4 січня 2012 року в Брюсселі Європейська комісія замінила Лісабонську стратегію розвитку на нову – «Європа–2020» [2]. Нова стратегія спрямована на розвиток виробництва та інвестицій в науку.

«Європа–2020» враховує всі зміни, соціально-економічні наслідки кризи і загрози, викликані старінням населення та змінами клімату. Для подальшого підвищення конкурентоспроможності та потенціалу сталого зростання економіки політика держав-членів Євросоюзу повинна бути спрямована на довгострокові реформи в межах нової стратегії.

Уся ця стратегія загалом і кожен окремий її пункт є тією основою, що необхідна для розвитку економіки, науки і освіти всіх країн ЄС. Зокрема, для розвитку виробництва буде відігравати велику

роль підтримка технічних спеціальностей і забезпечення робочих місць випускникам технічних факультетів. Флагманські ініціативи програми відображені на рис. 17.

Важливим кроком повинно стати впровадження програм Еразмус і Еразмус Мундус. Студенти зможуть отримати безцінний досвід навчання в інших країнах і отримати нові знання з проєкцією на країну, в якій знаходиться університет.

Європейська комісія запроваджує сім флагманських ініціатив (див. рис.17), спрямованих на стимулювання прогресу за кожною пріоритетною темою.

Стратегія «Європа–2020» спрямована на забезпечення економічного зростання:

- **освіченість** – через більш ефективні інвестиції в освіту, дослідження та інновації;
- **стабільність** – завдяки рішучому переходу до низьковуглецевої економіки;
- **інклюзивність** – з сильним акцентом на збільшення кількості робочих місць та скорочення рівня бідності.

Новою програмою ЄС із досліджень та інноваційної діяльності, тобто науковим складником проєкту стратегії розумного, стійкого і всеосяжного зростання «Європа–2020», є «Горизонт–2020». Вона триватиме з 2014 року до 2020 року із загальним бюджетом майже 70 млрд. євро.

Програма «Горизонт–2020» покликана об'єднати всі європейські ініціативи з досліджень та інновацій, які фінансують через Рамкову програму з досліджень та інноваційного розвитку (РП), Рамкову програму конкурентоспроможності та інновацій (СІР) та Європейський інститут інновацій та технологій (ЕІТ).

Поєднуючи три окремі програми, об'єднують галузі досліджень та інновацій. «Горизонт–2020» робить акцент на соціальних викликах та дає більший доступ для всіх компаній, університетів, інститутів у країнах ЄС і за його межами. Завдяки новим інструментам програма «Горизонт–2020» дає змогу малим та середнім підприємствам брати у ній участь. Вона – фінансовий інструмент впровадження Інноваційного союзу, ініціативи «Європи–2020» з метою забезпечення конкурентоспроможності Європи та появи нових робочих місць. Національний університет біоресурсів і природокористування України є координатором програми «Горизонт–2020» в Україні з агробіологічних наук.

Флагманські ініціативи Євросоюзу

→	«Інноваційний союз»: ініціатива, спрямована на поліпшення умов і доступу до фінансування досліджень та інновацій, які можуть бути перетворені на продукцію та послуги, і тим самим створити умови для економічного зростання та нових робочих місць.	←
→	«Молодь у русі»: ініціатива, спрямована на підвищення продуктивності системи освіти та сприяння доступу молодих людей на ринок праці.	←
→	«Порядок денний розвитку цифрових технологій для Європи»: ініціатива, спрямована на прискорення можливостей доступу до високошвидкісного інтернету та забезпечення таких технологій у кожному домі.	←
→	«Ресурсоефективна Європа»: має на меті допомогти відокремити економічне зростання від використання ресурсів. Ця ініціатива передбачає перехід до низьковуглецевої економіки, ширше використання поновлюваних джерел енергії, розвиток екологічно чистих технологій і створення модернізованого транспортного сектору.	←
→	«Порядок денний для нових навичок і робочих місць»: ініціатива, спрямована на модернізацію ринку праці та розширення можливостей людей у отриманні нових та вдосконаленні набутих навичок, а також на підвищення гнучкості та безпеки робочого середовища. Ця ініціатива також спрямована на надання допомоги працівникам шукати роботу на всій території ЄС.	←
→	«Промислова політика для епохи глобалізації»: ініціатива передбачає поліпшення бізнес-середовища, насамперед для малих і середніх підприємств, наприклад, допомога в отриманні доступу до кредитів і боротьбі з бюрократією.	←
→	«Європейська платформа проти бідності»: спрямована на забезпечення соціальної та територіальної згуртованості для надання допомоги бідним і соціально ізольованим особам з метою покращення доступу цих осіб до ринку.	←

Рис. 16. Флагманські ініціативи Євросоюзу

До основних програмних секцій «Горизонту–2020» зараховано передову науку, індустріальне партнерство, соціальні виклики

(здоров'я і благополуччя; безпечність продуктів харчування, стійке сільське господарство, водне господарство, прісна вода і біоекономіка; безпечна, чиста й ефективна енергетика; розумний, зелений та інтегрований транспорт; навколишнє середовище, клімат, ефективність ресурсів, інноваційне розумне суспільство; безпечне суспільство).

Отже, *програма розвитку університетів наук про життя «Європа–2020»* спрямована на:

Зростання рівня освіченості

- Цифровий порядок денний для Європи
- Інноваційний союз
- Молодь в русі

Зростання стабільності

- Європейське ресурсозбереження
- Промислова політика в епоху глобалізації

Зростання інклюзивності

- Можливість для нових навичок та робочих місць
- Європейська платформа проти бідності.

4. Шляхи модернізації та оновлення вищої освіти України. Стратегічна програма розвитку НУБіП України «Голосіївська ініціатива – 2025»

Нині в освіті зростає конкуренція серед закладів вищої освіти, освітніх систем. Лідують поки що університети США, Англії, Японії, країн Старої Європи.

Вкладаючи колосальні капітали в розвиток своїх вишів, країни «золотого мільярду» сконцентрували в стінах університетів кращі дослідницькі, наукові сили. Університети стали важлими центрами науково-технічного прогресу.

В Україні ж університети поки що не можуть знайти дослідницьку нішу, стати локомотивом інноваційного розвитку країни. Для перебудови освітнього процесу, діяльності вітчизняних вишів пропонують такі шляхи модернізації вищої освіти (див. рис. 17).

Під час планування навчального процесу, виробленні стратегії університету потрібно знати основні рушійні сили, що формують майбутнє кожної країни (див. рис. 18).

Шляхи модернізації та оновлення вищої освіти

I. Включення в глобальні мережі знань, боротьба за міжнародні дослідницькі гранти, підтримка дослідницьких університетів (15).

II. Підвищення ролі спеціалізованих університетів як джерела кадрів (поява корпоративних університетів разом з нормальними для підвищення якості).

III. Задоволення базової соціально-економічної структури регіону. **Регіональні інфраструктурні ЗВО** (місцевий бюджет).

IV. Університети загальної вищої освіти. Національні відкриті університети, що опираються на місцеві онлайн курси.

Рис. 17. Шляхи модернізації та оновлення вищої освіти

Основні напрями, що формують майбутнє

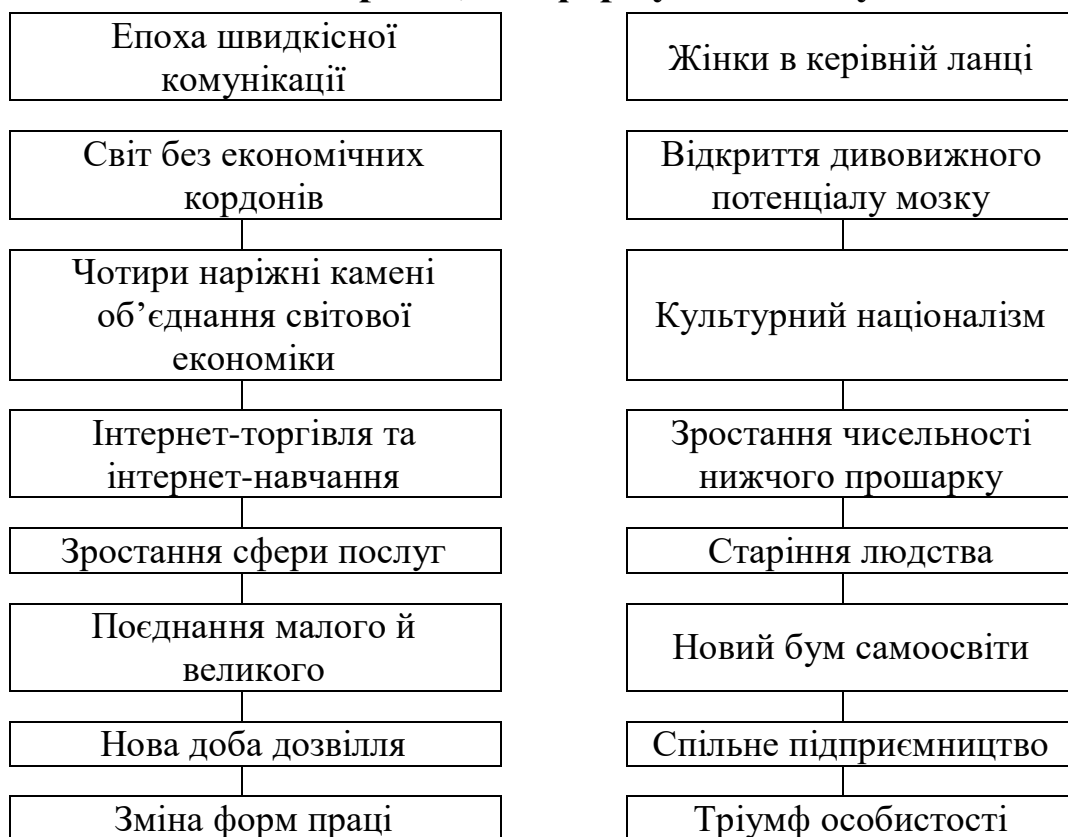


Рис. 18. Основні напрями, що формують майбутнє

Стратегічна програма розвитку НУБіП України «Голосіївська ініціатива – 2025»

Для розуміння ролі та місця стратегічного планування майбутній керівник закладу освіти повинен розглянути конкретні приклади таких кроків.

Для цього проаналізуємо програму розвитку НУБіП України на 2020–2025 роки «Голосіївська ініціатива–2025». Вона розроблена відповідно до вимог чинного законодавства щодо програм розвитку, рекомендацій Міністерства освіти і науки України, міжнародних нормативних актів наукового і освітянського змісту, закону України «Про вищу освіту», проекту Програми розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року, пріоритетних напрямів розвитку вітчизняної науки, що реалізують НАН України і НААН України, Статуту університету, досвіду реалізації таких програм іншими вишами та наукового доробку вчених університету.

Програма підготовлена з **метою** здійснення якісних і кількісних перетворень в НУБіП України для набуття ним повноцінних характеристик статусу дослідницького університету як одного з лідерів освіти та науки світового рівня. Основним **завданням** запропонованих змін повинно стати формування університету як головного галузевого навчально-наукового центру України з підготовки науково-педагогічних, наукових, управлінських і фахових кадрів вищої кваліфікації для органів влади, сільського господарства та пов'язаних з ним суміжних галузей економіки і сфер суспільного життя. Університет дослідницького типу концентруватиме свої зусилля на науковому забезпеченні ефективного розвитку аграрного сектора, суміжних з ним інших сфер національної економіки, галузей наук про життя, підвищенні конкурентоспроможності вітчизняної освіти, інтеграції системи української освіти в єдиний європейський освітній простір. Кінцевою метою діяльності університету є підготовка висококваліфікованих фахівців європейського і світового рівня, творче поєднання освітянської і наукової діяльності.

Програма має таку структуру: загальні положення, мета та завдання, аналіз сучасних тенденцій в університетській освіті і науці, шляхи та способи розв'язання проблем. Вона складається з 10 розділів: *активізація та диверсифікація міжнародної діяльності; підвищення рівня якості навчання, розширення можливостей доступу до освітянських послуг; студентське самоврядування та виховна робота;*

інтелектуальний та особистісний розвиток молоді; розвиток наукової та інноваційної діяльності; оновлення матеріально-технічної бази та покращення соціального благополуччя співробітників і студентів; організаційні заходи і морально-етичні цінності та суспільні орієнтири колективу університету; демократизація управління, розвиток самоврядування; забезпечення фінансової стійкості університету; заходи для підтвердження статусу дослідницького університету; участь університету в реалізації державних завдань в галузі АПК, освіти і науки та програм розвитку галузей економіки та Очікувані результати реалізації програми.

Повний текст програми наведений у додатку 10.

Література

1. «Європа 2020»: нова стратегія розвитку. URL : <http://fra.org.ua/uk/an/analitika/publikatsiyi/ievropa-2020-nova-strategiehii-rozvitku>

2. Закон України «Про вищу освіту». URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

3. Ніколаєнко С. М. Від освіти масової до освіти якісної (нова стратегія розвитку освіти України). Київ, 2011. 43 с.

4. Ніколаєнко С. М. Наукові дослідження в університетах – визначальний чинник зростання якості освіти. Київ : Прок-Бізнес, 2007. 176 с.

5. Ніколаєнко С. М. Освіта в інноваційному поступі суспільства. Київ : Знання, 2006. 207 с.

6. Ніколаєнко С. М. Якісна освіта – шлях до справедливого суспільства знань. Київ : НАКККіМ, 2013. 80 с.

7. Програма розвитку Національного університету біоресурсів і природокористування України на 2015-2020 роки «Голосіївська ініціатива 2020». URL : <http://nubip.edu.ua/node/3980>

Матеріал для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Обґрунтувати основні напрями інноваційного розвитку і шляхи модернізації та оновлення вищої освіти України.

2. У чому полягає сутність терміна «нова економіка освіти»? Що потрібно зробити для зацікавлення бізнесу в розвитку освіти?

3. Охарактеризувати зміни, передбачені новим Законом України «Про вищу освіту» (2014).

4. Описати роль і місце Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Яка його взаємодія з вищими навчальними закладами?

5. Ознайомитись із стратегією розумного, стійкого і всеосяжного зростання програми «Європа–2020», зокрема науковим складником «Горизонт–2020».

6. Охарактеризувати напрями розвитку НУБіП України відповідно до програми «Голосіївська ініціатива – 2020».

7. Яка роль студентського самоврядування в підвищенні якості освітнього процесу?

8. Назвати основні напрями розвитку, які впливають на майбутнє світу, кожної країни. Прокоментуйте роль жінки в керівній ланці країни (напрямок № 9).

Тестові завдання

1. Із наведеного переліку оберіть зміни, які внесені до Закону України «Про вищу освіту» (2014 р.):

- 1) розширюється автономія вишів;
- 2) створюється Національне агентство з забезпечення якості вищої освіти;
- 3) ускладнюються процедури для прийому на роботу іноземних викладачів;
- 4) знижується максимальне навантаження на викладача – до 600 годин/рік;
- 5) скасовується покарання за плагіат;
- 6) присуджувати вчений ступінь доктора філософії (PhD) або доктора наук буде вчена рада закладу вищої освіти або наукової установи.

2. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (2014) розташуйте рівні вищої освіти у логічній послідовності, починаючи з початкового:

- 1) бакалаврський рівень;
- 2) освітньо-науковий;
- 3) короткий цикл;
- 4) науковий рівень;

5) магістерський рівень.

3. Із наведеного переліку оберіть ступені вищої освіти і розташуйте їх у логічній послідовності:

- 1) молодший спеціаліст;
- 2) магістр;
- 3) кваліфікований робітник;
- 4) молодший бакалавр;
- 5) доктор наук;
- 6) кандидат наук;
- 7) доктор філософії;
- 8) бакалавр.

4. Програма розвитку університетів наук про життя «Європа–2020» спрямована на:

- 1) зростання рівня освіченості;
- 2) зростання економічних показників;
- 3) зростання стабільності;
- 4) зростання інклюзивності;
- 5) зростання капіталовкладень.

5. Встановіть відповідність між запропонованими флагманськими ініціативами Євросоюзу та їхніми характеристиками:

<i>Флагманські ініціативи Євросоюзу</i>	<i>Характеристика</i>
1. «Інноваційний союз»	А. ініціатива, спрямована на підвищення продуктивності системи освіти та сприяння доступу молодих людей на ринок праці;
2. «Молодь у русі»	Б. ініціатива, яка передбачає поліпшення бізнес-середовища, насамперед для малих і середніх підприємств, наприклад, допомога в отриманні доступу до кредитів і боротьби з бюрократією;
3. «Ресурсо-ефективна Європа»	В. ініціатива, спрямована на поліпшення умов і доступу до фінансування досліджень, які можуть бути перетворені на продукцію та послуги, створити умови для економічного зростання та нових робочих місць;
4. «Промислова	Г. ініціатива, яка передбачає перехід до низько-

політика для епохи глобалізації»	вуглецевої економіки, ширше використання поновлюваних джерел енергії, розвиток екологічно чистих технологій і створення модернізованого транспортного сектору.
----------------------------------	--

Завдання з вільним складанням відповіді

1. Основними напрямками інноваційного розвитку вищої освіти є ...
2. Основними секціями програми ЄС з досліджень та інноваційної діяльності «Горизонт–2020» є ...
3. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (2014) перебування на посаді для ректорів, деканів і завідувачів кафедр обмежується ... термінами по ... років.
4. Мобільність учасників освітнього процесу – це ...
5. Програма розвитку Національного університету біоресурсів і природокористування України на 2020–2025 роки називається ...

Перспективи розвитку та законодавче забезпечення професійно-технічної та фахової передвищої освіти

1. Законодавче забезпечення діяльності закладів професійно-технічної (професійної) освіти.

2. Закони України «Про професійно-технічну освіту» та «Про фахову передвищу освіту».

3. Основні напрями інноваційного розвитку професійно-технічної освіти.

4. Керівник закладу професійно-технічної (професійної) та фахової передвищої освіти.

Освіта – скарб; праця – ключ до нього.

П. Буаст

*Щоб здивуватись, потрібна
мистецтво, а щоб зробити
дивовижну річ, потрібні роки
терпіння і наполегливої праці.*

Гельвецій

1. Законодавче забезпечення діяльності закладів професійно-технічної (професійної) освіти

Починаючи з 2014 року, система професійно-технічної та фахової передвищої освіти зазнала серйозних змін. Зокрема, заклади профтехосвіти були передані на утримання і фінансування з місцевих бюджетів - спочатку районів і міст, а потім лише бюджетів області і обласних центрів. Ці кроки призвели до масового закриття, непередбаченого об'єднання навчальних закладів, викликали певні непорозуміння педколективів із владою на місцях. Однак об'єктивна економічна, виробнича необхідність сприяли «виживанню» цих закладів.

Коледжі залишилися у власності держави, проте їх також хотіли передати на утримання місцевих бюджетів. Нині парламент прийняв закон «Про фахову передвищу освіту», яким унормував їхню діяльність.

Аналіз розвитку найбільш передових країн свідчить, що ці заклади вдало поєднують турботу про розвиток виробництва з підготовкою кадрів, зокрема робітників.

Неоднозначним є ставлення суспільства до профтехзакладів. Так, на думку Сократа, під час народження божество примішує одним людям золото, іншим – срібло, а мідь і залізо призначені для тих, хто має бути ремісниками і землеробами. Європейські країни давно вже відійшли від таких настанов філософа і з великою увагою ставляться до підготовки робітників, створення системи професійної і технічної освіти.

Історія підготовки ремісників, робітників давня. У Київській Русі при ремісничих цехах існували школи для молодих майстрів, була вибудована система наставництва, підготовки висококваліфікованих кадрів. Велика увага до робітничої зміни традиційно приділялась і в царській Росії, і в колишньому СРСР.

2 жовтня 1940 року Президія Верховної Ради СРСР видала указ «Про державні трудові резерви СРСР». Ця дата тривалий час вважалася початком створення державної системи професійно-технічної освіти (див. додаток 11).

Професійно-технічна (професійна) освіта – це система підготовки кваліфікованих робітників. Вона є складником системи освіти України. Це комплекс педагогічних та організаційно-управлінських заходів, спрямованих на забезпечення оволодіння громадянами знаннями, уміннями і навичками в обраній ними галузі професійної діяльності. Таку освіту можна здобути у професійно-технічних закладах за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формами навчання, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами в різних типах навчальних закладів (рис. 19). Передумовою до здобуття професійно-технічної освіти є базова або повна середня освіта.

Підготовку громадян до виконання типових спеціалізованих завдань у певній галузі професійної діяльності, пов'язаних із виконанням виробничих завдань підвищеної складності та здійсненням обмежених управлінських функцій, забезпечує і фахова передвища освіта.

Так само як і професійно-технічну, фахову передвищу освіту можна здобувати на основі повної або базової середньої освіти та на основі професійно-технічної освіти. Здобуття фахової передвищої

освіти на основі базової середньої освіти здійснюється з одночасним здобуттям повної загальної середньої освіти. Особи, які здобули ступінь фахової передвищої освіти, можуть продовжити навчання на рівнях вищої освіти, у тому числі за скороченою програмою підготовки.

Типи закладів професійно-технічної освіти

професійно-технічне училище відповідного профілю	←
професійне училище соціальної реабілітації	←
вище професійне училище	←
професійний ліцей	←
професійний ліцей відповідного профілю	←
професійно-художнє училище	←
художнє професійно-технічне училище	←
вище художнє професійно-технічне училище	←
училище-агрофірма	←
вище училище-агрофірма	←
училище-завод	←
центр професійно-технічної освіти	←
центр професійної освіти	←
навчально-виробничий центр	←
центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів	←
навчально-курсний комбінат	←
навчальний центр	←

Рис. 19. Типи закладів професійно-технічної освіти

В Україні передбачено функціонування двох типів закладів фахової передвищої освіти:

фаховий коледж – заклад фахової передвищої освіти або структурний підрозділ закладу вищої освіти, що окрім освітньої діяльності, пов’язаної зі здобуттям фахової передвищої освіти, може проводити дослідницьку, творчу мистецьку, спортивну діяльність, забезпечувати поєднання теоретичного навчання з навчанням на робочих місцях;

військовий коледж сержантського складу - заклад фахової передвищої військової освіти.

Станом на початок 2019 року в Україні функціонувало 756 державних і комунальних професійно-технічних училищ і майже 150 приватних, в яких навчаються 270 тисяч осіб.

Система професійно-технічної освіти переживає складні часи. Вітчизняний бізнес на початку свого створення вважав, що підготовка кадрів – це виключна прерогатива держави. З часом, відбулася масова декваліфікація, старіння матеріально-технічної бази. В училищах часто відсутні елементарні умови для функціонування навчальних закладів – кошти для оплати комунальних послуг, харчування учнів, проведення лабораторних занять.

Державні заклади професійно-технічної освіти готують нині робітників за 500 спеціальностями із Державного класифікатора, який нараховує 5,3 тисячі робітничих спеціальностей. На одного майбутнього робітника нині в Україні припадає 7 студентів, зокрема в Харкові – 14, а в Києві – 28.

Професійно-технічна освіта в Україні є ступеневою і визначена відповідними рівнями кваліфікації, складністю професій та освітньо-кваліфікаційним рівнем. Кожний ступінь навчання в закладі професійно-технічної освіти має теоретичну та практичну завершеність і підтверджується присвоєнням випускникам (учням) освітньо-кваліфікаційних рівнів згідно з набутими ними професійними знаннями, уміннями й навичками. На сьогодні набуває популярності **дуальна система освіти**: половина робочого тижня – теоретичне навчання в закладі, друга половина – практичні навчання на виробництві.

Невирішеними проблемами професійно-технічної освіти є низька заробітна плата педагогічних працівників і застаріла матеріально-технічна база, відсутність ефективних зв’язків із виробництвом. Зношеність обладнання у машинобудівних, аграрних, поліграфічних, транспортних та інших закладах складає 90%.

Залишається невнормованою оплата праці наставників-майстрів на підприємствах.

Повільними темпами створюється мережа професійних училищ і центрів професійно-технічної освіти, на які покладено функції формування висококваліфікованого робочого потенціалу, перекваліфікації робітників. Відсутність в Україні окремого центрального органу державної виконавчої влади з цих проблем також негативно позначена на формуванні сучасного ринкового виробничого персоналу та його професійного розвитку. На нашу думку, підприємці повинні більш активно братися до підготовки робітництва.

Член Національної академії педагогічних наук Н. Ничкало серед основних тенденцій розвитку професійно-технічної освіти на сьогодні виокремлює дві: стандартизація і варіативність. Стандартизація освіти виступає як тенденція, що характеризує низку обмежень, які накладаються на систему освіти у зв'язку з необхідністю забезпечення рівності можливостей навчатися. Варіативність розглядається як здатність освіти відповідати мотивам, можливостям і індивідуальним запитам різних груп учнів, а також як можливість управління змінами, інноваціями в єдиному освітньому просторі, як адекватне реагування на зміну зовнішнього середовища через вдосконалення механізмів управління і самоврядування. Загалом стандартизація й варіативність професійно-технічної освіти сприяють як соціалізації й індивідуалізації учнів, так і управлінню функціонуванням та змінами в системі освіти на різних рівнях.

Отже, ресурсними векторами розвитку закладів професійно-технічної освіти є задоволення освітніх запитів різних верств населення, посилення орієнтації на реальні соціокультурні умови, запити споживачів освітніх послуг, розвиток варіативності освітніх програм, форм і технологій навчання, підвищення компетентності управлінських і педагогічних працівників, розширення взаємодії і контактів з іншими установами, організаціями і підприємствами [2].

На сучасному етапі розвитку в Україні відбувається модернізація освітньої галузі. Відповідно до «Концепції розвитку (професійно-технічної) професійної освіти в Україні» її модернізація спрямована на створення необхідних умов для інноваційного розвитку професійного навчання різних категорій населення, зокрема, у закладах професійної освіти різних типів, форм власності та підпорядкування, на виробництві тощо, на забезпечення якісної

професійної підготовки кваліфікованих робітників для галузей економіки, малого та середнього підприємництва з врахуванням потреб ринку праці.

Більшість науковців пов'язують надії на вихід цієї галузі із затяжної кризи з інтеграційними процесами входження України до європейського освітнього простору.

Слід зауважити, що Євросоюз надає матеріальну і методичну допомогу системі профтехосвіти саме з метою підвищення якості підготовки кадрів. Стає зрозумілим: не збільшуючи заробітну плату, не стимулюючи нашу молодь, Україна і далі втрачатиме робітників через виїзд молоді за кордон.

Нові горизонти для європейського виміру освіти відкрила доповідь Європейської комісії «Про конкретні майбутні завдання для системи освіти та професійної підготовки в Європі» (м. Стокгольм, 2001), яка містить пропозиції щодо спільних дій країн-членів у сфері освіти. Ця доповідь стала першим документом, що пропонує уніфіковану стратегію розвитку національних освітніх політик, включаючи такі кардинальні зміни:

- 1) підвищення якості й ефективності систем освіти та підготовки в країнах ЄС;
- 2) спрощення доступу до всіх форм освіти впродовж життя;
- 3) посилення відкритості систем освіти та підготовки фахівців у всьому світі.

Впровадження європейського виміру в професійну освіту може дати певні позитивні результати лише за умови, що вона є частиною послідовної всеосяжної стратегії освіти протягом життя.

Досліджуючи проблеми професійно-технічної освіти у Східній Європі, експерти Світового банку акцентують на трьох аспектах: **висока вартість** – спеціалізована освіта одного учня дорожча в два-чотири рази, ніж загальна; **низька ефективність** – рання спеціалізація, особливо у вузько визначеній спеціальній сфері, несумісна з гнучкістю в навчанні, якої потребує ринок; **заохочення нерівних можливостей** – рання та вузька спеціалізація розділяє учнів за доходами сім'ї та освітою батьків.

Порівняно із загальноосвітньою школою, у закладах профтехосвіти значним є відрахування учнів. Зазначається, що це може бути спричинено низькою якістю викладання (викладачі у системі початкової професійної підготовки мають у середньому нижчу кваліфікацію, ніж у загальній і вищій освіті, часто не мають

педагогічної підготовки). Хоча, за даними моніторингу якісного складу керівників закладів професійно-технічної освіти, всі директори мають повну вищу освіту, зокрема кожний п'ятий – інженерно-педагогічну, та високу робітничу кваліфікацію [9].

Отже, вивчення та запровадження кращого зарубіжного досвіду є нагальним, адже виклики часу потребують нової філософії освіти. У ХХІ столітті надзвичайно зросло значення освіти, професійно-технічної зокрема, як соціально-економічного чинника, суспільного стабілізатора.

2. Закони України «Про професійно-технічну освіту» та «Про фахову передвищу освіту»

Законодавчою базою професійно-технічної (професійної) освіти є ст. 43 і 53 Конституції України, закон «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», а діяльність коледжів регулюється законом «Про фахову передвищу освіту».

Відповідно до Закону України «Про професійно-технічну освіту» [1], керівництво діяльністю державного закладу професійно-технічної освіти здійснює директор, якого призначає центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані заклади професійно-технічної освіти. Керівника приватного закладу освіти призначає його власник.

Об'єкти права власності закріплено засновником за закладом професійно-технічної, фахової передвищої освіти державної, комунальної чи приватної форми власності або установою освіти на праві оперативного управління.

Заклади освіти та установи професійно-технічної і фахової передвищої освіти несуть відповідальність перед засновником за збереження та використання за призначенням закріпленого за ними майна. Контроль за цим здійснює засновник.

Майно (об'єкти, споруди, основні фонди) закладів освіти і установ освіти, що перебувають у державній або комунальній власності, засновник може вилучати лише за умови подальшого використання цього майна і коштів, одержаних від його реалізації, на розвиток професійно-технічної освіти. Проте слід зазначити, що таку норму часто порушують органи місцевого самоврядування, тому колективи повинні відстоювати свої права.

Фінансування професійної підготовки кваліфікованих робітників (первинної професійної підготовки), соціальний захист учнів, слухачів та педагогічних працівників у державних чи комунальних закладах професійно-технічної освіти, у межах обсягів державного замовлення, здійснюється на нормативній основі за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів. Нині профтехучилища, центри передані до оперативного управління обласних рад та виконкомів міських рад обласних центрів. Для утримання закладу освіти держава надає місцевим бюджетам освітню субвенцію. Місцеві органи влади можуть додатково виділити кошти на розвиток закладів освіти.

Схожа модель фінансування передбачена і для закладів фахової передвищої освіти, що мають статус юридичної особи. На сьогодні триває процес їхньої передачі на місцеві бюджети.

Причому видатки на оплату послуг з підготовки фахівців у коледжах, які є структурними підрозділами закладів вищої освіти державної форми власності, передбачається здійснювати з державного бюджету України.

Встановлені нормативи фінансування є гарантованою межею, нижче якої фінансування підготовки робітників у закладах професійно-технічної освіти здійснюватися не може.

Держава забезпечує своєчасність відповідних виплат і надання пільг учням, слухачам та педагогічним працівникам державних закладів професійно-технічної освіти.

Обсяги бюджетного фінансування державних закладів професійно-технічної освіти та установ професійно-технічної освіти не можуть зменшуватися або припинятися за наявності інших джерел фінансування.

На педагогічних працівників профтехзакладів і коледжів поширюються соціальні гарантії, передбачені для педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів. Слід знати, що на роботу в профтехосвітні заклади можуть запрошувати фахівців певного профілю – інженерів, технологів тощо, яким в педагогічний стаж зараховується їхня попередня діяльність за спеціальністю. Ця норма затверджена урядом і сприяє зміцненню кадрового потенціалу закладу.

Атестовані заклади професійно-технічної освіти інших форм власності можуть фінансуватися з державного бюджету України за

умови отримання ними державного замовлення на первинну професійну підготовку молоді.

П'ятдесят відсотків заробітної плати за виробниче навчання і виробничу практику учнів, слухачів закладів професійно-технічної освіти направляється на рахунок закладу освіти для здійснення його статутної діяльності, зміцнення навчально-матеріальної бази, соціальний захист учнів, слухачів, проведення культурно-масової і фізкультурно-спортивної роботи.

Заклади професійно-технічної і фахової передвищої освіти користуються податковими, митними та іншими пільгами згідно із законодавством.

3. Основні напрями інноваційного розвитку професійно-технічної освіти

Носіями духовної та інтелектуальної складової розвитку України є педагогічні інновації. Під **інновацією** розуміють *оновлення, новизну, зміну*.

Поняття *інновація* ввів у практику австро-американський економіст Йозеф Шумпетер (1883-1950). На його думку, економічна динаміка ґрунтується на розповсюдженні нововведень у різних формах. Серед них – виробництво нових товарів, застосування нових технологій і техніки, більш ефективне використання вже відомих матеріалів, освоєння нових ринків збуту, перехід до більш раціональних форм організації і методів управління, реорганізація або підриєв монопольного становища інших підприємств.

Джерелом розвитку служать внутрішні процеси, нові комбінації виробничих чинників на основі інновацій. Й. Шумпетер зазначає: «здійснення «нових комбінацій – справа складна і доступна лише людям, які мають певні якості». Підприємець-новатор – це не капіталіст, не обов'язково власник. Право власності не є визначальною ознакою підприємця. Ним може бути директор, адміністратор, засновник, менеджер, тобто той, хто здатний втілити нове у практику.

На рис. 20 наведено дев'ять основних напрямів розвитку профтехосвіти. Серед них слід виокремити найбільш реформаторські – поєднання навчання з продуктивною працею. Для цього слід пригадати всесвітньо відомий досвід А. Макаренка. Він активно реалізовував цей педагогічний принцип зі своїми вихованцями, колишніми безпритульними, крадіями, малими злодіями після революції 1917 року.

Основні напрями інноваційного розвитку

→	1. Законодавча зміна статусу профтехосвіти, зближення системи з виробництвом (бізнесом), створення Національної агенції з питань відтворення продуктивних сил, яка б поєднала зусилля бізнесу, педагогічних колективів, представників влади.	←
→	2. Гнучка система підготовки кадрів. Розширення переліку підготовки фахівців. Посилення впливу регіонів на визначення змісту і термінів програм.	←
→	3. Поєднання продуктивної праці з навчанням. Дуальна система підготовки кадрів (коли держава фінансує теоретичну підготовку і соціальний захист майбутніх робітників, а бізнес – практичну підготовку).	←
→	4. Висока кваліфікація інженерно-педагогічних кадрів. Підготовка кваліфікованих майстрів виробничого навчання, викладачів спеціальних дисциплін повинно стати пріоритетним напрямом у діяльності кожного профтехучилища, всіх структур управління освітою. Саме від їхнього професійного рівня залежить рівень підготовки кваліфікованого робітника. Аналіз та статистичні дані свідчать, що значна розбіжність у заробітній платі працівника підприємства та педагогічного працівника призводить до проблем з комплектування штатами останнього. Заклади освіти залишають кращі спеціалісти, а має бути навпаки, щоб кращі спеціалісти підприємств могли навчати учнів, здійснювати підготовку та формувати кваліфіковані робітничі кадри, як це робиться у розвинених країнах.	←
→	5. Запровадження педагогічних інновацій. Відхід від «нудної», «сидячої» педагогіки. Поширення передового досвіду, творчості.	←
→	6. Автономія і демократія закладів освіти. Ефективні зв'язки із бізнесом, владою, суспільством, батьками.	←
→	7. Інформатизація, нові технології, подолання цифрової відсталості.	←
→	8. Постійний пошук нового. Вивчення і впровадження передового вітчизняного і зарубіжного досвіду в діяльність педколективів.	←
→	9. Подолання негативного іміджу профтехосвіти, поєднання освіти, практики, національного патріотизму і виховання.	←

Рис. 20. Основні напрями інноваційного розвитку професійно-технічної освіти

На нашу думку, систему профтехосвіти доцільно було б вивести зі складу міністерства освіти, не залишити в підпорядкуванні уряду, а опікуватися нею мала б новостворена Національна агенція з відтворення продуктивних сил. Такий підхід захистив би педколектив від вилучення земель, майна, приміщень.

Нової якості, законодавчої підтримки потребує зв'язок із бізнесом, виробництвом, «розкріпачення» закладів освіти,

запровадження, як вже зазначалося, за прикладом Німеччини, дуальної системи підготовки кадрів.

4. Керівник закладу професійно-технічної (професійної) та фахової передвищої освіти

Профтехучилище, професійний ліцей, центр ПТО, коледж – це унікальний, досить специфічний тип закладу освіти. Його керівник повинен бути одночасно добрим виробничником і педагогом, організатором і вихователем. У цьому його принципова відмінність від колеги зі школи чи дитсадка.

Директора закладу професійно-технічної освіти державної (комунальної) форми власності призначають на посаду за результатами конкурсу, через укладення з ним трудового договору (контракту) центральним органом виконавчої влади. Директор призначається на посаду та звільняється з неї відповідно до законодавства (ст. 24 Закону України «Про професійно-технічну освіту»). Керівник закладу фахової передвищої освіти (директор, начальник тощо) призначається на посаду рішенням засновника на умовах контракту за результатами конкурсного відбору, який проводить наглядова рада, терміном на п'ять років.

Громадськість повинна уважно стежити за ходом конкурсів, щоб не було явищ, коли педколектив віддає перевагу одному, а конкурсна комісія рекомендує до призначення зовсім іншу кандидатуру. Варто пам'ятати, що навчальний процес в профтехзакладі не терпить формалізму, надмірного теоретизму. Він потребує хорошої матеріально-технічної бази, змоги для учнів, студентів набути необхідних умінь і навичок, компетентностей.

Керівника закладу професійно-технічної, фахової передвищої освіти іншої форми власності призначає засновник.

Директор закладу професійно-технічної, фахової передвищої освіти щорічно звітує перед загальними зборами (конференцією) колективу закладу освіти. Збори трудового колективу затверджують звіт директора. У випадку визнання його роботи незадовільною, розглядають питання про доцільність перебування керівника на посаді.

Керівники закладів професійно-технічної, фахової передвищої освіти всіх форм власності проходять атестацію в порядку,

встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти.

До педагогічних працівників закладів професійно-технічної, фахової передвищої освіти та установ професійно-технічної освіти належать викладачі, педагоги професійного навчання, вихователі, майстри виробничого навчання, старші майстри, старші майстри виробничого навчання, інструктори виробничого навчання, завідувачі відділень, голови циклових комісій, методисти, практичні психологи, соціальні педагоги, керівники фізичного виховання, керівники закладів професійно-технічної, фахової передвищої освіти, науково-методичних та навчально-методичних установ, їхні заступники та інші працівники, діяльність яких пов'язана з організацією і забезпеченням навчально-виховного процесу.

Працівники, які провадять у закладах фахової передвищої освіти наукову діяльність та не менше шістдесяти відсотків навчального навантаження виконують із студентами, які здобувають ступені вищої освіти (молодший бакалавр, бакалавр), належать до категорії науково-педагогічних працівників.

Педагогічною діяльністю у закладах професійно-технічної освіти та установах професійно-технічної освіти можуть займатися особи, які мають відповідну професійну освіту та професійно-педагогічну підготовку, моральні якості і фізичний стан яких дають змогу займатися нею.

Посади педагогічних працівників закладів фахової передвищої освіти, як правило, обіймають особи зі ступенем магістра. Допускається наявність серед педагогічних працівників до тридцяти відсотків осіб з вищою освітою першого (бакалаврського) рівня. Установчими документами закладу фахової передвищої освіти можуть встановлюватися додаткові вимоги до осіб, які можуть займати посади педагогічних працівників.

Підготовка педагогічних працівників закладів професійно-технічної освіти та установ професійно-технічної освіти здійснюється у закладах вищої освіти та на їхніх спеціалізованих факультетах, а також в індустріально-педагогічних технікумах, коледжах, інженерно-педагогічних закладах вищої освіти.

На посади педагогічних працівників можуть призначатися фахівці виробництва, сфери послуг, які мають вищу освіту і в подальшому здобувають відповідну психолого-педагогічну підготовку.

Педагогічні працівники закладів професійно-технічної, фахової передвищої освіти кожні п'ять років проходять атестацію. За її результатами визначається відповідність займаній посаді, присвоюються або підтверджуються кваліфікаційні категорії, педагогічні звання.

Засновник закріплює за закладами професійно-технічної, фахової передвищої освіти державної або комунальної форми власності та установами професійно-технічної освіти об'єкти права власності, які належать засновнику на праві власності або які він орендує.

Керівник закладу профтехосвіти, коледжу повинен добре знати податкове законодавство, Бюджетний кодекс, Земельний кодекс. Доцільно, щоб при керівнику працювала постійно нарада з числа заступників, головного бухгалтера, голови профкому, старшого майстра. Роботу керівника потрібно планувати, здійснювати контроль за виконанням прийнятих рішень і доручень. Керівник повинен співпрацювати з державною владою, місцевими радами, відповідною депутатською комісією. Важливо, щоб він чи хтось із колективу був депутатом місцевої ради, що допомогло б вирішувати різні проблеми. Слід обов'язково тісно співпрацювати зі ЗМІ, налагоджувати позитивні відгуки про заклад освіти. Постійний діалог слід вести з батьківським комітетом, учнівським самоврядуванням.

Література

1. Закон України «Про професійно-технічну освіту». URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр>
2. Закон України «Про освіту». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
3. Ничкало Н. Ринок праці і проблеми модернізації підготовки кваліфікованих робітників. *Професійно-технічна освіта*. 2004. № 1. С. 4–12.
4. Ніколаєнко С. М. Від освіти масової до освіти якісної (нова стратегія розвитку освіти України). Київ, 2011. 43 с.
5. Ніколаєнко С. Інноваційний розвиток профтехосвіти. *Професійно-технічна освіта*. 2007. № 3. С. 5–7.
6. Ніколаєнко С. М. Наукові дослідження в університетах – визначальний чинник зростання якості освіти. Київ : Прок-Бізнес, 2007. 176 с.
7. Родіонова Н. М. *Стан та перспективи розвитку системи професійної підготовки кваліфікованих робітників. Духовність*

особистості: методологія, теорія і практика. 2013. № 3 (56). С. 130–137.

8. Сергеева Л. М. Інституції професійно-технічної освіти країн Європейського Союзу : навч. посіб. Київ : Арт Економі, 2012. 120 с.

9. Сергеева Л. М., Софій Н. З. Якісна професійно-технічна освіта соціально вразливій молоді : навч.-метод. посіб. Київ : Арт Економі, 2012. 168 с.

Матеріал для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Охарактеризувати стан законодавчого забезпечення діяльності закладів професійно-технічної, фахової передвищої освіти.

2. Ознайомитись із законами «Про професійно-технічну освіту», «Про фахову передвищу освіту», відповідним розділом Закону України «Про освіту».

3. Обґрунтувати принципи інноваційної діяльності закладів профтехосвіти (за Й. Шумпетером). Що у цих принципах є важливим?

4. Охарактеризувати основні напрями інноваційного розвитку професійно-технічної освіти.

5. Як Ви розумієте принципи поєднання продуктивної праці з процесом навчання?

6. Які вимоги пред'являє закон до керівника профтехучилища, керівника коледжу?

7. У чому відмінність між діяльністю керівника профтехучилища і школи, позашкільної установи, коледжу?

8. Наведіть основні типи коледжів, які є в Україні.

9. Запропонуйте своє бачення шляхів розвитку аграрних закладів професійно-технічної освіти, коледжів.

10. Що таке ступенева підготовка, в чому переваги знаходження коледжів в складі закладів вищої освіти?

Тестові завдання

1. Із наведеного переліку оберіть типи закладів професійно-технічної освіти:

- 1) професійно-технічне училище відповідного профілю;
- 2) коледж;

- 3) вище професійне училище;
- 4) професійний ліцей;
- 5) інститут;
- 6) університет;
- 7) станція юних натуралістів.

2. Керівництво діяльністю державного закладу професійно-технічної освіти здійснює:

- 1) ректор;
- 2) директор;
- 3) завуч;
- 4) проректор;
- 5) завідувач відділення.

3. Основними сучасними тенденціями розвитку професійно-технічної, фахової передвищої освіти є:

- 1) стандартизація;
- 2) модифікація;
- 3) інтеграція;
- 4) варіативність;
- 5) оптимальність.

4. Директор державного закладу професійно-технічної освіти, коледжу звітує перед загальними зборами (конференцією) колективу закладу освіти:

- 1) щоквартально;
- 2) за півріччя;
- 3) щорічно;
- 4) раз на п'ять років.

5. Підготовка кадрів, коли держава фінансує теоретичну підготовку і соціальний захист майбутніх робітників, а бізнес – практичну підготовку, називається:

- 1) індивідуальна система;
- 2) дуальна система;
- 3) модульна система;
- 4) змішане навчання.

Завдання з вільним складанням відповіді

1. Законодавчою базою професійно-технічної освіти є ...
2. До педагогічних працівників закладів професійно-технічної освіти та установ професійно-технічної освіти належать ...
3. До педагогічних працівників закладів фахової передвищої освіти належать...
4. У закладах професійно-технічної освіти навчання здійснюється за такими формами: ...
5. На думку експертів Світового банку, проблеми професійно-технічної освіти у Східній Європі...
6. Поняття *інновація* ввів у практику ...
7. Цінність принципу поєднання продуктивної праці з навчанням полягає в тому, що ...
8. Долати негативний імідж профтехосвіти потрібно, щоб ...

Законодавче забезпечення управлінської діяльності керівника закладів загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти

1. Загальна середня, дошкільна і позашкільна освіта – основа української освіти. Нова українська школа.
2. Законодавство про загальну середню освіту, структура і завдання. Вимоги до керівника закладу освіти.
3. Проблеми законодавчого забезпечення діяльності закладів позашкільної та дошкільної освіти.
4. Правове регулювання діяльності інтернатних закладів освіти.

*Після хліба найважливіше для народу –
школа.*

Жорж Жак Дантон

*Школа – це майстерня, де формується
думка підрастаючого покоління, треба
міцно тримати її в руках, якщо не
хочеш випустити з рук майбутнє.*

Анрі Барбюс

1. Загальна середня, дошкільна і позашкільна освіта – основа української освіти. Нова українська школа

Розвиток загальної середньої освіти визначає якість всієї освіти, а відтак і науки в країні. Освіта – це основа прогресу людства, пріоритетна галузь внутрішньої політики держави. Це могутній чинник розвитку духовної культури українського народу, відтворення інтелектуальних і продуктивних сил суспільства, запорука громадянського миру і майбутніх успіхів у зміцненні й утвердженні авторитету України як суверенної, незалежної, демократичної та правової держави. Освіта і майбутнє – це два ключові аспекти, з позицій яких треба розглядати стан справ, що склався в галузі загальної середньої, дошкільної, позашкільної освіти України.

Призначення сучасної освіти полягає в тому, щоб передати людині глибокі загальнокультурні основи, розвинути її здібності й задатки, здатність пристосовуватися до динамічних умов особистого,

соціального і професійного життя. Тому потрібно закласти в учнях глибокі природознавчі й теоретичні основи певної сфери майбутньої професійної діяльності, життєво важливі компетентності – комунікативні, технологічні та ін.

Всі матеріальні та інтелектуальні ресурси відіграють роль засобів, що мають стимулювати дитину до навчання. Л. Толстой ще у 1886 році писав, що школа примусу нічого не дає учням, треба відходити від традиційних форм навчання, в основі яких – елементи насилля над дітьми. Для вчителя має стати прописною істиною: щоб учень прагнув учитися, вмів оволодівати знаннями, його необхідно зацікавити. **Втрата частиною учнів мотивації до навчання, зацікавленості у результатах – камінь спотикання на шляху до якісної освіти. У чому ж причина цього явища?**

По-перше, невміння вчитися і долати труднощі. **Навчання – тяжка праця**, що потребує спеціальних умінь та навичок, і якщо вони не сформовані в родині та початковій школі, в основній школі навчання стає непосильним. Ще К. Ушинський писав, що грою можна навчити читати і писати, але через гру не можна навчити жити. Бо життя – це важка праця. Завдання школи – привити любов до праці, свідомого розуміння ролі праці в житті людини.

По-друге, перевантаження навчальних програм. Прагнення «втиснути» у голови дітей якнайбільше інформації призводить до втоми, опору і природного відштовхування дітей. За влучним висловом Плутарха, людський розум – не глек для рідини, а вогонь, який треба запалити.

По-третє, одноманітність життя і навчального процесу, розквіт «сидячої педагогіки». Монотонність шкільних занять, відсутність яскравих вражень, необхідність сидіти тихо, мовчати роблять шкільне життя учня нудним і обтяжливим.

По-четверте, збідненість методів організації навчального процесу, авторитарність учителів, батьків. Знову згадаємо Л. Толстого, який наголошував, що вчить не тільки школа, а й саме життя. Він зазначав про необхідність поєднання шкільного життя з практикою, природою, виробництвом.

Отже, завдання вчителя – не примушувати дитину вчитися, а заохочувати. Досягти цього можна лише вмілою організацією навчального процесу, як-от: чітке структурування навчального матеріалу на уроці; логічне та яскраве пояснення, практична діяльність школярів; розширення навчального середовища за рахунок

природи і соціальної інфраструктури; чергування різних видів діяльності та ін.

Життя потребує уваги суспільства на освіті не як на споживачеві фінансових та інтелектуальних ресурсів, а як на безпосередній продуктивній галузі, основі економічного та соціокультурного прогресу України як органічного складника інтегрованої Європи.

Українське суспільство повинно постійно навчатися, а не тільки брати уроки. Для цього сучасна школа повинна співпрацювати з сім'єю, церквою, іншими суспільними інституціями. Така співпраця допоможе в реалізації нових завдань:

➤ виховання гідного громадянина своєї країни, який усвідомлює свою належність до неї та пишається цим, розуміє свою етнічну відмінність від представників інших народів, любить свою землю, мову і культуру, дбає про її поступ і готовий до оборони її від чужих посягань;

➤ підготовка до життя в українському суспільстві, яке має поліетнічний склад населення. Це передбачає виховання, побудоване на філософії поєднання загальнолюдських і національних цінностей; виховання свідомого патріота України, озброєного знаннями про минуле, сучасне і перспективи нашого суспільства і держави; виховання члена демократичного суспільства, у свідомості та діях якого поєднані права й обов'язки, відповідальність перед суспільством за те, що зробив; виховання дисциплінованої, принципової і мужньої людини;

➤ підготовка до індивідуального життя: піклування про здоров'я дитини, формування її культурних потреб, здібностей, зацікавлень, ініціативності, працьовитості, комунікативних умінь, знання мов тощо;

➤ підготовка до участі в культурному житті держави, народу не як пасивного споживача культури, а як активного її творця, здатного до збереження, розвитку й захисту культурних надбань, до життя в екологічному, політичному, економічному, культурно-освітньому суспільному середовищі;

➤ підготовка до фахової праці, яка має на меті допомогти дитині, виходячи з її природних здібностей і суспільних потреб, обрати професію.

Національна система освіти функціонує в правовому полі, що ґрунтується на Конституції України, законах України «Про освіту»,

«Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту» та інших нормативних документах.

На початок 2019 р. в Україні діють 16,2 тисячі денних загальноосвітніх навчальних закладів, у яких майже 500 тисяч вчителів навчають понад 3,9 мільйона учнів. З них більше 11 тисяч сільських шкіл. Внаслідок демографічної кризи, невваженої політики на селі, відсутності робочих місць, достатніх ресурсів спостерігається різкий спад кількості учнів, а також і кількості шкіл.

На рис. 21 і 22 показано динаміку кількості закладів освіти та учнів у них.

В Україні також функціонує 14,9 тисячі дошкільних навчальних закладів, у яких навчаються 1,3 млн. дітей.

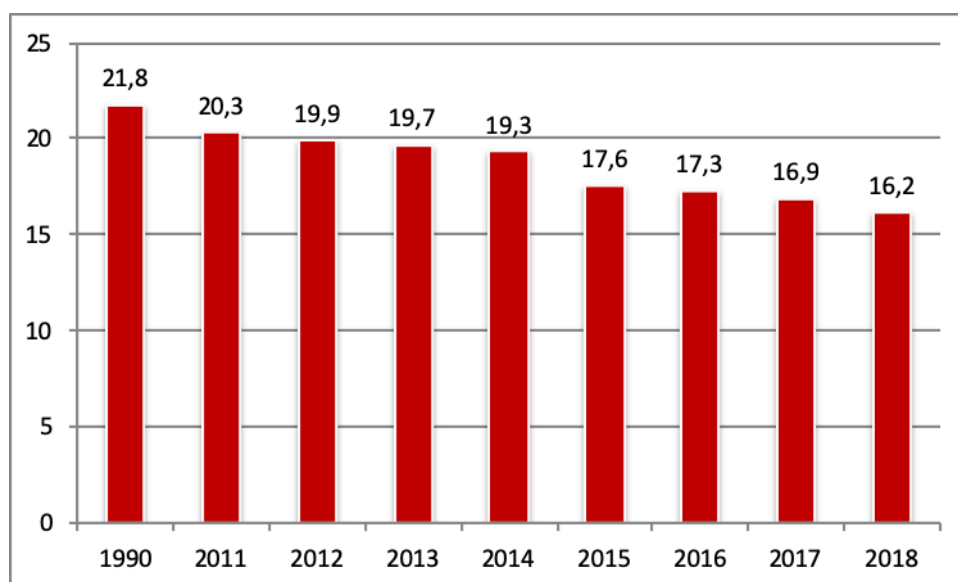


Рис. 21. Кількість закладів загальної середньої освіти, тис.

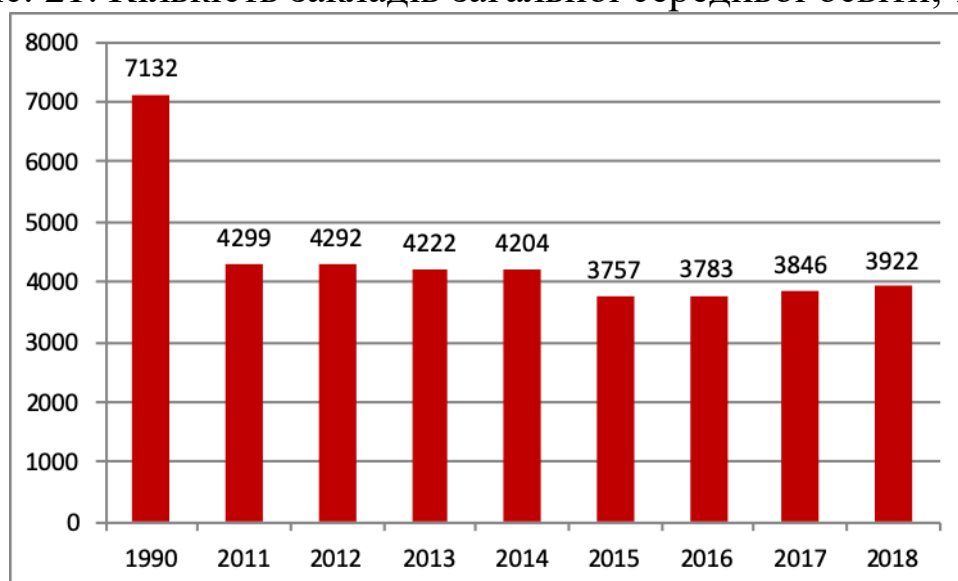


Рис. 22. Кількість учнів у закладах загальної середньої освіти, тис.

Позашкільною освітою охоплено 1,24 млн. дітей, що навчаються у 1379 навчальних закладах та 597 дитячо-юнацьких спортивних школах.

Згідно із Законом України «Про загальну середню освіту» керівництво загальноосвітнім, дошкільним, позашкільним закладом освіти здійснює **директор** (завідувач). Директора школи призначають на конкурсній основі. Педагоги обирають свого керівника на 6 років, того, хто набере найбільшу кількість голосів, рекомендує конкурсна комісія на призначення директором засновником школи. Положення про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти подано в Додатку 6.

Колегіальним органом управління закладом загальної середньої освіти є **педагогічна рада**.

Органом громадського самоврядування закладу освіти є **загальні збори** (конференція) колективу закладу загальної середньої освіти.

2. Законодавство про загальну середню освіту, її структура і завдання. Вимоги до керівника закладу освіти

Нагадаємо читачу, що у ст. 53 Конституції України зазначено, що повна загальна середня освіта є обов'язковою. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам.

Ст. 3 Закону України «Про загальну середню освіту» визначає, що загальна середня освіта – цілеспрямований процес оволодіння систематизованими знаннями про природу, людину, суспільство, культуру та виробництво засобами пізнавальної і практичної діяльності, результатом якого є інтелектуальний, соціальний і фізичний розвиток особистості, що є основою для подальшої освіти і трудової діяльності.

На рис. 23 показано освітні рівні загальноосвітніх навчальних закладів.

Освітні рівні закладів загальної середньої освіти

I ступінь (початкова школа) - початкова середня освіта

Це старт в інтелектуальному, фізичному та соціальному розвитку дитини. Саме в початковій школі діти здобувають перший досвід – уміння навчатися, культури поведінки тощо. Тривалість здобування початкової освіти – 4 роки.

II ступінь (основна школа) - базова середня освіта

Основна школа (5-9 класи) є фундаментом загальноосвітньої підготовки всіх школярів, формує в них готовність до вибору і реалізації форми подальшого одержання освіти та профілю навчання. Період навчання в основній школі складає 5 років.

III ступінь (старша школа) - повна середня освіта

Старша школа (10-12 класи) є останнім етапом, на якому в свідомості учнів формується цілісна картина світу. Випускники старшої школи володіють способами пізнавальної та комунікативної діяльності, умінням одержувати інформацію з різних джерел і самостійно опрацьовувати її, застосовувати набуті знання в повсякденному житті. Тривалість навчання у старшій школі становить 3 роки. Навчання у старшій школі переважно є профільним.

Рис. 23. Освітні рівні закладів загальної середньої освіти

Україна має розгалужену мережу закладів загальної середньої освіти, яка дає змогу всім дітям шкільного віку отримати середню освіту. Типи закладів загальної середньої освіти представлені на рис. 24.

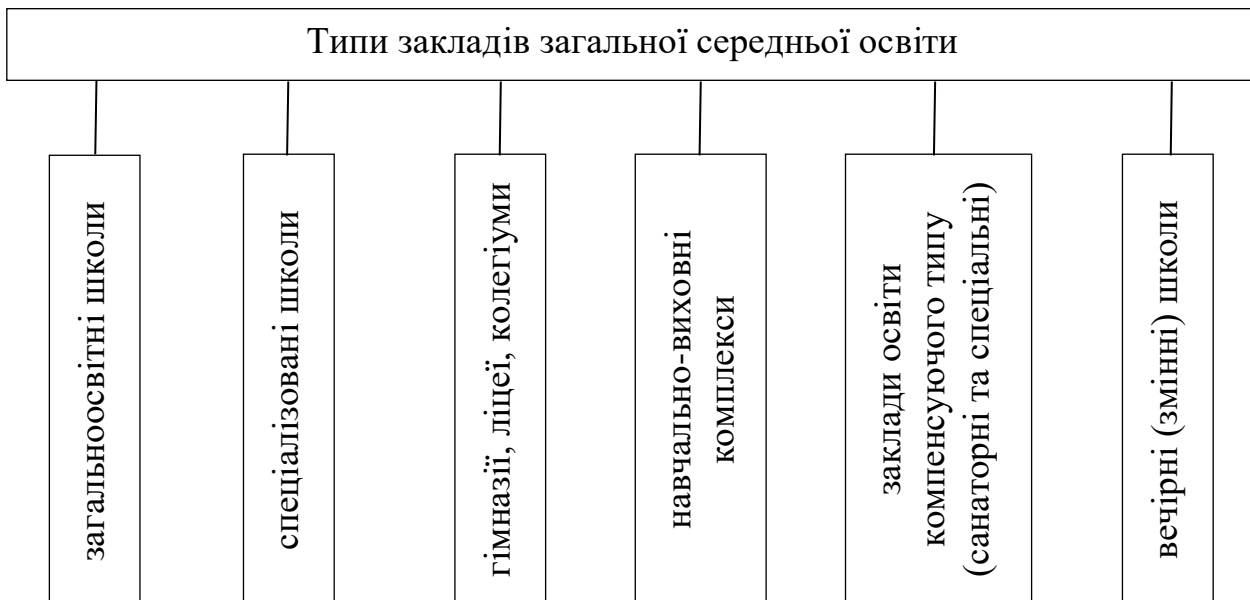


Рис. 24. Типи закладів загальної середньої освіти

Законодавство України визначає **основні завдання загальної середньої освіти:**

- виховання громадянина України, формування особистості учня, розвиток його здібностей і обдарувань, наукового світогляду;
- виконання вимог Державного стандарту загальної середньої освіти (Нова українська школа);
- виховання в учнів поваги до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії;
- реалізація права учнів на вільне формування політичних і світоглядних переконань;
- виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної мови, регіональних мов або мов меншин та рідної мови, національних цінностей Українського народу та інших народів і націй;
- виховання свідомого ставлення до свого здоров'я та здоров'я інших громадян.

Нова українська школа

Нова українська школа. Під таким гаслом нині відбувається реформа середнього шкільництва, зініційована Міністерством освіти і науки України. Вона передбачає створення школи, де діти будуть навчатися через діяльність, а основна увага спрямована на розвиток компетентностей, а не лише запам'ятовування фактів. Стартувала реформа з 1 вересня 2018 року. Експеримент стартував у 100 школах України з першого вересня 2017 р.

За задумом авторів, **мета реформи** – створити школу, в якій «буде приємно вчитися», яка «буде виховувати відповідальних, активних і підприємливих громадян».

Структура Нової української школи: навчання триватиме 12 років, як прийнято в більшості розвинених країн. Початкова школа триває чотири роки, поділена на два цикли (1-2 класи – адаптаційно-ігровий, 3-4 класи – основний). Базова середня освіта – п'ять років, поділена на два цикли (5-6 класи – адаптаційний, 7-9 класи – базове предметне навчання). Профільна середня освіта – три роки, передбачає вибір академічного чи професійного спрямувань. Академічне спрямування передбачає поглиблене вивчення певних предметів, обирають не тільки предмети, але й їх рівень складності, орієнтацію на подальше навчання в університеті. Професійне

забезпечує отримання першої професії і повну загальну середню освіту. Можливість навчатися далі цей напрям не обмежує.

Аналіз запровадження Нової української школи свідчить про важливі наміри її авторів, проте її реалізація не збігається з очікуваними результатами. Експерти та громадськість бачить розрив між цілями і реалізацією, відсутність необхідного інструментарію для досягнення задекларованих цілей. Зокрема, піддано критиці спрощення навчальних програм, надання великої уваги іграм в навчальному процесі. К. Ушинський писав, що через гру можна навчити писати і читати, але навчити життю неможливо. Завдання школи привити дитині любов до розумової праці, навчити свідомо ставитися до навчання як об'єктивної необхідності.

Закон України «Про загальну середню освіту» чітко визначає педагогічне навантаження вчителів, а також інші види педагогічної діяльності. Педагогічне навантаження вчителя закладу загальної середньої освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності – час, призначений для здійснення навчально-виховного процесу.

Педагогічне навантаження вчителя включає 18 навчальних годин протягом навчального тижня, що становлять тарифну ставку, а також інші види педагогічної діяльності в такому співвідношенні до тарифної ставки:

класне керівництво – 20-25 відсотків;

перевірка зошитів – 10-20 відсотків;

завідування: майстернями – 15-20 відсотків;

навчальними кабінетами – 10-15 відсотків;

навчально-дослідними ділянками – 10-15 відсотків.

Розміри та порядок встановлення доплат за інші види педагогічної діяльності визначає Кабінет Міністрів України.

Вимоги до директора школи задекларовані в Законі України «Про освіту». Вони передбачають, що претендент є громадянином України, вільно володіє державною мовою, є професіоналом своєї справи, має педагогічну освіту, необхідний стаж роботи не менше трьох років. Порядок конкурсного обрання директора передбачає певну змагальність, обмеження двома термінами перебування на посаді, що мусить динамізувати життя школи. Разом з тим в країні існує потреба в створенні системи відбору, підготовки та перепідготовки керівників закладів освіти.

На сьогодні для України актуальним завданням є не допустити комерціалізації середньої освіти, відміни обов'язкової середньої освіти, введення платної освіти в 10-11 класах. Ці політичні амбіції ліберал-консервативних сил не можна реалізовувати. Це призведе до духовного занепаду України.

3. Проблеми законодавчого забезпечення діяльності закладів позашкільної та дошкільної освіти

Із усіх ланок освіти чи не найважливішою є дошкільна, адже дошкільний вік – це початковий етап фізичного, психічного та соціального становлення особистості. Багато залежить від сім'ї, від того, як вона ставиться до дитини, опікується її розвитком. Одна школа безсила.

Учені встановили, що 85-90% розумових здібностей формується в дитини до 5 років. Не випадково в багатьох країнах світу навчання дітей відбувається з 5 років, зокрема Англія, Південна Корея.

Згідно зі ст. 4 Закону України «Про дошкільну освіту» в Україні дошкільна освіта є обов'язковою первинною частиною системи безперервної освіти. Нині функціонує 14,9 тисяч дошкільних закладів освіти.

Дошкільна освіта – цілісний процес, спрямований на забезпечення різнобічного розвитку дитини дошкільного віку відповідно до її задатків, нахилів, здібностей, індивідуальних, психічних та фізичних особливостей, культурних потреб; на формування у дитини дошкільного віку моральних норм, набуття нею життєвого соціального досвіду. На рис. 25 і 26 показана динаміка кількості закладів дошкільної освіти і дітей у них в Україні.

В Україні існують такі типи закладів дошкільної освіти:

- ясла, ясла-садок, дитячий садок;
- ясла-садок компенсуючого типу;
- будинок дитини;
- дитячий будинок інтернатного типу;
- ясла-садок сімейного типу;
- ясла-садок комбінованого типу;
- центр розвитку дитини.

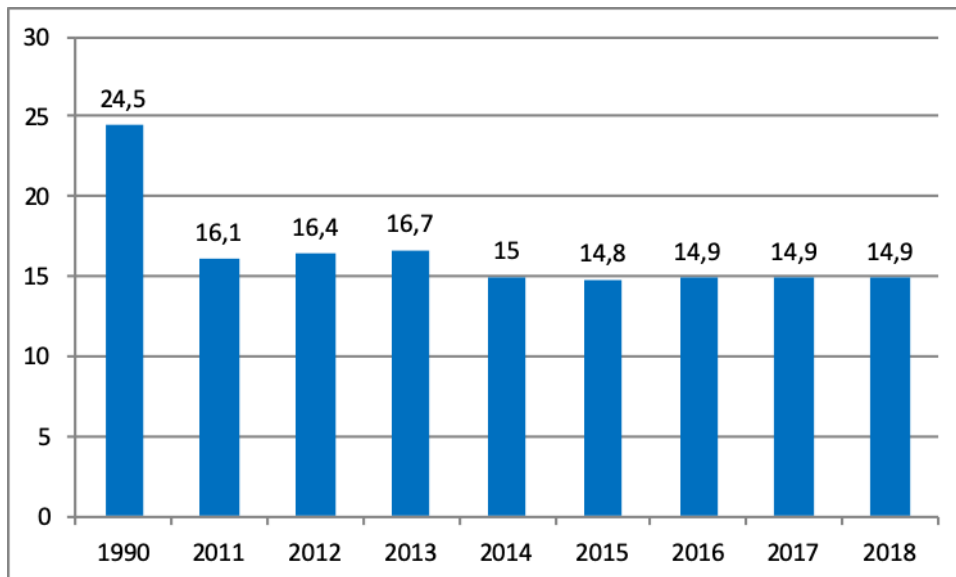


Рис. 25. Динаміка кількості закладів дошкільної освіти

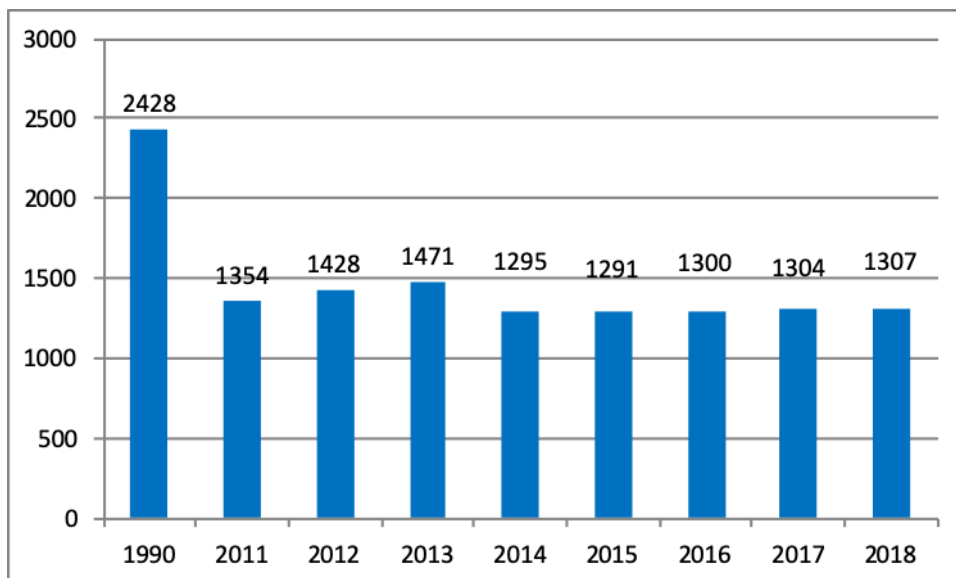


Рис. 26. Динаміка кількості дітей у закладах загальної середньої освіти

Пропонуємо завдання дошкільної освіти, які визначені ст. 7 Закону України «Про дошкільну освіту»:

- збереження та зміцнення фізичного, психічного і духовного здоров'я дитини;
- виховання у дітей любові до України, шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної мови, регіональних мов або мов меншин та рідної мови, національних цінностей українського народу, а також цінностей інших націй і народів, свідомого ставлення до себе, оточення та довкілля;
- формування особистості дитини, розвиток її творчих

здібностей, набуття нею соціального досвіду;

- виконання вимог базового компонента дошкільної освіти, забезпечення соціальної адаптації та готовності продовжувати освіту;
- здійснення соціально-педагогічного патронату сім'ї.

Ці завдання є дуже важливими і потребують великої співпраці з батьками, сім'єю, суспільством. Бажано, щоб до цієї діяльності більше долучалися електронні засоби комунікації, телебачення, інтернет-ресурси.

Надзвичайно відповідальною є робота педагога, вихователя дошкільного навчального закладу. Ст. 30 Закону України «Про дошкільну освіту» визначає, хто може бути педагогічним працівником та його педагогічне навантаження:

Педагогічний працівник закладу дошкільної освіти – особа з високими моральними якостями, яка має відповідну вищу педагогічну освіту, забезпечує результативність та якість роботи, а також фізичний і психічний стан якої дозволяє виконувати професійні обов'язки. Перекоаний, що окрім цих вимог, потрібно ще звернути увагу на психолого-педагогічну здатність людини до роботи з дітьми.

Педагогічне навантаження педагогічного працівника у сфері дошкільної освіти – час, призначений для здійснення навчально-виховного процесу, хоч зрозуміло, що сил і часу справжній педагог витрачає значно більше.

Педагогічне навантаження педагогічного працівника закладу дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності відповідно становить:

вихователя групи компенсуючого типу – 25 годин;

соціального педагога – 40 годин;

практичного психолога – 40 годин;

музичного керівника – 24 години;

інструктора з фізкультури – 30 годин;

вчителя-дефектолога, вчителя-логопеда – 20 годин;

вихователя-методиста – 36 годин на тиждень, що відповідає тарифній ставці. Дуже важливо, щоб керівник закладу освіти зміг організувати дружню роботу колективу, взаємодію з батьками.

Майбутній керівник повинен ознайомитися з пріоритетними напрямками розвитку дошкільної освіти є:

- розвиток мережі закладів дошкільної освіти усіх типів і форм власності, особливо в сільській місцевості, через будівництво нових

закладів, відновлення діяльності закритих і відомчих, реорганізацію дитячих садків загального типу відповідно до потреб населення, відкриття їх у висотних будинках, нових мікрорайонах;

- відновлення та належне функціонування закладів дошкільної освіти у сільській місцевості. Широке залучення до цієї діяльності, як однієї з основних, нових територіальних громад (ОТГ), поєднання зусиль бізнесу, батьків і місцевого самоврядування;

- удосконалення законодавчого забезпечення функціонування об'єднань «школа – дитячий садок»;

- здійснення обліку дітей дошкільного віку та виділення коштів для запровадження альтернативних форм здобуття дошкільної освіти, що створить умови для охоплення обов'язковою дошкільною освітою дітей старшого дошкільного віку (п'яти – шестирічних);

- уведення в систему дошкільної освіти соціально-педагогічного патронату, що дасть змогу охопити дошкільним вихованням дітей, які за станом здоров'я не можуть відвідувати заклади дошкільної освіти;

- інклюзивна освіта, відкриття спеціальних груп у закладах дошкільної освіти загального розвитку та створення умов для перебування з однолітками і здобуття дошкільної освіти і ранньої соціальної адаптації дітей з вадами фізичного та (або) розумового розвитку, забезпечення якісного медичного обслуговування;

- гуманізація цілей і принципів освітньої роботи з дітьми, перехід на нову парадигму виховання особистості на засадах гуманного ставлення до дітей, модернізація змісту дошкільної освіти;

- забезпечення закладів дошкільної освіти сучасними меблями, спортивним обладнанням, іграшками, іншими засобами навчання і виховання для створення комфортних і безпечних умов перебування дітей у цих закладах;

- зміна підходів до підготовки педагогічних кадрів для роботи з дітьми дошкільного віку, відбір претендентів на ці посади за психолого-педагогічними характеристиками;

- впровадження нових штатних нормативів, які сприятимуть здійсненню навчально-виховного процесу в закладах дошкільної освіти на засадах особистісно орієнтованого підходу до дитини;

- піднесення престижу професії вихователя дітей дошкільного віку шляхом запровадження конкурсів професійної майстерності, нових моральних і матеріальних стимулів, нової оплати праці;

- вивчення та використання міжнародного досвіду з надання альтернативних послуг у дошкільній освіті, стимулювання і підтримка разом з АПН України наукових досліджень у галузі дошкільної освіти.

Позашкільна освіта і виховання

Позашкільна освіта і виховання – це прекрасна форма виховання дітей, наш національний здобуток, яскравий приклад реалізації індивідуального підходу до формування і розвитку особистості учня.

Згідно зі ст. 4 Закону України «Про позашкільну освіту», позашкільна освіта є складником системи безперервної освіти, яка спрямована на розвиток здібностей та обдарувань вихованців, учнів і слухачів, задоволення їхніх інтересів, духовних запитів і потреб у професійному визначенні.

Позашкільна освіта – сукупність знань, умінь та навичок, що отримують вихованці, учні і слухачі в закладах позашкільної освіти у час, вільний від навчання в інших закладах освіти. В Україні діють типи закладів позашкільної освіти, зображені на рис. 27.

Станом на початок 2019 року в Україні діють 1349 позашкільних навчальних закладів та майже 620 дитячо-юнацьких спортивних шкіл. Великої популярності набула гурткова робота. Серед розмаїття інтелектуальних змагань найбільш вагомими є Всеукраїнські учнівські олімпіади з базових навчальних предметів, спортивних, олімпійських видів.

Законодавство України визначає освітні програми позашкільної освіти. У тексті ст. 15 Закону України «Про позашкільну освіту» виділено такі напрями позашкільної освіти:

- художньо-естетичний;
- туристсько-краєзнавчий;
- еколого-натуралістичний;
- науково-технічний;
- дослідницько-експериментальний;
- фізкультурно-спортивний або спортивний;
- військово-патріотичний;
- бібліотечно-бібліографічний;
- соціально-реабілітаційний;
- оздоровчий;
- гуманітарний.

Типи закладів позашкільної освіти

Дитячо-юнацькі спортивні школи	←
Клуби військово-патріотичного виховання	←
Мала академія мистецтв (народних ремесел)	←
Мала академія наук учнівської молоді	←
Дитячо-юнацькі табори	←
Центр, палац, будинок, клуб художньої творчості дітей, юнацтва та молоді, художньо-естетичної творчості учнівської молоді, дитячої та юнацької творчості, естетичного виховання, еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді, станція юних натуралістів, станція юних техніків, станція юних туристів. дитяча флотилія моряків і річковиків	←

Рис. 27. Типи закладів позашкільної освіти

Майбутній керівник позашкільного освітнього закладу повинен знати, що ст. 22 Закону України «Про позашкільну освіту» регламентує норматив годин на одну тарифну ставку керівників гуртків, секцій, студій, клубів, творчих об'єднань закладу позашкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності, а також педагогічних працівників початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів (шкіл естетичного виховання). Це 18 навчальних годин на тиждень. Оплата праці здійснюється відповідно до обсягу педагогічного навантаження. В цьому є істотна відмінність від порядку обчислення педагогічного навантаження в технікумах і вишах, де встановлюється річне навантаження.

Оплата інших видів педагогічної діяльності здійснюється в такому співвідношенні до тарифної ставки:

- завідування **майстернями** – 15-20 відсотків;
- завідування **навчальними кабінетами, відділами, відділеннями, лабораторіями, куточками живої природи, дендропарками, зимовим садом** – 10-15 відсотків;
- завідування паспортизованими **музеями** – 15-20 відсотків;
- завідування **навчально-дослідними ділянками, теплицями** – 10-15 відсотків.

Варто зазначити, що позашкільні заклади освіти фінансуються з бюджетного кошика №2, тобто виключно з доходів місцевих громад. Вони мусять бути в постійному полі зору територіальних громад, їхніх виконкомів, оскільки вони турбуються про душі дітей, їхню мораль і здоров'я. Учні, які відвідують позашкільні заклади освіти – грають на музичних інструментах чи займаються технічними видами творчості і спортом, – краще навчаються, у них добре розвинута підсвідомість, краще сприймають «важкі» предмети, є більш соціально активними. Батьки, депутати місцевих рад повинні опікуватися цими закладами насамперед.

4. Правове регулювання діяльності інтернатних закладів освіти

Інтернатні заклади – заклади освіти, що забезпечують дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування, умови для проживання, різнобічного розвитку, виховання, здобуття освіти, професійної орієнтації та підготовки, готують дітей до самостійного життя.

В Україні функціонують майже 350 спеціальних загальноосвітніх шкіл (школи-інтернати), 21 заклад освіти для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, 45 навчально-реабілітаційних центрів, 533 спеціальні класи у закладах загальної середньої освіти, 71 санаторна школа, 94 дитячі будинки. В цих інституційних закладах на початок 2019 року зафіксовано 107 тисяч дітей.

Для дітей, які перебувають у конфлікті з законом, функціонують дві школи соціальної реабілітації, де навчаються майже 40 учнів.

Слід зазначити, що інтернатна система – дуже складний і унікальний механізм. Адже є групи дітей, які будуть постійно потребувати допомоги, оскільки самі батьки не можуть її надати. Йдеться про хворих на сколіоз, ДЦП, туберкульоз, сліпих та ін. Тому твердження деяких політиків, що цю систему слід знищити – це поверхові, некомпетентні судження. Її потрібно реформувати, але знищувати заклади освіти для хворих, обділених увагою дітей не можна.

Починаючи з 2017 року, Україна взяла курс деінституалізації інтернатних закладів освіти. Сутність цієї стратегії полягає в створенні умов розвитку і виховання дітей, за яких потреба в інтернатах чи дитячих будинках буде зникати. Йдеться не про

ліквідацію інтернатів примусом, а трансформацію їх в сучасні структури, які будуть надавати ті послуги, що найбільше потребують окремі територіальні громади (ОТГ) та діти з особливими потребами. Ще одна мета стратегії – залучити до надання соціальних послуг громадськість, активістів, приватних підприємців. Громади нині можуть замовляти соціальні послуги у недержавних суб'єктів – громадських об'єднань, підприємців.

Для майбутнього керівника інтернатного закладу освіти важливо знати **основні завдання інтернатних навчальних закладів**. Це:

- забезпечення для дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, умов проживання, навчання, виховання та розвитку, наближених до сімейних. Керівник повинен бути господарем, добре знати господарство, вміти розпоряджатися фінансами;

- забезпечення соціального захисту, медико-психолого-педагогічної реабілітації та соціальної адаптації вихованців з урахуванням стану їхнього здоров'я й індивідуальних особливостей психофізичного розвитку;

- забезпечення захисту прав дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, на належні умови проживання, виховання, здобуття певного рівня освіти, професійної орієнтації, соціальної адаптації, підготовки до самостійного життя та праці;

- формування правової культури, патріотизму, поваги до України, загальнолюдських цінностей;

- створення умов для збереження та підтримки родинних зв'язків дітей. Потрібно працювати з благодійницькими організаціями, підприємцями;

- сприяння влаштуванню дітей у різні форми сімейного виховання.

Ст. 9 Закону України «Про загальну середню освіту» визначає такі типи інтернатних закладів освіти:

- **спеціалізована школа** з поглибленим вивченням окремих предметів та курсів;

- **гімназія-інтернат** – заклад освіти з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю;

- **колегіум-інтернат** – заклад освіти філологічно-філософського та (або) культурно-естетичного профілю;

- **лицей-інтернат** – заклад освіти з профільним навчанням та

допрофесійною підготовкою;

➤ **школа-інтернат** – заклад освіти з частковим або повним утриманням за рахунок держави дітей, які потребують соціальної допомоги;

➤ **спеціальна школа** – заклад освіти для дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку;

➤ **санаторна школа** – заклад освіти з відповідним профілем для дітей, які потребують тривалого лікування.

Навчальні плани і програми для спеціалізованих закладів освіти розробляють підрозділи, інститути Національної академії педагогічних наук, вчені низки педагогічних університетів.

Керівник інтернатного закладу освіти повинен пам'ятати про свою особисту відповідальність за долю дітей, бути вимогливим до педагогів. Дітей слід привчати до посильної праці, самообслуговування, вміння приготувати їжу, доглядати за одягом, своєю зовнішністю, вміти виконувати просту домашню роботу.

Література

1. Законодавство України про освіту : збірник офіційних текстів законів станом на 22 січня 2013 р. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 274 с.
2. Ніколаєнко С. Інноваційний розвиток профтехосвіти. *Професійно-технічна освіта*. 2007. № 3. С. 5–7.
3. Ніколаєнко С. М. Якісна освіта – шлях до справедливого суспільства знань. Київ : НАКККіМ, 2013. 80 с.

Матеріал для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Опрацювати Закони України «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту», «Про загальну середню освіту».

2. Охарактеризувати основні напрями розвитку дошкільної, позашкільної та загальної середньої освіти.

3. Прокоментувати, чи можуть інтернатні заклади освіти повністю бути замінені сімейними формами виховання. Що для цього потрібно? Як бути з хронічно хворими дітьми?

4. Чи правильно встановлена норма в Україні, згідно з якою діти до 5 років мусять відвідувати заклади дошкільної освіти?

5. У чому суттєва відмінність в оплаті праці педагогів в школі, позашкільній та вищій школі?

6. Порівняти відмінності в діяльності керівника школи, інтернату та позашкільної установи.

7. Чи вважаєте Ви, що дітей в інтернатах не слід привчати до праці?

Тестові завдання

1. Колегіальним органом управління закладом загальної середньої освіти є:

- 1) директор;
- 2) педагогічна рада;
- 3) загальні збори колективу закладу загальної середньої освіти;
- 4) батьківський комітет;
- 5) учнівська рада.

2. Цілеспрямований процес оволодіння систематизованими знаннями про природу, людину, суспільство, культуру та виробництво засобами пізнавальної і практичної діяльності, результатом якого є інтелектуальний, соціальний і фізичний розвиток особистості – основа для подальшої освіти і трудової діяльності – це:

- 1) вища освіта;
- 2) загальна середня освіта;
- 3) професійно-технічна освіта;
- 4) образотворче мистецтво.

3. Встановіть відповідність:

<i>Освітні рівні закладів загальної середньої освіти</i>	<i>Тривалість навчання</i>
1) Початкова середня освіта	А) 3 роки;
2) Базова середня освіта	Б) 4 роки;
3) Повна середня освіта	В) 5 років.

4. Встановіть відповідність:

5.

<i>Педагогічні працівники закладу дошкільної освіти</i>	<i>Педагогічне навантаження</i>
1) Вихователь	А) 20 годин;
2) соціальний педагог	Б) 24 години;
3) практичний психолог	В) 25 годин;
4) музичний керівник	Г) 30 годин;
5) інструктор з фізкультури	Д) 36 годин;
6) вчитель-дефектолог, вчитель-логопед	Е) 40 годин.
7) вихователь-методист	

5. З наведеного переліку оберіть інтернатні заклади освіти:

- 1) спеціалізована школа;
- 2) гімназія;
- 3) ліцей;
- 4) спеціальна школа;
- 5) санаторна школа.

Завдання з вільним складанням відповіді

1. Органом громадського самоврядування закладу освіти є ...
2. Педагогічне навантаження вчителя закладу загальної середньої освіти складає ... навчальних годин протягом навчального тижня.
3. Відповідно до Закону України «Про позашкільну освіту», до закладів позашкільної освіти належать ...
4. До закладів дошкільної освіти належать ...
5. Інтернатними закладами освіти є ...

Правове забезпечення фінансово-господарської діяльності та організації охорони праці в закладах освіти

1. Законодавство України, що регулює фінансово-господарську діяльність закладів освіти.
2. Правове регулювання фінансово-господарської діяльності закладів освіти.
3. Нормативно-правові акти з охорони праці та організаційні засади працезахоронної роботи.

*Найголовніша формула успіху – знання
«як поводитися з людьми».*

Теодор Рузвельт

1. Законодавство України, що регулює фінансово-господарську діяльність закладів освіти

Фінансово-господарську діяльність закладів освіти регулюють Конституція України, Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, закони України, нормативно-правові акти Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також інші нормативні акти.

Бюджетний кодекс України складається з шести головних розділів та має певну структуру.

Перший розділ присвячений бюджетній системі України та основам бюджетного процесу. Він включає в себе загальні положення, дає опис бюджетної системи держави та викладає її основні принципи. У розділі розкрито фінансування бюджету, формування дефіциту, профіциту та державного, місцевих боргів. Інформовано про бюджетний процес та його учасників.

У другому розділі характеризується державний бюджет України, його доходи, видатки та кредитування, порядок складання проекту державного бюджету України. Детально описано, як відбувається розгляд та затвердження державного бюджету країни, співпрацю уряду, бюджетного комітету та всього парламенту. У

цьому розділі Бюджетного кодексу можна ознайомитися з виконанням державного бюджету, порядком внесення змін до закону про державний бюджет України. Пояснено бухгалтерський облік та звітність про виконання державного бюджету України.

Майбутнім керівникам закладів освіти цікавим буде також *порядок фінансування місцевих бюджетів, який описує розділ 3*. У ньому розкрито джерела надходжень та витрат місцевих бюджетів, механізми складання, розгляд, затвердження, виконання та звітність місцевих бюджетів.

Великий розділ присвячено міжбюджетним відносинам, який регламентує розмежування видатків між бюджетами, наводить розрахунок видатків, що враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів.

Останнім розділом кодексу є *порядок контролю за дотриманням бюджетного законодавства та відповідальність за порушення бюджетного законодавства*, відповідальність та заходи впливу за вчинені порушення. Це дуже важливо знати, бо дехто з керівників інколи плутає бюджетні кошти з приватними.

Слід зазначити, що бюджетна система України складається з **державного бюджету та місцевих бюджетів**. Місцевими є бюджет Автономної Республіки Крим, обласних, районних бюджетів та бюджетів місцевого самоврядування. Бюджети місцевого самоврядування – це бюджети територіальних громад сіл, їх об'єднань, селищ, міст, зокрема районів у містах. Нині істотно збільшено роль бюджетів окремих територіальних громад, які за значущістю стають вищими, ніж бюджети районів.

Майбутні керівники закладів освіти повинні ознайомитися з Податковим кодексом України, що регулює відносини у сфері справляння податків і зборів, зокрема, визначає вичерпний перелік податків та зборів в країні, порядок їхнього адміністрування, платників податків та зборів, їхні права та обов'язки, компетенцію органів контролю, повноваження і обов'язки посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.

Нині в Україні діють 135 платежів – податків та зборів, що є великою цифрою і, напевне, є одним з найгірших показників у світі.

До загальнодержавних податків та зборів належать:

- податок на прибуток підприємств;
- податок на доходи фізичних осіб;

- податок на додану вартість, який потребує особливої уваги, щоб добитися його компенсації в ході господарської діяльності (бо з навчальної роботи він не сплачується);

- акцизний податок;
- збір за першу реєстрацію транспортного засобу;
- екологічний податок;
- рентна плата за транспортування нафти і нафтопродуктів магістральними нафтопроводами та нафтопродуктопроводами;
- плата за користування надрами;
- плата за землю;
- збір за користування радіочастотним ресурсом України;
- збір за спеціальне використання води;
- збір за спеціальне використання лісових ресурсів;
- фіксований сільськогосподарський податок;
- збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства;
- мито;
- збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на електричну та теплову енергію (крім електроенергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками);
- збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на природний газ для споживачів усіх форм власності.

В Україні заклади освіти є неприбутковими організаціями, а бюджетними установами, тому вони звільняються від сплати більшості податків. Деякі реформатори з метою більшої автономії пропонують відмовитися від статусу бюджетної установи, обіцяють при цьому звільнення від сплати податків, що є неможливим і призведе до масового банкрутства університетів, коледжів, профтехучилищ.

Доречно буде познайомитися з переліком *місцевих податків та зборів*. До них відносяться:

- податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки;
- єдиний податок;
- збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності;
- збір за місця для паркування транспортних засобів;
- туристичний збір.

Керівники закладів освіти, особливо шкіл, дитячих садків, позашкільних закладів освіти повинні знати, що, згідно із Законом України «Про освіту», при місцевих радах створено фонди розвитку освіти в розмірі 3% від бюджету. Створення таких фондів потрібно

ініціювати. За їхній рахунок можна істотно зміцнити матеріально-технічну базу, стимулювати кращих педагогів та учнів.

2. Правове регулювання фінансово-господарської діяльності закладів освіти

Для ефективної діяльності заклади освіти повинні мати достатню фінансову основу. За рахунок фінансових ресурсів формується їхня майнова основа, здійснюються різні виплати працівникам, забезпечення стипендіями студентів, реалізуються різноманітні інноваційні та дослідницькі проекти, утримуються заклади освіти, оплачуються комунальні послуги, здійснюються необхідні ремонти та ін.

Керівник повинен знати: згідно із ст. 87 Державного бюджету України, на освіту здійснюються такі видатки:

а) загальну середню освіту: спеціалізовані школи, зокрема школи-інтернати, державної власності, загальноосвітні школи соціальної реабілітації;

б) професійно-технічну освіту (на оплату послуг з підготовки кваліфікованих робітників на умовах державного замовлення в закладах професійно-технічної освіти державної власності, або на пряму, або через освітні субвенції);

в) вищу освіту (на оплату послуг з підготовки фахівців, наукових та науково-педагогічних кадрів на умовах державного замовлення у вишах державної власності);

г) післядипломну освіту (на оплату послуг із підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на умовах державного замовлення в закладах освіти державної власності);

г) заклади позашкільної освіти та заходи з позашкільної роботи з дітьми згідно з переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України;

д) інші заклади та заходи в галузі освіти, що забезпечують виконання загальнодержавних функцій, згідно з переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України.

У Податковому кодексі України зазначено, що від оподаткування звільняється також прибуток і закладів дошкільної та загальної середньої освіти недержавної форми власності, отриманий від надання освітніх послуг (див. ст. 154.7).

Слід знати, що, відповідно до ст. 197.1 від податку на додану вартість, звільнено операції з таких видів діяльності:

- постачання послуг із здобуття вищої, середньої, професійно-технічної та дошкільної освіти закладами освіти, зокрема навчання аспірантів і докторантів, а також послуг з виховання та навчання дітей у будинках культури, дитячих музичних, художніх, спортивних школах і клубах, школах мистецтв та послуг з проживання учнів або студентів у гуртожитках;

- безкоштовної передачі приладів, обладнання, матеріалів, крім підакцизних, науковим установам та науковим організаціям, закладам вищої освіти;

- постачання (передплати) періодичних видань друкованих засобів масової інформації та книжок, учнівських зошитів, підручників та навчальних посібників вітчизняного виробництва, словників українсько-іноземної або іноземно-української мови.

Від сплати податку на землю звільнено всі заклади освіти, зокрема дослідні господарства науково-дослідних установ і закладів освіти сільськогосподарського профілю та професійно-технічних училищ (див. ст. 282).

Фінансово-господарська діяльність закладів освіти та установ, організацій, підприємств системи освіти регламентована ст 79 Закону України «Про освіту». Зазначено, що джерелами фінансування суб'єктів освітньої діяльності відповідно до законодавства можуть бути: державний бюджет, місцеві бюджети, плата за надання освітніх та інших послуг відповідно до укладених договорів, плата за науково-дослідні роботи (послуги) та інші роботи, виконані на замовлення підприємств, установ, організацій, інших юридичних та фізичних осіб, доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, підприємств, цехів і господарств, від надання в оренду приміщень, споруд, обладнання, гранти вітчизняних і міжнародних організацій, дивіденди від цінних паперів, відсотки від депозитів і розміщення коштів спеціального фонду на поточних рахунках банків державного сектору, добровільні внески у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, одержаних від підприємств, установ, організацій, фізичних осіб. Потрібно знати, що сума внесків, з яких не сплачують податки, обмежена частиною прибутку підприємств.

Фінансування освітньої діяльності з державного бюджету може здійснюватися через надання освітніх субвенцій, які відповідно до Бюджетного кодексу України та закону про Державний бюджет України на відповідний рік можуть спрямовуватися на здобуття

повної загальної середньої освіти, здобуття професійної (професійно-технічної) освіти, здобуття освіти на інших рівнях освіти, здобуття спеціалізованої освіти, здобуття позашкільної освіти, здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами, підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Останнім часом з ініціативи уряду приймаються положення, яке дозволяє розміщувати держзамовлення в приватних закладів вищої освіти, тобто фінансувати їх з держбюджету.

Окреслимо порядок сплати за навчання студентами, які навчаються на контрактній основі. Плата за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації здобувачів освіти, за надання додаткових освітніх послуг встановлює заклад освіти у гривні.

Розмір та умови оплати за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, за надання додаткових освітніх послуг встановлюються договором. Окремо зазначимо, що плату можна вносити за весь строк навчання повністю одноразово або частинами – щомісяця, щосеместру, щороку. Традиційно студенти платять щосеместрово, оскільки багато з них працюють.

Заклад освіти має право змінювати плату за навчання (в частині залишку несплаченої суми) у порядку, передбаченому договором, не більше одного разу на рік і не більш як на офіційно визначений рівень інфляції за попередній календарний рік.

Договір укладається між закладом освіти і здобувачем освіти (його законними представниками) та/або юридичною чи фізичною особою, яка здійснює оплату. Часто студенти хочуть перевестися на бюджетну форму навчання одразу після вступу до закладу. Це незаконно, такий перевід можливий за наявності вільних місць та при виникненні серйозних соціальних змін, підстав в житті студента (хвороба, інвалідність та ін.).

Інші питання оплати навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, додаткових освітніх послуг у закладах освіти регулюються законодавством.

Окремо слід зазначити, що бюджетні асигнування на освіту, позабюджетні кошти та кошти, отримані закладом освіти як плата за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів, за надання додаткових освітніх послуг, не можуть бути вилучені в дохід держави або місцевих бюджетів.

Зазначені кошти спрямовуються на діяльність, визначену установчими документами закладу освіти.

Кошти, матеріальні та нематеріальні активи, що надходять закладам і установам освіти та науки у вигляді безповоротної фінансової допомоги, інших надходжень, добровільних пожертвувань для провадження освітньої, наукової, оздоровчої, спортивної, культурної діяльності, не вважаються прибутком.

Доброю нормою для закладів освіти є те, що у разі одержання коштів з інших джерел бюджетні та галузеві асигнування закладів освіти, підприємств, установ, організацій системи освіти не зменшуються.

Заклади освіти самостійно розпоряджаються надходженнями від провадження господарської та іншої діяльності, передбаченої їхніми установчими документами.

Кошторис закладу освіти складається з двох частин – загального і спеціального фондів. Першу частину заклад отримує від засновника, а другу формує за рахунок власної діяльності.

Фінансування закладів професійно-технічної освіти здійснюється відповідно до ст. 50 закону «Про професійно-технічну освіту». У ній вказано, що фінансування професійної підготовки кваліфікованих робітників (первинної професійної підготовки), соціальний захист учнів, слухачів та педагогічних працівників у державних або комунальних закладах професійно-технічної освіти, в межах обсягів державного замовлення здійснюються на нормативній основі за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів. Встановлені нормативи фінансування є гарантованою межею, нижче за яку не може здійснюватися фінансування підготовки робітників у закладах професійно-технічної освіти.

Заклади професійно-технічної освіти інших форм власності утримуються за рахунок коштів відповідних засновників. Обсяги бюджетного фінансування державних закладів профтехосвіти не можуть зменшуватися або припинятися за наявності інших джерел фінансування. П'ятдесят відсотків заробітної плати за виробниче навчання і виробничу практику учнів, слухачів закладів освіти направляються на рахунок закладу освіти для здійснення його статутної діяльності, зміцнення навчально-матеріальної бази, соціальний захист учнів, слухачів, проведення культурно-масової і фізкультурно-спортивної роботи. Якщо учень був на практиці, а підприємство не оплачувало його роботу, тоді кошти до закладу освіти не надходять, що

не є підставою для порушення адміністративного провадження проти керівництва.

Прокоментуємо фінансування закладів вищої освіти. Ст. 71 Закону України «Про вищу освіту» визначає порядок фінансування закладів вищої освіти. У тексті зазначено, що фінансування державних закладів освіти здійснюється за рахунок коштів державного бюджету на умовах державного замовлення на оплату послуг з підготовки фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів та за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством, із дотриманням принципів цільового та ефективного використання коштів, публічності та прозорості у прийнятті рішень.

Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування можуть здійснювати фінансування державних закладів вищої освіти у встановленому законодавством порядку через створення спільних програм розвитку регіону, підготовки кадрів.

Фінансування комунальних закладів вищої освіти здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів відповідно до Бюджетного кодексу України та інших джерел, не заборонених законодавством.

Фінансування приватних закладів вищої освіти здійснюється їхніми засновниками та з інших джерел, не заборонених законодавством.

Залучені кошти спрямовують на провадження статутної діяльності закладу вищої освіти в порядку і на умовах, визначених законодавством та статутом вишу.

До фінансового плану (кошторису) закладу вищої освіти обов'язково включено витрати, пов'язані з розвитком матеріально-технічної і лабораторної бази, забезпеченням ліцензованими програмними продуктами для провадження освітньої і наукової діяльності, а також із проходженням виробничих і переддипломних практик здобувачами вищої освіти. У кошторисі університету, який щорічно затверджує на початку року вчена рада, є захищені статті, кошти з яких повинні йти тільки за призначенням (зарплата, стипендія, комунальні послуги, харчування сиріт та ін.).

Кошти, які отримує заклад вищої освіти як плату за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів або за надання освітніх послуг, не можуть бути вилучені в дохід державного або місцевих бюджетів.

Керівники закладів освіти регулярно звітують про використання коштів, проведення тендерних закупівель, умови оплати праці, дотримання законодавства про оплату праці. Ці дані потрібно публікувати на сайті закладу вищої освіти.

Дослідник А. Монаєнко наводить низку соціально-економічних завдань, що вирішуються за допомогою здійснення фінансової діяльності закладів вищої освіти: збереження духовної культури й інтелектуального потенціалу суспільства; підтримка на належному рівні навчальної діяльності, якості підготовки фахівців і проведення наукових досліджень; підтримка стабільності кадрів професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти; соціальний захист професорсько-викладацького складу та студентів; розвиток матеріально-технічної бази та соціальної інфраструктури закладів вищої освіти.

Для поліпшення фінансової спроможності заклади освіти повинні збільшувати обсяги надання науково-освітніх послуг, господарських та інших робіт. Всі структурні підрозділи повинні брати участь у цій справі, мати прикладні завдання.

Для кращого розуміння матеріалу наведемо структуру бюджету Національного університету біоресурсів і природокористування України. У 2019 році його фінансування здійснювалося за п'ятьма бюджетними програмами в системі Міністерства освіти і науки України:

- дослідження, наукові та науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами та державним замовленням, міжнародних наукових та науково-технічних програм і проектів закладами вищої освіти та науковими установами, підготовка наукових кадрів, фінансова підтримка наукової інфраструктури та наукових об'єктів, що становлять національне надбання;
- підготовка кадрів вищими навчальними закладами III і IV рівнів акредитації та забезпечення діяльності їхніх баз практики;
- підготовка кадрів вищими навчальними закладами I і II рівнів акредитації та забезпечення діяльності їхніх баз практики;
- навчання, стажування, підвищення кваліфікації студентів, аспірантів, науково-педагогічних та педагогічних працівників за кордоном, підвищення кваліфікації керівних працівників і спеціалістів харчової та переробної промисловості;
- капітальні видатки на реалізацію програми енергозбереження.

Таблиця 6

Фінансування НУБіП України у 2019 році

Код та назва бюджетної програми	Найменування установи	Обсяг надходжень, грн.		
		Загальний фонд	Спеціальний фонд	Разом
2201040 "Дослідження, наукові та науково-технічні розробки, виконання робіт за державними цільовими програмами та державним замовленням, підготовка наукових кадрів, фінансова підтримка преси, розвитку наукової інфраструктури, наукових об'єктів, що становлять національне надбання, забезпечення діяльності Державного фонду фундаментальних досліджень"	Базовий заклад	26 259 360	7 730 700	33 990 060
	Українська лабораторія якості і безпеки продукції АПК	7 608 400	8 302 700	15 911 100
	Боярська лісова дослідна станція	1 217 200	0	1 217 200
	Науково-дослідний та проектний інститут стандартизації і технологій екобезпечної та органічної продукції, м. Одеса	0	600 000	600 000
	Усього за програмою	35 084 960	16 633 400	51 718 360
2201160 "Підготовка кадрів вищими навчальними закладами III і IV рівнів акредитації та забезпечення діяльності їх баз практики"	Базовий заклад	447 133 100	200 660 000	647 793 100
	Боярська лісова дослідна станція	0	76 000 000	76 000 000
	Агрономічна дослідна станція	0	45 815 000	45 815 000
	Великосітінське навчально-дослідне господарство ім. О.В. Музиченка	0	100 000 000	100 000 000
	Навчально-дослідне господарство «Ворзель»	0	13 774 000	13 774 000
	Ніжинський агротехнічний інститут	8 577 400	29 550 000	38 127 400
	Бережанський агротехнічний інститут	10 222 700	11 366 000	21 588 700
	Бережанський агротехнічний коледж	11 299 200	1 350 000	12 649 200
	Бобровицький коледж економіки та менеджменту ім. О.Майнової	12 787 660	2 017 590	14 805 250
	Боярський коледж екології і природних ресурсів	14 019 851	16 500 000	30 519 851
	Заліщицький аграрний коледж ім. Є.Храпливого	16 577 263	4 000 000	20 577 263
	Ірпінський економічний коледж	12 464 015	3 509 350	15 973 365
	Мукачівський аграрний коледж	13 749 858	3 890 500	17 640 358
	Немішайвський агротехнічний коледж	71 678 224	9 694 232	81 372 456
	Ніжинський агротехнічний коледж	9 570 221	2 800 000	12 370 221
	Рівненський коледж НУБіП України	13 899 503	9 700 000	23 599 503
	Усього за програмою	641 978 994	530 626 672	1 172 605 666
2201190 "Виплата академічних стипендій студентам (курсантам) вищих навчальних закладів"	Базовий заклад	50 425 200		50 425 200
	Ніжинський агротехнічний інститут	1 549 800		1 549 800
	Бережанський агротехнічний інститут	1 834 200		1 834 200
	Бережанський агротехнічний коледж	4 008 270		4 008 270
	Бобровицький коледж економіки та менеджменту ім. О.Майнової	1 173 690		1 173 690
	Боярський коледж екології і природних ресурсів	1 669 050		1 669 050
	Заліщицький аграрний коледж ім. Є.Храпливого	2 024 020		2 024 020
	Ірпінський економічний коледж	1 654 640		1 654 640
	Мукачівський аграрний коледж	2 455 740		2 455 740
	Немішайвський агротехнічний коледж	6 030 570		6 030 570
	Ніжинський агротехнічний коледж	1 697 200		1 697 200
	Рівненський коледж НУБіП України	6 420 380		6 420 380
Усього за програмою	80 942 760		80 942 760	
2201250 "Підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, керівних працівників і спеціалістів харчової, переробної промисловості та агропромислового комплексу, медичних та фармацевтичних кадрів"	Базовий заклад	6 617 548	5 621 300	12 238 848
	Мукачівський аграрний коледж	381 314		381 314
	Усього за програмою	6 998 862	5 621 300	12 620 162
2201570 «Виконання зобов'язань України у Рамковій програмі Європейського Союзу з наукових досліджень та інновацій «Горизонт-2020»	Базовий заклад	94 000	0	94 000
Усього за всіма програмами		765 099 576	552 881 372	1 317 980 948

Структуру витрат за вказаними напрямками наведено у табл. 6. Структура надходжень до бюджету Національного університету біоресурсів і природокористування України за загальним та спеціальним фондами зображена на рис. 28 та 29.

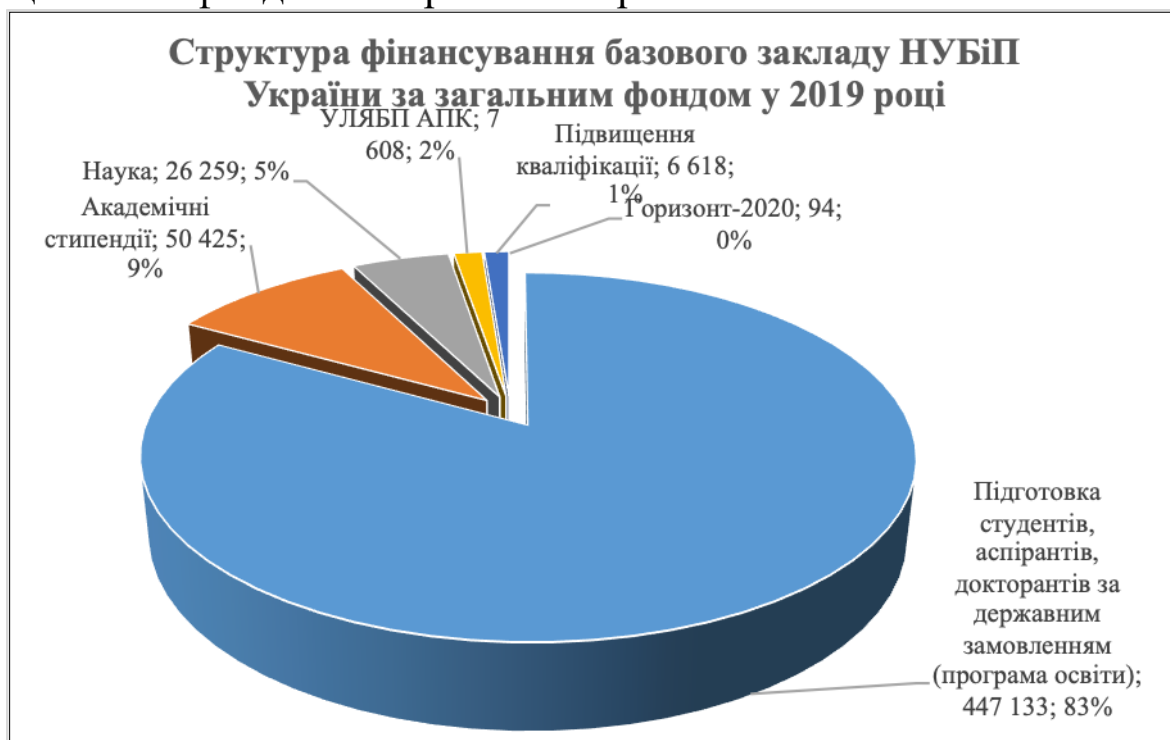


Рис. 28. Структура фінансування базового закладу НУБіП України за загальним фондом у 2019 році

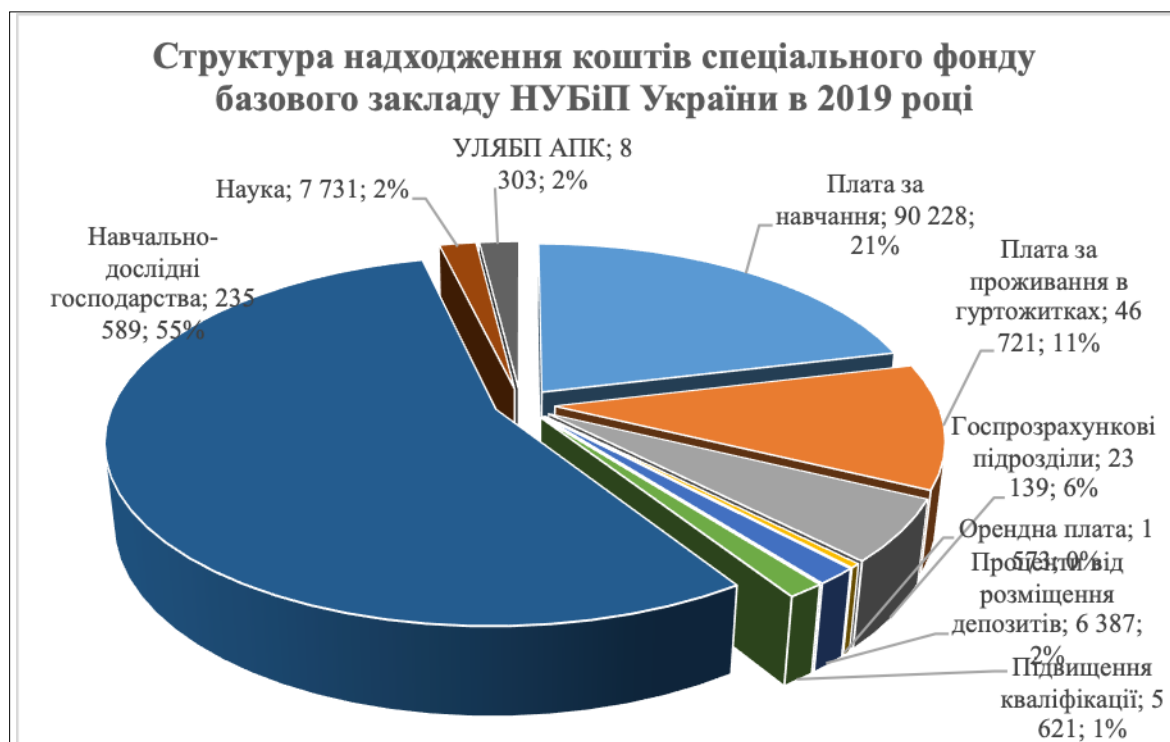


Рис. 29. Структура надходження коштів спеціального фонду базового закладу НУБіП України в 2019 році

Основною статтею витрат базового закладу НУБіП України за загальним фондом є видатки на заробітну плату науково-педагогічного, наукового, педагогічного та допоміжного і обслуговуючого персоналу – 77% (рис. 30). Майже 10% коштів було спрямовано на виплату академічних стипендій студентам. Соціальні видатки на дітей-сиріт становлять майже 5% бюджету, оплата комунальних послуг та енергоносіїв – 4% загальних видатків. У 2019 році держава виділила університету 20 млн грн капітальних видатків для зміцнення матеріально-технічної бази і проведення капітальних ремонтів корпусів та гуртожитків. надзвичайно мало – на придбання предметів, матеріалів, інвентарю для навчально-практичної підготовки студентів, зміцнення матеріальної бази, відряджень. Фактично за загальний фонд було придбано лише студентські квитки для студентів, які навчаються за державним замовленням, і частину періодичних видань, навчальної літератури, хімічних реактивів та обладнання для начального процесу.

За рахунок коштів спеціального фонду здійснюється більшість витрат на закупівлю необхідних матеріалів, обладнання та послуг для поточного утримання та розвитку матеріально-технічної бази університету. Структура використання коштів спеціального фонду наведена на рис. 31. За їхній рахунок утримується майже вся матеріально-технічна база університету, здійснюється обслуговування гуртожитків. Ремонтні роботи в університеті також в основному фінансуються за рахунок коштів спеціального фонду.

Фінансування коледжів, технікумів відбувається за аналогією з професійно-технічними училищами. Однак вони фінансуються з державного бюджету.

Слід зазначити, що за останні три роки бюджет НУБіП України збільшився майже вдвічі і склав більше 1,2 млрд гривень, майже половина з них – це спеціальний фонд. Це результат цілеспрямованої діяльності колективу.

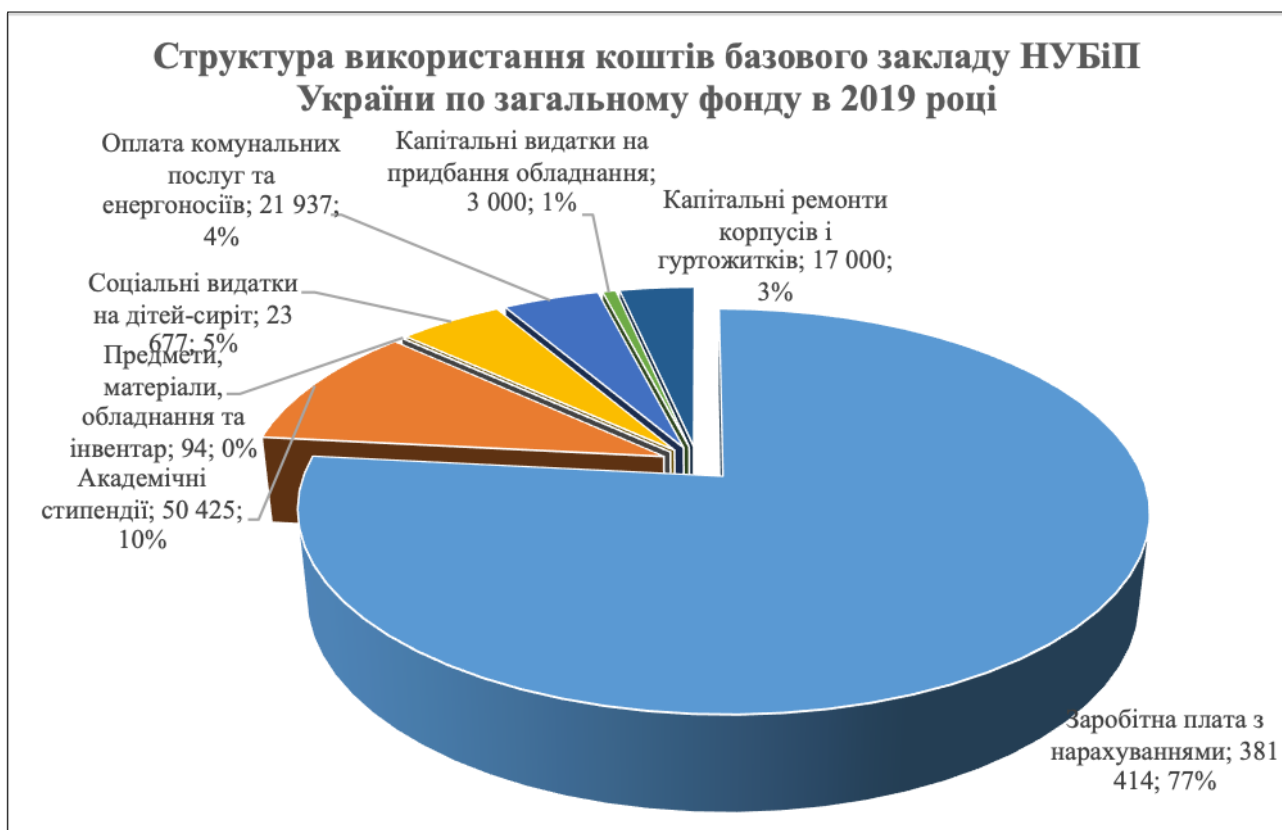


Рис. 30. Структура використання коштів базового закладу НУБіП України за загальним фондом у 2019 році

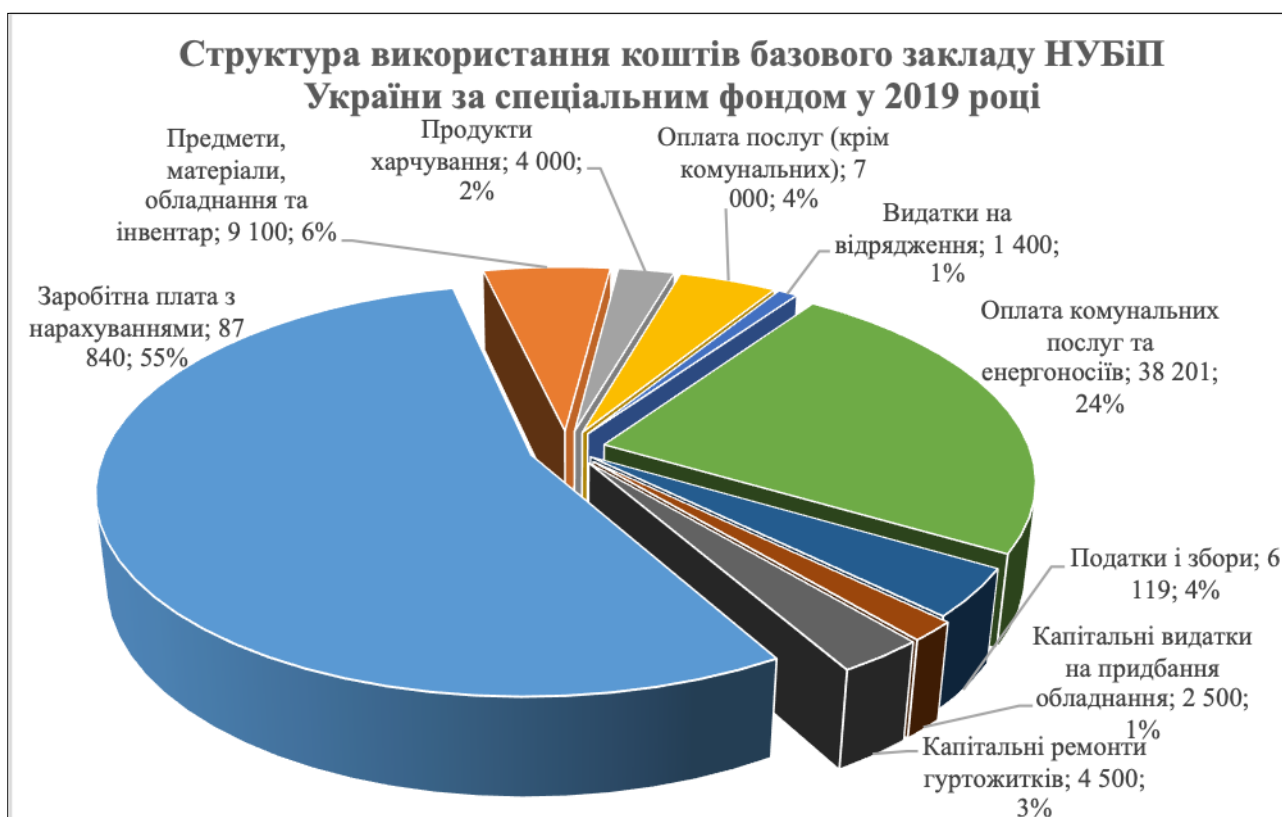


Рис. 31. Структура використання коштів базового закладу НУБіП України за спеціальним фондом у 2019 році

3. Основні нормативно-правові акти з охорони праці та організаційні засади працезахоронної роботи

Одним із найважливіших аспектів діяльності керівника закладу освіти є турбота про безпеку і охорону праці. Від цього залежить доля викладачів, співробітників, молоді.

Основними нормативно-правовими актами з охорони праці є:

- Кодекс законів про працю України;
- Закон України «Про охорону праці»;
- Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності»;
- Закон України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення»;
- Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки»;
- Закон України «Про колективні договори і угоди»;
- Кримінальний кодекс України;
- Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах.

Базовим документом про права і обов'язки працівника є Кодекс законів про працю. Це настільна книга керівника закладу освіти. Тут у ст. 159 наголошується на обов'язку працівника виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці. Працівник зобов'язаний:

- знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці, правила поведінки з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;
- дотримуватися зобов'язань щодо охорони праці, передбачених колективним договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи, організації;
- проходити в установленому порядку попередні та періодичні медичні огляди;
- співробітничати з власником або уповноваженим ним органом у справі організації безпечних та нешкідливих умов праці, особисто вживати посильних заходів щодо усунення будь-якої виробничої ситуації, яка створює загрозу його життю чи здоров'ю або людей, які його оточують, і навколишньому природному середовищу, повідомляти про небезпеку своєму безпосередньому керівнику або іншій посадовій особі.

Найбільш чітко питання охорони праці визначені відповідним законом «Про охорону праці». Так, ст. 13 регламентує управління охороною праці та обов'язки роботодавця.

Роботодавець, зокрема і керівник закладу освіти, зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці:

- створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їхні обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їхнє дотримання;

- за участю сторін колективного договору розробляє і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці;

- забезпечує виконання необхідних профілактичних заходів відповідно до обставин, що змінюються;

- впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці тощо;

- забезпечує належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг за їхнім технічним станом;

- забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, і професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками розслідування цих причин;

- організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, оцінку технічного стану виробничого обладнання та устаткування, атестацій робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці в порядку і терміни, визначені законодавством, та за їхніми підсумками вживає заходів щодо усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих чинників;

- розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства (далі – акти підприємства) та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на його території, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-

правових актів з охорони праці, забезпечує безоплатно працівників нормативно-правовими актами та актами підприємства з охорони праці;

- здійснює контроль за дотриманням працівником технологічних процесів, правил поведження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт відповідно до вимог з охорони праці;

- організовує пропаганду безпечних методів праці та співробітництво з працівниками у галузі охорони праці;

- вживає термінові заходи для допомоги потерпілим, залучає за необхідності професійні аварійно-рятувальні формування у разі виникнення на підприємстві аварій та нещасних випадків.

Керівники закладів освіти повинні регулярно ознайомлюватися з питаннями охорони праці, протипожежної безпеки, розглядати ситуацію в колективі, структурних підрозділах, на нарадах і видавати відповідні накази.

У навчальних закладах затверджують положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу, де керівник визначає обов'язки посадових осіб та організацію роботи з охорони праці в закладах освіти.

Керівник (ректор, директор, завідувач) відповідає за створення безпечних умов навчально-виховного процесу згідно з чинним законодавством, не дозволяє його проведення за наявності шкідливих та небезпечних для здоров'я учасників навчально-виховного процесу умов.

Відповідно до Типового положення про службу охорони праці створює в закладі освіти службу охорони праці, безпеки життєдіяльності, яка безпосередньо підпорядковується йому та призначає відповідальних за організацію роботи з охорони праці, безпеки життєдіяльності та визначає їхні функціональні обов'язки, забезпечує функціонування системи управління охороною праці в закладі освіти.

Керівник закладу освіти призначає наказом осіб, відповідальних за стан охорони праці в структурних підрозділах, навчальних кабінетах, лабораторіях, майстернях, спортзалах, тирах (стрільбищах) тощо та затверджує посадові інструкції – їхні, та працівників з обов'язковим блоком питань охорони праці, безпеки життєдіяльності, створює і визначає порядок роботи постійної технічної комісії з уведення в

експлуатацію нових, реконструйованих навчальних приміщень і обладнання, затверджує акти приймання.

Також він вживає заходів щодо приведення інженерно-технічних комунікацій, устаткування, обладнання у відповідність до чинних стандартів, правил, норм з охорони праці.

Адміністрація закладу освіти щорічно укладає колективний договір (угоду), що містить розділ охорони праці, безпеки життєдіяльності та забезпечує його виконання, організовує роботу комісії з перевірки готовності закладу освіти до нового навчального року та до роботи в осінньо-зимовий період, забезпечує виконання законодавчих, нормативних актів, наказів, рішень, розпоряджень, інструктивних матеріалів з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності Міністерства освіти і науки України, місцевих органів управління освітою, виконання заходів з охорони праці колективного договору (угоди), приписів органів державного нагляду за охороною праці, пропозицій профспілкового комітету.

Робота з охорони праці копітка, тож потребує постійної уваги керівника.

Література

1. Бюджетний кодекс України URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

2. Дерев'янюк Б. В. Послуги у сфері освіти: правове регулювання : монографія / МВС України, Донецький юридичний інститут. Донецьк : ПП «ВД «Кальміус», 2013. 388 с.

3. Законодавство України про освіту : збірник офіційних текстів законів станом на 22 січня 2013 р. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 274 с.

4. Ніколаєнко С. Інноваційний розвиток профтехосвіти. *Професійно-технічна освіта*. 2007. № 3. С. 5–7.

5. Податковий кодекс України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

6. Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0969-01>

Матеріал для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Проаналізувати Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Земельний кодекс України та інші нормативно-правові документи, що регламентують фінансово-господарську діяльність закладів освіти.

2. Визначити, що важливіше для державних та комунальних закладів освіти: бути бюджетною установою чи отримувачем коштів?

3. Визначити джерела надходжень закладу освіти, які б поповнювали його бюджет.

4. Ознайомитися з нормативно-правовими актами з охорони праці та організаційними засадами працезахоронної роботи.

5. Чи повинні державні та комунальні заклади освіти сплачувати податок на землю?

6. З якою метою створюють фонди розвитку освіти, благодійницькі фонди?

7. Які напрями наукової, інноваційної діяльності можуть істотно поповнити бюджет університету?

8. Які статті кошторису університету є захищеними?

9. Чи вилучають в бюджет держави кошти, які університет отримав за надання освітніх послуг у кінці бюджетного року?

Тестові завдання

1. Кодекс України, який регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їхнього адміністрування, платників податків та зборів, їхні права та обов'язки, компетенцію органів контролю, повноваження і обов'язки їхніх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства:

- 1) Бюджетний кодекс;
- 2) Податковий кодекс;
- 3) Кримінальний кодекс;
- 4) Земельний кодекс;
- 5) Сімейний кодекс.

2. З наведеного переліку визначте податки та збори, які є загальнодержавними:

- 1) податок на прибуток підприємств;
- 2) туристичний збір;
- 3) податок на доходи фізичних осіб;
- 4) податок на додану вартість;
- 5) збір за місця для паркування транспортних засобів;
- 6) акцизний податок;
- 7) збір за першу реєстрацію транспортного засобу;
- 8) єдиний податок;
- 9) екологічний податок;
- 10) податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки.

3. З наведеного переліку оберіть місцеві податки та збори:

- 1) податок на прибуток підприємств;
- 2) туристичний збір;
- 3) податок на доходи фізичних осіб;
- 4) податок на додану вартість;
- 5) збір за місця для паркування транспортних засобів;
- 6) акцизний податок;
- 7) збір за першу реєстрацію транспортного засобу;
- 8) єдиний податок;
- 9) екологічний податок;
- 10) податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки.

4. Вкажіть джерела фінансування закладів освіти:

<i>Заклад освіти</i>	<i>Джерело фінансування</i>
1. Заклади дошкільної освіти	А. Державний бюджет
2. Заклади позашкільної освіти	Б. Місцевий бюджет
3. Технікуми, коледжі	В. Обласний бюджет
4. Виші (державні)	Г. Районний, міський бюджет
5. Заклади загальної середньої освіти	Д. Позабюджетне фінансування

5. Відповідно до Закону України «Про освіту» держава забезпечує бюджетні асигнування на освіту в розмірі, не меншому ... відсотків національного доходу:

- 1) 20;
- 2) 15;
- 3) 7;
- 4) 5.

Завдання з вільним складанням відповіді

1. Фінансово-господарська діяльність закладів освіти регулюється ...
2. Бюджетна система України складається з ...
3. Кошторис університету складається з двох основних частин ...
4. Через здійснення фінансової діяльності заклади вищої освіти вирішують низку соціально-економічних завдань: ...
5. Основною статтею витрат базового закладу НУБіП України за загальним фондом є видатки на ...
6. Нормативно-правовими актами з охорони праці є ...
7. Умови охорони праці, побутові потреби працівників щорічно включено до ...

Зарубіжний досвід функціонування та законодавчого забезпечення діяльності закладів вищої освіти

1. Сучасні тренди розвитку вищої освіти в Європі і світі.
2. Особливості управління дослідницькими університетами на прикладі університету штату Айова (США).
3. Україна і Болонський процес.

Освіта – це наймогутніша зброя, за допомогою якої можна змінити світи.

Нельсон Мандела

1. Сучасні тренди розвитку вищої освіти в Європі і світі

Вища освіта в Європі і США є динамічними системами, що реально впливають на розвиток своїх країн, потужною силою економіки знань. Вчені Н. Бордовська та А. Реан [1] вважають, що на сьогодні у світі виділяють типи регіонів за ознакою взаємного зближення і взаємодії освітніх систем.

Перший тип становлять регіони, що виступають генераторами інтеграційних процесів. Прикладом може бути Західна Європа, з огляду на те, що ідея єдності стала стрижнем усіх освітніх реформ у 90-х рр. минулого століття у західноєвропейських країнах. Прагнення до ствердження європейської ідентичності та громадянськості підкріплено цілою низкою європейських проектів у таких сферах освіти і культури, як популяризація національних літератур, розширення навчання іноземними мовами, збільшення мережі бібліотек тощо. Значення європейських інтеграційних процесів не обмежено територією Західної Європи: досвід інтернаціоналізації позитивно відбито на взаємодії національних освітніх систем в інших частинах світу. До першого типу регіонів також відносять США та Канаду.

Нині формується новий, Азіатсько-Тихоокеанський регіон (АТР). До його складу входять Тайвань, Республіка Корея, Сінгапур, Гонконг, Малайзія, Таїланд, Філіппіни та Індонезія, для яких характерна стратегія підвищених вимог до якості навчання і підготовки кадрів. У багатьох країнах АТР сформувалася розвинена система вищої освіти з

пріоритетом у фінансуванні. Наприклад, у Корейській Республіці майже 1/3 всіх випускників середньої школи вступають до університетів. Понад 30% тайванських школярів також вчаться в університетах. Порівняймо: у Німеччині – 18%, Італії – 26%, Великій Британії – 7%. Нині кожний третій іноземний студент у світі – виходець із країн АТР. На кінець ХХ ст. освітній потенціал згаданого регіону зріс. Серед країн світу із розрахунку на душу населення Японія має найбільше вчених – 68 % (у США – 25 %). Державні витрати на освіту в розвинених країнах становлять майже 950 млрд доларів за рік, а на навчання одного учня всіх щаблів у середньому – 1620 доларів.

Регіони, що позитивно реагують на інтеграційні процеси, відносяться до *другого типу*. Зокрема, це країни Латинської Америки, що знаходяться в зоні дії інтеграційних процесів з боку США та Західної Європи. Цей регіон бере участь в інтеграційних процесах західної півкулі на загальноамериканському, регіональному та суперрегіональному рівнях та включенні країн Латинської Америки в реалізацію низки міжнародних проектів із країнами Європи. Латиноамериканські держави розглядають зв'язки з Європою як засіб ослаблення економічної та політичної залежності від США, а також як можливість відгородити від тотального північноамериканського впливу процес культуротворення, основними елементами якого залишаються європейські культурні традиції і залишкові елементи автохтонних індійських культур. Для країн цього регіону характерний високий рівень розвитку освіти, що носить екстенсивний характер.

До *третього типу* належать ті регіони, що є інертними до інтеграції освітніх процесів: частина країн Африки на південь від Сахари (крім ПАР), низка держав Південної і Південно-Східної Азії, невеликі острівні держави басейнів Тихого й Атлантичного океанів. Здебільшого тривалість шкільного навчання в цілому ряді африканських країн нижча за мінімальну – 4 роки. Дуже поширена неписьменність серед населення: майже 140 мільйонів африканців, які проживають південніше від Сахари, залишаються неграмотними. Найнижча тривалість шкільного навчання в Нігерії – 2,1 року, Буркіна-Фасо – 2,4, Гвінеї – 2,7, Джибуті – 3,4 року. За даними ЮНЕСКО, у початкових школах таких країн, як Нігерія або Гвінея, підручники є тільки в 30% дітей. Матеріальна база навчальних закладів надзвичайно низька. В країнах регіону найвищим у світі є показник співвідношення учнів до вчителів. На одного вчителя в Бурунді припадає 49 учнів,

Кенії – 39, Намібії – 38. Середньосвітовий показник – 16, а в розвинених державах – 23.

Фахівці переконані, що в цих регіонах не існує передумов для формування національних систем вищої освіти. У таких країнах, як Буркіна-Фасо, Мозамбік, Руанда число студентів з розрахунку на 100000 жителів – від 16 до 60 чоловік. Тоді як у Республіці Корея – близько 4000, Лівані – більше 3000, Аргентині – 3300, Венесуелі – близько 3000, США – до 6000). Між півднем і північчю Африки спостерігається гігантський розрив щодо якості освіти. У країнах Африки, на південь від Сахари, державні витрати на освіту в середньому становлять орієнтовно 9 млрд дол. на рік, а на навчання одного учня витрачають майже 70 доларів. «Імпортування» студентів – це той засіб, що зможе підтримувати незначний розвиток науки і освіти у цьому регіоні.

На кінець ХХ ст. виокремилися регіони, де внаслідок низки економічних, політичних, соціальних чинників порушена послідовність освітніх та інтеграційних процесів: арабські країни, Східна Європа та країни колишнього СРСР. Зокрема, в арабських країнах виділено чотири субрегіони, що тяжіють до внутрішньої інтеграції, включаючи й сферу освіти: Магриб, зокрема й Лівія, Близький Схід – Єгипет, Ірак, Сирія, Ліван, Йорданія), країни Перської затоки – Саудівська Аравія, Кувейт, ОАЕ, Катар, Оман, Бахрейн, країни узбережжя Червоного моря та Мавританія. Всі вони характеризуються нерівномірністю розвитку середньої і вищої освіти. У Єгипті, Судані, Мавританії, Алжирі зосереджено 2/3 неписьменного населення арабського світу. За даними на початок 90 рр., в арабських країнах державні витрати на освіту становлять орієнтовно 25 млрд дол. на рік; а на навчання одного учня – близько 300 дол.

Для порівняння освітніх систем розвинених країн і України проаналізуємо тривалість навчання (табл. 8).

Тривалість навчання в зарубіжних країнах та Україні

Рівень освіти		США	Велика Британія	Німеччина	Франція	Японія	Україна
<i>Дошкільна освіта</i>		До 5 (6) - річного віку	До 5 - річного віку	До 6 - річного віку	До 6 - річного віку	До 6 - річного віку	До 6 - річного віку
<i>Шкільна освіта</i>	<i>Початкова школа</i>	6 років	4 роки	4 роки (6 – у Берліні, Бранденбурзі)	5 років	6 років (існує тенденція до зменшення початкової освіти)	4 роки
	<i>Базова (основна) школа</i>	3 роки	7 років	4-6 років	4 роки	3 роки	5 років
	<i>Повна (старша) школа</i>	3 роки	2 роки	2 роки	2-3 роки	3 роки	3 роки
<i>Професійно-технічна освіта</i>		Здійснюється на базі старшої школи	до 5 років	1-3 роки	2 роки	2-5 років	до 3 років
<i>Вища освіта (бакалавр+магістр)</i>		4+2 роки	3(4)+2(3) роки	3(4)+2 роки	4(5)+2(1) роки	4+2 роки	4+2 роки

На сьогодні у провідних країнах світу нараховується певна кількість закладів вищої освіти (див. табл. 9).

Таблиця 9

Кількість університетів у провідних країнах світу

Країна	Орієнтовна кількість закладів вищої освіти
США	4000
Велика Британія	850
Німеччина	300
Франція	8500
Японія	600
Україна	803 (I-II р. акр. – 478; III-IV р. акр. - 325)

Деякі різночитання щодо кількості вишів у країнах світу пояснюються тим, що існує чимало приватних бізнес-шкіл і вишів, які інколи готують фахівців не за повними навчальними програмами.

Для оцінки якості і престижу освіти існують академічні рейтинги університетів світу. Практика їхнього складання нараховує вже понад чверть століття. Перший університетський рейтинг, надрукований в журналі US News&World Report, з'явився в США 1983 р. Протягом останніх 10-15 років у різних країнах світу почали розробляти і широко застосовувати різноманітні підходи до визначення рейтингів університетів, або, як їх називають у Великій Британії, «таблиць ліг» (league tables). Така робота поступово стала виходити за межі національних рамок і набувати регіонального та міжнародного характеру.

Найавторитетнішими міжнародними рейтингами в сучасному світі є Шанхайський (Academic Ranking of World Universities) і Таймс (THE-QS World University Rankings).

Шанхайський рейтинг розробили фахівці Інституту вищої освіти Шанхайського університету (Shanghai Jiao Tong University). Він видається щорічно, починаючи з червня 2003 року. Під час складання рейтингу акцент зроблено на дослідницькій діяльності у сфері науки

та технологій, оскільки це ті напрями, у яких Китай прагнув зміцнити свої позиції. У методологічному плані акцент зроблено на легкодоступних джерелах даних: відкритій інформації щодо лауреатів різних премій, кількості видань, індексах цитування та ін. До Шанхайського рейтингу включено всі заклади вищої освіти, де вчилися або працювали лауреати Нобелівських премій, володарі найвищої премії з математики – Філдсівської, найчастіше цитовані дослідники, а також університети / інститути, представники яких часто публікуються в авторитетних наукових журналах. Окрім цього, до вибірки потрапили університети всіх країн, які опублікували значну кількість робіт, включених до Розширеного індексу наукового цитування (SCIE), Індексу цитування у сфері соціальних наук (SSCI) або Індексу цитування у сфері мистецтв і гуманітарних наук (AHCI) [13].

Рейтинг закладів вищої освіти вираховано за низкою критеріїв, кожен з яких має свою вагу (табл. 10).

Таблиця 10

Критерії визначення рейтингу ВНЗ

<i>Критерії</i>	<i>Індикатори</i>	<i>Вага</i>
Якість освіти	Загальна кількість випускників, які отримували Нобелівську премію або інші престижні премії	10 %
Якість професорсько-викладацького складу	Загальна кількість викладачів, які отримували Нобелівські премії з фізики, хімії, медицини або економіки, або Філдсівську премію з математики	20 %
	Цитованість наукових робіт викладачів за переліком із 21 основних наукових дисциплін за версією ISI Highly Cited	20 %
Результативність наукових досліджень	Кількість статей, опублікованих у журналі Nature та Science за попередні 5 років	20 %
	Кількість посилань на статті в інших наукових роботах (підрахунок за SCIE, SSCI та AHCI)	20 %
Розмір закладу освіти	Оцінка академічної роботи щодо розміру установи. Розраховується як сума балів за попередніми чотирма критеріями, поділена на кількість штатних викладачів	10 %

У табл. 11 наведено перелік кращих університетів світу за версією Шанхайського рейтингу за 2018 рік.

**Кращі світові університети
за версією Шанхайського рейтингу 2018
[Ranking of World Class Universities 2018]**

<i>Місце</i>	<i>Назва ВНЗ</i>	<i>Рейтинг в своїй країні</i>	<i>Загальна оцінка</i>
1	Гарвардський університет	1	100
2	Стенфордський університет	2	72,1
3	Кембриджський університет	3	70,5
4	Массачусетський технологічний інститут	4	70,1
5	Каліфорнійський університет у Берклі	1	69,2
6	Прінстонський університет	5	60,7
7	Оксфордський університет	6	60,5
8	Колумбійський університет	7	59,6
9	Каліфорнійський технологічний інститут	8	57,4
10	Чиказький університет	2	57,4
151-200	Університет штату Айова	65-77	-

Інший визнаний рейтинг світових університетів – рейтинг Таймс – (або THES – QS World University Rankings) уперше був опублікований у 2004 р. і постійно складається з 200 університетів. На відміну від Шанхайського, він використовує не лише об’єктивні, а й суб’єктивні індикатори, зокрема оцінку колег з академічного середовища та роботодавців. Оцінка науково-дослідної діяльності, яка майже повною мірою визначає Шанхайський рейтинг, становить у випадку рейтингу Таймс лише п’яту частину загальної «ваги». Як зазначають фахівці, методика рейтингу Таймс оцінює переважно маркетингові показники університету та його статусні параметри.

При укладанні рейтингу (рейтинг Таймс або THES – QS World University Rankings) британські дослідники враховують такі критерії:

1) імідж в академічному середовищі, тобто оцінка університету з боку науковців, викладачів та представників адміністрації інших закладів освіти – 40,0 %;

2) оцінка якості освіти випускників роботодавцями – 10 %;

3) індекс цитування наукових праць співробітників – 20 %;

4) частка іноземних студентів – 5 %;

- 5) частка іноземних викладачів – 5 %;
 6) співвідношення кількості студентів до кількості викладачів – 20 %.

На основі такого рейтингу в табл. 12 наведено перелік кращих світових університетів.

Таблиця 12

**Кращі світові університети за версією рейтингу Таймс 2019
 [THE–QS World University Rankings 2019]**

<i>Місце</i>	<i>Університет</i>	<i>Країна</i>
1	Массачусетський технологічний інститут	США
2	Стенфорд	США
3	Гарвард	США
4	Каліфорнійський технологічний інститут	США
5	Оксфорд	Велика Британія
6	Кембридж	Велика Британія
7	Швейцарський федеральний інститут технології у Цюриху	Швейцарія
8	Імперський коледж Лондона	Велика Британія
9	Університет Чікаго	США
10	Університетський коледж Лондона	Велика Британія

Моніторинг вищої освіти в Україні здійснюють за допомогою Національної системи рейтингового оцінювання. Основними ознаками престижності вітчизняного університету є його ефективні дії, спрямовані на досягнення успішності, досконалості та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та ринку праці, а також новаторство, вміння фокусувати зусилля на реалізацію і досягнення тактичних та стратегічних цілей.

Ключовим моментом є результативність діяльності університету, що визначено якістю випускників та їхнім працевлаштуванням, професійною компетентністю та рівнем

кваліфікації, конкурентоздатністю, мобільністю і захищеністю на ринку праці.

Рейтинг Міністерства освіти і науки України має певні особливості:

систему формують усі вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації незалежно від форм власності, підпорядкування, програм підготовки за напрямками та спеціальностями;

система враховує певні ключові рекомендації Берлінських принципів ранжування вищих навчальних закладів;

система рейтингу відкрита, прозора та доступна всім суб'єктам ранжування, розробникам і користувачам, ніхто не має права перекривати вільний доступ до нього;

рейтинг сформовано на підставі первинної інформаційної бази, що надається суб'єктами ранжування, базується в основному на статистичних даних і підлягає контролю якості;

змістовна складова системи ранжування ґрунтується на індикаторах, що формують структуру критеріїв рейтингу за основними напрямками діяльності: «Міжнародна активність», «Якість контингенту студентів», «Якість науково-педагогічного потенціалу», «Якість наукової та науково-технічної діяльності», «Ресурсне забезпечення».

Глобальним критерієм є інтегральний рейтинговий індекс, який визначено як сума індексів критеріїв. Чим більший вимір інтегрального рейтингового індексу, тим краща позиція закладу вищої освіти на рейтинговій шкалі. Змістовні складові критеріїв формуються на основі результатів діяльності вишу та його потенціалу.

Критерій «Міжнародна активність» оцінює позицію університету в процесах інтернаціоналізації вищої освіти через систему 20 рейтингових індикаторів. Змістовна складова включає результати діяльності в міжнародних проектах та програмах, отриманні грантів; участь викладачів, студентів, аспірантів, докторантів у міжнародних заходах (наукові конференції, симпозіуми та семінари, викладання, стажування, наукові дослідження, виробнича практика та навчання за кордоном); публікації в провідних зарубіжних виданнях та цитування; навчання іноземних громадян; досягнення студентів і викладачів у міжнародних виставках, фестивалях, творчих конкурсах та спорті.

Критерій «Якість контингенту студентів» визначає мотивацію, здібності та здатність студентів здобувати якісну вищу освіту та забезпечити власну конкурентоспроможність на ринку праці. Його структура включає 21 рейтинговий індикатор, що характеризує організаційну структуру підготовки за формами навчання та джерелами фінансування, прохідні параметри доступу (ЗНО, середній бал атестата), географічні аспекти доступу, наукові досягнення студентів на міжнародних та національних наукових олімпіадах, участь їх у міжнародних мистецьких і творчих конкурсах.

Критерій «Якість науково-педагогічного потенціалу» оцінює кадрові ресурси університету, що забезпечують якість навчально-виховного процесу у поєднанні вищої освіти з наукою та технологіями і надають студентам якісні освітні послуги. Він оцінюється 19 рейтинговими індикаторами. Престиж сучасного університету визначається інтеграцією з наукою через механізм залучення до навчально-виховного процесу та наукової діяльності провідних учених Національної академії наук України та державних галузевих академій наук України. Низка рейтингових індикаторів визначає якість науково-педагогічного складу через наявність штатних викладачів, які мають наукові ступені (доктор наук, кандидат наук) або вчені звання (професор, доцент) і працюють на повну ставку, та результативність їхньої науково-методичної роботи, зокрема написання підручників та навчальних посібників.

Критерій «Якість наукової та науково-технічної діяльності» оцінює результативність реалізації стратегії запровадження принципово нових наукових досліджень, обґрунтованого та послідовного запровадження сучасних науково-педагогічних технологій, раціональних і ефективних підходів до організації наукової та інноваційної діяльності. Структура включає 20 рейтингових індикаторів, які характеризують диверсифікацію джерел фінансування науки та творчості, патентно-ліцензійну діяльність (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, авторські свідоцтва), публікації монографій та наукових праць, публікації студентів. Низка рейтингових індикаторів окреслює ефективність діяльності аспірантури та докторантури у площині підготовки науково-педагогічних кадрів для потреб вищої освіти та інших галузей.

Критерій «Ресурсне забезпечення» визначає потенціал вишу та його відповідність вимогам забезпечення якості вищої освіти. До структури критерію входить 21 рейтинговий індикатор у контексті

фінансової підтримки вищої освіти та академічної підтримки студентів (ефективність організаційної структури; штатні викладачі з науковими ступенями доктора або кандидата наук, вченими званнями професора, доцента з розрахунку на 100 студентів денної форми навчання; інформатизація навчального процесу, бібліотечно-інформаційне забезпечення учасників навчально-виховного процесу, наявність критих спортивних споруд для фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи). Неакадемічна підтримка студентів визначається загальною площею навчально-лабораторних приміщень, рівнем забезпечення приїжджих місцем проживання в гуртожитку, наявністю підприємств громадського харчування при закладі вищої освіти та гуртожитках, санаторіїв-профілакторіїв [11].

У табл. 13 наведено рейтинг університетів України.

Таблиця 13

Рейтинг університетів «ТОП – 200 Україна» в 2019 році

<i>Місце</i>	<i>Назва</i>	<i>Бал</i>
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	78,03
1	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	76,64
3	Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна	47,00
4	Національний університет «Львівська політехніка»	46,98
5	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	43,51
6	Сумський державний університет	43,50
7	Національний університет біоресурсів і природокористування України	38,43
8	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	37,15
9	Львівський національний університет ім. І.Франка	36,26
10	Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»	35,39

Серед показників, які істотно зменшили рейтинг Національного університету біоресурсів і природокористування України, – міжнародна діяльність, відсутність іноземних студентів та викладачів. Фундаментом високого конкурентного статусу університетів світового класу на міжнародній арені та вітчизняних вишів є дослідницькі стратегії та їхня успішна реалізація.

Узагальнюючи світову практику становлення й розвитку дослідницьких університетів, В. Сацик констатує, що визначальними чинниками їхньої високої міжнародної конкурентоспроможності, а також чинниками трансформації цих інституцій в елітні університетські заклади світового класу є:

- концентрація талантів, достатність ресурсів та ефективне управління;
- здійснення дослідницькими університетами проривних досліджень, які визнає наукова спільнота в світовому масштабі та які можна оцінити й поширити;
- високопродуктивна діяльність у сфері досліджень і можливість для закладів освіти залучати талановитих студентів;
- тісний зв'язок наукових досліджень і викладання, інституційна досконалість, ефективні організаційні зміни та розбудова сучасної системи дистанційного навчання;
- залучення найпродуктивніших дослідників – професорів і викладачів, найталановитіших студентів, а також розбудова якісного академічного і культурного університетського середовища;
- посилення внутрішнього управління університетом, розширення сфер його діяльності, диверсифікація ресурсної бази, стимулювання наукових досліджень і створення цілісної підприємницької культури;
- забезпечення дослідницької конкурентоспроможності університету шляхом залучення державних фондів / грантів, інвестування фінансових ресурсів у розбудову університетської інфраструктури забезпечення якісного навчального процесу;
- підтримка з боку держави та поглиблення рівня інтернаціоналізації університетських закладів, враховуючи залучення іноземних професорів і студентів [12].

Отже, міжнародна конкурентоспроможність дослідницьких університетів на глобальному ринку освітніх послуг і досліджень пов'язана передусім із високопродуктивними чинниками, що є в розпорядженні університетських закладів, їхніми конкурентними перевагами в наданні освітніх послуг та проведенні наукових досліджень, сильними міжнародними позиціями національних університетів [12].

Найвідомішими моделями дослідницьких університетів є:

Гумбольдтська модель (research university model, **Німеччина, США**), побудована на принципах двох свобод – свободи викладання і свободи навчання, інтеграції викладання і дослідження та ідеї «освіта

через дослідження», свободи самостійного пошуку істини, впровадження семінарської системи навчання як основи для діяльності викладацько-студентської спільноти.

Нордична, Скандинавська (Nordic welfare state university model) – модель державної централізованої вищої освіти, у якій сектор вищої освіти відповідає державній політиці і цілком перебуває в руках держави. Ця модель характеризується відсутністю освітнього ринку праці та безкоштовністю освіти.

Характерними особливостями дослідницьких університетів США (297 вишів) є:

- орієнтація досліджень на практичне застосування;
- потужні міждисциплінарні зв'язки;
- партнерство з бізнесом (Массачусетський технологічний – 300 корпорацій);
- власні дослідницькі та технологічні парки;
- активна співпраця вчених різних установ, університетів та країн;
- вироблення нових критеріїв оцінки наукових досягнень, забезпечення якості надання освітніх послуг;
- широкий спектр докторських та магістерських програм підготовки (наприклад, в Університеті штату Айова є спеціальність з вирощування змії).

2. Особливості управління дослідницькими університетами на прикладі Університету штату Айова (США)

Більше п'ятнадцяти років Національний університет біоресурсів і природокористування України підтримує потужні ділові зв'язки з американськими вишами. Дослідницькі університети США мають такі особливості: орієнтація досліджень на практичне застосування; потужні міждисциплінарні зв'язки; партнерство з бізнесом; власні дослідницькі та технологічні парки; активна співпраця вчених різних установ, університетів та країн; вироблення нових критеріїв оцінки наукових досягнень; забезпечення якості надання освітніх послуг; широкий спектр докторських та магістерських програм підготовки.

Одним із таких вишів є Університет штату Айова – громадський університет США, розташований в місті Еймс – центрі штату Айова. Заснований у 1858 році. Через століття він став членом Асоціації

американських університетів. На рис. 32 та 33 наведено структуру Університету штату Айова і коледжу сільського господарства та наук про життя, з яким НУБіП України має договір про співпрацю.

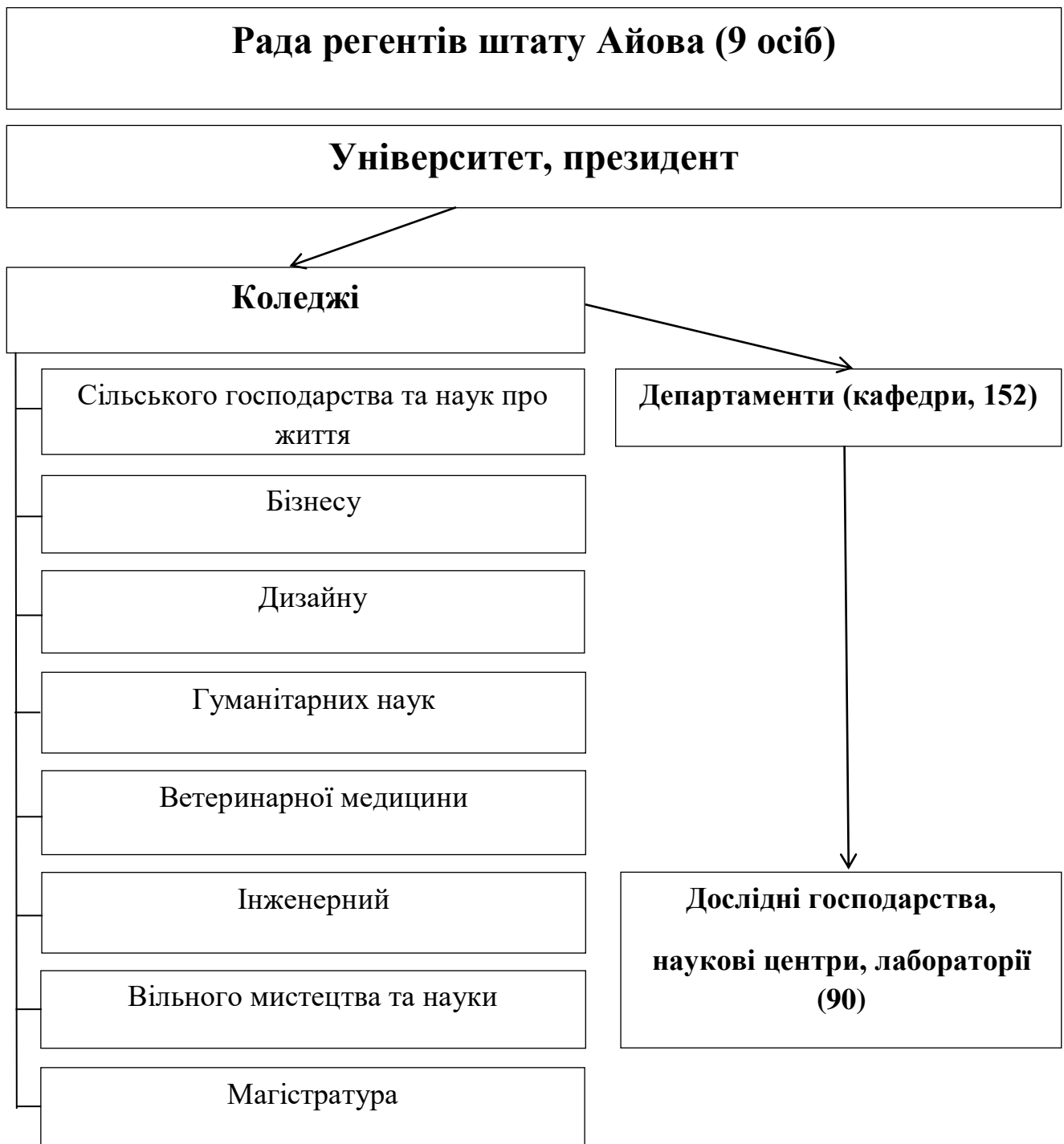


Рис. 32. Структура Університету штату Айова

**Коледж сільського господарства та наук про життя
Університету штату Айова, директор**

Департаменти (кафедри)

1. Сільськогосподарської інженерії та інженерії біосистем
2. **Аграрної освіти та досліджень**
3. Агрономії
4. Тваринництва
5. Біохімії, біофізики та молекулярної біології
6. Екології, еволюції та біології організмів
7. Економіки
8. Ентомології
9. Харчування
10. **Генетики, розвитку і клітинної біології**
11. Садівництва
12. Екології та природокористування
13. Фітопаталогії і мікробіології
14. Соціології
15. Статистики

**Дослідні господарства, наукові центри,
лабораторії**

1. Інкубатор сільськогосподарського підприємництва
2. Центр ресурсів аграрного маркетингу
3. **Центр для фермерів-початківців**
4. Інститут біобезпеки генетично модифікованих сільськогосподарських продуктів
5. Брентонський центр сільськогосподарських порад та трансферу технологій
6. **Центр сільськогосподарського та сільського розвитку**
7. Науково-дослідний інститут продуктів харчування та сільськогосподарської політики
8. **Центр аграрного права та оподаткування**
9. Центр дослідження використання сільськогосподарських культур
10. Центр сталого добробуту сільського населення
11. Центр життєстійкості суспільства
12. Центр яєчної промисловості
13. Консорціум з безпеки харчових продуктів
14. Центр яловичини штату Айова
15. Лабораторія якості зернових штату Айова
16. Центр свинарства штату Айова
17. Центр сталого розвитку сільського господарства «Леопольд»
18. Мідвестський інститут винограду і вина
19. Північно-центральний регіональний центр аквакультури
20. Північно-центральна регіональна станція виведення рослин
21. Науково-дослідний інститут сільської політики
22. **Науковий центр дослідження насіння**

Рис. 33. Структура Коледжу сільського господарства та наук про життя

Аналізуючи бюджет Університету штату Айова (рис. 34), бачимо, що 20 % коштів складають надходження з бюджету штату, 25 % – це гранти та дослідницька робота і лише 27 % – це плата за навчання студентів. Отже, цей американський зво – справжній дослідницький університет, який є науково-дослідним центром штату і Америки.

Бюджет Університету штату Айова

Усього: 1 254 899 096 доларів

Державний (федеральний) бюджет – **13 762 718** доларів (1,1%)

Плата за навчання – **338 823 895** доларів (27%)

Гранти, виконання досліджень – **309 931 112** доларів (24,7%)

Бюджет штату – **251 340 395** доларів (20%)

Інвестиції бізнесу, дохід від дослідних господарств – **205 227 539** (16,4%)

Інші надходження – **135 813 437** доларів (10,8%)

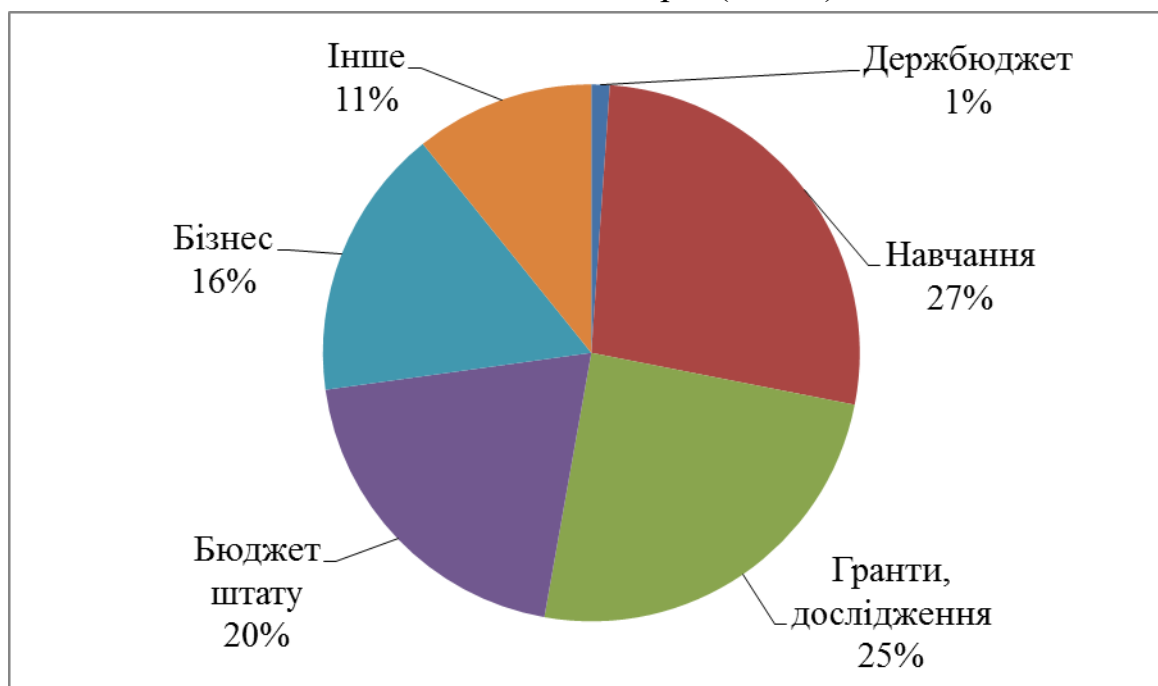


Рис. 34. Структура бюджету Університету штату Айова.

Для порівняння: загальний бюджет Національного університету біоресурсів і природокористування України за 2014 рік мав близько 330 мільйонів гривень, зокрема власні надходження склали близько 90 мільйонів гривень. Звичайно, конкурувати за таких умов дуже складно.

Вища аграрна освіта Німеччини функціонує за **кластерним принципом**: кожний підрозділ концентрується на певній дослідній темі. У центрі регіонального кластера – факультет аграрних наук класичного університету. Її діяльність регулюється відповідним законодавством, яке, на відміну від українського, є досить детальним і об'ємним. Нині в Німеччині діють:

- **11 факультетів сільськогосподарських наук та садівництва** (Університет ім. Гумбольдта, Університети міст Бонн, Гіссен, Геттінген, Галле, Ганновер, Гоффенгайм, Кассель, Росток, Науковий центр з продовольства, природокористування і навколишнього середовища, Мюнхен);

- **3 лісогосподарських факультети** в університетах Дрездена, Фрайбурга і Геттінгена;

- **3 підрозділи наук про харчування і технологій виробництва продуктів харчування** в університетах Гоффенгайма, Єна та Потсдама;

- **Вища ветеринарна школа Ганновера і 4 факультети ветеринарної медицини** в університетах Гіссена, Лейпцига, Вільного університету (Берлін) та Мюнхенського університету;

- відділення (кафедри) аграрних і лісогосподарських наук 17 університетів прикладного напрямку;

- 2 інститути Товариства ім. Макса Планка, 2 центри Товариства ім. Гельмгольца, 8 інститутів Наукового товариства ім. Лейбніца.

- 7 науково-дослідних інститутів Федеративного міністерства з продовольства, сільського господарства та захисту прав споживачів;

- 31 науково-дослідний інститут федеративних земель.

Дослідницьким університетам в Україні притаманна перехідна університетська модель.

Оскільки специфічною рисою дослідницького університету є те, що він не лише репродукує знання, а й виробляє нові, то виокремлюють такі критерії його діяльності:

- підготовка висококваліфікованих наукових кадрів;

- виконання фундаментальних і прикладних досліджень та науково-технічних розробок;

- поєднання освіти, науки, виробництва та інноваційної діяльності;

- мобільність студентів та викладачів;

- активна міжнародна діяльність.

Отже, можна виокремити законодавчо закріплені такі *світові стратегії розвитку університетів*.

«*Вишир*» (breadth-strategy) – від якісної масової вищої освіти до університетів світового класу, передбачає вдосконалення національної системи вищої освіти, забезпечення її масовості та нарощення дослідницького потенціалу. Нині цю стратегію застосовують переважно в Німеччині, країнах Західної Європи.

«Вглиб» (depth-strategy) – від передових, піонерних досліджень світового рівня до університетів світового класу, передбачає розбудову на території країни за активної участі і фінансової підтримки держави невеликої кількості висококонкурентних дослідницьких університетів. Ця стратегія була притаманна країнам Східної Азії, Близького Сходу, Саудівській Аравії.

Комбінована стратегія (breadth-depth-strategy) передбачає поєднання двох вищезазначених стратегій. Сьогодні її застосовують переважно в США та Китаї.

3. Україна і Болонський процес

Прагнення європейців консолідувати свої можливості і модернізувати систему освіти відбито у Болонському процесі. Процес європейської інтеграції в сфері освіти названо на честь найстаршого закладу освіти Європи – Волинського університету. 19 червня 1999 р. він став місцем підписання Декларації про узгоджені дії щодо розвитку сучасної вищої школи і пошуку загальноєвропейських вимірів у вирішенні спільних проблем. Відповідна освітня політика повинна сприяти створенню системи освіти, що охоплює усі сфери життя, випереджальній ролі освіти, виробленню нових знань; зближенню освіти та економіки, зростанню ролі освіти у розвитку особистості, утвердженню усвідомлення рівної корисності інвестицій як в економіку, так і в освіту, подоланню проблем, що гальмують європейську мобільність. Болонська декларація значно прискорила процес реформування вищої освіти в європейських країнах. Насамперед він виявився у перебудові національних систем вищої освіти, зміні програм та інституціональних перетвореннях. Болонський процес передбачає:

- вищу освіту двох рівнів, де перший орієнтований на одержання ступеня бакалавра, другий – магістра;
- кредитну систему, яка становить єдиний облік процесу навчання у всіх державах (які курси і в якому обсязі прослухав студент);
- незалежний контроль якості освіти, в основу якого покладено не кількість годин, витрачених на навчання, а рівень знань та вмінь;
- мобільність студентів та викладачів, яка передбачає, що для збагачення досвідом викладачі можуть певний період працювати, а студенти – навчатися в університетах різних європейських країн;

– застосовуваність знань випускників університетів у Європі, яка означає, що спеціальності, за якими готуються кадри, будуть потрібні там, а підготовлені фахівці – працевлаштовані; привабливість європейської освіти (планується, що нововведення сприятимуть зацікавленості європейців, а також громадян інших регіонів у здобутті європейської освіти).

У 2005 р. до Болонської декларації приєдналася Україна. Автор мав честь підписувати цю угоду в м. Бергені (Норвегія). Цей крок став поштовхом до модернізації національної системи освіти, а також прагненням до досягнення високих освітніх стандартів.

Впровадження європейського виміру у вищу освіту України сприятиме модернізації національної системи освіти, як наслідок – підвищення кваліфікації та якості робочої сили, що так само вплине на економічне зростання і зміцнення позицій в глобальній конкуренції. Такий перегляд багато в чому зумовлений результатом новітніх досліджень ефективності вкладання у людський капітал, які підтвердили високу прибутковість подібних інвестицій. Витрати на освіту розглядаються не як витрати, а як інвестиції, що дають у перспективі найбільший прибуток.

Для запровадження вимог Болонської декларації необхідно враховувати рекомендаційні й факультативні параметри.

Рекомендаційні параметри

1) Єдині європейські оцінки

Затвердження– Європейської системи трансферу кредитів ECTS є одним із найбільш технічно й змістовно складних завдань у рамках Болонського процесу, тому було розроблено і рекомендовано єдину європейську шестибальну систему оцінок:

A – «відмінно».

B – «дуже добре».

C – «добре».

D – «задовільно».

E – «посередньо».

F (FX) – «незадовільно».

2) Активне залучення студентів

Усі реформи в рамках Болонського процесу спрямовані на створення оптимальних умов для найкращої підготовки студентів. Оскільки студент повинен бути не тільки об'єктом, але й суб'єктом навчального процесу, очевидно, що без активної його участі жодні реформи не можуть бути ефективними. Студенти повинні розуміти

завдання та мету Болонського процесу, їхній голос має бути почутий під час прийняття рішень. Інструменти, що дають змогу враховувати думку молоді при вирішенні певних проблем вищої освіти: представництво студентів у вчених радах закладів вищої освіти, систематичне анкетування з метою з'ясування проблем і потреб (незадоволеності якістю), сприяння адміністрації вишу в організації й функціонуванні органів студентського самоврядування. Існує організація «Національні союзи студентів Європи» (ESIB), що об'єднує 50 національних студентських союзів з 37 країн і представляє десять мільйонів студентів. Вона бере найактивнішу участь у діяльності, пов'язаній з розвитком Болонського процесу. За прийнятою згодою, на нараду міністрів освіти країн-учасниць Болонського процесу кожна країна надсилає делегацію, до складу якої входять три представники міністерства, відповідальний за вищу освіту та по одному представнику від національного союзу ректорів і національного союзу студентів.

3) Соціальна підтримка студентів

У 2003 р. на конференції в Берліні міністри підбили підсумки проведеної в рамках Болонського процесу роботи і заявили: соціальний вимір Болонського процесу вийшов на перший план. Було визначено завдання забезпечити соціальну згуртованість і зменшувати соціальну й гендерну нерівність. Вперше увага була приділена соціальному виміру мобільності, тобто забезпеченню рівних можливостей для поїздок студентів із різним рівнем статку. Берлінське комюніке підкреслило необхідність розвитку інтегрованих навчальних програм, які спонукали б студентів проводити тривалий час за кордоном та допомагали б їм усвідомити свою європейську ідентичність і громадянство, затребуваність на ринку праці.

4) Освіта впродовж усього життя

На сьогодні характерні надзвичайно активні процеси старіння і, відповідно, відновлення знань. Люди в багатьох країнах виявляють високу мобільність у соціальному і навіть просто географічному відношенні. Зміна середовища зумовлює необхідність оволодіння новими знаннями, новими компетенціями. Зокрема, і знання, отримані в університеті, уже не можуть залишатися незмінним багажем, ефективно забезпечувати соціальну і професійну адаптацію впродовж усього життя. Звідси необхідність того, щоб людина постійно навчалася й, можливо, за потреби перенавчалася. Саме про

це йдеться, коли говорять про систему освіти впродовж усього життя. Слід зазначити, що у вітчизняній освітній системі необхідність додаткової освіти була усвідомлена досить давно. Це не що інше, як відома система підвищення кваліфікації й професійної перепідготовки, до якої пізніше додалася система одержання другої вищої освіти.

Нині вимоги до цієї системи зростають як у кількісному, так і в якісному відношенні. У кількісному – тому що збільшується кількість людей, яким за родом професійних занять необхідні додаткові знання й уміння в сфері інформатики, економіки, менеджменту, права та ін. У якісному – тому що виникають нові галузі знань, які раніше просто не існували, зростає роль галузей, заснованих на мульти- і міждисциплінарних підходах.

У межах Болонської декларації було заявлено, що «міністри підкреслюють важливий внесок сфери вищої освіти у процес реалізації навчання впродовж усього життя, вони вживають заходів у цьому напрямку й вибудовують свою національну політику таким чином, щоб забезпечити досягнення цієї мети і підштовхнути закладт вищої освіти та інші зацікавлені організації до збільшення можливостей для навчання впродовж усього життя на рівні вищої освіти, включаючи визнання попередньої освіти; вони відзначають, що подібні дії повинні бути складником вищої освіти» (Берлін, 2003).

Факультативні параметри Болонського процесу

У межах Болонського процесу існує також низка заходів, що носять факультативний характер, таких як гармонізація отримання освіти за напрямами підготовки, вибір нелінійних траєкторій навчання студентів і відвідування курсів на вибір, застосування модульної системи, поширення дистанційного навчання та електронних курсів, складання академічних рейтингів студентів і викладачів.

Література

1. Бордовская Н. В., Реан А. А. Педагогика : учеб. пособ. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 304 с.
2. Васюк О. В. Порівняльна педагогіка : навч. посіб. [3-тє вид., доп. і перероб.]. Київ : НАКККіМ, 2013. 352 с.

3. Гребнев Л. С. Россия в Болонском процессе: середина большого пути? URL : <http://www.tsure.ru/oleg/vao/part1/Grebnev.doc>.
4. Модернізація вищої освіти України і Болонський процес: матеріали до першої лекції. Укладачі: М. Ф. Степко, Я. Я. Болубаш, К. М. Левківський, Ю. В. Сухарніков ; відп. ред. М. Ф. Степко. Київ, 2004. 24 с.
5. Ніколаєнко С. М. Від освіти масової до освіти якісної (нова стратегія розвитку освіти України). Київ, 2011. 43 с.
6. Ніколаєнко С. Інноваційний розвиток профтехосвіти. *Професійно-технічна освіта*. 2007. № 3. С. 5–7.
7. Ніколаєнко С. М. Наукові дослідження в університетах – визначальний чинник зростання якості освіти. Київ : Прок-Бізнес, 2007. 176 с.
8. Ніколаєнко С. М. Освіта в інноваційному поступі суспільства. Київ : Знання, 2006. 207 с.
9. Ніколаєнко С. Теоретико-методологічні основи управління : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 419 с.
10. Ніколаєнко С. М. Якісна освіта – шлях до справедливого суспільства знань. Київ : НАКККиМ, 2013. 80 с.
11. Рейтинг МОН 2013. Національна система рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів. URL : www.mon.gov.ua/img/zstored/files/Рейтинг_МОН_2013.doc
12. Сацик В. Сучасні моделі дослідницьких університетів: витоки, стратегії розвитку та перспективи розбудови в Україні. *Ідеологія і політика*. 2012. № 2. С. 25–39.
13. Татарінов І. Є., Герасимов О. В. Світова практика формування рейтингів університетів: визначення найбільш об'єктивних критеріїв та індикаторів оцінювання. *Український соціум*. 2013. № 1(44). С. 100–116.

Матеріал для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Охарактеризувати сучасні тенденції розвитку вищої освіти в провідних країнах Європи та світу.
2. Розкрити особливості модернізації вищої освіти України відповідно до Болонського процесу.
3. Порівняти структуру, видатки бюджету НУБіП України і

Університету штату Айова. Які висновки можна зробити на основі такого аналізу?

4. Охарактеризувати аграрну освіту Німеччини. В чому її відмінність від української?

5. Проаналізувати зміни, що відбулися в освіті України після підписання Болонської Угоди. Які тенденції можна визначити?

Тестові завдання

1. Встановіть відповідність між країнами та тривалістю навчання у початковій школі

<u>Країна</u>	<u>Тривалість навчання</u>
1. США	А. 4 роки;
2. Велика Британія	Б. 5 років;
3. Німеччина	В. 6 років.
4. Франція	
5. Японія	
6. Україна	

2. З наведеного переліку вкажіть країни, у яких навчання в закладах загальної середньої освіти відбувається за системою «6+3+3» (початкова школа+основна школа+старша школа):

- 1) США
- 2) Велика Британія
- 3) Німеччина
- 4) Франція
- 5) Японія
- 6) Україна

3. З наведеного переліку оберіть критерії діяльності дослідницького університету:

- 1) обсяг залучених позабюджетних коштів;
- 2) підготовка висококваліфікованих наукових кадрів;
- 3) поєднання освіти, науки, виробництва й інноваційної діяльності;
- 4) різноманітність спеціальностей та напрямів підготовки;
- 5) активна міжнародна діяльність.

4. Встановіть відповідність:

<i>Світові стратегії розвитку університетів</i>	<i>Країни</i>
А. «Вшир» (breadth-strategy) – від якісної масової вищої освіти до університетів світового класу, передбачає вдосконалення національної системи вищої освіти, забезпечення її масовості та нарощення дослідницького потенціалу.	1) Німеччина 2) Китай 3) Країни Східної Азії 4) Країни Західної Європи 5) Країни Близького Сходу
Б. «Вглиб» (depth-strategy) – від передових, піонерних досліджень світового рівня до університетів світового класу, передбачає розбудову на території країни за активної участі й фінансової підтримки держави невеликої кількості висококонкурентних дослідницьких університетів.	6) США 7) Саудівська Аравія
В. Комбінована стратегія (breadth-depth-strategy) передбачає поєднання двох зазначених стратегій.	

5. Встановіть відповідність між критеріями визначення рейтингу закладів вищої освіти та їхні індикаторами:

<i>Критерії визначення рейтингу ЗВО</i>	<i>Індикатори</i>
1) Якість освіти 2) Якість професорсько-викладацького складу 3) Результативність наукових досліджень 4) Розмір закладу освіти	А. Оцінка академічної роботи стосовно розміру установи. Розраховується як сума балів за попередніми чотирма критеріями, поділена на кількість штатних викладачів. Б. Загальна кількість випускників, які отримували Нобелівську премію або інші престижні премії. В. Цитованість наукових робіт викладачів за переліком із 21 основних наукових дисциплін за версією ISI Highly Cited. Г. Кількість статей, опублікованих у журналі Nature та Science за попередні 5 років. Д. Загальна кількість викладачів, які отримували Нобелівські премії з фізики, хімії, медицини або економіки, або Філдсівську премію з математики.

	Е. Кількість посилань на статті в інших наукових роботах (підрахунок за SCIE, SSCI та ANCI).
--	--

Завдання з вільним складанням відповіді

1. Найавторитетнішими міжнародними рейтингами університетів у сучасному світі є ...
2. Світовий рейтинг закладів вищої освіти вираховується за такими критеріями: ...
3. Визначальними чинниками високої міжнародної конкурентоспроможності дослідницьких університетів є ...
4. Для запровадження вимог Болонської декларації необхідно враховувати такі рекомендаційні параметри: ...
5. На сьогодні в Україні нараховується близько ... закладів вищої освіти.

Організаційно-педагогічні основи управління та самоменеджменту в діяльності керівника закладу освіти

1. Історія виникнення науки управління.
2. Сучасні вимоги до керівника (Good to Great).
3. Закони самоуправління. Самоменеджмент, тайм-менеджмент у діяльності керівника закладу освіти.
4. Управлінська діяльність керівника, моделі управління освітніми установами, організація праці і робочого місця.
5. Основні організаційні форми управління закладами освіти.
6. Критерії оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти.
7. Планування роботи закладу освіти.

*Сила педагогічного колективу
у злагодженості і плануванні.*

Антон Макаренко

1. Історія виникнення науки управління

На початку ХХ ст. предметом наукових інтересів стала **неокласична (адміністративна)** школа управління. Її бурхливий розвиток пов'язано з діяльністю француза А. Файоля, який розробив принципи і функції адміністративного управління.

Неокласики намагалися створити універсальні принципи і закономірності процесу управління. Серед основних складників (функцій) управління було визначено планування, організацію, розпорядництво, координування і контроль. А. Файоль одним із перших звернув увагу на значення вищого рівня адміністрування та побудував цілісну теорію, в якій управління виділив як особливий вид діяльності.

На різних етапах розвитку людства проблема управління інноваційною освітою була не настільки гострою, як в індустріальну і постіндустріальну та інформаційну епохи розвитку. Найбільшої ваги вона набула в сучасний період небувалого прориву в науково-технічному розвитку, біотехнологіях, інформаційних технологіях, докорінних змін традиційних уявлень про загальнолюдські цінності,

життя, світ, перспективи людської цивілізації, появу штучного інтелекту.

Особливий етап становлення загальної науки управління пов'язують з іменем Ф. Тейлора – інженера-підприємця з США, який розробив теорію і методологію наукової організації праці. Обґрунтована ним теорія наукового управління стала свого роду фундаментом інтелектуальної науково-технічної революції.

Саме Ф. Тейлор, Ф. Гільберт, Л. Гільберт, Г. Гайтан (1885–1920 рр.) **вперше розробили концепцію наукового управління**, в основу якої покладено наукові методи та технологічні стандарти, принципи відбору робітників з урахуванням їхніх здібностей, забезпечення належного рівня їхньої освіти і розвитку, психологічну сумісність, співробітництво й кооперацію робітників із роботодавцями.

Теорія наукового управління в подальшому (1903–1930 рр.) зазнала бурхливого розвитку та впровадження у виробництво. Значний внесок у цей процес зробив німецький учений, визнаний лідер експериментальної психології Г. Мюнстерберг. Він дослідив ефективні технології використання практичної психології. Методики, які він запропонував уможливили здійснити професійний відбір відповідно до здібностей робітників, що сприяло посиленню психологічної мотивації та значному зниженню втомлюваності робітників.

За рахунок психологічних чинників, знання психологічних особливостей кожної людини Г. Мюнстерберг зміг збагатити теорію управління **гуманістичним спрямуванням**, де наукові методи управління працею тісно поєднувалися з духовними потребами особистості. Надалі теорію психології управління розвинули Х. Емерсон, який запропонував штабний принцип в управлінні, та Г. Гайт – автор теорії лідерства.

На базі психології управління Е. Мейо та М. П. Колет (1920–1950 рр.) розробили теорію мотивації праці. Вони визначили роль сукупності прийомів, способів, методів та принципів впливу на інтереси людей з метою підвищення продуктивності праці.

Е. Мейо переконливо доводив, що влада повинна базуватися не на авторитарних засадах чи технічних навичках, а на кооперативних ідеях, прагненні до соціальної справедливості та співробітництва. Це була перша спроба до утвердження та збереження демократії.

Значно збагатив теорію **людських відносин та школу соціальних систем** професор Гарвардського університету (1950–1960 рр.) Ч. Бернард, створивши концепцію взаємодії системи з навколишнім середовищем, що впливала на функціонування конкуренції. Він прагнув поєднати раціоналістично-бюрократичну та соціально-психологічну школи наукового управління із зовнішнім середовищем. На думку Ч. Бернарда, керівник у цьому процесі виконує роль важливої зв'язної ланки в системі передачі управлінської інформації, є координатором спільних зусиль членів організації.

У 1997 р. американський вчений Л. Берталанфі розробив **теорію системного управління**, в основу якої була покладена концепція, що об'єднувала всі наукові знання у вигляді «моделі загальної системи». Такий підхід став підґрунтям для Н. Вінера у заснуванні ним науки кібернетики. Кібернетика підтвердила наукову версію формування загальних систем, що забезпечують інформаційний потік і тим самим – пристосування системи до навколишнього середовища.

Об'єднавши в єдину систему теорію Л. Берталанфі та кібернетику Н. Вінера, К. Боулдінг зробив узагальнювальний висновок про те, що теорія загальних систем спрямована на створення поліструктури, в якій необхідно алгоритмічно накопичувати відповідні дисципліни і предмети. Такий підхід дав змогу створити теоретичні і філософські основи для вивчення різних рівнів системи, виявлення відкритості та розроблення **інформаційної системи управління**.

У 70-х рр. ХХ ст. Р. Моклер, Д. Лебллер, М. Старро та інші створили **концепцію ситуаційного підходу**, за якою методи аналізу ситуацій, що діють в організації у конкретний момент, розглядаються як унікальні. Виходячи з цього, навчання управлінців-менеджерів передбачає аналіз великої кількості наявних чинників та ситуацій. Ця методика враховує планування цілей та їхні зміни у випадку нестабільності зовнішнього середовища.

У 90-х рр. ХХ ст. Г. Сенджем запропонував нову теорію управління організацією («Learning Organizations»), характерною особливістю якої є увага до якості усіх процесів та їхнє постійне удосконалення. Нова теорія управління організацією успішно розвивається і схвально підтримується багатьма фахівцями з менеджменту у більшості країн Заходу.

Останнім часом у країнах Європейської співдружності набуває популярності **модель освітянського менеджменту**, запропонована швейцарською компанією Берінфор (Berinfor), що спеціалізується на сучасному управлінні закладами вищої освіти.

Згідно з основним принципом моделі Берінфор, метою управління вишем є його **авторитетність, реноме або репутація**. Останню потрібно створювати роками, постійно розвивати і використовувати. Набутий авторитет функціонує як нематеріальна компенсація витрат і послуг, що надаються. Вона має важливе значення для залучення майбутніх ресурсів – матеріальних та інтелектуальних. Вкрай важливим є те, що репутація підтримується високою якістю навчального процесу, яка сприймається всіма зацікавленими сторонами, особливо роботодавцями. Йдеться про необхідність взаємодоповнюваності академічної, наукової, економічної та управлінської перспектив. Задоволення потреб студентів, роботодавців, викладачів, інших членів наукового співтовариства проголошується фундаментальною метою управління освітньою установою.

При цьому йдеться про **якість**:

- навчання;
- викладання;
- дослідницького процесу;
- викладачів;
- навчальної та соціальної інфраструктури;
- освітньої установи.

У зарубіжній теорії та історії **управління соціальними системами** (організаціями) виникло у жорсткій конкурентній боротьбі за умов ринкової економіки. Найважливіші теорії управління представлені школою наукового менеджменту Ф. Тейлора, в подальшому творчо розвинуті в роботах Г. Гаттона та подружжя Гілберт; адміністративно-бюрократичною школою А. Файоля, розвинуту М. Вебером; школою людських відносин Е. Мейо; емпіричною школою Д. Дракера; школою поведінкових наук А. Арджиріса, Р. Лайнкерта, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга; школою соціальних систем Ч. Барнарда; новою школою Г. Саймона, Д. Марча, С. Оптнера, С. Черчмана, Р. Аккофа; теорією управління в кризових ситуаціях Ч. Перроу та ін.

Розвиток теорії управління соціальними системами наприкінці ХІХ ст. – початку ХХІ ст. представлено у табл. 14.

**Розвиток теорії управління соціальними системами
(кінець XIX ст. – початок XXI ст.)**

Історичний період	Зарубіжні науковці	Основні теорії управління	Вітчизняні науковці	Основні теорії управління
До XX ст.		Перевага належала лідерам організацій з адміністративно-командними методами управління	М.Пирогов, К.Ушинський, А.Бубнов, М.Корф (Росія)	Основи гуманітарної педагогіки
Початок XX ст.	Фредерік Тейлор (США) Анрі Файоль (Франція), Макс Вебер (Німеччина)	Теорія і методологія наукової організації праці. Неокласична (адміністративно-бюрократична) школа управління	Н.Крупська, А.Луначарський, С.Шацький, А.Макаренко, В.Сухомлинський (СРСР)	Основи комуністичного виховання, організація навчально-виховного процесу у школі
Середина XX ст.	Елгон Мейо (Німеччина). А.Арджиріс, Р.Лайнкерт, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг; Ч.Бернард (США) Л.Берталанфі, Н.Вінер, К.Боулдінг	Теорія мотивації праці Школа поведінкових наук Теорія соціальних систем	Ф.Дунаєвський (СРСР) Є.Березняк, В.Стіуса, М.Захаров, П.Свідерська (СРСР)	Теорія "адміністративної місткості" Наукові основи управління школою
Кінець XX ст.	Р.Моклер, Д.Лебллер, М.Старро, Г.Саймон, Д.Марч, С.Оптнер, С.Черчман, Р.Аккоф	Теорія управління в різних ситуаціях	М.Кондаков, М.Портнов, П.Худоминський, Т.Шамова, В.Маслов, В.Бондар, Д.Дейкун, Б.Кобзар, М.Сметанський, М.Дарманський, В.Пікельна, М.Красовицький та ін. (СРСР –Україна)	Наукові основи управління соціальними системами
Початок XXI ст.	Г.Сенджо	Теорія розвитку соціальних систем	Л.Даниленко, Г.Сьникова, Л.Ващенко, В.Олійник, Є.Павлютенков, Л.Карамушка, Н.Коломінський, Ф.Хміль, Г.Дмитренко, Е.Хриков, В.Луговий та ін. (Україна)	Нові наукові галузі в теорії управління (менеджмент інновацій, стратегічний менеджмент, адаптивне управління, менеджмент в освіті, психологія управління, управління інноваційними процесами)

В цей період у теорії управління освітою спостерігається тенденція розширення й уточнення принципів, змісту, форм і методів управління в зв'язку зі змінами суспільно-економічних формацій (переходу від капіталізму до соціалізму (кінець XIX ст. – початок XX ст.) і навпаки (кінець XX ст. – початок XXI ст.) як за кордоном, так і в Україні.

На рис. 35 представлена розроблена автором модель **системи управління інноваційним розвитком освіти України**, побудована як послідовна низка кількох моделей, що доповнюють одна одну на кожному рівні моделювання – концептуальному, змістовому, технологічному й прогностичному.

На *концептуальному рівні* моделювання здійснено інтеграцію психолого-педагогічного, філософського, соціального знання, чинних законодавчих і нормативних актів, нормативів, стандартів із метою формулювання нових наукових принципів і підходів до здійснення процесу управління інноваційним розвитком системи освіти; на *змістовому* – реалізацію теоретичних положень щодо суттєвого оновлення змісту та організаційної структури управління системою національної освіти в умовах її інноваційного розвитку, визначення основних напрямів управління; на *технологічному* – розроблення технології забезпечення продуктивної кадрової політики в системі освіти з метою забезпечення управління її інноваційним розвитком; на *прогностичному* – виокремлення основних завдань щодо виконання вимог світових і європейських стандартів розвитку національних систем освіти.

Розроблена система практично діє за такою схемою: концепція управління системою освіти (наукові підходи і принципи) → основні напрями інноваційного розвитку закладів і установ освіти та оновлена організаційна структура управління ними → сучасні технології в управлінні інноваційним розвитком системи освіти → перспективи інноваційного розвитку національної системи освіти.

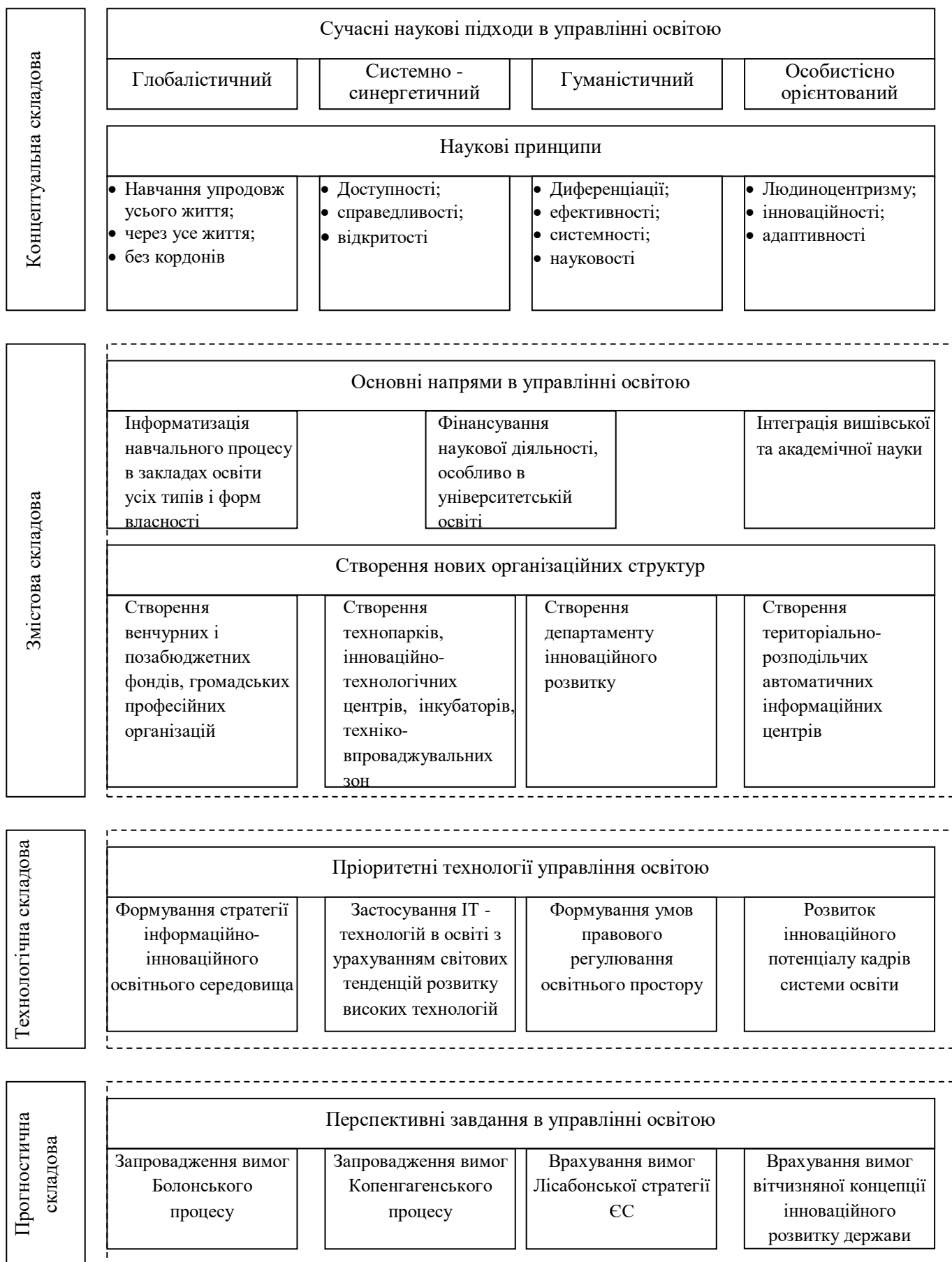


Рис. 35. Модель системи управління інноваційним розвитком національної освіти України

2. Сучасні вимоги до керівника (Good to Great)

Щоб стати сучасним керівником, потрібно відповідально вивчати наявний досвід як всередині країни, в своїй освітній галузі, так і поза їхніми межами.

Пропонуємо ознайомитися з дослідженнями Дж. Коллінза, – американського письменника і бізнес-консультанта. В результаті багаторічного вивчення 400 найкращих компаній світу він прийшов до певних висновків і закономірностей, що лежали в основі їхнього успіху. З певними застерегами можна вважати, що знайомство з цими закономірностями допоможе майбутньому керівнику закладу освіти сформулювати свою лінію поведінки, підібрати гарні кадри, скласти стратегію розвитку колективу.

Дослідники встановили, що умовно керівників успішних компаній можна було б розділити на 5 рівнів, що й продемонстровано на рис. 36.



Рис. 36. Характеристики успішних керівників

Важливим є порівняння ознак керівників найвищого 4-го і 5-го рівнів (див. рис. 37).



Рис. 37 Порівняльна характеристика керівників вищого рівня

Дослідження показали, що більш успішними є ті управлінці, які спочатку підбирають команду потрібних фахівців, а потім вже виробляють стратегію розвитку. Такий підхід дійсно є найоптимальнішим, бо одноосібне бачення керівника не завжди може сприйматися колегами. Спільна ж підготовка програми розвитку компанії, університету чи коледжу дозволяє врахувати всі ключові чинники цього процесу, пропозиції своєї команди.

Дослідження характеру і манери діяльності найуспішніших управлінців показали наявність дещо протилежних рис їхнього характеру (див. табл. 15).

Наведені риси характеру примушують задуматися майбутніх керівників закладів освіти над своєю лінією поведінки. Адже наші скромність, манера «дивитися у вікно», коли тебе хвалять і «в дзеркало», коли звинувачують у негативних результатах діяльності, не в пошані наших керівників держави, представників бізнесу, особливо молодих.

Таблиця 15

Професійна воля	Скромність
Добивається виняткових результатів, основний акселератор процесу переходу від доброго до великого	Невибагливий, не шукає слави, не вихваляється
Демонструє устремління зробити все, що має бути зроблено для досягнення видатних довгострокових результатів, не звертаючи увагу на труднощі	Діє у спокійній, послідовній манері, досягає високої якості роботи, дотримується високих стандартів, не розраховує на особисту чарівність
Встановлює стандарти довготривалого успіху компанії, ніколи не погоджується їх применшувати	Реалізує свої устремління через успіх компанії, а не як особистий успіх, обирає послідовників, які здатні досягти ще більшого результату
Дивиться в дзеркало, а не у вікно, коли йдеться про відповідальність за незадовільні результати, ніколи не звалює вину на колег, на зовнішні обставини або невезіння	Дивиться у вікно, а не в дзеркало, коли йдеться про успіх, приписуючи досягнення іншим співробітникам, зовнішнім чинникам і везінню

Нижче ми наведемо характеристики компаній, які досягли найвищих результатів.

На чолі кожної компанії, яка досягла високих результатів, у період перетворень був керівник 5-го рівня. 5-й рівень – це вершина ієрархії, модель якої ми напрацювали з метою створення системи або шкали для опису здібностей керівника компанії бути справжнім лідером. Керівники 5-го рівня вражають поєднують в собі видатні людські якості і професійну волю. Вони честолюбні, але їхня честолюбність проявляється не в бажанні особистого успіху і визнання, а в досягненні успіху своїх компаній. Керівники 5-го рівня роблять все можливе, аби їхні послідовники досягли ще більших результатів, тоді як егоїстичні керівники часто покладають провину за крах на своїх послідовників. Керівники 5-го рівня скромні (що безумовно викликає симпатію), не люблять галасу навколо себе, непомітні. Керівники 5-го рівня – це не те саме, що «лідери-слуги». Вони фанатично віддані своїй справі, невиліковно хворі досягати видатних результатів протягом тривалого часу. Їх вирізняє виключна цілеспрямованість і готовність робити все необхідне для успіху своїх компаній, незважаючи ні на масштаб рішень, ні на те, з якими труднощами це пов'язано. Керівників 5-го рівня відрізняє

старанність, яка притаманна простим працівникам: вони більше схожі на трудових коней, ніж на породистих скакунів. Коли компанія досягає успіхів, керівники 5-го рівня «дивляться у вікно», приписують всі заслуги комусь ще, але не собі. Однак коли компанія стикається з труднощами, вони «дивляться в дзеркало» і беруть всю відповідальність на себе. Як свідчить досвід, одна з найзгубніших тенденцій останнього часу – бажання запрошувати менеджерів ззовні, не бачачи потенційних керівників 5-го рівня всередині компанії, які працюють найуспішніше,.

Існує від’ємна кореляція між запрошенням керівників ззовні та видатними результатами компанії. Немає зв’язку між особливими формами винагород CEO і переходом від хорошого до великого. Дані не підтверджують, що структура та методи винагороди ТОП-керівництва є ключовими для досягнення корпоративної досконалості. Стратегія не відрізняє хороші компанії від великих. І ті, і ті мають добре пропрацьовані стратегії, і немає даних про те, що компанії, які досягли великих результатів, витрачали більше сил та часу на напрацювання своїх стратегій. Компанії, які добилися видатних результатів, в принципі не фокусувалися на тому, що робити, щоб стати великими: вони фокусувалися на тому, чого не робити, і на тому, що потрібно припинити робити негайно.

Технології не мають у цілому нічого спільного з переходом від хорошого до великого. Вони можуть прискорити процес перетворень, але не можуть слугувати їхньою причиною. Злиття та поглинання не відіграють ніякої практичної ролі в активізації переходу від хорошого до великого: дві великі посередні компанії, злиті в одну, ніколи не перетворюються у велику тільки з цієї причини. Компанії, що спромоглися перейти від хорошого до великого, приділяли мало уваги управлінню змінами, мотивації співробітників та дисципліні. За сприятливих обставин проблеми відповідальності, дисципліни, мотивації або боязні змін вирішувалися самі собою. У компаніях, які здійснили перехід від хорошого до великого, не придумували назву, не святкували початок і не складали планів трансформації. Деякі керівники зізнавалися, що на початку навіть і не здогадувалися про масштаби змін, які відбувалися на їхніх підприємствах. Дійсно, ці компанії досягли революційних змін у результатах діяльності, але не революційним способом. Компанії, що досягли великих результатів, не репрезентували передові галузі, а деякі діяли взагалі в несприятливих секторах економіки. Немає прикладів компаній, яким

пощастило сидіти в ракеті, яке полетіла в небо. Видатний успіх – це не випадок, а, як виявляється, свідомий вибір та важка праця.

Завершуючи характеризувати досвід найуспішніших компаній світу, наведемо модель «Від хорошого до великого» (рис. 38).



Рис. 38 Модель «Від хорошого до великого»

Характерною ознакою запропонованої моделі є дещо несподіваний висновок Д. Коллінза про те, що в основі успіху лежить дисципліна: дисципліновані люди – дисципліноване мислення – дисципліновані дії. Вся система приводиться в дію маховиком, який представляє гештальт всього процесу переходу від хорошого до великого.

Керівники 5-го рівня. Дослідники були здивовані, навіть шоковані, коли зрозуміли, який тип керівництва необхідний для здійснення перетворень. На відміну від відомих корпоративних лідерів, які володіють здебільшого сильним характером і не сходять з обкладинок журналів та шпальт газет, керівники, яким вдалося здійснити перетворення на своїх підприємствах і перейти від хорошого до великого, здаються прибульцями з Марса. Непомітні, стримані і навіть сором'язливі, ці керівники представляють

незвичайну комбінацію скромності і професійної волі. Вони швидше як Лінкольн або Сократ, а не Паттон чи Цезар.

Спочатку хто ... потім що. Ми очікували, що лідери, які здійснювали перетворення компаній, починали з вироблення бачення майбутнього і корпоративної стратегії. Однак з'ясувалося, що спочатку вони підбирають потрібних їм людей, позбавляються від непотрібних, домагаються того, щоб потрібні люди займали потрібні місця, і тільки потім вирішують, а куди ж, власне, вони йдуть. Старе твердження «кадри вирішують все» виявляється неправильним. Не просто кадри вирішують все, а потрібні кадри.

Дивіться суворим фактам в обличчя (але не втрачайте віри). Автори виявили, що будь-який військовополонений, який вижив у полоні, може навчити нас того, як створити видатну компанію, набагато краще, ніж більшість книг з корпоративної стратегії. Кожна велика компанія зіткнулася з тим, що можна назвати парадоксом Стокдейла: ви повинні продовжувати вірити в перемогу, незважаючи на жодні негаразди, але в той же самий час мати мужність дивитися в обличчя реальності, якою б суворою вона не була.

«Концепція їжака», або Три пересічних кола. Щоб досягти видатних результатів, необхідно вийти за межі «прокляття компетентності». Коли щось є вашим ключовим бізнесом, компетенцією, і ви займалися цим багато років, – це зовсім не означає, що ви кращий фахівець у світі. Якщо ви не досягли світового рівня в тому, що є для вас ключовим видом діяльності, – він не може служити для вас основою створення великої компанії. Цей підхід повинен поступитися місцем простій концепції, що відбиває глибоке розуміння того, що представляють собою три пересічних кола.

Культура дисципліни. У всіх компаній є своя культура, багато з них відрізняються дисципліною, проте лише деякі мають культуру дисципліни.

Коли у вас працюють дисципліновані люди, вам не потрібна ієрархія. Коли у вас дисципліноване мислення, вам не потрібна бюрократія. Коли у вас дисципліновані дії, вам не потрібен надлишковий контроль. Поєднавши культуру дисципліни з підприємницькою етикою, ви отримаєте дивовижну суміш, що дозволяє домогтися видатних результатів.

Технології як акселератори. Компанії, які добилися видатних результатів, відводять технологіям особливу роль. Вони ніколи не розглядають технології як основний чинник, з якого починається

процес трансформації. І все-таки, як це не парадоксально, саме великі компанії є піонерами в застосуванні багатьох технологій, які були ними ретельно відібрані. Ми дійшли висновку, що технології, які використовувалися компанією самі по собі за жодних обставин не можуть ні зробити її великою, ні стати причиною її невдач.

Маховик і порочне коло. Ті, хто починає революційні перетворення, масштабні програми реструктуризації і трансформації, безумовно, не зможуть домогтися видатних результатів. Якими б не були кінцеві цілі, перехід від хорошого до великого не можна здійснити за один раз. Немає такого єдиного кроку, програми, інноваційного впровадження, вдалого перетворення або чарівної миті. Навпаки, процес нагадує обертання гігантського важкого маховика в одному напрямку: повільно розганяючись, він нарешті досягає моменту, коли накопичений потенціал починає працювати на вас, і компанія вступає в період стрімкого зростання[7].

Говорячи про дисципліну в компанії, закладі освіти, слід згадати про невинувато забутий досвід діяльності українського педагога А. Макаренка, який ще на початку ХХ ст. у вихованні «важких» підлітків, дітей революції, громадянської війни застосовував принцип свідомої дисципліни, підкріплюючи її принципом поєднання навчання з продуктивною працею. Досвід А. Макаренка, його праці активно вивчаються і запроваджуються в багатьох країнах світу, зокрема в Німеччині та Китаї.

Наведені характеристики керівників кращих компаній світу є безумовно корисними для нашої педагогічної управлінської практики. Йдеться про ретельний підбір своєї команди, концентрації на підготовці, вихованні добрих менеджерів в середовищі власного колективу, відхід від популярної «стратегоманії», написання нікому непотрібних стратегій, пустих планів. Концентрація на першочерговому подоланні недоліків і лиш потім – планів розвитку.

3. Закони самоуправління. Самоменеджмент, тайм-менеджмент у діяльності керівника закладу освіти

Наше суспільство – це складна система взаємозв'язків та взаємодій, що склалася між людьми в процесі спільного життя. М. Вебер визначив суспільство як певну взаємодію людей, що є продуктом соціальних дій, орієнтованих на інших людей.

Найбільш поширеним визначенням соціальної системи є розуміння її як цілісного утворення, основний елемент якого – люди, їхні взаємні дії, а також соціальні інститути та організації, спільноти, різні цінності.

Соціальні системи можна роділити на два рівні: соціетальний та соціальний. **Соціетальний** розглядає суспільство як сукупність складних і великих систем з розгалуженими соціальними структурами, різними інститутами та організаціями.

Соціальний рівень характеризується повним взаємозв'язком явищ і процесів, що виникають у межах певних соціальних структур. Типи суспільств, їхні взаємозв'язки ми ретельно розглядали в розділі «Основи законодавства України про освіту».

Розглянемо специфічні закони самоуправління. До них можна віднести закони соціального спадкування; єдності свідомого і несвідомого; інерції; установки; домінанти; рефлексорного характеру діяльності; випереджувального відображення дійсності; впливу емоцій; вольової детермінації.

Закон соціального спадкування стверджує, що в людини, як біосоціальної і духовної істоти, формуються три програми: генетична; настановча, соціальна; свідома, яка будується на усвідомленні систем цінностей.

Закон єдності свідомого і несвідомого. Свідомість ми розуміємо як функцію мозку, що базується на знаннях людини, її освіті, мисленні. **Підсвідомість** – «будівельний майданчик» життя, комора досвіду людства. Робота псевдосвідомості заснована на життєвих програмах людини, її фізіологічних, біохімічних процесах, певних життєвих установках. Підсвідомість управляє життєдіяльністю організму, здебільшого і поведінкою, допомагає свідомості в кризових ситуаціях.

Закон інерції пов'язаний із законами установки і домінанти, пояснює багато звичок людини, добрих і поганих.

Закон установки, спрямованості діяльності формується на основі систематично повторюваних впливах у головному мозку, формуванні певних рефлексів.

Закон домінанти опирається на здатність мозку реагувати на домінування певних реакцій, спрямованості діяльності, способів мислення.

Закон рефлекторного характеру діяльності базується на розумінні того, що основою всіх діяльнісних актів людини є рефлекси – безумовні та умовні (набуті).

Закон випереджального відображення дійсності та впливу емоцій говорять про те, що прагнення досягти цілей в житті супроводжується зростанням енергії, емоцій, випереджувальною реакцією мозку стосовно майбутніх подій.

Закон вольової детермінації виявляється у здатності людини свідомо регулювати свої дії та вчинки [6, с. 68–70].

Наведені короткі характеристики законів самоуправління людиною дають розуміння майбутньому керівнику, як планувати свою діяльність, досягати поставлених цілей.

Єдиний спосіб змінити світ – це змінити себе. Тому пізнати себе, навчитись керувати своїми емоціями, удосконалювати свій характер – одне з головних завдань майбутнього керівника закладу освіти.

Нині в методичній літературі поширеним є поняття **самоменеджменту** як ефективної самоорганізації керівника, використання власних можливостей у повсякденній практиці з метою досягнення поставлених цілей.

Помітними у сфері самоорганізації, управління є праці американських вчених – Д. Карнегі, М. Вудкока, Д. Френсіса. Рекомендації Д. Карнегі щодо роботи з людьми, впливу на них, виховання в собі впевненості, самоорганізації, уміння писати листи, звернення допомогли багатьом керівникам досягнути успіхів.

Звернімо увагу і на концепцію обмежень Френсіса і Вудкока, яка дає змогу керівнику оцінити свої якості, провести самооцінку, скласти особистий план розвитку.

Відомою є також **раціонально-психологічна концепція**, що базується на працях З. Фрейда, І. Павлова, М. Еннельмана, М. Біркембіля та інших. Вона полягає в пізнанні й ефективному використанні особливостей психіки людини, її підсвідомості як «будівельного майданчика» життя.

Досить популярною є **акмеологічна концепція** саморозвитку, управління власною долею. А. Хілл описав основні етапи досягнення успіху в житті людини: бажання, віра, самонавіювання, професіоналізм, планування, прийняття рішень, наполегливість, «мозковий центр», таємниці сексу і сублимації (захисту), підсвідомість, інтелект, «шосте почуття» та ін.

Великих досягнень у розвитку самоменеджменту, виховання волі і характеру досягли східні країни, де віками вважалося, що тіло, розум і дух – єдине ціле, а тіло – саморегулювальна система, здатна набувати стану рівноваги. У Китаї, В'єтнамі, Камбоджі, Японії, Кореї існують вікові традиції бойових мистецтв, метою яких є перемога не стільки над ворогом, скільки над самим собою. Нині популярним є китайське мистецтво жити і виживати – **стратегеми**.

Отже, самоменеджмент – це мистецтво управління самим собою. Тому пізнання законів самоменеджменту, розуміння характеру людей, властивостей людського організму, психіки є необхідною умовою діяльності керівника.

Тайм-менеджмент

Для здійснення ефективної управлінської діяльності керівник закладу освіти повинен раціонально використовувати час. Час як найцінніший ресурс людини, особливо керівника, є невідновним і дуже обмеженим, і тому всі процеси управління необхідно координувати з врахуванням цього ресурсу. Ще Г. Сковорода підкреслював, що з усіх втрат втрата часу найтяжча.

Механізм удосконалення часової організації професійної діяльності керівника закладу освіти отримав назву **тайм-менеджмент**. Це окрема наукова галузь, про яку вперше було заявлено у 70-ті рр. ХХ ст. в Нідерландах, а згодом проблема управління часом отримала розвиток і в наукових колах США, Німеччини, Фінляндії та ін. [1, с. 8–9].

На сьогодні існує багато визначень поняття *тайм-менеджмент*. В енциклопедичному словнику «Освіта дорослих» (за ред. В. Кременя) тайм-менеджмент трактують як сукупність методик оптимальної організації праці керівника / працівника для ефективного виконання поточних завдань, проектів та календарних подій.

Науковці пропонують і філософський підхід до визначення цього поняття. Зокрема під тайм-менеджментом розуміють сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу і підвищення контролю збільшення кількості завдань.

Умовно тайм-менеджмент розділяють на індивідуальний (набір техніки для самоорганізації) та корпоративний (представлений консалтинговими послугами, коли замовнику надають і разом з ним

уточнюють розробки зі створення цілісного регламенту організації) [4, с. 61–70].

У структурі часової компетентності керівника виокремлюють такі складники: усвідомлення часу, емоційне переживання часу та його організація в професійній діяльності.

Для ефективного управління часом необхідно дотримуватись певних правил:

- регулярність планування часу;
- використання методів гнучкого планування (дотримуючись балансу між планомірністю і спонтанністю);
- врахування особистих якостей і специфіки професійної діяльності;
- постійний контроль та аналіз поточної і перспективної діяльності;
- зосередженість на вирішенні важливих справ;
- розмежування і узгодження виробничих та особистісних планів.

На сьогодні існують найбільш поширені технології ефективного використання часу, зокрема метод «Альпи», «Дерево цілей», система Франкліна, принцип Ейзенхауера, АБВГД-аналіз, принцип Парето, техніка SPACE та ін.

Метод «Альпи» передбачає п'ять стадій: складання переліку справ (завдань), визначення витрат часу на кожну справу (завдання), резервування часу, прийняття рішень за пріоритетами і передоручення окремих завдань, контроль за реалізацією запланованого.

«Дерево цілей» – це метод розподілу загальної мети на підцілі, завдання та окремі дії. Під час конструювання «дерева цілей» важливу роль відводять дотриманню стратегічної місії та генеральної мети.

Система Франкліна передбачає «подрібнення» глобального завдання на підзавдання. Візуально цю систему зображують як сходинкову піраміду, а процес її використання – як процес будівництва цієї піраміди: перший рівень – складання списку життєвих цінностей, другий – виокремлення глобальної мети, третій – формування генерального плану її досягнення, четвертий – довготерміновий план (на найближчі 4–5 років), п'ятий – короткотерміновий план (від 2–3 тижнів до 2–3 місяців) і, нарешті, шостий рівень – план на день.

За *принципом Ейзенхауера* всі завдання розподіляються на 4 групи за критеріями терміновості та важливості: перша група – термінові важливі, які необхідно виконувати самому і негайно. Друга – термінові неважливі, які варто делегувати підлеглим, (за умови, що їхнє вирішення не вимагає спеціальних знань і навичок). Третя група – нетермінові важливі завдання, які необхідно вирішувати самому. Четверта – нетермінові неважливі, від яких можна відмовитися взагалі.

АБВГД-аналіз надає можливість керівнику скласти ефективний план за пріоритетністю на кожен день, тиждень, рік, розподіляючи усі завдання на категорії: А (ті, що мають найважливе значення), Б (ті, які необхідно було б виконати), В (котрі було б варто виконати, але від яких не слід очікувати суттєвих наслідків), Г (керівник може делегувати підлеглим) і Д (ті, які можна вилучити зовсім).

Відповідно до *принципу Парето* у тайм-менеджменті вважається, що 20 % усіх справ дають бажаний результат. Тому необхідно визначити саме ті 20 % справ, які матимуть найбільший вплив – забезпечать успіх. Тому достатньо 20 відсотків своїх зусиль спрямувати на дійсно важливі справи і отримаємо 80 відсотків результату!

Техніка SPACE ґрунтується на розумінні єдності організації часу і організації простору, тому Дж. Моргенстерн пропонує спеціальну методику планування SPACE:

Sort – сортувати справи і речі навколо себе;

Purge – очистити час і простір від усього, без чого можна обійтись.

Assign – призначити кожній речі своє місце, а кожній справі – свій час;

Containerize – визначити параметри кожної значущої діяльності;

Equalize – час від часу переоцінювати свою систему.

Кожний керівник починає з найбільш простих методів планування часу до більш складних. Все залежить від складності поставлених цілей, завдань, розміру і стану закладу освіти, досвіду, особливостей характеру керівника.

Отже, існує достатньо механізмів для управління часом, і саме від керівника, від грамотного розподілу своїх сил і можливостей підлеглих залежатиме ефективність управління і функціонування закладу освіти.

4. Управлінська діяльність керівника, моделі управління освітніми установами, організація праці і робочого місця

Управління діяльністю керівника є справа надзвичайно складна і тонка. Від уміння першої особи налагодити справу багато в чому залежить майбутнє колективу. Нині, на жаль, не завжди під час призначення на важливі посади оцінюють управлінські якості претендентів. Особливо така ситуація характерна у процесі виборної системи, втручанні політичних партій, намагання привести до влади «своїх», без врахування їхнього досвіду і професіоналізму. Тому слід опанувати основи правильної організації, планування роботи керівника, всього закладу освіти.

Управління – спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їхнього існування. Управління слід розглядати як процес неперервних, взаємопов'язаних дій, що забезпечують успіх функціонування будь-якої організації. Сукупність цих дій називають управлінськими функціями.

Управління є складним процесом, який виконує такі функції:

- прогнозування;
- планування;
- керівництво;
- організація;
- координація;
- контроль;
- прийняття рішень;
- підбір персоналу;
- навчання персоналу;
- забезпечення професійної кар'єри працівників;
- забезпечення психологічного здоров'я працівників;
- профілактика та подолання стресів в організації;
- об'єднання людей;
- формування у працівників відданості організації;
- створення сприятливого психологічного клімату в організації;
- мотивація;
- оцінка;
- комунікація;

- вирішення фінансових питань;
- представництво;
- ведення переговорів;
- підписання договорів тощо.

На нашу думку, таке різноманіття функцій можна об'єднати у чотири первинні **функції управління**:

- **планування** (визначення того, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягти цих цілей);

- **організація** (створення певної структури, що дає змогу людям ефективно працювати для досягнення певних цілей);

- **мотивація** (спонукання членів організації до діяльності для досягнення їхніх особистих цілей і цілей організації);

- **контроль** (забезпечення досягнення організацією своїх цілей).

У процесі практичної діяльності управління закладом освіти реалізуються такі основні функції: *планування, організація і методичне забезпечення та контроль навчально-виховного процесу, координація роботи структурних підрозділів за рівнями управління.*

Управління освітою – процес цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану в межах єдиної самокерованої системи; спеціальний вид діяльності в освітніх організаціях; процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціальну систему), в результаті якого відбувається його якісна зміна.

Менеджмент в освіті – вид людської діяльності, що розповсюджується на ділову, суспільну, сімейну та інші сфери життя людини і пов'язаний з ефективністю досягнення мети діяльності, галузь знань, яка допомагає здійснювати управлінську діяльність.

Менеджмент освітніх організацій – спеціальний вид діяльності в освітніх організаціях, який безпосередньо несе відповідальність за досягнення поставлених перед ними цілей через ефективне та продуктивне використання ресурсів.

Менеджер освіти – це професійний керівник освіти, який здобув спеціальну підготовку. Він має успішно здійснювати як організаторську, так і педагогічну діяльність.

У західній теорії управління освітніми установами виділяють чотири основні моделі управління (див. рис. 39): що ґрунтуються на

критерії економічної ефективності освітньої установи; педагогічної ефективності; гнучкості; релевантності (відповідності).

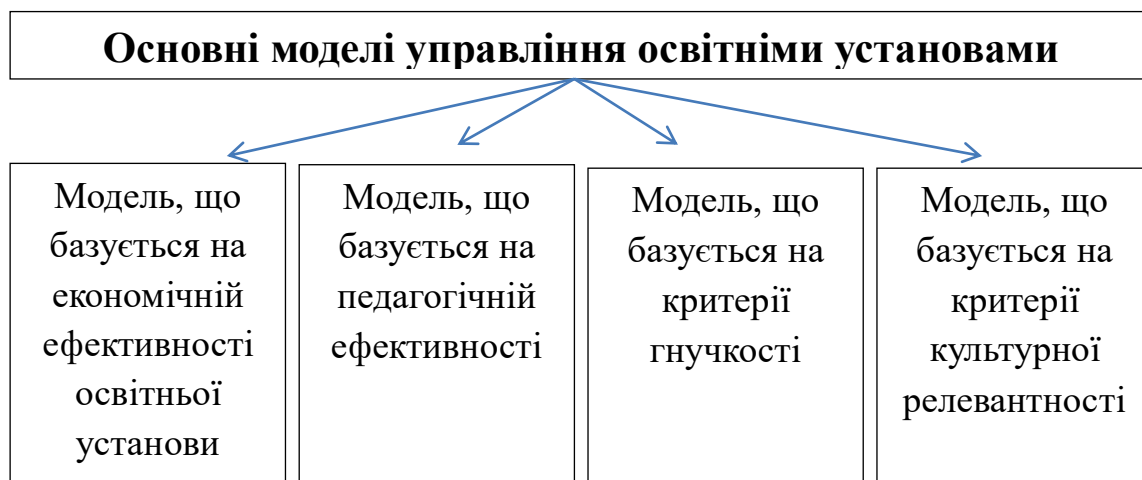


Рис. 39. Моделі управління

Модель, яка ґрунтується на критерії економічної ефективності освітньої установи. У її межах освітня організація розглядається як закрита, механістична, раціональна система, управління якою націлено на забезпечення її господарської, фінансової ефективності.

Модель, яка ґрунтується на критерії педагогічної ефективності. Друга модель спирається на положення психологічної науки, а в аналітичному плані базується на аналізі досвіду адміністраторів закладів освіти, які орієнтовані на принципи біхевіоризму (наука про поведінку). Освітню організацію представники цієї концепції розглядають як напіввідкриту, органічну природну систему, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів з метою оптимізації її функціонування. Основна увага в цій моделі зосереджена на людських стосунках і управлінській поведінці.

Модель, яка базується на критерії гнучкості. Третя модель у концептуальному плані опирається на теорії управління розвитком, розвитку організаційних структур, теорії випадковості, інституціонального розвитку. Освітню організацію розглядають як відкриту й адаптивну систему, в управлінні якої основне значення надається ситуаційним змінним зовнішнього середовища.

Модель, яка базується на критерії культурної релевантності (відповідності). Вона започаткована на положеннях екзистенціалізму, діалектичного методу, критичного реалізму і

теорії людських стосунків. Освітня організація розглядається як цілісна система взаємодіючих елементів, у процесі управління якою фахівці спираються на свідомість і критичність суб'єктів, суперечливість та спільність цілей у контексті культурної релевантності.

Окремішньо чотири моделі управління є не досить ефективними. На практиці маємо їхнє поєднання, використання позитивних сторін.

Організація робочого місця керівника

Організація робочого місця має різний вигляд і характер, залежно від традицій закладу освіти. Якщо, скажімо, університет, академія, коледж, профтехучилище чи центр профтехосвіти мають велику історію, традиції, то керівнику не слід руйнувати зовнішній вигляд кабінету, приміщень для нарад та ін. Йдеться про поточний ремонт, естетичний вигляд. Заміні, оновленню, перш за все, підлягають засоби зв'язку, комунікації та ін.

У кабінеті керівника мусить бути сучасний комп'ютер, стіл для невеликих нарад, дошка, на якій можна писати. Завжди, коли заходить відвідувач, керівник мусить встати і привітати гостя.

Біля кімнати керівника доцільно, щоб було підсобне приміщення, де секретар міг би приготувати каву чи чай для відвідувачів, налити за потреби склянку холодної води.

Робоче місце керівника повинно бути зручним, відповідати санітарним вимогам – добре освітлення, відсутність шкідливих матеріалів та інше, і не дуже відрізнятися від загального інтер'єру закладу освіти. Слід звернути увагу на авто керівника. Воно повинне бути недорогим, надійним в експлуатації. Коли хтось із співробітників просить виділити авто для допомоги, то слід це робити обов'язково: автомобіль належить не керівнику, а закладу освіти.

Якщо установа перебуває у важкому фінансовому, матеріально-технічному стані, то керівник не може починати оновлювати базу зі свого робочого місця. Це мусять бути поступові дії, але такі кроки слід здійснити після наведення ладу у всьому закладі освіти.

Також потрібно ефективно організувати роботу радників і помічників керівника, щоб їхнє місце роботи та стиль діяльності не викликали зауважень в колективі.

Організація служб ректора, директора відіграє велику роль в управлінні навчальним закладом. Помічники, радники, секретарі можуть працювати як на звільненій основі, так і на громадських засадах. Мудрий керівник завжди перед відповідальним рішенням мусить поцікавитися думкою досвідчених людей. Важливо, щоб радники, помічники знаходилися поблизу робочого кабінету керівника, мали постійний контракт, могли обмінюватися інформацією, оперативно спілкуватися.

5. Основні організаційні форми управління закладами освіти

Управління закладом освіти, університетом, коледжем чи школою, позашкільним закладом освіти – це цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників науково-педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування, переведення на більш високий рівень заради заданого результату.

Основними організаційними формами управління освітніми установами для університетів є ректорат; навчально-методичні, наукові ради, вчена рада університету, конференція трудового колективу вишу (рис. 40). Для коледжу, профтехучилища – це загальні збори колективу, педагогічні ради, циклові, методичні комісії, наради з викладачами, майстрами виробничого навчання тощо.

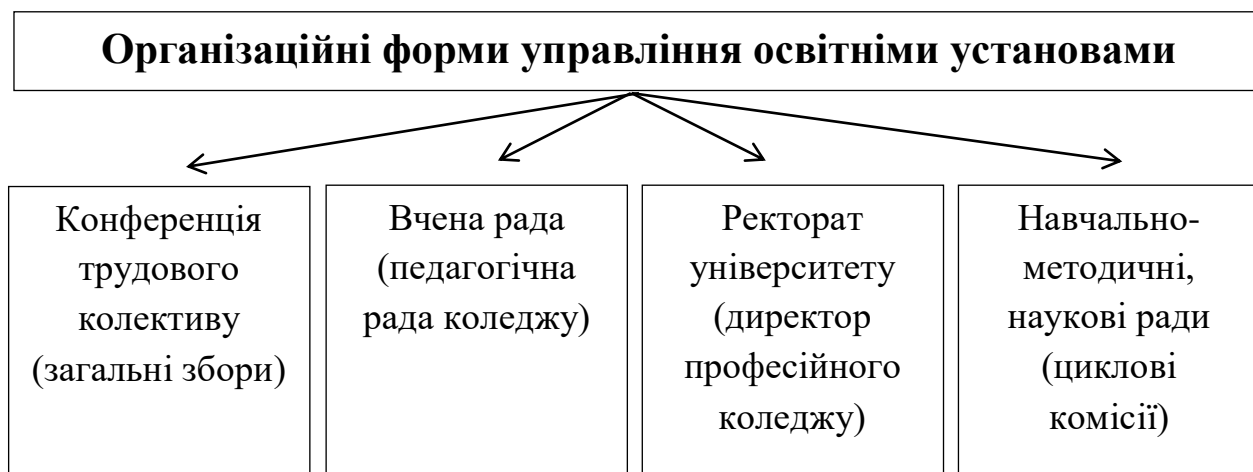


Рис. 40. Організаційні форми управління освітніми установами

Ректорат університету:

➤ здійснює організацію, планування та координацію роботи його структурних підрозділів;

- за пропозицією ректора приймає рішення з усіх питань організації навчально-виховного процесу, науково-інноваційної та навчально-виробничої діяльності;
- розглядає інформацію, яка надходить від керівних органів, інших установ та організацій, приймає відповідні рішення;
- розглядає та приймає рішення щодо соціально-побутових питань;
- заслуховує інформацію та звіти про роботу кафедр, факультетів, навчально-наукових інститутів, приймальної комісії тощо, приймає відповідні рішення;
- приймає рішення з приводу реалізації поточних питань діяльності вишу;
- розглядає кадрові питання, за необхідністю рекомендує їх для розгляду на вченій раді університету;
- створює комісії для розгляду важливих поточних питань, затверджує результати їхньої роботи;
- розглядає питання щодо створення навчальних лабораторій, навчально-наукових виробничих підрозділів, кафедр тощо з подальшою рекомендацією для розгляду на вченій раді університету;
- заслуховує звіти щодо виконання наказів, розпоряджень тощо.

До складу ректорату університету, як правило, входять: ректор, проректори, учений секретар, директори навчально-наукових інститутів, декани, керівники окремих відділів, завідувач кафедри військової підготовки, голова первинної профспілкової організації, викладачі і співробітники, голова первинної профспілкової організації студентів та голова студентської організації університету. Засідання ректорату проводяться щомісяця. Положення про ректорат НУБіП України наведено у додатку 3.

Навчально-методична рада університету створюється з метою координації навчально-методичної діяльності підрозділів університету, інтенсифікації підготовки та покращення навчально-методичного забезпечення навчального процесу. До її складу входять керівники і співробітники структурних підрозділів університету, які організують навчальний процес і його методичне забезпечення, а також досвідчені науково-педагогічні працівники – доктори та кандидати наук. Очолює навчально-методичну раду проректор з навчальної роботи.

Функціями навчально-методичної ради університету є: координація організації навчального процесу і його методичного забезпечення відповідно до вимог Закону України «Про вищу освіту»; визначення пріоритетних напрямів навчально-методичної роботи в університеті; вивчення, узагальнення, розповсюдження та сприяння у запровадженні в навчальний процес інноваційних технологій навчання і передового досвіду методичної роботи кафедр університету та інших вищих навчальних закладів; розгляд рукописів підручників (навчальних посібників), підготовлених науково-педагогічними працівниками тощо. Положення про навчально-методичну раду НУБіП України наведено у додатку 12.

Вчена рада університету створена для розгляду найважливіших питань його діяльності та є колегіальним органом управління, що функціонує п'ять років.

Її очолює голова, якого обирають таємним голосуванням із числа членів вченої ради, які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання, на строк діяльності вченої ради.

Зазвичай вчену раду університету очолює ректор, проте в багатьох випадках може бути й інша особа, людина, яка знає справу, має досвід, здатна координувати діяльність цього органу.

До складу вченої ради входять керівник закладу вищої освіти, його заступники, керівники факультетів, навчально-наукових інститутів, учений секретар, директор бібліотеки, головний бухгалтер, керівники органів самоврядування та виборних органів первинних профспілкових організацій працівників закладу вищої освіти, виборні представники, які представляють наукових, науково-педагогічних працівників, аспірантів, докторантів, слухачів, асистентів-стажистів та ін.

Вчена рада університету:

- визначає його стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності;
- ухвалює фінансовий план і річний фінансовий звіт закладу вищої освіти;
- визначає систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості вищої освіти;
- ухвалює за поданням керівника вищу рішення про утворення, реорганізацію та ліквідацію тих чи інших структурних підрозділів;
- обирає за конкурсом таємним голосуванням на посади завідувачів кафедр, професорів, доцентів, старших викладачів,

асистентів, директора бібліотеки, керівників відокремлених підрозділів (інститутів, коледжів);

➤ затверджує освітні програми та навчальні плани для кожного рівня вищої освіти та спеціальності;

➤ ухвалює рішення з питань організації освітнього процесу, визначає строки навчання на відповідних рівнях;

➤ розглядає та приймає рішення про основні напрями проведення наукових досліджень та інноваційної діяльності;

➤ оцінює науково-педагогічну діяльність структурних підрозділів;

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

➤ розглядає та затверджує стратегію розвитку університету та його структурних підрозділів, зокрема й відокремлених;

➤ затверджує положення про факультети та інститути;

➤ рекомендує до друку підручники, навчальні посібники, монографії, збірники наукових праць та ін.

Положення про вчену раду НУБіП України подано у додатку 13.

У коледжах, ліцєях вищим органом громадського управління є загальні збори колективу. Дорадчим органом в цих закладах освіти є **педагогічна рада**, яка створюється наказом директора з числа інженерно-педагогічних працівників та керівників органів самоврядування. Типове положення про педагогічну раду закладу професійно-технічної освіти (професійного коледжу) подане в додатку 14.

У професійних коледжах, технікумах з числа викладачів одного профілю створюються **циклові комісії**, які координують навчальну роботу, сприяють поширенню передового досвіду.

6. Критерії оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти

Основними критеріями оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти є:

1. Якість освітньо-виховного процесу, якість випускників закладу освіти – оцінюють роботодавці, неурядові організації, екзаменаційні комісії. Зокрема, виокремлюють такі критерії

оцінювання випускників закладів вищої освіти: якість професійної підготовки, відповідність підготовки державному стандарту, якість морального і духовного виховання, формування світоглядної бази особистості, та громадянських і патріотичних засад (рис. 41).

2. Економічні, матеріально-технічні чинники – рівень матеріальної навчально-наукової бази, оснащення лабораторій, бази практик, розмір заробітної плати й економічних стимулів. Рівень економічних чинників характеризує здатність керівника задіяти сучасні механізми залучення коштів через ведення освітньої, наукової, дорадницької діяльності, залучення до цих процесів роботодавців, спонсорів.

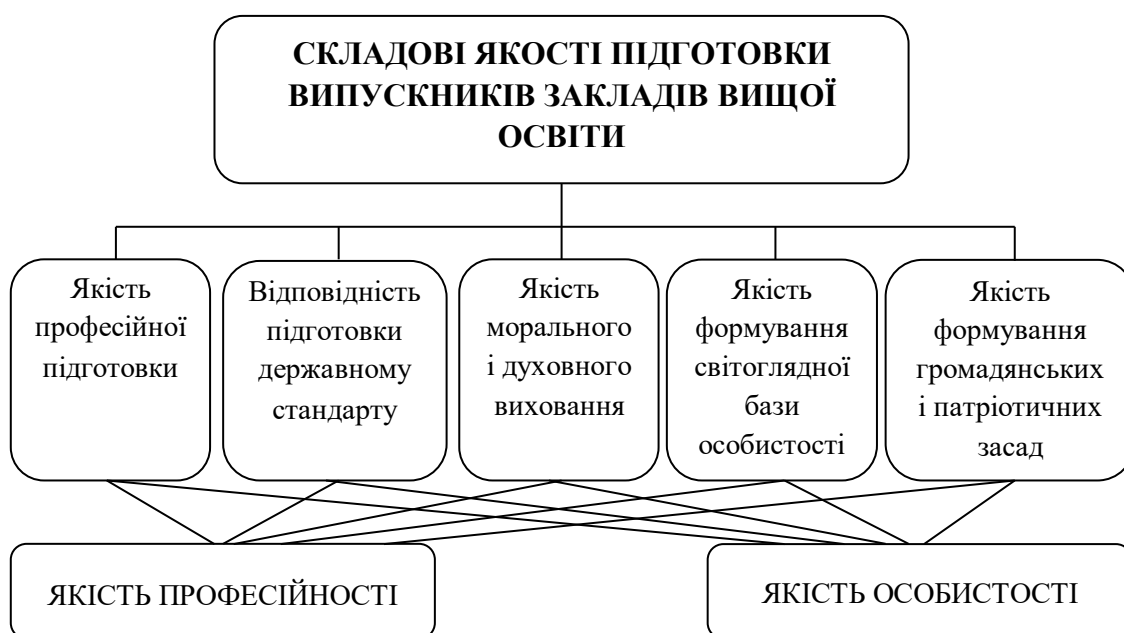


Рис. 41. Складові якості підготовки випускників закладів вищої освіти (за А. Субетто)

3. Соціальні показники – спорудження гуртожитків, житла, закладів харчування, розвиток оздоровлення, рівень зарплати спіробітників. Соціальні показники дуже важливі, бо третину свого життя людина проводить на роботі. Тому від того, в якому стані перебувають будівлі, територія навчального закладу, як обладнане робоче місце, як людина харчується, відпочиває, оздоровлюється залежать самовіддача, вік і здоров'я кожного. Цими питаннями постійно мусить опікуватися керівник спільно з профспілковими організаціями.

4. Якість наукової, науково-дослідної, інноваційної діяльності.

Сучасний університет не може функціонувати без дослідництва, просте транслявання старих знань від професора для студента є спрощеною, застарілою формою діяльності ЗВО. Завдання полягає в тому, щоб студенти не тільки засвоювали знання, а брали участь у дослідництві, створенні нових знань. Це головна мета, перш за все, дослідницьких університетів.

5. Місце закладів вищої освіти у вітчизняних рейтингах.

В Україні існує консолідований рейтинг закладів вищої освіти, який проводить інтернет-портал osvita.ua. Серед вихідних даних при його складанні використані найбільш авторитетні серед експертів і засобів масової інформації національні та міжнародні рейтинги ЗВО України – «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Вебометрикс», кожен з яких використовує різні критерії оцінювання – якість науково-педагогічного потенціалу, якість навчання, міжнародне визнання, індекси цитування викладачів і науковців у міжнародних наукометричних базах та ін. Наприклад, у консолідованому рейтингу вищих навчальних закладів України 2018 року Національний університет біоресурсів і природокористування України посідає шосту сходинку. Проте останнім часом в рейтингах застосовують інколи неадекватні показники, такі як рівень ЗНО серед студентів-контрактників та інше. Вони носять неадекватний, суб'єктивний характер.

6. Рівень міжнародної діяльності, міжнародного визнання.

Це насамперед кількість іноземних студентів, наявність програм подвійних дипломів, присутність в міжнародних рейтингах.

7. Ступінь довіри науково-педагогічного колективу, студентства, громадськості до керівника.

Щоб знати рівень довіри, потрібно проводити регулярні соціологічні дослідження, опитування, реагувати на них.

7. Планування роботи закладу освіти

Планування передбачає визначення конкретних завдань, цілей, що стоять перед закладом освіти та його основними підрозділами у різні планові періоди, та розробку відповідних програм.

Планування відбувається з врахуванням оточення. На цій основі керівник закладу освіти спочатку формує генеральну мету організації,

що стосується довгострокової перспективи розвитку останньої. На основі цієї місії визначаються стратегічні цілі, цінності та напрями діяльності. Місія та стратегічні цілі дають змогу розробити тактичні плани, на базі яких формулюються й досягаються оперативні цілі (рис. 42).

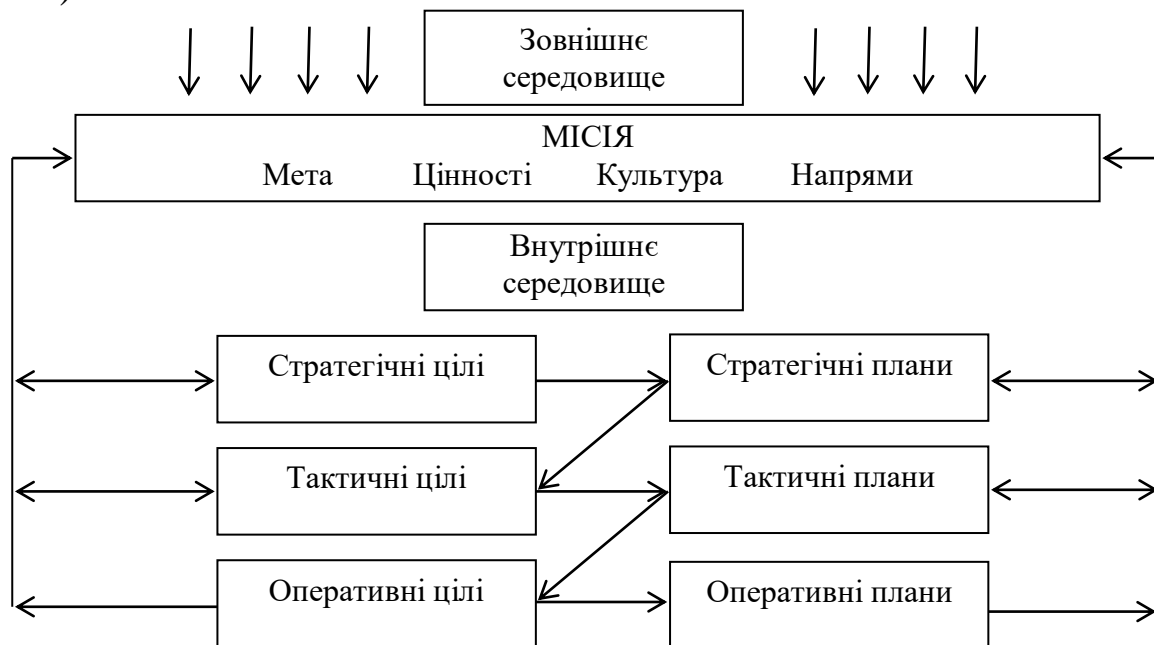


Рис. 42. Процес планування діяльності організації в контексті середовища (Т. Дрожжина, М. Татарінов)

Планування роботи закладу освіти передбачає:

- визначення контингенту чисельності студентів, викладачів, обслуговуючого і допоміжного персоналу;
- визначення обсягу необхідних ресурсів для утримання контингенту та реалізації основних цілей і завдань закладу вищої освіти;
- формування основних напрямів наукової, навчальної та методичної роботи закладу освіти і його структурних підрозділів (кафедр, факультетів, відділів).

На рис. 42 продемонстровано основні етапи планування діяльності освітньої організації, установи, взаємозв'язки мети, цінностей та цілей планування.

Планування наукової та навчально-виховної роботи закладу освіти починається з визначення стратегічних та оперативних завдань колективу на наступний навчальний рік. Під стратегічним розуміють довготерміновий очікуваний результат роботи закладу освіти, тактичні – це проміжні рубіжні досягнення бажаного результату,

оперативні – завдання поточного періоду. Аналогічно виділяють перспективні, річні й оперативні плани роботи.

Приклад місячного плану роботи та Регламент колегіальних заходів у НУБіП України наведено в додатках 15 та 16.

Планування передбачає кілька етапів, що взаємопов'язані, логічно вибудовані і становлять єдине ціле. Кількість етапів є критерієм визначення складності процесу стратегічного планування взагалі (рис. 43).

Отже, основними етапами стратегічного планування діяльності закладу освіти є:

- визначення місії;
- формулювання й корегування основних цілей;
- аналіз і оцінювання зовнішнього середовища, ситуації в країні, в галузі;
- постійний аналіз сильних і слабких сторін діяльності організації;
- формування чи вибір стратегії розвитку, розробка заходів її реалізації;
- розробка планів (проектів, програм) як інструментів реалізації стратегії, організація їхнього виконання;
- коригування заходів щодо виконання планів;
- контроль та аналіз отриманих результатів;
- конструювання нової стратегії у разі потреби.

Система планування роботи університету, інституту, коледжу включає:

- індивідуальний план роботи викладача на навчальний рік;
- план роботи кафедри (предметної або циклової комісії);
- план засідань вченої ради факультету, навчально-наукового інституту, науково-дослідного інституту (методичної ради коледжу);
- план засідань вченої ради університету (коледжу), педагогічної ради;
- план роботи факультету (відділення);
- план роботи навчального кабінету (лабораторії);
- план роботи бібліотеки;
- план засідань науково-методичної комісії факультету;
- план наукової роботи закладу освіти;
- план методичної роботи закладу освіти;
- план виховної роботи закладу освіти;
- план редакційно-видавничої роботи закладу освіти;

- план внутрішньовузівського контролю навчально-виховного процесу;
- план навчально-виробничої діяльності, проходження практик студентами, досліджень у навчально-дослідних господарствах.

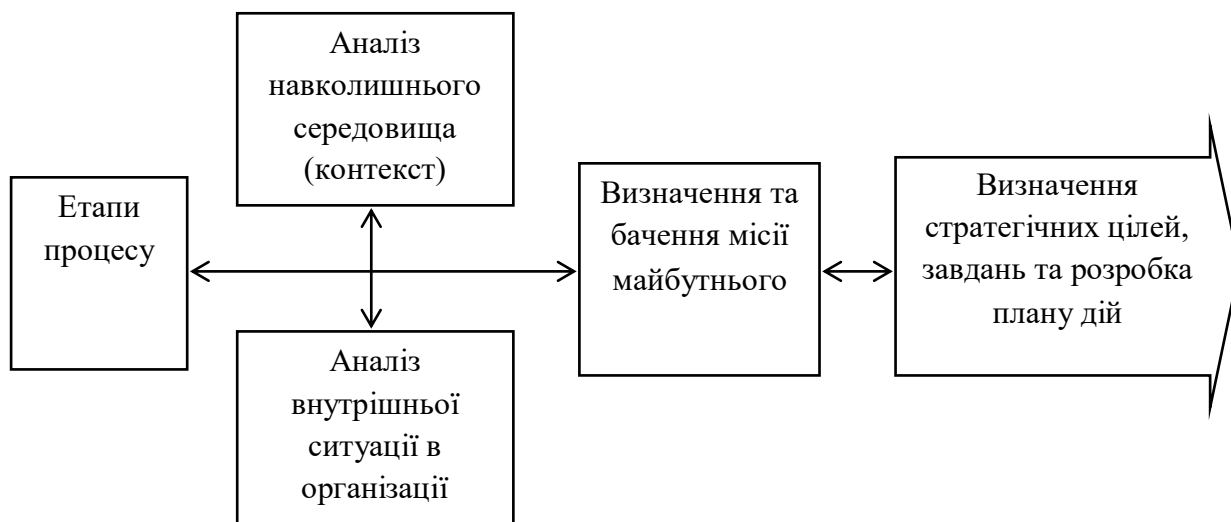


Рис. 43. Модель стратегічного планування

Отже, планування відіграє важливу роль в діяльності закладу освіти, дає змогу реалізувати поставлені завдання.

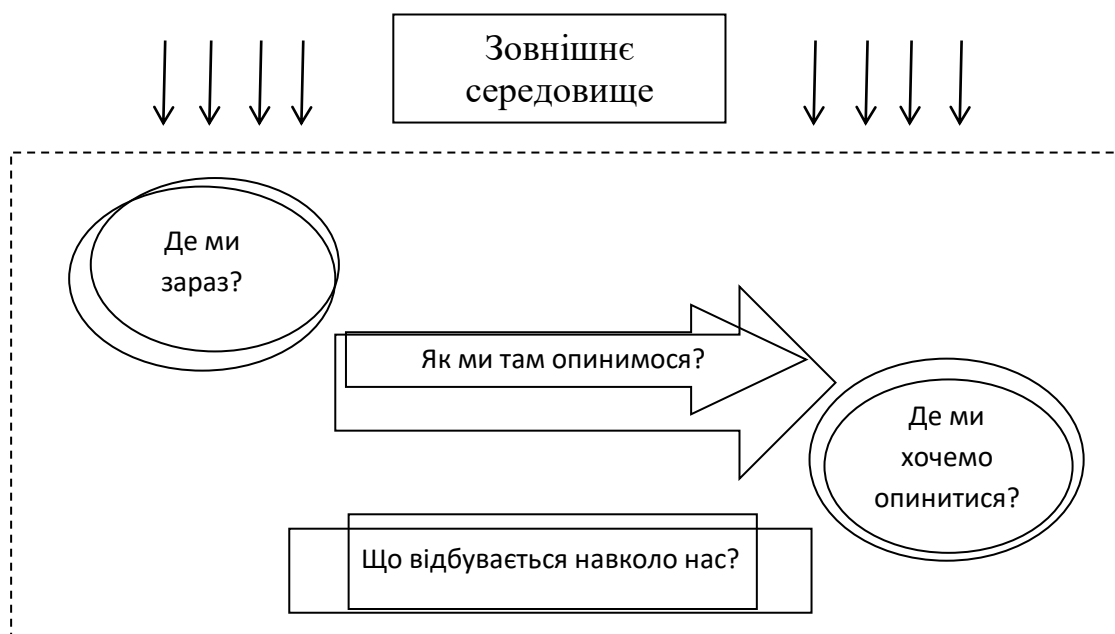


Рис. 44. Основні питання стратегічного планування

Для прикладу стратегічного планування наведемо Програму розвитку Національного університету біоресурсів і природокористування України «Голосіївська ініціатива – 2025» (додаток 10).

Література

1. Горбачев, А.Г. Тайм-менеджмент. Время руководителя: 24+2. Москва : ДМК-пресс, 2007. 128 с.
2. Закон України «Про вищу освіту». URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Закон України «Про освіту» URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
4. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент управління часом. *Збірник наукових праць ВНА*. Серія: Економічні науки. 2011. Т. 3. № 2(53). С. 61–70.
5. Коллінз Дж. Від хорошого до величного (Good to great).. Москва : Манн, Иванов, Фербер. 2018. 368 с.
6. Колпаков В.М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.
7. Ніколаєнко С. Теоретико-методологічні основи управління : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 419 с.
8. Ніколаєнко С. М. Управління якістю вищої освіти. Київ : КНТЕУ, 2007. 519 с.
9. Рейтинг МОН 2013. Національна система рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів. URL : www.mon.gov.ua/img/zstored/files/Рейтинг_МОН_2013.doc
10. Татарінов І. Є., Герасимов О. В. Світова практика формування рейтингів університетів: визначення найбільш об'єктивних критеріїв та індикаторів оцінювання. *Український соціум*. 2013. № 1(44). С. 100–116.

Матеріали для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Ознайомитися з основними теоріями управління соціальними системами. Охарактеризувати спеціальні закони управління.
2. Описати основні моделі управління освітніми установами.
3. Що таке самоменеджмент, особистий план розвитку.
4. Назвати найбільш поширені технології ефективного управління часом. Що таке тайм-менеджмент?

5. Назвати найбільш поширені технології ефективного використання часу («Альп», «Дерево цілей», система Франкліна, АБВГД-аналіз та ін.).

6. Охарактеризувати організаційні форми управління закладу освіти та критерії оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти.

7. Обґрунтувати особливості планування роботи закладу освіти. Розробити план роботи закладу освіти (за вибором студента) на вересень (початок навчального року) та червень (завершення навчального року).

8. Опрацювати тест на вміння делегувати доручення.

9. Чому кращі менеджери світових фірм віддають перевагу дисципліні людей, мислення та дій?

10. Які основні розділи плану роботи університету чи ПТНЗ?

11. Ознайомитися з працею Джима Коллінза «Від хорошого до великого». Чому в процесі створення успішної фірми на перше місце ставлять підбір команди, однодумців, а не вироблення стратегії розвитку?

12. Що означають вирази «дивитися у вікно» чи «дивитися в дзеркало»?

13. Чому керівники 5-го рівня не поспішають зі змінами, реформами, а спочатку зосереджуються на ліквідації недоліків?

Тест «Уміння делегувати доручення» (відповідь «так», «ні»)

1. Чи працюєте Ви зазвичай довше, ніж Ваші підлеглі?

2. Чи витрачаєте Ви час на рутинну роботу, яку змогли б виконати Ваші підлеглі?

3. Чи прагнете Ви поставити підпис на кожному папері?

4. Чи багато паперів на Вашому столі у Вашу відсутність?

5. Чи продовжуєте Ви займатися тими питаннями, які вирішували на попередній роботі?

6. Чи часто до Вас звертаються із запитаннями з проблем, які вирішували раніше?

7. Чи доводиться Вам постійно працювати в напруженні, щоб не порушити графік роботи?

Якщо Ви дали 4-5 ствердні відповіді, то Вам потрібно удосконалити своє вміння делегувати доручення «не роби сам того, що можеш доручити іншим». Не слід боятися дати правильну оцінку

навколишній дійсності. Це головне, щоб не втратити своє «Я», а для цього потрібна життєва зрілість і уміння жити серед людей.

Тестові завдання

1. До наведених функцій управління вкажіть їхні відповідні характеристики:

<i>Функції управління</i>	<i>Характеристика функцій</i>
1) планування	А. Творення певної структури, яка дає змогу людям ефективно працювати для досягнення певних цілей.
2) організація	Б. Забезпечення досягнення організацією своїх цілей.
3) мотивація	В. Визначення того, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації для їхнього досягнення.
4) контроль	Г. Спонування членів організації до діяльності для досягнення їхніх особистих цілей і цілей організації.

2. Вкажіть модель управління, коли освітня організація розглядається як закрита, механістична, раціональна система, управління якою націлене на забезпечення її ефективності:

1) модель, яка ґрунтується на критерії економічної ефективності освітньої установи;

2) модель, яка ґрунтується на критерії педагогічної ефективності;

3) модель, яка базується на критерії гнучкості;

4) модель, яка базується на критерії релевантності.

3. До наведених понять вкажіть відповідні визначення:

<i>Поняття</i>	<i>Визначення</i>
1) Управління	А. Вид людської діяльності, який розповсюджується на ділову, суспільну, сімейну та інші сфери життя людини і пов'язаний з ефективністю досягнення мети діяльності; галузь знань, що допомагає здійснювати управлінську діяльність.

2) Управління освітою	Б. Спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їхнього існування.
3) Менеджмент в освіті	В. Спеціальний вид діяльності в освітніх організаціях, який безпосередньо несе відповідальність за досягнення поставлених перед організаціями цілей шляхом ефективного та продуктивного використання ресурсів.
4) Менеджмент освітніх організацій	Г. Процес цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану в межах єдиної самокерованої системи; спеціальний вид діяльності в освітніх організаціях; процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціальну систему), в результаті якого відбувається його якісна зміна.

4. Принципи і функції адміністративного управління розробив:

- 1) Ф. Тейлор;
- 2) Ф. Гільберт;
- 3) Ч. Бернанд;
- 4) А. Файоль.

5. Основними організаційними формами управління освітніми установами є:

- 1) ректорат університету;
- 2) спортивні секції;
- 3) навчально-методичні, наукові комісії;
- 4) засідання студентської ради;
- 5) гуртки художньої самодіяльності;
- 6) вчена рада університету;
- 7) засідання кафедр;
- 8) діяльність автошколи;
- 9) конференція трудового колективу університету.

Завдання з вільним складанням відповіді

1. Управління як складний процес виконує такі функції ...

2. Сучасними науковими підходами в управлінні освітою є ...

3. До основних критеріїв оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти належать ...
4. Функціями ректорату, вченої ради, навчально-методичної ради університету є ...
5. Система планування роботи закладу освіти включає ...

Прийняття управлінських рішень у закладі освіти

1. Управлінські рішення, їхня сутність, функції, вимоги до них та різновиди.
2. Етапи прийняття управлінських рішень. Альтернативні рішення.
3. Індивідуальний та колегіальний підхід до прийняття управлінських рішень у закладі освіти.
4. Контроль за виконанням управлінських рішень.

Більше думай і тоді вирішуй.
Григорій Сковорода

*Керувати – значить приводити
співробітників до успіху і самореалізації.*
Вернер Зігерт, Ланг Ланг

1. Управлінські рішення, їхня сутність, функції, вимоги до них та різновиди

Прийняття рішень є однією з важливих функцій управління, успішне здійснення якої забезпечується досягненням поставлених колективом і організацією цілей.

Управлінське рішення – це пошук, напрацювання та оптимальний вибір керівником, його командою найкращого способу розв’язання управлінської проблеми з багатьох можливих варіантів.

Основними складниками управлінських рішень є цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм.

Цілі. Суб’єкт управління приймає рішення, виходячи не лише зі своїх власних потреб, а з метою розв’язання загальних проблем суспільства, конкретної організації.

Наслідки. Менеджер вибирає напрямок дії не тільки для себе, але й для організації в цілому та її працівників, і його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей.

Поділ праці. У кожній організації існує визначений поділ праці: одні працівники зайняті реалізацією проблем, що виникають, і прийняттям відповідних рішень, інші – реалізацією вже прийнятих рішень. Майстерність керівника якраз і полягає в розумному поділі обсягів робіт, ефективному поділі праці.

Професіоналізм. У керівництві освітньої організацією прийняття рішень є складним, відповідальним і формалізованим процесом, що вимагає професійної підготовки кожного виконавця. Не кожен співробітник, а тільки той, хто володіє необхідними професійними знаннями і навичками, компетентностями, наділений повноваженнями самостійно приймати рішення. Але такі працівники самі по собі не народжуються, їх потрібно готувати, навчати.

Прийняття рішень може переслідувати власну, самостійну мету або ж бути засобом сприяння досягненню загальної мети більш високого порядку. Відповідно до цієї тези рішення можуть бути стратегічними, тактичними або оперативними.

Стратегічні рішення: приймаються в масштабі всього навчального закладу і вище, розраховані на тривалий час, на вирішення перспективних задач.

Тактичні рішення: забезпечують здебільшого реалізацію стратегічних завдань.

Оперативні рішення: пов'язані зі здійсненням поточної діяльності.

Аналіз управлінської діяльності засвідчує, що управлінські рішення повинні відповідати низці вимог (рис. 45):



Рис. 45. Вимоги до управлінських рішень

Науково обґрунтованими; базуватися на використанні законів розвитку суспільства, зокрема закономірностях юриспруденції, теорії управління, економіки, педагогіки, психології тощо; враховувати останні досягнення науково-технічного прогресу, ґрунтуватися на глибокому, міждисциплінарному аналізі певної проблеми.

Своєчасними; прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно позначитися на результативності діяльності, породжувати відчуття невдоволення учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності.

Чіткими; стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання, мають передбачати відповідальних осіб та терміни виконання. Нечіткі формулювання можуть призвести до неадекватного розуміння сутності завдання, перекладання відповідальності з одного працівника на іншого, порушення терміну виконання тощо.

Реальними для виконання; враховувати наявність умов для вирішення проблеми (фінансово-матеріальна база, науково-технічні можливості, людські ресурси, час для виконання та ін.).

Передбачати механізм контролю виконання; звіти адміністрації та конкретних працівників на засіданнях статутних органів, проведення перевірок, контролю за виконанням, ревізій тощо, оскільки сам факт прийняття рішення не гарантує обов'язкового його виконання, а відсутність контролю у випадках недостатньої компетентності та стимулів у працівників не забезпечує очікуваної і своєчасної діяльності.

До основних функцій управлінського рішення зараховують:

- спрямовувальна, що вказує напрямок дій;
- забезпечувальна, що визначає, хто і як буде виконувати рішення;
- організаційна, що передбачає порядок і організацію виконання;
- координувальна, що повинна забезпечувати діяльність усіх виконавців;
- стимулювальна, що передбачає винагороду за працю.

У закладах освіти рішення приймають з урахуванням графіка навчального процесу, необхідності забезпечити якісну теоретичну і практичну підготовку спеціалістів.

Отже, управлінські рішення – це складний процес аналізу і вибору оптимальних шляхів реалізації задуманого.

2. Етапи прийняття управлінських рішень. Альтернативні рішення

Перейдемо до аналізу процесу прийняття управлінського рішення, що передбачає таку послідовність: виявлення сутності проблеми; аналіз способів її розв'язання, вибір оптимального рішення (рис. 46).

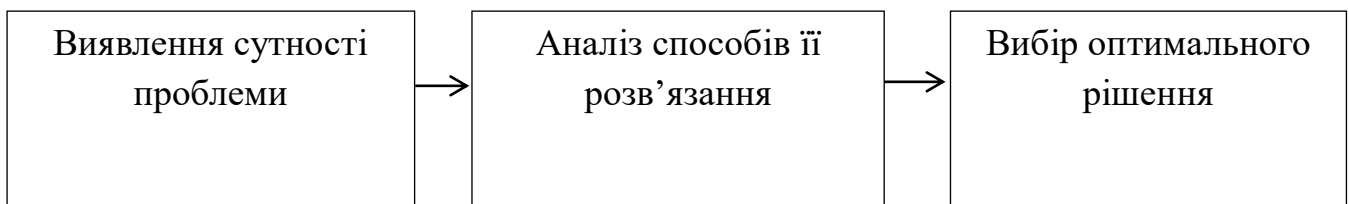


Рис. 46. Послідовність прийняття управлінських рішень

Перший етап полягає у виявленні та усвідомленні керівником управлінської проблеми, чіткому формулюванні завдання, яке необхідно виконати.

Другий етап – всебічний розгляд і аналіз можливих альтернатив, шляхів, способів розв'язання управлінської проблеми.

Завершальний етап характеризується вибором найоптимальнішого в певній конкретній ситуації способу розв'язання управлінської проблеми з аналізом та аргументацією основних факторів, що зумовили саме такий вибір.

Наприклад, на одному з факультетів низькі якість підготовки, відвідування занять. Ректор створює комісію з відповідальних фахівців, яка ретельно вивчає ситуацію, вносить пропозиції щодо поліпшення ситуації. На попередній нараді, а потім засіданні ректорату розробляються заходи щодо подолання негативних явищ, зокрема зміцнюється матеріально-технічна база лабораторій, оновлюється керівництво кількох кафедр, проводяться збори студентів, аспірантів, викладачів. Потім остаточно приймають відповідне рішення вчена рада факультету і ректорат. Визначають контрольні терміни. Ситуація обов'язково поліпшується.

Використовуючи алгоритм процесу прийняття рішень, запропонований К. Біркером (табл. 16), варто пам'ятати про вимоги, яких потрібно дотримуватись, приймаючи управлінське рішення:

- обґрунтованість (врахування об'єктивних закономірностей);
- оптимальність (вибір ефективного варіанта рішення);
- правомірність (дотримання правових норм діяльності);
- цілеспрямованість (чітке окреслення мети);
- конкретність (кількісне вираження або якісна характеристика результатів);
- наявність сил і ресурсів для його реалізації;
- своєчасність (потреба вирішення конкретної проблеми);
- адресність (спрямованість на виконавців).

Таблиця 16

Алгоритм процесу прийняття рішень (за К. Біркером)

Імпульс, виникнення ідеї	Ідентифікація потреби прийняття рішення
Розробка	Усвідомлення обставин прийняття рішення
Конкретизація проблеми	Спрямування мислення на прийняття рішення
Визначення масштабів оцінки рішень	Орієнтація цілей
Накопичення альтернативних рішень	Активація фази креативності
Оцінка альтернатив	Когнітивна перевірка на основі масштабів
Оцінка можливих додаткових впливів (ризиків, наслідків)	Врахування включення рішень у загальні межі
Прийняття зваженого рішення	Обов'язкове рішення як узгоджена мета

Вчений-системник С. Янг наводить такі етапи вироблення раціональних рішень:

- визначення цілей організації;
- виявлення проблем у процесі досягнення зазначених цілей;
- дослідження проблем і з'ясування їхніх особливостей;
- пошук варіантів вирішення проблеми;
- оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них;
- узгодження рішень в організації;
- затвердження рішення;
- підготовка рішення до реалізації;
- управління реалізацією рішення;
- перевірка ефективності рішення.

На нашу думку, керівник закладу освіти повинен бути ознайомлений з класифікацією управлінських рішень. Управлінські рішення класифікують за ознаками, наведеними на рис. 47. Коротко охарактеризуємо їх.

За суб'єктом прийняття: одноосібні (приймаються ректором чи директором), колективні (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників, вченою радою чи ректоратом), змішані (коли поєднуються перший і другий підходи).

За особливістю розв'язуваних завдань: програмовані (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій), непрограмовані (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка).

За рівнем прийняття: рішення на вищому (інституційному) рівні управління (наприклад, вчена рада університету, мають загальний характер, стосуються всього колективу і є компетенцією керівника вищого рівня управління); рішення на середньому (управлінському) рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня в межах делегованих їм повноважень); рішення на низовому (технічному) рівні управління (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління).

За сферою охоплення: загальні рішення (стосуються всієї організації), часткові рішення (спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів).

За тривалістю дії: короткотермінові (реалізуються протягом року для поточної роботи організації), середньотермінові (реалізуються протягом 1–5 років), довготермінові (реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років).

За способом обґрунтування: інтуїтивні (спираються на внутрішні передчуття); раціональні (передбачають об'єктивний аналітичний процес); аналітичні (передбачають оцінювання різних альтернатив); логічні (ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді); імпульсивні (вольові, процеси побудови гіпотез істотно переважають над їхнім контролем); інертні (кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез).



Рис. 47. Класифікація управлінських рішень

За ступенем складності: складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем); середньої складності (вимагають комплексного розгляду); прості (не вимагають великих зусиль для прийняття).

За рівнем централізації: централізовані (приймаються важливі управлінські рішення в єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління); децентралізовані (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей); комбіновані (поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень).

За цілеспрямованістю: стратегічні (визначають напрями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку на великий період тощо); тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів); оперативні (виникають при порушенні виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин).

За частотою повторення: випадкові (вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації); періодично повторювані (містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети); неперіодично повторювані (містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень).

За ступенем новизни: інноваційні (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства); стандартні (приймаються на основі вивчення та порівняння наявного досвіду і подібних ситуацій); комбіновані (приймаються вперше, але на основі наявного досвіду).

За характером: економічні (пов'язані з економічним механізмом функціонування організації); психолого-педагогічні (пов'язані з педагогічними, виховними та аспектами функціонування організації); адміністративні (передбачають юридичний вплив на відносини людей під час виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами); технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва) та ін.

За наслідками впливу: негативні (супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками); нейтральні (не мають сили управлінського впливу); позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення з можливих).

Узагальнення етапів прийняття управлінських рішень представлено на рис. 48.

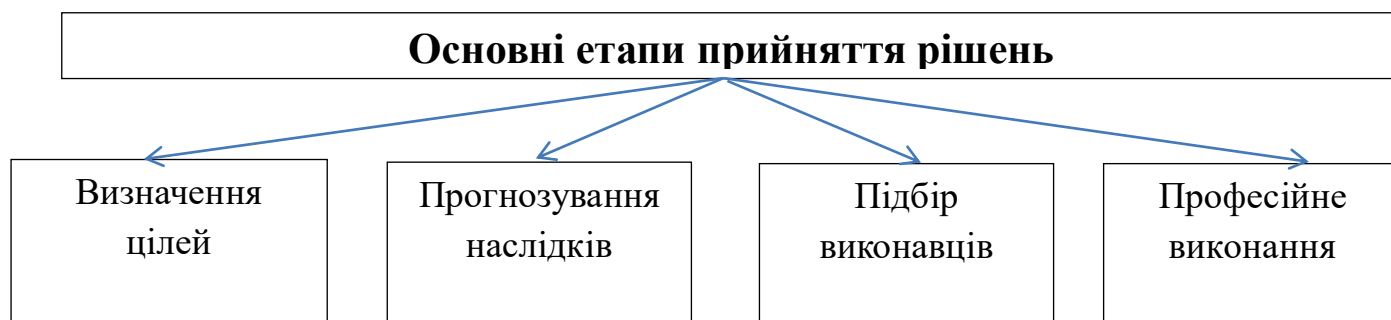


Рис. 48. Етапи прийняття рішень

Оскільки колективи закладів освіти є дуже специфічними, то слід ретельно продумувати всі етапи прийняття рішень. Особливо потрібно обмірковувати мету і цілі будь-якого з них. Цілі повинні бути досяжними, обґрунтованими і необхідними. Також треба завжди прораховувати можливі ризики і наслідки від прийнятих рішень, чи не буде шкоди від їхньої реалізації. Бажано дотримуватися демократичних начал при таких рішеннях.

Найважливішою ланкою в будь-якій справі є кадровий супровід: найкраща ідея не буде зреалізована без професійних виконавців. Тож ретельний підбір кадрів – одне з найвідповідальніших завдань керівника. Завершальною стадією реалізації рішення є професійне його виконання.

На прийняття управлінських рішень впливає низка чинників, які можна об'єднати у дві групи: **об'єктивні** (або зовнішні) та **суб'єктивні** (або **внутрішні**) (табл. 17).

До об'єктивних чинників відносяться ті, що пов'язані з управлінською ситуацією як такою і не залежать безпосередньо від самого керівника:

- стан соціально-політичного і економічного розвитку суспільства;
- особливості функціонування системи освіти як певної соціальної галузі;
- управлінський статус керівника та учасників управлінської взаємодії;
- тип закладу освіти;
- характеристика проблеми, яку потрібно вирішити;
- умови розв'язання управлінської проблеми.

**Чинники, що впливають на прийняття
управлінських рішень**

<i>Об'єктивні</i>	<i>Суб'єктивні</i>
Стан соціально-політичного та економічного розвитку суспільства	Зміст управлінської діяльності
Особливості функціонування системи освіти як певної соціальної галузі	Індивідуальні особливості здійснення керівником управлінської діяльності
Управлінський статус керівника та учасників управлінської взаємодії	Авторитет керівника, особливості взаємодії з іншими учасниками діяльності
Тип закладу освіти	Саморегуляція керівником своєї діяльності та поведінки
Характеристика проблеми, яку потрібно вирішити	Наявність кваліфікованої команди у керівника
Умови розв'язання управлінської проблеми	

Суб'єктивними чинниками є ті, що зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника – рівнем його компетентності, авторитету, особливостями виконання запланованого, особистісними психологічними характеристиками та ін. До них можна віднести:

- зміст управлінської діяльності;
- особливості здійснення керівником управлінської діяльності;
- авторитет керівника, особливості взаємодії з іншими учасниками діяльності;
- саморегуляція керівником власної діяльності та поведінки;
- наявність кваліфікованої команди у керівника організації.

Цікавим є алгоритм прийняття рішень у військовій практиці. Так, у бойовому Статуті сухопутних військ України зазначено, що командир підрозділу при прийнятті рішення повинен зрозуміти своє завдання, оцінити противника, своїх сусідів і місцевість, врахувати стан погоди, пору року і час доби. Тобто у військовій практиці чітко визначено весь алгоритм підготовки бойового наказу (рішення) командиром. До речі, багаторічний досвід керівника свідчить, що навчання студентів на військовій кафедрі позитивно впливає на підготовку фахівця до майбутньої діяльності.

3. Індивідуальний та колегіальний підхід до прийняття управлінських рішень у закладі освіти

Управлінські рішення в закладах освіти можуть приймати як індивідуально, так і колегіально.

Поняття *колегіальність* тлумачать вузько і широко. У вузькому трактуванні колегіальність означає вироблення і прийняття управлінського рішення групою осіб або груповим методом. Широко – участь певних груп людей, колективів в одній із форм управлінської діяльності, найчастіше в дорадчій або в дорадчо-інформаційній. Значущість колегіальних форм прийняття управлінських рішень (педагогічна рада, вчена рада, конференція трудового колективу, ректорат) особливо зростає за умови складності соціальних та професійних завдань, соціально-економічних проблем у державі, відсутності чіткої законодавчої бази, матеріально-фінансових ресурсів. Проте слід пам'ятати: керівник все одно мусить відповідати за прийняті рішення, особливо фінансового та майнового характеру.

До **організаційних форм** взаємодії можна віднести:

- оперативні наради адміністрації закладу освіти;
- засідання навчально-методичних рад, циклових комісій;
- засідання ректорату, вченої ради (педагогічної ради);
- конференції чи збори трудового колективу.

Серед основних **форм колегіального генерування ідей** управлінською командою виокремлюють:

- мозковий штурм;
- ділові ігри та ін.

Використання керівниками закладів освіти колегіальних форм прийняття управлінських рішень передбачає врахування ними як додаткових можливостей, так і додаткових труднощів, що можуть виникати при цьому. Враховуючи високий інтелектуальний рівень науково-педагогічних колективів, слід налагодити постійний діалог із викладачами і вченими, добиватися підтримки принципових рішень колегіальними органами управління.

Так, до позитивних характеристик колегіальних форм прийняття управлінських рішень належать:

- зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників взаємодії;
- підвищення ймовірності розкриття нових аспектів, ракурсів аналізу проблеми та альтернативних способів її розв'язання;

- забезпечення більшої зваженості прийняття рішень;
- активізація ініціативності працівників;
- зростання відповідальності працівників за виконання рішення.

Слід зазначити, що крім перелічених позитивних моментів, колегіальні форми прийняття управлінських рішень вимагають від керівників додаткових організаційних і змістово-психологічних зусиль. Залежно від завдання та конкретної ситуації доцільно чергувати використання індивідуальних і колегіальних способів прийняття управлінських рішень.

Майбутній керівник закладу освіти має знати певні стилі управлінських рішень. Зокрема, американські вчені В. Врум і Ф. Йеттон виділяють п'ять стилів прийняття рішень:

Стиль 1. Керівник приймає рішення одноосібно, без обговорення ситуації будь з ким. При цьому він покладається тільки на власні знання або інформацію, яку може віднайти в документах. Це може собі дозволити лише досвідчений і авторитетний керівник.

Стиль 2. Керівник збирає інформацію, а потім приймає рішення одноосібно. У цьому випадку він звертається за інформацією до одного або декількох підлеглих, своїх радників, при цьому може інколи і не пояснювати їм, навіщо йому потрібна ця інформація.

Стиль 3. Керівник консультується з підлеглими в індивідуальному порядку, а потім приймає рішення одноосібно. Він ділиться проблемою з обраним колом співробітників, отримує від них додаткову інформацію і пропонує надати пропозиції щодо можливого рішення проблеми, але все-таки приймає остаточне рішення сам.

Стиль 4. Керівник консультується з усією командою, а потім все-таки приймає рішення одноосібно. Він збирає групу підлеглих, радників і, використовуючи їх як консультантів, обговорює можливі альтернативи. Керівник може враховувати їхні міркування, але право остаточного рішення залишає за собою.

Стиль 5. Керівник ділиться проблемою з командою (ректором) і рішення приймають спільно. Він може сформулювати проблему, надати команді необхідну інформацію і брати участь в обговоренні нарівні з іншими учасниками, але відмовляється від права прийняття остаточного рішення. При цьому керівник не тільки погоджується з прийнятим командою рішенням, але й бере відповідальність за нього на себе. На нашу думку, такий стиль для

закладів освіти є оптимальним, оскільки він поєднує колективний розум з особистим досвідом та відповідальністю.

4. Контроль за виконанням управлінських рішень

Контроль за виконанням управлінського рішення здійснюють у процесі реалізації поставлених завдань та за кінцевим результатом. Мета контролю – відстежувати хід виконання рішення, запобігти відхиленням фактичних параметрів процесу виконання від заданих параметрів або своєчасно виявити відхилення, які необхідно усунути.

Отже, контроль – це сукупність дій, спрямованих на збереження стійкості та функціональності системи. До таких дій належать: облік, спостереження за певним об'єктом або процесом, перевірка діяльності будь-якої структурного підрозділу або відповідальної особи, звітність, аналіз результатів їхньої діяльності, виконання стратегічних планів та вжиття певних заходів щодо коригування для досягнення необхідних результатів. Наявність системного контролю дисциплінує колектив, орієнтує працівників на реалізацію поставлених завдань, пошук оптимальних шляхів їхніх рішень.

Основними вимогами до контролю повинні бути такі: об'єктивність, плановість і систематичність, комплексний підхід до оцінки стану справ, гласність, дієвість, особиста відповідальність керівника за стан і організацію контролю.

Контроль повинен:

- відображати пріоритети організації відповідно до стратегічної спрямованості її діяльності;
- орієнтуватися на досягнення конкретних результатів;
- відповідати тому видові діяльності, яка є основою для організації;
- забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість застосування контрольних операцій;
- відзначатися зростанням, бути економічно доцільним, тобто базуватися на порівнянні витрат на контроль з його досягненнями.

Для успішного здійснення контрольної діяльності велике значення має вміле використання різних видів та форм його здійснення.

У практиці організації виконання та реалізації виконання управлінських рішень використовують такі різновиди контролю:

- попередній (мета – надати більш глибоке обґрунтування рішенню, що приймається);
- поточний (з його допомогою вносяться корективи до процесу виконання прийнятих рішень);
- заключний (застосовується для перевірки ефективності прийнятого рішення).

Доцільно, щоб у ректораті (дирекції) була відповідальна особа, яка вела б облік виконання рішень вченої ради, ректорату, доручень ректора.

Щотижня чи щомісяця на нарадах у ректора чи директора практикують звіти відповідальних осіб за виконання доручень, надаються уточнювальні доручення. Ведеться їхній облік, щомісячно підбиваються підсумки діяльності. У разі невиконання виявляються причини, вносяться корективи в терміни виконання. Дієвий контроль допомагає вирішити багато назрілих проблем у колективі, підвищує його організованість.

Література

1. Білан Л. Л. Керівник навчального закладу : навч.-метод. посіб. Київ : ТОВ «Анва-Прінт», 2012. 139 с.
2. Бойовий статут Сухопутних військ Збройних Сил України. Ч. III : Взвод, відділення, екіпаж танка від 29.12.2010 № 575 URL : <https://ru.calameo.com/read/004661740ff484ee1cc62>.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
4. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
5. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 605. С. 20–24.
6. Ніколаєнко С. Теоретико-методологічні основи управління : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 419 с.
7. Ніколаєнко С. М. Управління якістю вищої освіти. Київ : КНТЕУ, 2007. 519 с.
8. Освітній менеджмент : навч. посіб. За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
9. Рибак В. О., Рябченко В. І. . Управління лісогосподарським виробництвом : навч. посіб. Київ : Фітосоціоцентр, 2013. 472 с.

10. Співак В. О. Організаційна поведінка і управління персоналом : навч. посіб. для вузів. URL : <http://bibliograph.com.ua/upravlenie-personalom-2/60.htm>

11. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. Авт.-упорядники М. В. Михайліченко, О. О. Ярошинська. Умань : ПП Жовтий О. О., 2013. 217 с.

12. Цехмістрова Г. С., Фоменко Н. А. Управління в освіті та педагогічна діагностика : навч. посіб. Київ : Вид-й Дім «Слово», 2005. 280 с.

13. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком. Москва : «Изд-во АСТ», Минск : Харвест, 2009. 816 с.

Матеріал для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Що таке управлінське рішення? Навести приклад управлінського рішення в закладі освіти.

2. Розкрити сутність управлінських рішень та вимоги до їх прийняття.

3. Обґрунтувати етапи прийняття управлінських рішень.

4. Навести приклади об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень.

5. Як впливає психологічний стан, характер керівника на рішення?

6. Порівняти індивідуальний та колегіальний підхід до прийняття управлінських рішень у закладі освіти.

7. Які рішення є більш ефективними – колегіальні чи індивідуальні?

8. Описати сутність і вимоги до контролю за виконанням управлінських рішень.

9. Чому в університетських колективах слід більше уваги надавати колегіальним формам прийняття рішень?

10. Підготувати план виконання рішення (підготовка Дня знань, випускного вечора та ін.).

Тестові завдання

1. Управлінське рішення – це:

1) пошук, напрацювання та оптимальний вибір керівником найкращого способу розв'язання управлінської проблеми з багатьох можливих варіантів;

2) функція менеджменту;

3) алгоритм діяльності керівника закладу освіти, педагогічного колективу та учнів.

2. З наведеного переліку оберіть вимоги до управлінських рішень, вони повинні бути:

1) науково обґрунтованими;

2) схваленими всіма членами колективу;

3) своєчасними;

4) легкими для виконання;

5) чітко сформульованими;

6) реальними для виконання.

3. Розташуйте в логічній послідовності етапи прийняття управлінського рішення:

1) прогнозування наслідків;

2) підбір виконавців;

3) визначення цілей рішення;

4) професіоналізм виконання.

4. До наведених видів рішень вкажіть відповідну характеристику:

<i>Види рішень</i>	<i>Характеристика</i>
1) стратегічне	А. Пов'язані зі здійсненням поточної діяльності.
2) тактичне	Б. Приймаються в масштабі всього навчального закладу і вище, розраховані на тривалий відрізок часу, на вирішення перспективних задач.
3) оперативне	В. Забезпечують, як правило, реалізацію стратегічних завдань.

5. Розподіліть наведені фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень, відповідно до вказаних груп:

<i>Групи чинників</i>	<i>Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень</i>
А. Об'єктивні Б. Суб'єктивні	1. Зміст управлінської діяльності. 2. Соціально-політичний і економічний розвиток суспільства. 3. Особливості здійснення керівником

	<p>управлінської діяльності.</p> <p>4. Особливості функціонування системи освіти як певної соціальної галузі.</p> <p>5. Управлінський статус керівника та учасників управлінської взаємодії.</p> <p>6. Авторитет керівника, особливості взаємодії з іншими учасниками діяльності.</p> <p>7. Тип закладу освіти.</p> <p>8. Характеристика проблеми, яку потрібно вирішити.</p> <p>9. Саморегуляція керівником своєї діяльності та поведінки.</p> <p>10. Умови розв'язання управлінської проблеми.</p>
--	--

Завдання з вільним складанням відповіді

1. До основних функцій управлінського рішення зараховують ...
2. Концепція процесу прийняття рішень за К. Біркером полягає у ...
3. Управлінські рішення класифікують за такими ознаками ...
4. Позитивними рисами колегіальних форм прийняття управлінських рішень є ...
5. Для перевірки виконання управлінських рішень використовують такі різновиди контролю: ...

Професійні вимоги до керівника закладу освіти

1. Основні вимоги та професійно-кваліфікаційна характеристика, психограма керівника закладу освіти.
2. Роль іміджу керівника.
3. Стиль керівництва закладом освіти. Типологія стилів лідерства.
4. Принципи і прийоми в діяльності керівника.

Хто уміє говорити лише одними словами, а не справами, той і людиною вважатися не має права.

Той, хто мало знає, малому може і навчити.

Ян Амос Коменський

1. Основні вимоги та професійно-кваліфікаційна характеристика, психограма керівника закладу освіти

До керівника закладу освіти (університету, училища, коледжу, школи чи інтернату) завжди будуть висуватися надзвичайні вимоги, бо він вчитель вчителів, вихователь вихователів, батько вихованців. Високі моральні оцінки, постійне перебування на очах, складні стосунки в науково-педагогічних, інженерно-педагогічних, педагогічних колективах вимагають від керівника постійного самовдосконалення, праці над собою та самоконтролю.

У розділі, присвяченому організаційно-педагогічним основам діяльності керівника закладу освіти, ми згадували працю Дж. Колінза «Good to great», присвячену секретам успіхів найкращих компаній світу, де зазначається їхня спільна ознака – наявність керівника 5-го рівня. Це керівник, який поєднує виняткові особисті якості з твердою професійною волею.

Керівником закладу освіти не може бути, як кажуть, людина «з вулиці». Він мусить, як святий хліб на добрих дріжджах, вистояти, здобути знання, досвід, визріти і бути готовим до цієї складної діяльності. Відповідальність керівника багатогранна – не тільки за себе, а ще й за своїх підлеглих. Не гріх згадати і релігію. В AXIOS і Таїнстві людської природи сказано: «отримавши владу над собою, правитель повинен отримати владу і над пристрастями другорядних, підпорядкованих йому розпорядників, щоб не захоплюватися їх

пристрастями, їх хибним розумом, їх лестощами, їх наговорами, щоб з правителя не стати рабом, щоб сили не перетворилися у знаряддя».

Ми не випадково в епіграф цього параграфу винесли слова чеського педагога Я. Коменського, який говорить про обов'язковість «багато» знати. Це важлива риса майбутнього керівника, бо ще в праці «Сто порад вчителю» В. Сухомлинський підкреслював, що справжній учитель повинен у 100 разів більше знати, ніж учень. Звичайно, на сьогодні в умовах інформаційного суспільства цього досягти важко, але постійно самовдосконалюватися, навчатися, тримати себе в руках – щоденне завдання керівника.

Отже, ми запропонували коротку характеристику особистісних якостей керівника закладу освіти. Спробуємо описати його професійні і кваліфікаційні характеристики.

Скористаємося поняттями професіограми та психограми. **Професіограма** (лат. *professio* – спеціальність і *gramma* – запис) – науково визначена система ознак, які дають опис тієї чи тієї професії.

Для розуміння поняття *професіограми*, її змісту послуговуємося визначенням дослідниці А. Маркової.

Зміст професіограми (за А. Марковою):

– призначення, «місія» професії, її роль у суспільстві (виробництво матеріальних товарів або ідей, надання послуг у різних соціальних сферах, збір, зберігання і передача інформації та ін.), спрямованість на людину;

– поширеність професії (типові для цієї професії установи);

– предмет праці в професії – сторони навколишньої дійсності, на які впливає людина (матеріальні предмети, ідеальні предмети – культура, інформація, індивідуальна або суспільна свідомість людей, предмети, натуральні в контексті природи, і штучні, створені людиною);

– професійні знання як сукупність відомостей про сторони праці в професії;

– діяльність, дії, прийоми, уміння, способи роботи, технології, техніки, які застосовуються в професії для успішного досягнення результату; ступінь їхнього розгорнення, узагальненості, автоматизованості;

– засоби праці – сторони навколишньої дійсності (матеріальні та ідеальні об'єкти), які людина використовує для впливу на предмет праці при реалізації своїх цілей, для отримання потрібного продукту праці. До засобів праці належать інструменти,

прилади, комп'ютери, оргтехніка, а також знакові засоби і системи правил логічного мислення, моральної та естетичної оцінки тощо;

- умови праці: режим праці та відпочинку, можливості їх варіювання; характеристика соціального оточення; санітарно-гігієнічні чинники праці; інтенсивність, темп праці та тривалість навантаження; робоче місце;

- організація і кооперація праці: форми індивідуальної, спільної, групової діяльності, що переважають у цій професії; види професійного спілкування і позиції в ньому, обмін засобами і продуктами праці між його учасниками; норми виконання і терміни; субординація та ієрархія підпорядкування, соціальний статус і посади в рамках професії;

- продукт праці (його результат) – ті якісні й кількісні зміни, які людина привносить у предмет праці; критерії оцінки результату праці, ступінь заданості результату праці, його більш-менш жорстка регламентація (від виконавчої праці до творчості);

- можливі рівні професіоналізму та кваліфікаційні розряди у цій професії, категорії та їх оплата;

- права представника цієї професії: психологічна та соціальна безпека, наявність сприятливого мікроклімату в професійному середовищі; соціальні гарантії, розміри оплати праці та відпустки, охорона праці; допустимість індивідуального стилю виконання трудової діяльності та індивідуального варіювання операції; можливість підвищення кваліфікації, перепідготовки за суміжними професіями; форми службового просування та заохочення професійного зростання;

- обов'язки представника цієї професії: володіння професійною компетентністю, знання етичних норм професійної поведінки (духовність у спілкуванні з колегами); дотримання професійної та службової таємниці в роботі з людьми; вміле ведення документації; обмеження. Посадові функціональні обов'язки: що і як повинна робити людина цієї професії в умовах конкретної посади в тому чи тому закладі);

- позитивний вплив цієї професії на людину: можливість особистісної самореалізації, вектори і можлива динаміка внутрішнього зростання; можливість розвитку індивідуальності і особистості засобами цієї професії, приналежність до певної професійної спільності, соціального кола;

– негативні сторони професії: зони та типи труднощів і помилок, можливі матеріальні та моральні втрати, наявність екстремальних і стресових ситуацій, різка зміна ситуацій або паузи, монотонність, обмеження в часі, дефіцит інформації або інформаційне перевантаження; можливість аварійних ситуацій, професійної деформації особистості та інші психологічні аспекти; відсутність професійного зростання; види нарікань («штрафів») за низьку ефективність, чи порушення етичних норм.

Професіограма містить перелік норм і вимог, які характерні для певної професії і яким повинен відповідати певний працівник, той же директор чи ректор.

Професіограму керівника закладу освіти можна умовно скласти з таких розділів:

- класифікаційна картка професії керівника;
- домінантні види діяльності (організаційна, навчальна, наукова, фінансово-економічна, господарська тощо);
- властивості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності (здібності, особистісні якості, інтереси, нахили);
- властивості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності (нестриманість, непослідовність, безвідповідальність, непрофесіоналізм);
- сфери застосування професійних знань;
- історія професії;
- деякі професії, що також підходять людині з даним типом особистості;
- навчальні заклади чи попередні професії, що навчають чи готують до даної професії.

Знайомство з розділами професіограми починається з класифікаційної картки професії керівника, де у короткій формі викладені найбільш важливі з психологічної точки зору ознаки:

- найменування професії;
- домінуючий спосіб мислення;
- сфера базових знань;
- професійна сфера;
- міжособистісна взаємодія;
- домінантний інтерес;
- додатковий інтерес;
- умови роботи.

Важливою частиною професіограми є **психограма** – характеристика вимог, що пред’являються професією (спеціальністю) до психологічних якостей людини. Її зміст і обсяг визначаються цілями профвідбору, профнавчання, профорієнтації, переміщення та інших елементів кадрової політики. Пристрасті людини – причина всіх хвилювань і непорозумінь. Тільки при світлі духовного розуму керівник зможе розкривати навколо себе лукавство, обман, зраду, корисливість. Психограми – це спосіб побачити, спрогнозувати психічний стан людини, її здатність до здійснення професійних кроків, можливість управляти собі подібними.

Для складання психограми використовують такі джерела інформації: документи (інструкції, положення, хронометражні таблиці, описи), усні і письмові опитування працівників, зокрема анкети, особисті спостереження, збір інформації з попередніх місць роботи, лабораторні та природні експерименти, аналіз сторінок в соціальних мережах, дані «пілотних» (пробних, цільових) досліджень та ін.

Структура психологічної характеристики професії (спеціальності, групи робочих місць, робочого місця) є такою:

- соціально-психологічні параметри трудового колективу;
- комплекс вимог до психіки людини (нейропсихічні, психофізіологічні, особистісні, інтелектуальні властивості); до станів (емоційно-вольових установок, працездатності, змінених станів); до процесів адаптації, навчання, сприйняття, ритмів тощо;
- вимоги до організації та умов праці;
- вимоги до організації психолого-педагогічних аспектів праці;
- вимоги до знань правового, фінансово-економічного характеру;
- вимоги до керівника – організатора, педагога, фахівця, особистості.

Звичайно, посада керівника різного типу закладу освіти є дуже специфічною і неможливо виписати одні узагальнюючі характеристики для всіх типів закладів, проте знати, як вибудовуються психограми, потрібно кожному.

Об’єктом розгляду можуть бути такі параметри психічних функцій:

- швидкість і точність розпізнання, порівняння, розрізнення, виділення, поділу тощо (методи виявлення цих якостей описані в роботах К. Платонова з індустріальної психології);

- спостережливість;
- показники уваги: обсяг, переключення, стійкість, концентрація, розгалуженість, завадостійкість;
- різновиди пам'яті: оперативна, довготривала, наочно-образна, словесно-логічна, рухова, зорова, слухова;
- показники пам'яті: обсяг, швидкість, точність, тривалість збереження інформації;
- здатність запам'ятовувати, зберігати в пам'яті і відтворювати правила та інструкції;
- різновиди мислення: наочно-дієве, абстрактно-логічне, образне, репродуктивне, продуктивне (творче);
- швидкість розумових дій;
- здатність мислення до аналізу, синтезу, абстракції, класифікації, систематизації, конкретизації, планування, розуміння графічного або словесного матеріалу;
- здатність швидко і точно приймати рішення;
- ініціативність;
- хороше орієнтування в просторі і здатність до оперування просторовими уявленнями;
- показники психомоторної діяльності: швидкість, точність, координація, стійкість, ритм рухових актів;
- швидкість реакції в простих та складних ситуаціях;
- рухливість пальців;
- точність здійснення простих дій за умов дефіциту часу, монотонної роботи, роботи з малою інтенсивністю;
- швидкість вироблення і перебудови рухових і розумових навичок;
- розбірливість мови;
- відсутність у складній обстановці напруженості, розгубленості, тенденцій до порушення і нервозності, конфузу, надмірної обережності;
- здатність працювати за наявності ризику або небезпеки зі збереженням або підвищенням продуктивності (вид стресу, стійкість до стресів);
- врівноваженість;
- пильність;
- показники характеру: цілеспрямованість, старанність, витримка, витривалість, принциповість, працьовитість, ентузіазм, комунікабельність, самокритичність (ще можна додати – акцентуація

характеру, конфліктність, локус контролю, темперамент, психологічний тип, коефіцієнт інтелекту IQ тощо);

➤ моральні якості, прагнення до розвитку в роботі, до керівництва, трудовий або культурно-виробничий потенціал, потенціал до керівної роботи;

➤ позитивна мотивація та спрямованість на професійну діяльність;

➤ професійно зумовлені якості (готовність до роботи): підготовленість, досвід професійної діяльності (інтелектуальний, технічний, фінансово-економічний, організаторський), визначається специфікою фаху, спеціальності, організацією і змістом праці.

Цей перелік повинен бути доповнений блоком вимог, пов'язаних зі специфікою професій, різновиди яких наведено на рис. 49.

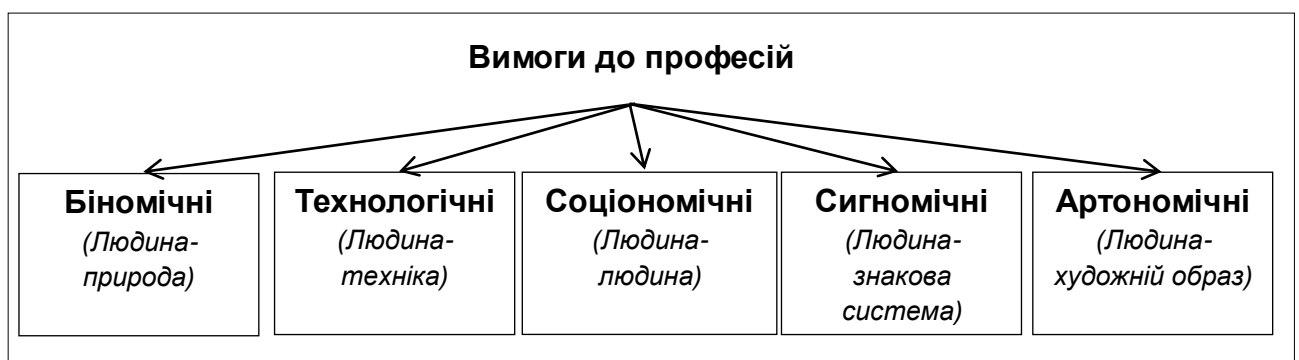


Рис. 49. Вимоги до професій (за Є. Клімовим)

Вимоги до професій передбачають наявність у претендента необхідних природних здібностей, характеристик, орієнтацію кандидата на необхідність розвитку в собі та оволодіння певними якостями. Скажімо, якщо молода людина хоче присвятити себе спеціальностям природничого профілю (лісівник, агроном, еколог тощо), то ця робота йому повинна, перш за все, подобатися. Претендент повинен відчувати себе комфортно, мати інтерес до вивчення рослинного, тваринного світу, бути ближчим до природи.

Якщо ж у людини є нахили до техніки, потяг до її обслуговування і конструювання, то їй краще орієнтуватися під час вибору професії на технічні спеціальності.

Для керівника освітньої установи дуже важливим є врахування соціономічних чинників, коли робота з людьми приносить не втому і роздратування, а задоволення, викликає жвавий інтерес. З

управлінської практики відомо, що люди із сигномічними (людина – знакова система) чи технологічними уподобаннями не завжди добре виконують управлінські функції, оскільки спілкування з людьми для них часто є обтяжливим, приносить відчуття втоми. Невипадково американські психологи вважають роботу менеджера, роботу з людьми найважчою.

Слід уважно ознайомитися з класифікацією професій, враховувати їхню специфіку в процесі вибору майбутньої спеціальності, підборі керівників.

Класифікація професій за К. Платоновим наведена на рис. 50.



Рис. 50. Класифікація професій (за К. Платоновим)

Найкраще для майбутнього керівника підходять кандидати, які мають організаторські чи педагогічні здібності. Хоча в чистому вигляді такого поділу не існує, а є певні комбінації професійних якостей. Слід знати, що частину з них можна розвивати в собі свідомо.

Професіограма менеджера освіти – ідеальна модель діяльності керівника закладу освіти, котра розкриває основні вимоги до якостей особистості менеджера, професійних знань, умінь та навичок, необхідних і достатніх для виконання функцій керівника закладу освіти (представлена на рис. 51).

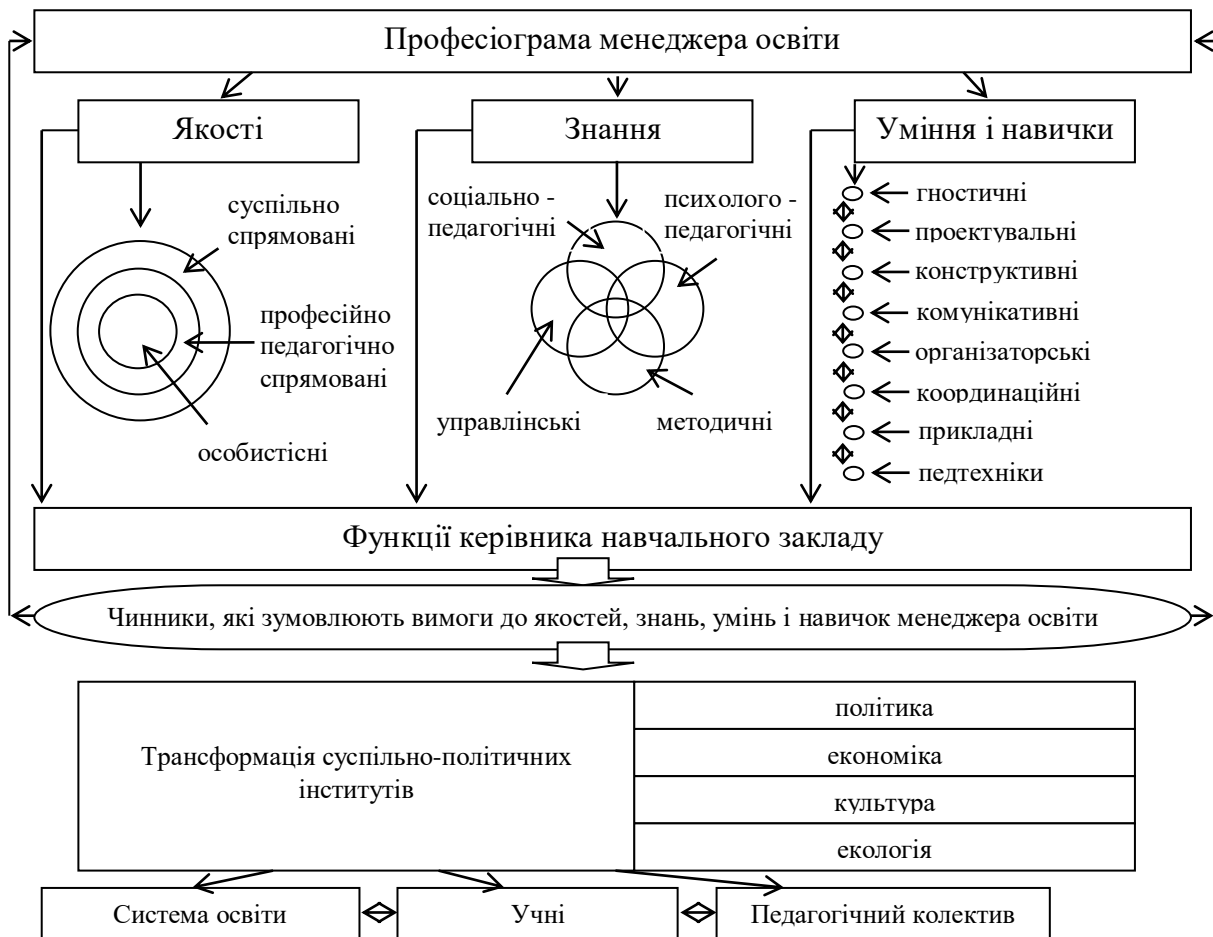


Рис. 51. Професіограма менеджера освіти

До професійних якостей керівника закладу освіти ставляться дуже високі вимоги (рис. 52). Це, звичайно, і висока ерудиція, професіоналізм, широкий кругозір та вміння спілкуватися з людьми, вміння слухати, давати слушні поради. Керівник вишу, коледжу, училища, школи повинен орієнтуватися в політичній ситуації, але пам'ятати про те, що заклад освіти є поза політикою, впливом політичних партій, оскільки серед викладачів і студентів є прихильники різних політичних сил. Хоча це не означає, що керівник не може мати певних політичних вподобань. Йдеться про те, що він не повинен нав'язувати їх своїм підлеглим.

Обов'язком керівника є знання правових і економічних основ життєдіяльності навчального закладу, податкового та земельного законодавства, Бюджетного кодексу. Звичайно, керівник повинен бути людиною ініціативною, наполегливою, мати добрі розумові здібності, вміння аналізувати події і явища, системно мислити.

Окремо варто сказати про Класифікатор професій, який застосовують в Україні. Він призначений для застосування органами виконавчої влади, суб'єктами господарювання під час визначення

назви професій та запису в трудових книжках працівників. За основу розроблення Класифікатора прийнято міжнародну стандартну класифікацію професій (ISCO 88), яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці рекомендувала для переведення національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією.

Класифікатор складається з 9 розділів. Кожен з них включає в себе опис, класифікацію професій та показчик професійних робіт.



Рис. 51. Професійні якості керівника закладу вищої освіти

Посада директора профтехучилища, коледжу, технікуму, ректора інституту, академії, університету має код професії 1210.1 та віднесена до розділу 1 – «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери».

Для розуміння специфіки діяльності керівника закладу професійно-технічної освіти (професійного коледжу) слід ретельно вивчити (додаток 17) кваліфікаційну характеристику директора цього типу закладів освіти, приведену у відповідність із класифікатором

професій ДК 003:2010, затвердженим наказом Держспоживстандарту № 327 від 28 липня 2010 р. Знання цих документів дозволить бути більш підготовленим до майбутньої професії.

Розглянемо класифікацію професійних умінь керівника, запропоновану О. Шквиром. Вчений виділяє 8 блоків професійних умінь керівника закладу освіти.

Гностичні (аналітичні) – вміщують уміння аналізувати психолого-педагогічну літературу, умови, в яких здійснюється навчально-виховний процес, завдання, що стоять перед керівником закладу освіти, педагогічні ситуації і знаходити гуманні способи їхнього розв’язання. Це уміння аналізувати й оцінювати результати управлінської діяльності, рівень розвитку педагогічного та учнівського колективів, узагальнювати і використовувати передовий педагогічний досвід.

Проектувальні – уміння прогнозувати, передбачати розвиток педагогічного колективу, прогнозувати власну систему педагогічної діяльності; уміння моделювати цілі, завдання, зміст, засоби управлінської діяльності.

Конструктивні – уміння планувати особисту діяльність для педагогічного керівництва; впроваджувати ставленицький, рольовий, діяльнісний, творчий, діалогічний, гуманістичний, особистісно зорієнтований, комплексний, науковий, конкретно-історичний, системний, полікультурний, національний, технологічний підходи через використання ефективного змісту, засобів, методів, форм та технологій управлінської діяльності; передбачати труднощі в навчально-виховному процесі; конструювати новітні засоби та прийоми взаємодії з підлеглими; уміння планувати роботу школи.

Комунікативні – уміння формувати гуманні відносини зі студентами та педагогами на рівні співробітництва і співтворчості; створювати сприятливе виховне середовище для розвитку інтересів, здібностей, нахилів учнів; регулювати міжособистісні стосунки в педагогічному колективі; володіти методами позитивного впливу на людину; здійснювати індивідуальний і диференційований підходи; уміння спілкуватися з учнями, батьками та вчителями; уміння захопити учнів та педагогів практичною діяльністю, використовуючи власний авторитет.

Організаторські – уміння стимулювати розвиток учнівського, студентського та педагогічного колективів, організувати їхню щоденну життєдіяльність, наповнюючи її цікавими творчими

справами, сприяти накопиченню в учнів чи студентів соціального досвіду, позитивних рис, контролювати і допомагати вчителям в організації навчально-виховного процесу.

Координаційні – уміння налагоджувати постійні психолого-педагогічні стосунки з роботодавцями, батьками вихованців і громадськістю, об'єднувати виховні зусилля науково-педагогічних працівників, соціальних педагогів, психологів; уміння вести педагогічну пропаганду.

Прикладні – уміння малювати, співати, грати на музичних інструментах, виразно читати, танцювати, користуватися технічними засобами навчання.

Педтехніка – уміння спілкуватися, володіння комунікативним впливом, керування власними емоціями; уміння зацікавити, переконувати, навіювати, стримувати, надихати, чітко передавати свій настрій, почуття і думки словом, мімікою та жестами; уміння володіти своїм голосом.

Звичайно, не лише перелічені вимоги і характеристики формують професію керівника. Варто пам'ятати слова історика і мислителя Нікколо Макіавеллі: про розум правителя найперше судять по тому, яких людей він до себе наближає.

Вдалим прикладом керівника, який доречно згадати, є талановитий український педагог і психолог **Іван Гурович Ткаченко**, який був неперевершеним організатором учнівських навчально-виробничих бригад та таборів праці і відпочинку старшокласників, наукових товариств. Він вдало поєднував навчання та продуктивну працю. Богданівська сільська школа Знам'янського району на Кіровоградщині стала кузнею видатних державних діячів, керівників закладів освіти.

2. Роль іміджу керівника

Імідж (англ. *image* – образ, лат. *imago* – імітувати) – штучна імітація або подання зовнішньої форми будь-якої особи.

Цуй термін вперше з'явився в 1806 р. у словнику Ноя Вебстера, де імідж визначено як штучну імітацію чи подання зовнішньої форми визначеного об'єкта, зокрема особистості. Також як мисленнєве уявлення про людину, товар чи інститут, що цілеспрямовано формується громадською думкою за допомогою публіситі, реклами чи пропаганди. Під час формування бажаного іміджу необхідно звертати

увагу лише на наявні позитивні моменти. Створений образ повинен бути природним і правдивим.

Отже, імідж людини, керівника закладу освіти – це сприйняття групою людей, колективом певного образу цієї особи.

Позитивний імідж керівника завжди сприяє формуванню позитивної репутації. Під іміджем, як правило, розуміють зовнішній образ, що сформувався в керівника, у якому виділяють ціннісні характеристики й риси, що мають досить сильний вплив на оточення.

Багато індивідів від природи мають привабливий імідж, наділені чарівністю. Значною мірою первинне враження про людину складається на основі її зовнішніх даних. Однак відсутність зовнішньої привабливості не повинна заважати створенню сприятливого іміджу. Привабливість – це не стільки візуальна характеристика, скільки довіра, щиросердечне ставлення до людей.

Враження про людину складається при першому знайомстві з нею: другого шансу отримати перше враження не буде. Приблизно те ж відбувається й відносно організації, коли ми купуємо її товар або користуємося її послугою. Тому організації роблять усе можливе, щоб мати привабливий вигляд в очах споживачів. Те саме стосується і керівника, педагога. Дуже часто власний погляд людини на свій імідж різко відрізняється від того, яким він є в очах громадськості.

Не менш важливою особливістю керівника можуть бути **харизматичні риси особистості – особлива здатність залучати, спрямовувати та утримувати увагу навколишніх і завдяки цьому завойовувати успіх**. Багаторічний досвід свідчить, що майже в кожній людині можна розвинути певні якості, зокрема здатність **створювати собі імідж**. Природно, що однієї харизми для успіху недостатньо: необхідно розумно та активно діяти, створюючи собі образ компетентного, авторитетного і досвідченого керівника організації.

Майбутній керівник повинен знати про такі психологічні явища, які допомагають в роботі з людьми, дають змогу краще їх зрозуміти – **флюїдне випромінювання**: блиск очей, чарівна посмішка, привабливість манер поведінки, своєрідна інтонація голосу. Іноді ми несвідомо починаємо допомагати людям, яким не збиралися надавати ніякої послуги тільки завдяки м'якості їхнього голосу або дружньому потиску.

Не можна не згадати про *face building*. Українською це звучить як «створення обличчя» і становить особливу міні-технологію в створенні іміджу сучасного керівника. Фахівці називають два

можливих варіанти оволодіння цією технологією: перший реалізується візажистами, другий – розрахований на ентузіазм тих, хто самостійно бажає зробити собі образ, орієнтуючись на ситуацію й використовуючи різні рольові маски.

Візаж – це вміння застосовувати косметику, зорову корекцію зовнішності особи, підкреслення сильних сторін зовнішності. Для цього необхідно насамперед мати спеціальні знання з використання техніки візажу. Це більш доступно жінкам-керівникам, проте діяльність М. Поплавського, ректора Київського національного університету культури та мистецтв, говорить, що ці засоби доступні і чоловікам-керівникам.

У *face building* особливу увагу приділяють посмішці, яка здатна перетворювати образ і передавати багато емоційних відтінків. Іноземні фахівці радять посміхатися більше, тому що відомо, що посмішка підвищує настрій. Зазначимо, що більшість американських, європейських керівників досить добре цим послуговуються і можуть ввести в оману довірливого співрозмовника. Під час створення іміджу, у спілкуванні з людьми слід звертати увагу на очі. Адже відомо, що очі – це дзеркало душі. Неспокійні очі видають збентеженість і непевність, спокійний, упевнений погляд відрізняє впевнену в собі людину, дружелюбність у погляді приваблює співрозмовника.

Наступна складова іміджу керівника – **самопрезентація**, тобто вміння подавати себе, свої знання й уміння з найкращого боку. Для цього необхідно мати привабливий зовнішній вигляд, володіти такими здібностями, як комунікабельність, рефлексивність і володіння собою. Наприклад, помічено, чим невиразніше людина виголошує своє ім'я при знайомстві, тим більше в неї розвинений комплекс неповноцінності. Якщо керівник представляє себе чітко й голосно, то це свідчить про впевненість, твердість характеру і його серйозні наміри.

Специфіка діяльності керівника висуває досить серйозні вимоги до його **зовнішнього вигляду**. Зовнішній вигляд – це перший крок до успіху, оскільки служить для потенційного партнера кодом, що свідчить про ступінь надійності і респектабельності людини.

Акуратний, зі смаком одягнений, з гарною зачіскою, підтягнутий – такий зовнішній вигляд ділової людини доброзичливо сприймається партнерами й клієнтами. І справа тут не в особливостях смаку, а в тому, що зовнішній вигляд людини свідчить про її повагу до суспільства, співробітників та інших людей.

Як у всякої професійної групи людей, у керівників закладів освіти склався певний стереотип відносно одягу, більшість ділових людей схожі при виборі кольору краватки, сорочки або костюма. На думку модельєрів, основним принципом укомплектування гардеробу повинна стати універсальність одягу.

Сучасний діловий світ досить консервативний у питаннях моди. У робочий час прийнято носити більш світлі костюми, ніж на прийомах, причому їхній тон у літню пору повинен бути світлішим, ніж у зимову. Костюми яскравих тонів зазвичай у робочий час не носять.

Для керівника важливо враховувати відповідність елементів одягу. Наприклад, дисгармонійно буде виглядати діловий костюм у комбінації з картатою сорочкою. Вважаємо, що сучасний керівник мусить виходити за стереотипи, у вихідні бути ближчим до студентів, викладачів, носити сучасний, модний одяг. У робочий же час бути більш офіційним.

Досвідчений керівник знає, що в різних ситуаціях він повинен грати різні ролі та повинен виглядати по-різному.



Рис. 52. Складники іміджу керівника закладу освіти

Невдала манера одягатися, застарілий костюм, краватка, погана фізична форма, неохайний вигляд можуть призвести до невпевненості у своїх силах, а в деяких випадках – і до депресивного стану.

Слід дотримуватися відповідності одягу і посади, яку людина обіймає. Але найголовніше – не втрачати своєї індивідуальності. Справа не в тому, як дорого людина одягається, а як себе відчуває, як її сприймають.

Необхідно, щоб імідж відповідав не тільки внутрішнім якостям керівника, але й довгостроковим перспективам його кар'єри, так само, як і характеру закладу освіти, був привабливим для багатьох.

3. Стиль керівництва. Типологія стилів лідерства

Стиль керівництва – це система методів, прийомів і засобів, що домінують в управлінській діяльності керівника закладу освіти, з врахуванням індивідуальних особливостей їхнього відбору та застосування.

Існує два погляди на розуміння природи стилю керівництва. Згідно з першим, стиль керівництва розглядають як вияв індивідуально-психологічних особистісних характеристик керівника і є похідним від індивідуального стилю діяльності людини. За другим, стиль керівництва визначається дією певної системи чинників:

- а) соціальним середовищем, у якому функціонує колектив;
- б) змістом діяльності закладу освіти та умовами його функціонування;
- в) соціально-психологічними характеристиками колективу та окремих його працівників;
- г) особистістю власне керівника.

Такий підхід дає змогу аналізувати стиль керівництва не лише як вияв індивідуального стилю діяльності керівника, але і як результат його спільної діяльності з колективом.

Певний стиль керівництва може бути притаманний як індивідуальним суб'єктам управління (директору школи, коледжу, ректору університету, його заступникам, завідувачу відділом освіти тощо), так і груповим, в ролі яких виступають управлінські команди тієї чи тієї освітньої установи. Стиль керівництва забезпечує активну взаємодію управлінців із конкретним освітнім, науковим, бізнесовим середовищем та визначає умови діяльності цього колективу.

Стиль керівництва як соціально-психологічний феномен має певну структуру, що складається з таких блоків:

- рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом;
- міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків, формування колективу, типи спілкування;
- ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей науково-педагогічних, педагогічних працівників і соціально-психологічних характеристик колективу;
- основні методи впливу на працівників;
- особливості орієнтації керівника на самого себе.

Ця структура виражена у різних стилях керівництва. Німецько-американський вчений-психолог К. Левін серед основних, найбільш характерних визначає авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління (табл. 18).

Таблиця 18

Стилi управління за (К. Левіним)

<i>Авторитарний стиль</i>	<i>Демократичний стиль</i>	<i>Ліберальний стиль</i>
Пильний нагляд Директивність/слухняність Контроль та облік Відсутність участі та зв'язку Погана поінформованість Відсутність винагороди за пропозиції Мінімальний рівень мотивації	Відкрита комунікація/позитивне ставлення Постійний і конструктивний діалог Позитивне оцінювання пропозицій/зворотній зв'язок Консенсус/компроміс Самоуправління/самоконтроль Атмосфера, що сприяє емоційному самовираженню підлеглих Колегіальне розв'язання проблем Вплив (заснований на технічній експертизі) Ототожнення особистих цілей із цілями організації	Невтручання в роботу працівників Байдушність до вирішення проблем Відсутність діалогу з працівниками Невизначеність Індиферентність до критики

Демократичний стиль керування закладом освіти характеризується тим, що керівник надає важливого значення таким аспектам:

- а) орієнтація на спільну діяльність з працівниками, стимулювання їхньої активності, самостійності, ініціативності;
- б) формування дієвого колективу працівників (його згуртування, налагодження нормальних міжособистісних стосунків, забезпечення соціальної адаптації працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, становлення

розгалуженої системи комунікації в колективі, не замкнутої на самому керівнику);

в) спілкування з працівниками на основі партнерства, без встановлення «соціальних дистанцій»;

г) врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників, створення умов для задоволення їхніх потреб та інтересів, самореалізації та самоствердження;

д) використання таких методів впливу, як особистий приклад, пояснення, прохання, переконання, звернення за порадою;

е) самокритичне оцінюванню своєї діяльності, доброзичливе ставленню до критичних зауважень, орієнтація на нові, прогресивні підходи до організації керівництва.

Авторитарному (автократичному, адміністративному, вольовому, директивному) стилю керівництва притаманні такі особливості:

а) відсутність орієнтації на спільну діяльність із педагогічними працівниками, стимулювання їхньої активності, ініціативи, самостійності, надання переваги в процесі керівництва «зовнішньому» контролю та дисциплінарним заходам;

б) байдуже ставлення до формування міжособистісних стосунків між працівниками, до становлення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;

в) надання переваги у спілкуванні офіційним каналам комунікації, які «замикаються» на керівникові та будуються на встановленні «соціальних дистанцій», дозуванні інформації у вигідному для керівника напрямі;

г) відсутність орієнтації на індивідуально-психологічні особливості працівників, забезпечення їхнього фахового вдосконалення та самореалізації;

д) використання таких методів впливу на працівників, як команда, наказ, розпорядження;

е) агресивне ставлення до критичних зауважень щодо своєї діяльності та неприйняття їх, байдужість до нововведень.

Для ліберального (вільного, анархічного, нейтрального, формального) стилю керівництва характерна відсутність цілеспрямованого впливу на колектив:

а) керівник не втручається в роботу працівників, не стимулює їхньої активності й ініціативи, організацію взаємодії з колективом часто доручає заступникам;

б) байдуже ставиться як до вирішення виробничих завдань, так і до формування психологічного клімату в колективі;

в) не надає значення необхідності та важливості спілкування з працівниками;

г) не вважає за потрібне враховувати індивідуально-психологічні особливості працівників, у випадку незадовільного ставлення їх до роботи намагається цього «не помічати» або розв'язувати проблеми самотужки;

д) методи впливу характеризуються невизначеністю, пасивним невтручанням;

е) керівник індиферентний до критичних зауважень щодо своєї діяльності, оскільки просто не бере їх до уваги.

Кожен з основних стилів керівництва має свої позитивні та негативні сторони, які потрібно враховувати керівникам у тих чи тих управлінських ситуаціях. **Демократичний** стиль передбачає його активну співпрацю з підлеглими, стимулює їхню активність та самостійність, забезпечує шанобливе ставлення до працівників, але потребує значних зусиль для координації колективних дій, урахування індивідуально-психологічних особливостей кожного члена колективу. **Авторитарний** стиль забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень, орієнтує на обов'язкову результативність, але породжує невдоволення і навіть роздратування працівників через нехтування їхніми інтересами, досвідом, творчими можливостями. **Ліберальний** стиль сприяє самостійності працівників, звільняє їх від суворих дисциплінарних заходів, але може призводити до дезорієнтації, незадовільних результатів роботи колективу.

Індивідуальний стиль керівництва є неповторною, цілісною системою методів, способів, прийомів керівництва, які істотно відрізняють одного керівника від іншого. За структурою це інтегрована, ієрархічно побудована система, в якій один або кілька елементів є провідними, домінантними, а інші – субдомінантними. Провідні елементи стилю і визначають «обличчя» стилю – його демократичність, авторитарність чи ліберальність. Водночас індивідуальний стиль характеризується певною гнучкістю, що дозволяє керівникові адаптуватися до конкретних умов управлінської діяльності.

Автократичний (авторитарний) керівник (autocratic) концентрує в своїй руках всю владу, спираючись на свої повноваження,

використовує примус і винагороду. Такий стиль неможливий в сучасних умовах нашої держави.

Демократичний керівник (democratic) – лідер, який делегує владні повноваження співробітникам, підтримує їх, контролює виконання доручень, покладається на своїх радників та експертів. На нашу думку, демократичний стиль управління є найкращим в нинішніх соціально-економічних умовах, творчо поєднує енергію колективу і позитивні характеристики керівника. Багаторічні спостереження свідчать, що в багатьох університетах України домінує ліберальний стиль управління, який в умовах соціально-економічної кризи веде до послаблення управління, слабкості колективу.

Ліберальний керівник (laisser-faire) – висуває низькі вимоги до підлеглих, головними засобами є звернення, прохання, інформування.

Для більш повної характеристики наведемо кілька типів керівників. Часто виокремлюють і так звані типи «важких» керівників (рис. 53).

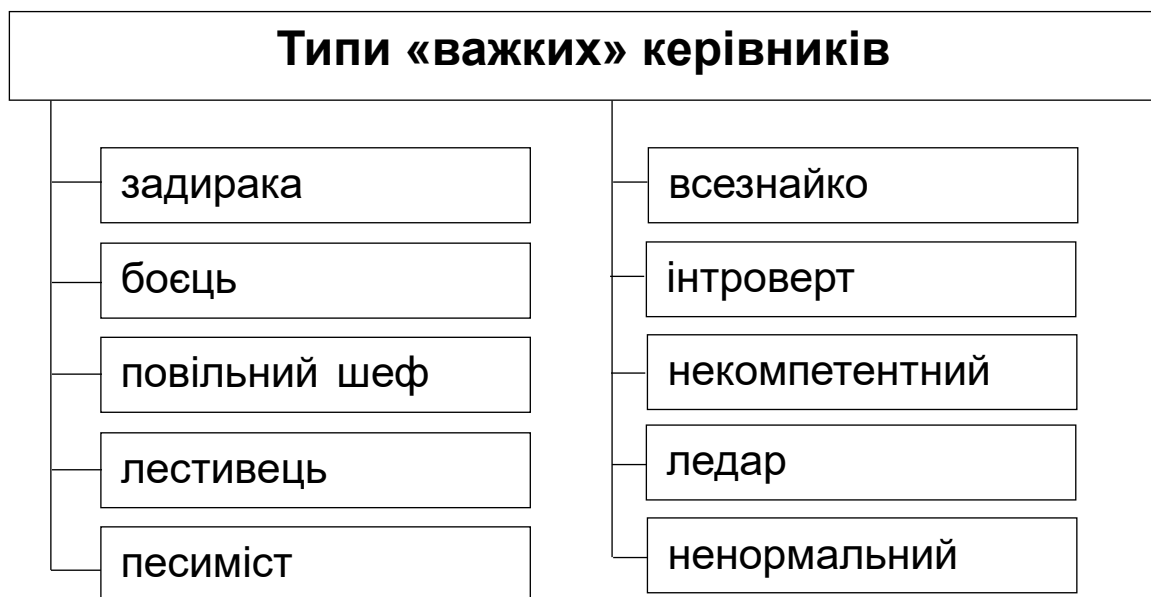


Рис. 53. Типи важких керівників

Характеристики «важких» керівників говорять самі за себе. Часто їхня діяльність закінчується поразкою для особи, трагедією і бідую для колективу.

У науковій літературі, присвяченій менеджменту, керівництво також оцінюють і за такими критеріями, як структурованість і

турботливість. Ця технологія вироблена 1945 року в штаті Огайо (США).

Структурований стиль означає, що роботу детально планують, розподіляють завдання, координують і контролюють виконання.

Турботливий стиль спрямований на добробут персоналу, відкритість і товариськість.

Відповідно розрізняють також і такі стилі керівництва, серед яких оптимальним вважають варіант «б»:

а) високий ступінь – низький ступінь уваги;

б) високий ступінь структури – високий ступінь уваги;

в) низький ступінь структури – низький ступінь уваги;

г) низький ступінь структури – високий ступінь уваги.

Охарактеризуємо певні індивідуальні стилі лідерства, які виокремлюють вчені Р. Блейк і Дж. Моутон (рис. 54). Вони виділяють чотири стилі керівництва – управління командою, турботливий стиль, на повноваженнях та серединне управління.

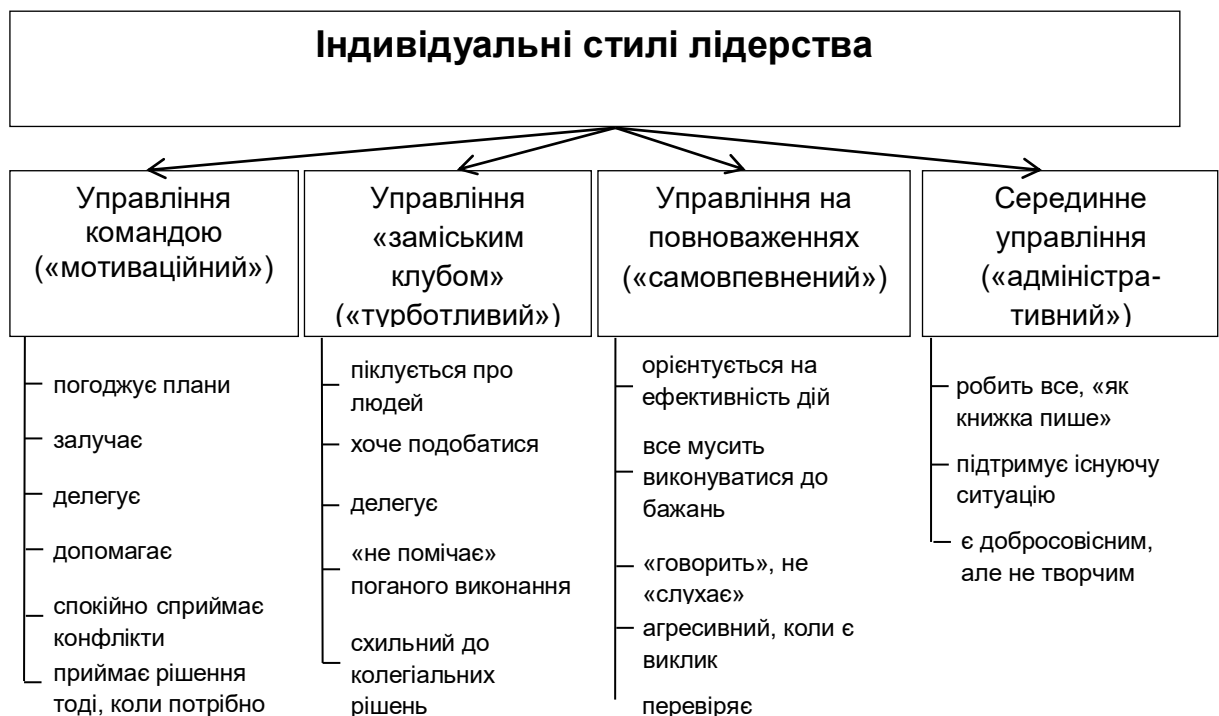


Рис. 54. Типологія стилів лідерства за Р. Блейком і Дж. Моутоном

Важливо не тільки формувати і дбати про стиль керівника закладу, але й про діяльність структурних підрозділів. Для визначення ефективності роботи кожного з останніх часто

використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей. Виміри ефективності стилю діяльності керівника розробили П. Херсі і К. Бланшерд (рис. 55).



Рис. 55. Виміри ефективності стилю діяльності керівника за П. Херсі і К. Бланшердом

Важливо завжди співвідносити турботу про стосунки з колегами з турботою про результат роботи. Особливо це стосується тих керівників, яких обирає колектив, зокрема деканів факультетів чи директорів навчально-наукових інститутів, які інколи більше дбають про добрі стосунки, ніж про якість роботи.

Ефективність роботи, її результати не завжди корелюють з турботою про стосунки з підлеглими. Інколи бажання керівника мати швидкі, значущі результати веде до погіршення стосунків у колективі.

Очільник закладу освіти повинен ознайомитися з працями американського психолога, дослідника механізмів функціонування влади і управління Р. Гріна. Він узагальнив роботу управлінців, менеджерів та сформував свої «48 законів влади». У контексті формування іміджу керівника закладу освіти цікавим є закон №6: за всяку ціну привертайте до себе увагу. Як зазначає автор, все оцінюють за зовнішнім виглядом, а те, що всередині, мало чого варте: не загубіться в натовпі й не пориньте в небуття, вирізняйтеся, будь-що привертайте до себе увагу, притягуйте до себе, як магніт, здаючись більшими, барвистішими, загадковішими, ніж безликий і невиразний загаль.

Для більш глибокого розуміння ефективності управління, стилю керування розглянемо критерії ефективності закладу освіти (школи). Т. Серджованні виділяє такі критерії:

- продуктивність (ступінь виконання завдань);
- ефективність (співвідношення результатів і витрат);
- ріст результатів;
- рівень невідвідування закладу учнями чи студентами;
- кількість добровільних звільнень;
- ступінь задоволеності викладацького складу результатами роботи;
- гнучкість – здатність змінюватися;
- планування – постановка цілей.

Отже, стилі керівництва кожен керівник обирає сам: демократичний стиль є більш привабливим і дає змогу творчо поєднати зусилля керівника і колективу у вирішенні поставлених завдань.

4. Принципи і прийоми в діяльності керівника

Керівник закладу освіти повинен ознайомитися не тільки з професійними особливостями свого закладу освіти, знати освітні стандарти, плани і програми підготовки, розумітися на фінансовій і господарській роботі, знати науково-педагогічні кадри, але й вивчати психологію людини, володіти організаційно-правовими формами і способами управління колективом.

Для більшої глибини розуміння менеджерських рішень, їхнього впливу на викладачів, студентство, громадськість розглянемо роль людини в моделях менеджменту за дослідником В. Штеле. Для більш повного розуміння, як відбувається вплив на просту людину методів керівництва, які очікування від них, проаналізуємо табл. 19.

Цікавою, на наш погляд, є мотивація людини в різних моделях менеджменту. У цій таблиці у формі припущення йдеться про те, що деякі люди ходять на роботу лише заради заробітку. Іншим потрібні визнання чи прагнення успіху. Звідси і завдання керівника закладу освіти (менеджера) – як підтримати чи стимулювати працівника, яким способом сформулювати в нього мотивацію, відчуття корисності, допомагати розкривати приховані позитивні якості людини.

Людина у моделях менеджменту (за В. Штеле)

	Традиційна модель	Модель людських відносин	Модель людських ресурсів
ПРИПУЩЕННЯ	Більшість людей відчують відразу до роботи. Заробітна плата є більш важливою, ніж сама робота. Мало хто може або хоче брати на себе завдання, які вимагають творчості, самовизначення і самоконтролю.	Люди хочуть відчувати себе важливими і корисними. Людям потрібні прихильність і визнання. У контексті мотивації праці це важливіше за гроші.	Люди хочуть внести свій вклад у досягнення доречних цілей, до формулювання яких вони були залучені. Більшість людей могла б набагато краще виконувати творчі і відповідальні завдання, ніж того вимагає нинішня робота.
РЕКОМЕНДАЦІЇ	Менеджер повинен жорстко контролювати своїх підлеглих. Він повинен розділити завдання на прості, повторювані, легкі для навчання кроки. Він повинен давати докладні вказівки щодо розроблення і застосування.	Менеджер повинен створити у кожного співробітника почуття потрібності і важливості. Він повинен добре інформувати своїх співробітників, дослухатись до їхніх заперечень. Він повинен надавати співробітникам можливість для самоконтролю.	Менеджер повинен використовувати і визначити приховані якості співробітників. Він повинен створювати атмосферу, в якій співробітники могли б повністю розкритися. Він повинен практикувати спільне прийняття рішень, розвиваючи при цьому здатність до самовизначення і самоконтролю.
ОЧІКУВАННЯ	Люди терплять роботу, якщо їх влаштовує зарплата і керівник є справедливим. Якщо завдання досить прості і співробітники жорстко контролюються, вони досягають мети.	Інформування та співучасть задовольняють потреби у визнанні й розумінні. Задоволення цих потреб призводить до стану задоволення і усуває опір формальній владі.	Участь, самовизначення і самоконтроль забезпечить підвищення продуктивності праці. Як побічний продукт, може зростати задоволення, оскільки співробітники використовують усі свої можливості.

Як свідчить наведений аналіз, керівник закладу освіти повинен прагнути знати **потреби людини**, їхню класифікацію і враховувати ці ознаки у своїй діяльності.

Однією з прийнятних є класифікація потреб людини, запропонована американським вченим-психологом А. Маслоу (рис. 56):

- фізіологічні потреби (харчі, віра, житло, відпочинок, здоров'я, бажання не хворіти, секс, отримання задоволення тощо);
- потреба в безпеці, впевненість в майбутньому;
- соціальні (потреба належати до якоїсь спільноти – сім'ї, громадської організації, компанії друзів, однодумців);
- потреба в повазі, визнанні, позитивних емоціях;
- потреба в самореалізації.

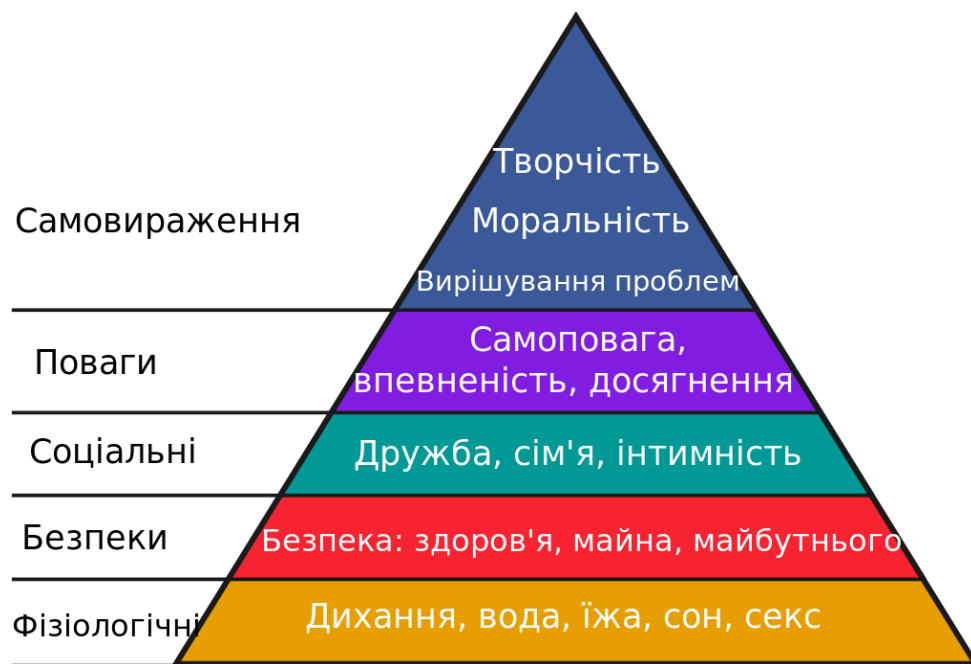


Рис. 56. Піраміда потреб за А. Маслоу

Аналіз потреб людини, запропонований А. Маслоу, застосований в певному колективі, може дати відповіді на певні питання.

Проблеми людини не обмежені її матеріальним благополуччям, рівнем зарплати, наявністю житла чи змогою влітку виїхати на відпочинок. Ми спостерігаємо переплетення ліній людського буття, бажання викладача чи вченого бути впевненим у своєму майбутньому, мати добру сім'ю, можливість реалізуватися як чоловікові, так і жінці. У вищій школі виявляється потреба належати до якогось солідного об'єднання – академії чи клубу. Так, багато викладачів, вчених мріють стати членами державних громадських

академії чи таких як Академія вищої школи чи Лісівничої академії тощо.

Важливим для керівника є створення умов, коли в колективі викладач може отримати визнання, повагу. Впливовими тут є моральні стимули діяльності, присвоєння почесних звань, вручення нагород, грамот, знаків. Інтелігентна, творча людина понад усе хоче реалізувати свої знання, таланти.

Взаємозв'язок усього складного світу потреб, їхнє розуміння керівниками закладів освіти дає ключ для реалізації творчого підходу в управлінні колективами освітніх закладів.

Для більш повного розуміння принципів і прийомів діяльності розглянемо деякі з них.

Добре себе зарекомендували проведення виїзних засідань ректоратів, учених рад, засідань в колективах факультетів, інститутів, на виробництві. Ефективними методами управління колективами є ретельне планування роботи, широке використання послуг, допомоги членів виборних органів – вчених рад, рад аспірантів, молодих вчених, студентського самоврядування.

У своїй діяльності керівник закладу освіти може послуговуватися такими прийомами, моделями поведінки:

1. **Ефект опудала**, коли за «жертву» обирається опонент, конкурент і його постійно «б'ють», намагаючись залякати інших, тримати колектив у страху, покорі. Цей метод не зовсім підходить для закладів освіти, особливо університетських колективів.

2. **«Бий своїх, щоб чужі боялися»** – підкреслено жорстке ставлення до своїх друзів. Така поведінка можлива, коли близьке оточення керівника починає грати власну гру, заграватися зі своїми особистими амбіціями, веде себе зверхньо з підлеглими.

3. **«Розділяй і володарюй»** – намагання розділити колектив, не допустити об'єднання проти себе. Такі дії характерні для початківців, але авторитарних керівників, які хочуть зламати опір опонентів.

4. **«Тихе теля дві матки ссе»** – певна поведінка стосовно вищого керівництва. Частина керівників закладів освіти намагаються загравати з урядом, міністерством, співпрацювати з усіма політичними силами, не стаючи до кінця на той чи інший бік. Це складна поведінка, але до цього підштовхує позапартійний характер навчального процесу.

5. **«Кожній сестрі по сережці»** – намагання задовольнити усіх. Часто керівники, особливо старшого віку або не зовсім впевнені в

собі, намагаються бути добрими із усіма, заgravати з колективом. Не зовсім виправдана поведінка, бо часто веде до втрати принципів і якості роботи.

6. **«Ефекти клітки»** – стосунки колишнього керівника і підлеглого. Кожен керівник у демократичному суспільстві мусить пам'ятати, що рано чи пізно він вийде зі свого кабінету і прийде, як звичайний викладач на кафедру, в аудиторію. Тому слід бути людяним і рівним у стосунках з підлеглими.

Література

1. AXIOS. Таїнство людської природи. Київ : УПККП, 2015. 110 с.
2. Білан Л. Л. Керівник навчального закладу : навч.-метод. посіб. Київ : ТОВ «Анва-Прінт», 2012. 139 с.
3. Грін Р. 48 законів влади. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 2018. 452 с.
4. Зайченко І. В., Каленський А. А., Мельничук Т. Ф. Етика викладача вищої школи : навч. посіб. Київ : ЦП «Компрінт», 2013. 320 с.
5. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
6. Коллінз Дж. Від хорошого до величного (Good to great). Москва : Манн, Иванов, Фербер. 2018. 368 с.
7. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
8. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 419 с.
9. Ніколаєнко С. М. Управління якістю вищої освіти. Київ : КНТЕУ, 2007. 519 с.
10. Макіавеллі Н. Государь. Київ : «Корбут». 2013. 45 с.
11. Освітній менеджмент : навч. посіб. За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
12. Співак В. О. Організаційна поведінка і управління персоналом : навч. посіб. для вузів. URL : <http://bibliograph.com.ua/upravlenie-personalom-2/60.htm>
13. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. Авт.-упорядники М. В. Михайліченко, О. О. Ярошинська. Умань : ПП Жовтий О. О., 2013. 217 с.

14. Цехмістрова Г. С., Фоменко Н. А. Управління в освіті та педагогічна діагностика : навч. посіб. Київ : Вид-й Дім «Слово», 2005. 280 с.

15. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком. Москва : «Изд-во АСТ», Минск : Харвест, 2009. 816 с.

16. Шквир О. Л. Професіограма менеджера освіти. *Педагогічний дискурс*. 2008. Вип. 3. С. 205–208.

Матеріали для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Назвати вимоги до професії за Є. Клімовим.
2. Назвати вимоги до професії за К. Платоновим.
3. Розкрити сутність понять *професіограма* і *психограма*.
4. Скласти перелік норм і вимог, яким повинен відповідати керівник закладу освіти.
5. Описати складники іміджу керівника закладу освіти.
6. Охарактеризувати стилі керівництва відповідно до різних їх класифікацій (автократичний, демократичний, ліберальний).
7. Охарактеризувати сильні і слабкі сторони наведених прийомів управління колективом.
8. Охарактеризувати типи «важких керівників».
6. Назвати основні складники піраміди потреб людини за А. Маслоу.
7. Виділити найголовніші потреби людини, враховуючи які керівник може мати підтримку в колективі. Доведіть свою позицію, спираючись на власний досвід.
8. Описати характеристику керівника 5-го рівня за Дж. Коллінзом.

Тестові завдання

1. Науково визначена система ознак, що дають опис тієї чи тієї професії, – це:

- 1) психограма;
- 2) професіограма;
- 3) професійні знання.

2. Джерелами для складання психограми є:

- 1) документи;
- 2) опитування;
- 3) спостереження;
- 4) експерименти;
- 5) усі варіанти правильні.

3. Управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив співробітників. Виконання ухваленого рішення контролює і керівник, і самі співробітники, керівник проявляє інтерес та доброзичливу увагу до особистості співробітників, їхніх інтересів, потреб, особливостей:

- 1) авторитарний стиль управління;
- 2) демократичний стиль управління;
- 3) ліберальний стиль управління.

4. Стиль управління, який передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних із діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять вниз як директиви, які не підлягають обговоренню – їх потрібно чітко виконувати:

- 1) авторитарний стиль управління;
- 2) демократичний стиль управління;
- 3) ліберальний стиль управління.

5. Стиль управління, який характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Керівник надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними:

- 1) авторитарний стиль управління;
- 2) демократичний стиль управління;
- 3) ліберальний стиль управління.

Завдання з вільним складанням відповіді

1. Структурними компонентами професіограми за А. Марковою, є ...
2. До психологічної характеристики професії належать ...
3. Професійними якостями керівника закладу вищої освіти є ...
4. Складниками іміджу керівника закладу освіти є ...
5. Стиль керівництва визначається за такими чинниками: ...

Етика керівника закладу освіти

1. Етичні проблеми навчально-виховного процесу. Етичні стосунки в навчальному закладі.

2. Професійна етика керівника закладу освіти. Модель професійної етики керівника.

3. Типи та класифікація конфліктів, стилі поведінки особистості в конфлікті. Аналіз та культура розв'язання конфліктів.

*Якщо людина протягом дня почує одне добре слово,
побачить один добрий вчинок і
зробить одну добру справу,
він проживе цей день недаремно.*
Чень Цзіжу

1. Етичні проблеми навчально-виховного процесу. Етичні стосунки в навчальному закладі

Моральне обличчя людини, особливо керівника закладу освіти, як кажуть – вчителя вчителів, грає надзвичайну роль у житті колективу, його єдності і націленості на справу. Адже колеги свідомо чи несвідомо намагаються копіювати свого лідера, брати з нього приклад.

Останні події в світі, зокрема в Україні, свідчать про те, що моральний стан суспільства, толерантність, терпимість, етика відносин, любов і повага людини до людини є визначальними не тільки в стосунках між державами, народами, а також і людьми. Війни в Сирії, Афганістані, останні події на Сході України, на жаль, підтверджують цю істину. Тому проблеми виховання громадян, формування етичної поведінки майбутніх педагогів, вчених, керівників закладів освіти є визначальними в діяльності науково-педагогічних, педагогічних колективів, які готують цих фахівців.

Відомо, що походження терміна *етика* сягає глибокої давнини. Слово походить від давньогрецького *ethos* – звичай, норів, правило, характер, а також усталена природа якогось явища.

Вперше термін вжив Аристотель. Основною метою етики він називав **щастя – діяльність душі в повноті чеснот, тобто**

самореалізацію. Самореалізація людини – це розумні моральні вчинки, які уникають крайнощів і тримаються «золотої середини». Поняття «золотої середини» нині є дуже актуальним в суспільстві, яке розривають крайні ідеологічні, світоглядні погляди. Знаходження спільного бачення, об'єднання заради справи, компроміс мусять бути в арсеналі діяльності керівника закладу освіти.

У сучасній науковій літературі термін *етика* тлумачать як філософську науку, що вивчає мораль, суспільні норми поведінки та звичаї. Отже, предметом етики є мораль як форма індивідуальної та суспільної свідомості, загальні закономірності їхнього буття.

Структуру етики як науки можна поділити на шість змістовних блоків.

Емпірична, або описова етика: описує, констатує та аналізує норми, звичаї, моральні чесноти представників різних народів і народностей, соціальних груп і прошарків, різних спільнот, які й складають моральні стосунки в суспільстві на різних етапах його розвитку.

Загальна теорія моралі, або філософські проблеми етики: йдеться про походження моралі, її сутність, структуру, специфіку, співвідношення моральної необхідності, свободи і відповідальності, моральні аспекти сенсу життя тощо.

Нормативна етика: перелік вимог, приписів суспільства і стереотипів поведінки особистості, її моральних якостей, що відповідають суспільним моральним нормам.

Теорія морального виховання, або педагогічна етика: забезпечує засвоєння індивідами установлених моральних зразків поведінки.

Професійна етика: покликана розкрити та обґрунтувати особливості моралі різних професійних груп, зокрема і керівників навчальних закладів, виходячи зі специфіки їхньої діяльності.

Історія етичної думки: розкриває, як утворюється коло етичних проблем, як змінювались способи їхньої постановки та підходи до вирішення, як поглиблювалось розуміння сутності моралі, її призначення і функції в житті суспільства, а також закономірності її розвитку і функціонування.

Мораль виконує ціннісно орієнтовану функцію, утворюючи своєрідну ієрархію цінностей, єдиний вимір, з допомогою якого людина оцінює події, явища, поведінку інших з погляду сенсу

людського життя. Класифікація етичних цінностей подана на рис. 57.

Проаналізуємо проблеми етичних норм майбутнього керівника закладу освіти. Для кращого аналізу слід попередньо проаналізувати складники «людської», «соціальної» сторони.



Рис. 57. Класифікація етичних цінностей

«Людський» бік освітньої установи має різні рівні. Найбільш важливими з них є:

➤ *індивідуальний*: структура особистості, індивідуальні потреби, мотивація, сприйняття, очікування, визнання, нагороди, витривалість, інтереси та ін.;

➤ *груповий*: міжособистісні стосунки, групові норми, склад, групова динаміка, співпраця, способи вирішення конфліктів та ін.;

➤ *рівень підрозділу (факультету, інституту, відділення коледжу)*: взаємодія індивідів з відомчими цілями та інтересами, кар'єрні питання, особиста сумісність, визнання тощо;

➤ *загальний рівень університету, академії, коледжу, профтехучилища, ліцею*: цілі установи (особливо в соціальній сфері), кадрова політика, ідентифікація із загальними цілями, лояльність, довіра, турбота та ін.

На сучасному етапі побудови в Україні європейського демократичного суспільства закономірним є зростання ролі морального чинника в управлінні освітніми установами. Варто нагадати, що керівник закладу освіти – це не тільки викладач, вчений,

організатор і вихователь, але одночасно і приклад морально-етичної поведінки, зразок для студентів і викладачів. Його діяльність зумовлена певними принципами етичних стосунків усередині освітніх організацій та за їхніми межами (див. рис. 58).



Рис. 58. Принципи етичних стосунків всередині закладів освіти

Від об'єкта ділового контакту залежать вимоги етики зовнішніх стосунків (рис. 59). Від стосунків керівника, всього колективу з державними установами, громадськими організаціями, підприємствами, батьками, випускниками залежить авторитет, імідж колективу, що впливає на конкурсну ситуацію, вступ молоді до цього закладу освіти. Цьому напямку слід надавати важливе значення і увагу. Проаналізуємо складники етичних стосунків.

У стосунках всередині колективу, зі співробітниками **головне** – не допускати будь-якої дискримінації в сфері зайнятості, приділяти увагу особливому статусу працівників із обмеженою дієздатністю,

турботі про охорону здоров'я і техніку безпеки, харчуванню і відпочинку співробітників, обговоренню і підтримці кар'єри та ін. У етиці стосунків із споживачами освітніх послуг передбачено дотримання і гарантування безпеки якості навчання, надання об'єктивної інформації про університет чи інший заклад освіти, стан навчально-методичної роботи, матеріальної бази та ін. Також повинні бути дотримані стосунки і в спілкуванні з працівниками Міністерства освіти і науки України, уряду, адміністрації Президента, Верховної Ради України, народними депутатами, інших державних і громадських організацій.

Іншим важливим напрямком діяльності керівника закладу освіти є етика стосунків із партнерами, зокрема роботодавцями, що ґрунтується на дотриманні зобов'язань, недопущенні маніпулювання інвестиціями, врахуванні інтересів партнерів під час ведення освітньої і, особливо, бізнесової діяльності, наданні якісної допомоги, підтримки, консультування органів влади та місцевого самоврядування.

Етика відносин з державою передбачає добросовісну звітність, дотримання законодавства, виконання державних завдань і замовлень у зазначені терміни.

Міжнародна етика охоплює етичні стандарти, прийняті у всьому світі, налаштовує на врахування особливостей національної культури.

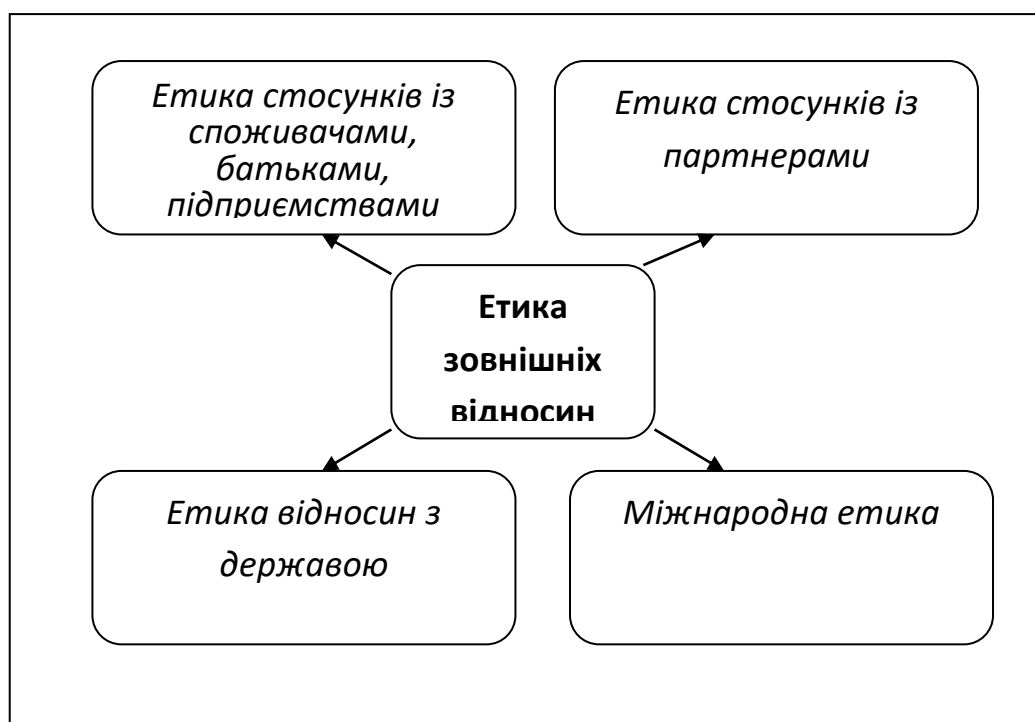


Рис. 59. Модель етики зовнішніх відносин

Національний університет біоресурсів і природокористування України має партнерські стосунки майже із 150 університетами, та науковими установами світу, виконує більше 50 міжнародних програм, бере участь у сотнях міжнародних конференцій, симпозиумах. Щорічно майже 1500 студентів, викладачів, аспірантів перебувають за кордоном. Тому знайомство з етичними нормами країн заходу і сходу, врахування національних, релігійних, культурних особливостей є дуже важливим.

В університетах, коледжах повинні функціонувати відділи міжнародної діяльності, відповідальні за цей напрямок, і на постійній основі займалися міжнародними контактами, накопичуючи досвід співпраці.

2. Професійна етика керівника закладу освіти. Модель професійної етики керівника

У межах реалізації професійної діяльності виділяють окремий вид етики – професійну.

Професійна етика – це узагальнення специфічних моральних норм, пов'язаних із особливостями функціонування різних професій, зокрема і керівників навчальних закладів, що передбачають безпосередній вплив на психічну реальність людини.

Професійними етичними вимогами до керівників є:

- готовність до діяльності;
- уміння вести планування, організовувати справу;
- уміння слухати людей, приймати адекватні рішення;
- розсудливість, поміркованість;
- інтелект;
- продукування ідей, їхній аналіз;
- чесність і порядність;
- гідність;
- повага до конфіденційності.

Також кваліфікований менеджер-освітянин повинен пам'ятати про чотири категорії цінностей (універсальні, подібні, але відкриті для культурної інтерпретації, спільні з «натяжкою», повністю несумісні). Керівник закладу освіти повинен бути готовий до сприйняття відмінностей між культурами людей на різних рівнях, бути компетентним в обговоренні відмінностей до прийняття рішення, яке може задовольнити обидві сторони.

На нашу думку, найповніше дослідження рівнів моральної свідомості здійснив американський дослідник Л. Колберг (див. табл. 20).

Таблиця 20

Рівні моральної свідомості (за Л. Колбергом)	
Передконвенційний рівень	<p>1. «Стадія винагороди і покарання». З неї починає кожна людина. Молоді люди роблять правильні вчинки для того, щоб уникнути покарання, а ще більше - отримати подяку.</p> <p>2. «Стадія індивідуалізму і взаємовигоди». У міру дорослішання люди продовжують діяти, керуючись власними інтересами, однак усвідомлюючи, що інші люди теж мають свої інтереси. Тому для забезпечення своїх інтересів люди вступають в угоди, шукають компроміс.</p>
Конвенційний рівень	<p>3. «Стадія суспільного конформізму». Тут люди вчиняють так, як цього від них очікують близькі до них або суспільство загалом.</p> <p>4. «Стадія закону і правопорядку, або стадія соціальної системи». На цій стадії кожен вважає своїм обов'язком зберігати цілісність системи. Відповідно мораль у такій ситуації обмежується законами і правилами суспільства.</p>
Постконвенційний рівень	<p>5. «Стадія громадянського договору». На цій стадії кожен усвідомлює, що права й обов'язки базуються на раціональному розрахунку загальної корисності, а саме на принципі «найбільшого добра для найбільшої кількості людей».</p> <p>6. «Стадія універсальних принципів». На цій стадії громадянин вірить в такі універсальні моральні принципи, як справедливість, демократія, рівність і гідність кожної людини, а також відчуває особистий обов'язок перед суспільством.</p>

На основі проведеного дослідження Л. Колберг дійшов висновку, що більшість людей ніколи не переступають межі четвертої стадії (закону і правопорядку), тому їхня мораль, по суті, обмежується лояльністю до правил і законів суспільства, держави.

У Національному університеті біоресурсів і природокористування України вчена рада затвердила Етичний кодекс науково-педагогічного працівника, що регулює норми поведінки викладачів і керівників структурних підрозділів (додаток 18). Документ складається з п'яти невеликих розділів, які присвячені опису вимог до норм етичної поведінки щодо вимог професії,

студентів, колег, ведення наукової діяльності, бережливого ставлення до навколишнього середовища.

Важливо, щоб при прийнятті на роботу майбутній викладач ознайомився з цим кодексом, свідомо його сприйняв і підписався під ним. А під час навчального процесу, в ході засідань кафедр, вчених рад – постійно нагадувалось про необхідність шановливого ставлення один до одного, дотримання етичних норм.

Також в університеті запроваджена традиція прийняття першокурсниками урочистої присяги студента НУБіП (додаток 19). Перед початком занять 1 вересня на урочистих лінійках, пофакультетно першокурсники зачитують цю присягу, ставлять підпис про її дотримання. Це все відбувається у присутності рідних, друзів. Такі присяги зберігаються в особовій справі студента і вручаються йому після завершення навчання. Запровадження Етичного кодексу і присяги дозволяє викладачам і студентам задуматися над своєю поведінкою, оцінити свої дії, впливати на тих, хто їх оточує. Вважаємо за доцільне, щоб аналогічні документи були розроблені в кожному закладі освіти, і до їхнього дотримання постійно приверталась увага.

Професійна етика виступає структурним компонентом професійної культури освітніх менеджерів, яка так само включає професійну компетентність і духовність професіонала. Модель професійної культури представлено на рис. 59.

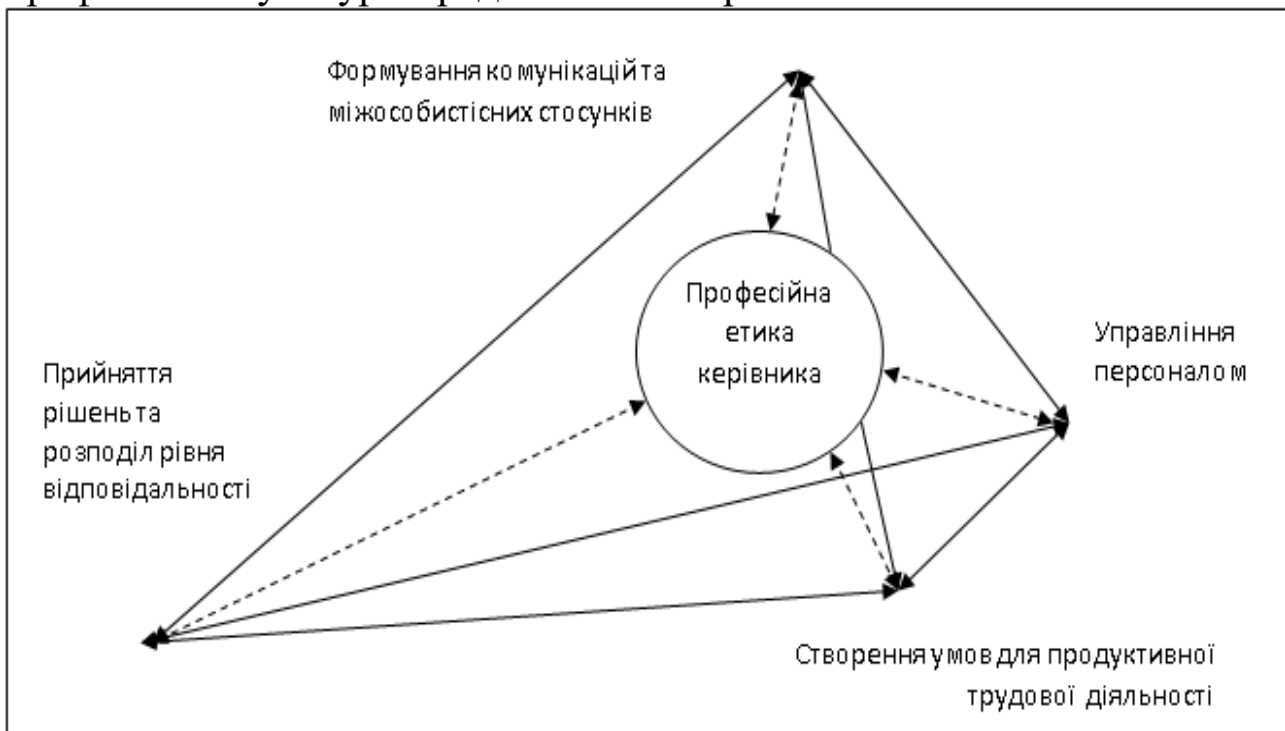


Рис. 59. Модель професійної культури керівника

Як бачимо з цієї схеми, на професійну етику керівників закладів освіти впливають не тільки комунікації та міжособистісні стосунки в колективі, методи управління персоналом, форми прийняття рішень, але й рівень відповідальності всіх керівників структурних підрозділів, кожного педагога, вченого, створення необхідних умов для їхньої плідної роботи.

Отже, маємо всі підстави зазначити, що структуру професійної етики менеджера, керівника закладу освіти утворюють такі компоненти:

- етичне ставлення;
- етична поведінка;
- налаштованість на етичні стосунки.

Виділено критерії якісного функціонування системи управлінської культури керівника вишу: оптимальне визначення мети і завдань, висока інформаційна насиченість змісту (яка відображена в рівні засвоєння керівниками основних концепцій перебудови і оновлення діяльності закладів освіти), вибір оптимальних форм і методів, адекватних сучасним цілям і змісту, високий рівень організації їхньої діяльності.

До критеріїв професійної управлінської культури зараховують також стабілізацію і якісне вдосконалення стосунків між учасниками процесу, розвиток професійної майстерності керівників та їхню фахову конкурентоспроможність, підвищення рівня компетентності.

Отже, принципів етичних стосунків у колективі повинні дотримуватися всі його члени, насамперед керівник має домінувати. Принцип: «роби як я». У цьому запорука успіху діяльності закладу освіти.

3. Типи та класифікація конфліктів, стилі поведінки особистості в конфлікті. Аналіз та культура розв'язання конфліктів

Багаторічна практика свідчить, що в інтелектуальному середовищі освітян і науковців часто виникають конфлікти, змагаються лідери громадської думки, певні посадовці, професійні групи. Освітнянські, наукові колективи є дуже специфічними. Багато їхніх членів не виходили в своєму професійному житті за межі цих закладів, мало знайомі з реальним виробництвом, життям, часто

переоцінюють себе, не завжди можуть зрозуміти значення і обсяг, складність інших професій, недооцінюють їх. Об'єктивно в багатьох колег завищена самооцінка, що й породжує інколи конфлікти в колективі. Слід також враховувати, що науковці здебільшого виконують дослідження одноосібно, працюють в невеликих групах, де їхнє слово і думка важливі. Тому вихід на широку аудиторію, співпраця з колегами часом викликають непорозуміння, суперечки.

Знати природу конфліктів, уміти їх зупиняти, а ще краще упереджувати – прямий обов'язок ректора університету, директора, керівника закладу освіти.

Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення, сутичка) – це зіткнення протилежних інтересів і поглядів, ворожі стосунки, напруження і загострення суперечностей, що призводить до боротьби, складних колізій у діяльності науково-педагогічних колективів. За нашим спостереженням, у процесі управління освітніми організаціями найчастіше виникають такі види конфліктів:

- *внутрішньоособистісні* (інтраперсональні) – на рівні однієї особистості, конфлікт всередині особистості, між різними компонентами духовної структури людини. Типовим прикладом може бути ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не збігаються з потребами чи цінностями виконавця, тобто коли людина виконує неулюблену роботу;
- *міжособистісні* (інтерперсональні) – виникають між двома особистостями; найбільш емоційно запальний конфлікт, коли сперечаються люди з різними цінностями, інтересами, думками;
- *внутрішньогрупові* – всередині групи, кафедри, інституту, лабораторії, відділення, факультету, а також між конкретною особою і групою (викладачем і кафедрою, цикловою комісією тощо);
- *міжгрупові* (інтергрупові) – між соціальними, професійними групами (кафедра-деканат) як у межах певної організації, так і в її взаємодії з оточенням.

У конфліктології існує також розподіл конфліктів на виробничі, громадські, політичні, побутові.

На рис. 61 подано типологію конфліктів залежно від психологічного стану людини чи колективу в цілому.

Типи конфліктів

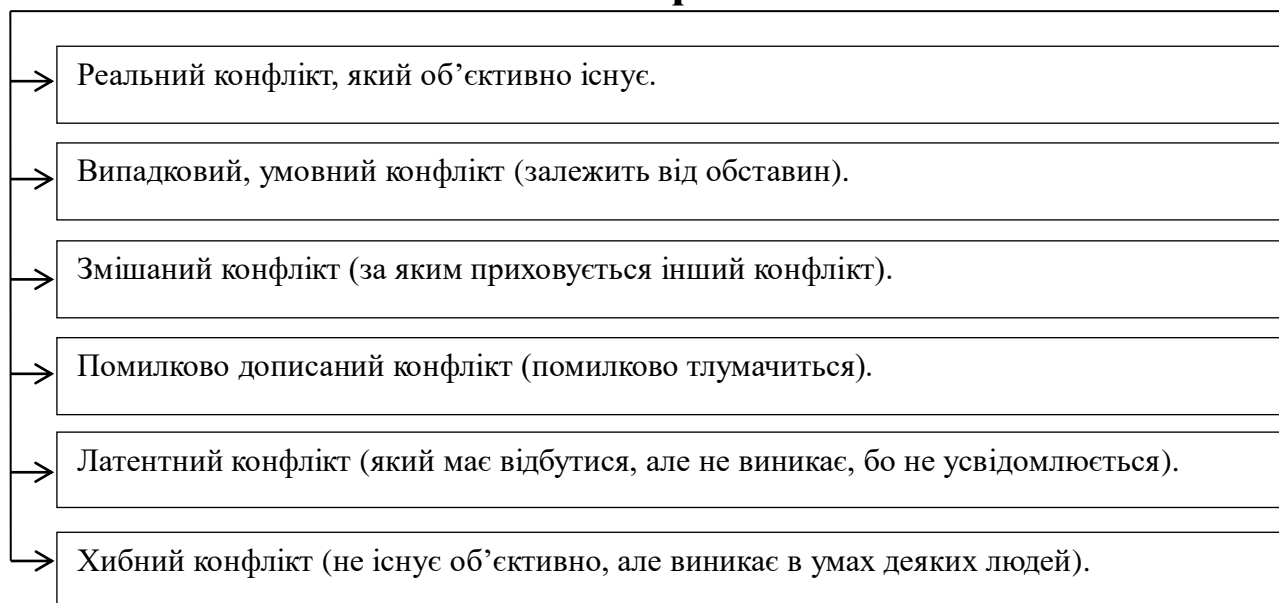


Рис. 61. Типи конфліктів

Деструктивними, деморалізуючими чинниками, які можуть зруйнувати психологічну цілісність науково-педагогічного, педагогічного колективу, є:

- конкурентна боротьба;
- завищена самооцінка учасників конфлікту;
- морально-психологічна невідповідність управлінців;
- загальне зниження ролі етики, моральності в освітній організації, усього суспільстві.

Важливим чинником недопущення виникнення конфліктних ситуацій є врахування вікових особливостей науково-педагогічних працівників, керівників структурних підрозділів, їх реальних наукових, виробничих заслуг, а також процес психологічного «вигорання» творчих особистостей.

За причинами, які їх породжують, усі конфлікти можна класифікувати таким чином (див. табл. 21). Наприклад, постійне негативне ставлення до чиновника чи поліцейського: **конфлікт ролей** (зіткнення різних соціальних ролей, що виконує одна людина або кілька людей); **конфлікт бажань** (зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей кількох людей з приводу того самого бажання); **конфлікт норм поведінки** (зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду під час взаємодії та спілкування людей); **конфлікт між віруючими різних конфесій** та ін.

Класифікація конфліктів

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
	Причини внутрішньо-особистісних конфліктів	Причини міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових конфліктів
<i>Конфлікт ролей</i>	Очікування від людини неадекватних дій (з боку суспільства, чиновника, конкретної організації, управлінського персоналу)	Неадекватне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності)
<i>Конфлікт бажань</i>	Зіткнення у свідомості однієї людини різних бажань (потреб, інтересів), які можуть мати характер або бути пов'язаними з діяльністю організації	Зіткнення свідомостей різних людей щодо якогось бажання, особистого або пов'язаного із цілями організації (розподілення обмежених ресурсів, досягнення мети у процесі конкурентної боротьби)
<i>Конфлікт норм поведінки</i>	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей у процесі спілкування та соціальної взаємодії

У психології відомі кілька основних способів поведінки людей у конфліктній ситуації, зміст яких визначено мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників: орієнтація на задоволення власних інтересів та орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони (див. рис. 62).

Ця класифікація конфліктів, наведений аналіз дають змогу чітко зрозуміти їх причини, поведінку учасників і спрогнозувати їх наслідки.

Орієнтація на задоволення власних інтересів веде до загострення конфлікту. Врахування інтересів протилежної сторони, навпаки, зменшує ризик конфлікту. Також віддаляє від компромісу налаштованість його учасників на боротьбу.

Сприяє виходу з конфлікту розумна поступливість та налаштування учасників на співпрацю, досягнення певних результатів.

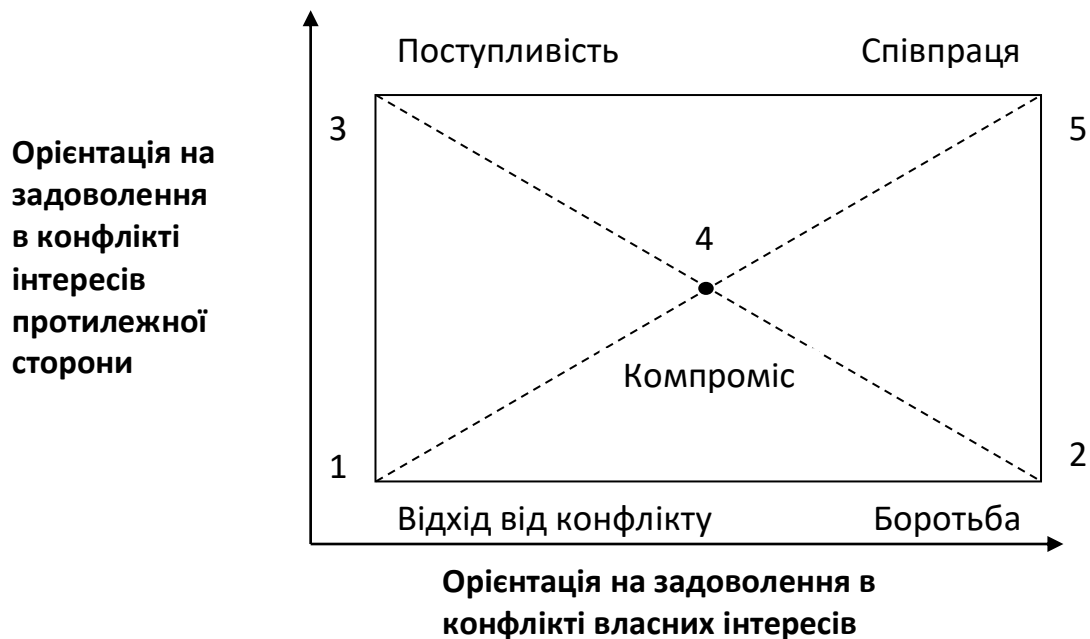


Рис. 62. Основні стилі поведінки особистості в конфлікті

Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає змогу виділити такі типи поведінки людини в конфліктній ситуації: відхід від конфлікту, поступливість, боротьба, компроміс, співробітництво.

Керівник закладу освіти повинен все зробити, щоб не допускати конфліктів в колективі, а у випадку їх виникнення успішно їх вирішувати.

Існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту, в основі яких лежить система, що носить назву «метод Томаса-Кілмана», розроблена відомими американськими психологами в 1972 р. Це стиль **конкуренції**, стиль **пристосування**, стиль **співробітництва**, стиль **ухилення**, стиль **компромісу**. Відповідний опитувальник для визначення ступеня конфліктності подано в Додатку 20.

Спеціалісти-конфліктологи, психологи залучають до вирішення назрілих конфліктів керівника закладу. Проте слід пам'ятати, що відповідальність за конфлікти в колективі, їх розв'язання завжди лежить на керівникові. Тому він повинен знати алгоритм процесу конфлікту, своєчасно на нього реагувати. Керівник закладу освіти передбачає з'ясування проблеми, яка привела до конфлікту. Виявлення головних сторін у конфлікті, визначення їх позицій,

інтересів, цілей, які вони ставлять перед собою. Потім слід здійснити порівняльний аналіз спірної ситуації, з'ясування позицій учасників, розробити альтернативні рішення з урахуванням інтересів всіх, хто конфліктує. І тоді ліквідувати конфлікт на основі зробленого аналізу.

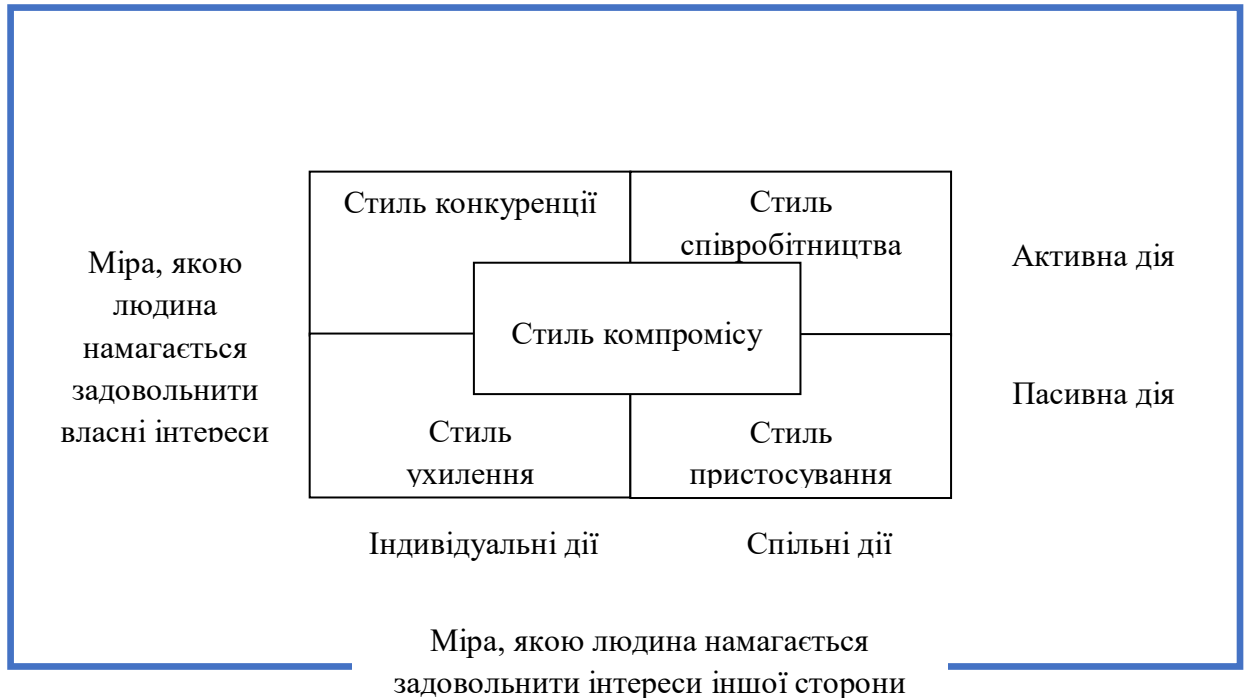


Рис. 63 Сітка Томаса-Кілмана

Для мудрого керівника характерним є використання психологічних конфліктів для користі справи, коли енергія педагогів чи учених спрямована на поліпшення ситуації, сприяє якісному навчальному, дослідницькому процесам, породжує здорову конкуренцію.

Отже, у розв'язанні психологічних конфліктів в колективі провідна роль належить керівнику, адже він вільно чи невільно є учасником конфлікту або посередником. Кожен менеджер освіти повинен володіти навичками усіх типів поведінки і використовувати їх.

Управлінська практика свідчить, що регулярна співпраця членів колективу, їх пошанування, постійний діалог, вміння керівника вислухати сторони конфлікту ведуть до зменшення конфліктних ситуацій. У випадку неможливості вирішити конфлікт використовують заходи дисциплінарно-адміністративного впливу: переведення учасників конфлікту в інші структурні підрозділи, звільнення тих, хто не хоче продуктивної праці.

Крім того, керівник закладу вищої освіти повинен вживати певні заходи щодо постійного забезпечення етичної поведінки, що працюватимуть на зменшення конфліктних ситуацій:

- впровадження етичних норм, розробка етичних кодексів тощо;
- організація навчання основам етичної поведінки керівників та інших працівників закладу освіти;
- створення спільно з профспілками спеціальних комісій з питань дотримання етики;
- регулярне вивчення стану морально-психологічного клімату в колективі;
- постійна підтримка дій, поведінки, кращих педагогів, інформування громадськості про прояви високоетичної поведінки кращих працівників через пресу, радіо, телебачення тощо;
- проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки;
- застосування засобів підтримки, стимулювання тих працівників, які дотримуються норм моралі, етики.

Література

1. Зайченко І. В., Каленський А. А., Мельничук Т. Ф. Етика викладача вищої школи : навч. посіб. Київ : ЦП «Компрінт», 2013. 320 с.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
3. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
4. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 419 с.
5. Освітній менеджмент : навч. посіб. За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
6. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. Москва : Изд.МГУ. 1977.
7. Співак В. О. Організаційна поведінка і управління персоналом : навч. посіб. для вузів. URL : <http://bibliograph.com.ua/upravlenie-personalom-2/60.htm>

8. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. Авт.-упорядники М. В. Михайліченко, О. О. Ярошинська. Умань : ПП Жовтий О. О., 2013. 217 с.

Матеріал для самоперевірки

Завдання для самоконтролю

1. Розкрити сутність поняття *етика* та охарактеризувати структуру етики як науки.
2. Навести класифікацію етичних цінностей.
3. Обґрунтувати принципи етичних відносин у межах освітніх організацій.
4. Визначити особливості професійної етики керівника закладу освіти.
5. Охарактеризувати рівні моральної свідомості особистості.
6. Обґрунтувати поняття *конфлікт*, охарактеризувати його види та причини виникнення.
7. Схарактеризувати основні стилі поведінки особистості у конфліктній ситуації.
8. Навести приклади з власного життя щодо виникнення конфліктів, шляхів їх вирішення.
9. З якою метою в університеті запроваджено урочисту присягу студента?
10. Охарактеризувати основні положення Етичного кодексу науково-педагогічного працівника НУБіП України.

Тестові завдання

1. Сукупність типових і відносно стабільних методів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і завдань, що стоять перед організацією – це:
 - 1) імідж керівника закладу освіти;
 - 2) етика керівника закладу освіти;
 - 3) стиль керівника закладу освіти.
2. Описує, констатує та аналізує норми, звичаї, моральні чесноти представників різних народів і народностей, соціальних груп і прошарків, різних спільнот, які й складають моральні стосунки у суспільстві на різних етапах його розвитку:

- 1) емпірична етика;
- 2) загальна теорія моралі;
- 3) нормативна етика;
- 4) професійна етика;
- 5) історія етичної думки.

3. Професійними етичними вимогами до керівників закладів освіти є:

- 1) підготовка до діяльності;
- 2) вміння вести планування;
- 3) вміння слухати людей;
- 4) розсудливість;
- 5) інтелект;
- 6) продукування ідей;
- 7) чесність;
- 8) гідність;
- 9) усі варіанти правильні.

4. Із наведеного переліку оберіть основні стилі поведінки особистості в конфлікті:

- 1) поступливість;
- 2) компроміс;
- 3) споглядання;
- 4) боротьба;
- 5) співпраця;
- 6) відхід від конфлікту;
- 7) маніпуляція.

5. Розподіл конфліктів на виробничі, громадські, політичні, побутові, релігійні здійснено на основі такої ознаки:

- 1) залежно від психологічного стану людини;
- 2) залежно від джерела і місця конфліктів;
- 3) залежно від причин, які породжують конфлікт.

Завдання з вільним складанням відповіді

1. Уперше термін *етика* вжив
2. Структурно етика як наука складається зі змістовних блоків: ...
3. Принципи етичних відносин в освітніх організаціях: ...

4. Етика зовнішніх відносин включає ...

5. Критерії якісного функціонування системи управлінської культури керівника закладів освіти: ...

6. У педагогічній діяльності спостерігають явище «психологічного» вигорання, що означає...

ГЛОСАРІЙ

Автономія – право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, що полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом.

Автономія закладу вищої освіти – самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень щодо розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, визначених законодавством України.

Ад'юнкт – особа, зарахована до вищого військового навчального закладу (закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання) для здобуття ступеня доктора філософії.

Академічна доброчесність – сукупність етичних принципів та визначених Законом України «Про освіту» й іншими законами України правил, якими повинні керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та / або наукових (творчих) досягнень.

Академічна мобільність – можливість учасників освітнього процесу навчатися, викладати, стажуватися чи проводити наукову діяльність в іншому закладу вищої освіти (науковій установі) на території України чи поза її межами.

Академічна свобода – самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та / або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова і творчості, поширення знань та інформації, проведення наукових досліджень і використання їх результатів та реалізується з урахуванням обмежень, установлених законом.

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

Акмеологія (від грецького *акме* – пік, вершина, найвища ступінь будь-чого) – один з наукових напрямів, що досліджує людину в динаміці її саморозвитку, самовдосконалення, самовизначення у різноманітних життєвих сферах самореалізації.

Акмеологія управління – галузь наукового знання, що забезпечує досягнення високих рівнів професіоналізму в управлінській діяльності менеджера, націленої на досягнення організацією найвищого рівня її розвитку.

Акредитація освітньої програми – оцінювання освітньої програми та / або освітньої діяльності закладу вищої освіти за цією програмою на предмет відповідності стандарту вищої освіти; спроможності виконати вимоги стандарту та досягти заявлених у програмі результатів навчання.

Аспірант – особа, зарахована до закладу вищої освіти (наукової установи) для здобуття ступеня доктора філософії.

Безоплатна освіта – освіта, яка здобувається особою за рахунок коштів державного та / або місцевих бюджетів згідно з законодавством.

Валовий внутрішній продукт (ВВП) – один із найважливіших показників розвитку економіки, що характеризує кінцевий результат виробничої діяльності економічних одиниць-резидентів у сфері

матеріального і нематеріального виробництва. Вимірюється вартістю товарів та послуг, виготовлених цими одиницями для кінцевого використання.

Вечірня (змінна) школа II-III ступенів – заклад освіти для громадян, які не мають змоги навчатися у школах з денною формою навчання.

Викладацька діяльність – діяльність, що спрямована на формування знань, інших компетентностей, світогляду, розвиток інтелектуальних і творчих здібностей, емоційно-вольових та / або фізичних якостей здобувачів освіти (лекція, семінар, тренінг, курси, майстер-клас, вебінар тощо), та яка провадиться педагогічним (науково-педагогічним) працівником, самозайнятою особою (крім осіб, яким така форма викладацької діяльності заборонена законом) або іншою фізичною особою на основі відповідного трудового або цивільно-правового договору.

Вища освіта – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти.

Вищий військовий навчальний заклад (заклад вищої освіти із специфічними умовами навчання) – заклад вищої освіти державної форми власності, який здійснює на певних рівнях вищої освіти підготовку курсантів (слухачів, студентів), ад'юнктів для подальшої служби на посадах офіцерського (сержантського, старшинського) або начальницького складу з метою задоволення потреб Міністерства внутрішніх справ України, Національної поліції, Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, центральних органів виконавчої влади із спеціальним статусом, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України, центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони державного кордону,

центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

Галузь знань – основна предметна область освіти і науки, що включає групу споріднених спеціальностей, за якими здійснюється професійна підготовка.

Гімназія (гімназія-інтернат) – заклад освіти II-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю.

Глобалізація – складний, об'єктивний, історичний процес структурних та функціональних змін, що охоплює всі сфери життєдіяльності в напрямі загальної гомогенізації, універсалізації світу, прийняття єдиних стандартів та моделей.

Докторант – особа, зарахована або прикріплена до закладу вищої освіти (наукової установи) для здобуття ступеня доктора наук.

Допрофесійна підготовка – це здобуття початкових професійних знань, умінь особами, які раніше не мали робітничої професії.

Дошкільна освіта – цілісний процес, спрямований на забезпечення різнобічного розвитку дитини дошкільного віку відповідно до її задатків, нахилів, здібностей, індивідуальних, психічних та фізичних особливостей, культурних потреб; формування у дитини дошкільного віку моральних норм, набуття нею життєвого соціального досвіду.

Дошкільний заклад освіти – навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту.

Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система (ЄКТС) – система трансферу і накопичення кредитів, що використовується в Європейському просторі вищої освіти з метою надання, визнання, підтвердження кваліфікацій та освітніх компонентів і сприяє академічній мобільності здобувачів вищої освіти. Система ґрунтується на визначенні навчального навантаження здобувача вищої

освіти, необхідного для досягнення визначених результатів навчання, та обліковується у кредитах ЄКТС.

Загальна середня освіта – цілеспрямований процес оволодіння систематизованими знаннями про природу, людину, суспільство, культуру та виробництво засобами пізнавальної і практичної діяльності, результатом якого є інтелектуальний, соціальний і фізичний розвиток особистості, що є основою для подальшої освіти і трудової діяльності.

Заклад освіти – юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність.

Заклад вищої освіти – окремих вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та / або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей

Заклад позашкільної освіти – заклад освіти для виховання дітей та задоволення їх потреб у додатковій освіті за інтересами (науковими, технічними, художньо-естетичними, спортивними тощо).

Заклад професійно-технічної освіти – це заклад освіти, що забезпечує реалізацію потреб громадян у професійно-технічній освіті, оволодінні робітничими професіями, спеціальностями, кваліфікацією відповідно до їх інтересів, здібностей, стану здоров'я.

Засновник закладу освіти – орган державної влади від імені держави, відповідна рада від імені територіальної громади (громад), фізична та / або юридична особа, рішенням та за рахунок майна яких засновано заклад освіти або які в інший спосіб відповідно до законодавства набули прав і обов'язків засновника.

Засновник закладу вищої освіти – органи державної влади від імені держави, відповідна рада від імені територіальної громади

(громад), фізична та / або юридична особа, рішенням та за рахунок майна яких засновано заклад вищої освіти.

Здобувачі освіти – вихованці, учні, студенти, курсанти, слухачі, стажисти, аспіранти (ад'юнкти), докторанти, інші особи, які здобувають освіту за будь-яким видом та формою здобуття освіти.

Здобувачі вищої освіти – особи, які навчаються у закладі вищої освіти на певному рівні вищої освіти з метою здобуття відповідного ступеня і кваліфікації.

Знання – осмислена та засвоєна суб'єктом наукова інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяються на емпіричні (фактологічні) і теоретичні (концептуальні, методологічні).

Індекс людського розвитку (ІЛР) (до 2013 року «Індекс розвитку людського потенціалу» (ІРЛП) – інтегральний показник, що розраховується щорічно для міждержавного порівняння і вимірювання рівня життя, грамотності, освіченості і довголіття, як основних характеристик людського потенціалу досліджуваної території.

Індивідуальна освітня траєкторія – персональний шлях реалізації особистісного потенціалу здобувача освіти, що формується з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду, ґрунтується на виборі здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти, суб'єктів освітньої діяльності та запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їх складності, методів і засобів навчання. Індивідуальна освітня траєкторія в закладі освіти може бути реалізована через індивідуальний навчальний план.

Інклюзивне навчання – система освітніх послуг, гарантованих державою, що базується на принципах недискримінації, врахування багатоманітності людини, ефективного залучення та включення до освітнього процесу всіх його учасників.

Інклюзивне освітнє середовище – сукупність умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти з урахуванням їхніх потреб та можливостей.

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

Інтегральна компетентність – узагальнений опис кваліфікаційного рівня, який виражає основні компетентнісні характеристики рівня щодо навчання та / або професійної діяльності

Інтернатні заклади – заклади освіти, що забезпечують дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування, умови для проживання, різнобічного розвитку, виховання, здобуття освіти, професійної орієнтації та підготовки, готують дітей до самостійного життя.

Кваліфікація – офіційний результат оцінювання і визнання, який отримано, коли уповноважена установа встановила, що особа досягла компетентностей (результатів навчання) відповідно до стандартів вищої освіти, що засвідчується відповідним документом про вищу освіту.

Кваліфікаційний рівень – структурна одиниця Національної рамки кваліфікацій, що визначена певною сукупністю компетентностей, які є типовими для кваліфікацій даного рівня.

Колегіум (колегіум-інтернат) – заклад освіти II-III ступенів філологічно-філософського та (або) культурно-естетичного профілю.

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

Компетентність – динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, що визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні освіти; здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості.

Комунікація – взаємозв'язок суб'єктів з метою передавання інформації, узгодження дій, спільної діяльності.

Кредит Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (кредит ЄКТС) – одиниця вимірювання обсягу навчального навантаження здобувача вищої освіти, необхідного для досягнення визначених (очікуваних) результатів навчання. Обсяг одного кредиту ЄКТС становить 30 годин. Навантаження одного навчального року за денною формою навчання становить переважно 60 кредитів ЄКТС.

Курсант – особа, яка в установленому порядку зарахована до вищого військового навчального закладу (закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання), військового інституту як підрозділу закладу вищої освіти і навчається з метою здобуття вищої освіти за певним ступенем та якій присвоєно військове звання рядового, сержантського і старшинського складу або спеціальне звання рядового, молодшого начальницького складу або таке звання вона мала під час вступу на навчання. Статус курсанта може надаватися окремим категоріям осіб, які навчаються у невійськових вищих навчальних закладах, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Ліцей (ліцей-інтернат) – заклад освіти III ступеня з профільним навчанням та допрофесійною підготовкою (може надавати освітні послуги II ступеня, починаючи з 8 класу).

Ліцензування – процедура визнання спроможності юридичної особи провадити освітню діяльність за певною спеціальністю на певному рівні вищої освіти відповідно до стандартів освітньої діяльності.

Міжшкільний навчально-виробничий комбінат – заклад освіти для забезпечення потреб учнів закладів загальної середньої освіти у профорієнтаційній, допрофесійній, професійній підготовці.

Навчально-реабілітаційний центр – заклад освіти для дітей з особливими освітніми потребами, зумовленими складними вадами розвитку.

Наукова діяльність – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань. Основними її формами є фундаментальні та прикладні наукові дослідження.

Науково-технічна діяльність – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань у всіх галузях техніки і технологій. Її основними формами (видами) є науково-дослідні, дослідно-конструкторські, проектно-конструкторські, технологічні, пошукові та проектно-пошукові роботи, виготовлення дослідних зразків або партій науково-технічної продукції, а також інші роботи, пов'язані з доведенням наукових і науково-технічних знань до стадії практичного їх використання.

Національна рамка кваліфікацій – системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів.

Освіта – основа інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства і держави; процес і результат засвоєння людиною системи знань про світ, суспільство, саму себе, способи мислення і діяльності, формування власної особистості; феномен культури, що забезпечує її трансляцію, відтворюваність і зміну.

Освітній простір – сукупність закладів освіти, державної системи управління і суспільних об'єднань, які реалізують освітні програми.

Освітній процес – система науково-методичних і педагогічних заходів, що спрямовані на розвиток особистості через формування та застосування її компетентностей.

Освітня діяльність – діяльність закладів вищої освіти, що провадиться з метою забезпечення здобуття вищої, післядипломної освіти і задоволення інших освітніх потреб здобувачів вищої освіти та інших осіб.

Освітня (освітньо-професійна чи освітньо-наукова) програма – система освітніх компонентів на відповідному рівні вищої освіти в межах спеціальності, що визначає вимоги до рівня освіти осіб, які можуть розпочати навчання за цією програмою, перелік навчальних дисциплін і логічну послідовність їх вивчення, кількість кредитів ЄКТС, необхідних для виконання цієї програми, а також очікувані результати навчання (компетентності), якими повинен оволодіти здобувач відповідного ступеня вищої освіти.

Особа з особливими освітніми потребами – особа з інвалідністю, яка потребує додаткової підтримки для забезпечення здобуття вищої освіти.

Педагогічна діяльність – інтелектуальна, творча діяльність педагогічного (науково-педагогічного) працівника або самозайнятої особи у формальній та / або неформальній освіті, спрямована на навчання, виховання та розвиток особистості, її загальнокультурних, громадянських та / або професійних компетентностей

Педагогічне навантаження педагогічного працівника – час, призначений для здійснення навчально-виховного процесу.

Первинна професійна підготовка – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії, або спеціальності іншого освітньо-кваліфікаційного рівня, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності.

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку.

Післядипломна освіта – це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи через поглиблення, розширення та

оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітнього рівня і практичного досвіду.

Позашкільна освіта та виховання є частиною структури освіти і спрямовані на розвиток здібностей, талантів дітей, учнівської та студентської молоді, задоволення їх інтересів, духовних запитів і потреб у професійному визначенні.

Професійно-технічна освіта є комплексом педагогічних та організаційно-управлінських заходів, що спрямовані на забезпечення оволодіння громадянами знаннями, уміннями і навичками в обраній ними галузі професійної діяльності, розвиток компетентності та професіоналізму, виховання загальної і професійної культури.

Результати навчання – сукупність знань, умінь, навичок, інших компетентностей, набутих особою у процесі навчання за певною освітньо-професійною, освітньо-науковою програмою, які можна ідентифікувати, кількісно оцінити та виміряти.

Рівень освіти – завершений етап освіти, що характеризується рівнем складності освітньої програми, сукупністю компетентностей, які визначені переважно стандартом освіти та відповідають певному рівню Національної рамки кваліфікацій.

Санаторна школа (школа-інтернат) I-III ступенів – заклад освіти з відповідним профілем для дітей, що потребують тривалого лікування.

Система освіти – сукупність складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини між ними.

Слухач – особа, яка навчається на підготовчому відділенні закладу вищої освіти, або особа, яка отримує додаткові чи окремі освітні послуги, зокрема за програмами післядипломної освіти.

Спеціалізація – складова спеціальності, що визначено закладом вищої освіти та передбачає профільну спеціалізовану освітньо-професійну чи освітньо-наукову програму підготовки здобувачів вищої та післядипломної освіти.

Спеціальна школа (школа-інтернат) I-III ступенів – заклад освіти для дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку.

Спеціальність – складник галузі знань, за якою здійснюється професійна підготовка.

Сталий фонд (ендавмент) закладу вищої освіти – сума коштів або вартість іншого майна, призначена для інвестування чи капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовує заклад вищої освіти з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою.

Студент – особа, зарахована до закладу вищої освіти з метою здобуття вищої освіти ступеня молодшого бакалавра, бакалавра чи магістра.

Суб'єкт освітньої діяльності – фізична або юридична особа (заклад освіти, підприємство, установа, організація), що провадить освітню діяльність.

Уміння – здатність застосовувати знання для виконання завдань та розв'язання задач і проблем.

Університет – багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський / теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний та інші) заклад вищої освіти, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти, зокрема доктора філософії, проводить фундаментальні та / або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинену інфраструктуру навчальних,

наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність.

Учень (вихованець) – особа, яка навчається і виховується в одному із закладів загальної середньої освіти.

Школа-інтернат I-III ступенів – заклад освіти з частковим або повним утриманням за рахунок держави дітей, що потребують соціальної допомоги.

Школа соціальної реабілітації – заклад освіти для дітей, які потребують особливих умов виховання (створюється окремо для хлопців і дівчат).

Якість вищої освіти – рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів вищої освіти.

Якість освітньої діяльності – рівень організації освітнього процесу у закладі вищої освіти, що відповідає стандартам вищої освіти, забезпечує здобуття особами якісної вищої освіти та сприяє створенню нових знань.

ЛІТЕРАТУРА

1. Альтбах Ф. Глобальні перспективи вищої освіти. Москва : Видавничий дім школи вищої економіки, 2018. 552 с.
2. AXIOS. Таїнство людської природи. Київ : УПККП, 2015. 110 с.
3. Білан Л. Л. Керівник навчального закладу : навч.-метод. посіб. Київ : ТОВ «Анва-Прінт», 2012. 139 с.
4. Боголіб Т. М. Розвиток інноваційної економіки і елітна освіта. URL : http://www.dissertlib.com/left_menu%20partka/rozvitok.php
5. Бойовий Статут сухопутних військ Збройних Сил України. Ч. III : Взвод, відділення, екіпаж танка від 29.12.2010 № 575 URL : <https://ru.calameo.com/read/004661740ff484ee1cc62>.
6. Бордовская Н. В., Реан А. А. Педагогика : учеб. пособ. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 304 с.
7. Бюджетний кодекс України URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
8. Васюк О. В. Порівняльна педагогіка : навч. посіб. [3-тє вид., доп. і перероб.]. Київ : НАКККіМ, 2013. 352 с.
9. Вощевська О. В. Професійна підготовка інженерів-аграрників в системі вищої освіти США : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Тернопільський державний педагогічний університет ім. Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2008. 194 с.
10. Вульфсон Б. Л. Образовательное пространство на рубеже веков : учеб. пособ. Москва : Из-во Московського психол.-соц. ин-та, 2006. 235 с.
11. Галус О. М., Шапошнікова Л.М. Порівняльна педагогіка : навч. посіб. Київ : Вища шк., 2006. 215 с.
12. Гладкова В. М. Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів : акмеологічні основи : монографія. Київ : Освіта України, 2013. 350 с.
13. Горбачев, А.Г. Тайм-менеджмент. Время руководителя: 24+2. Москва : ДМК-пресс, 2007. 128 с.
14. Глобальні проблеми і виклики XXI століття. *Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності*. 2005: URL : <http://library.if.ua/book/121/8047.html>.
15. Гребнев Л. С. Россия в Болонском процессе: середина большого пути? URL : <http://www.tsure.ru/oleg/vao/part1/Grebnev.doc>.

16. Грін Р. 48 законів влади. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 2018. 452 с.
17. Джуринский А. Н. Развитие образования в современном мире : учеб. пособ. Москва: Владос, 1999. 200 с.
18. Дерев'янка Б. В. Послуги у сфері освіти: правове регулювання : монографія / МВС України, Донецький юридичний інститут. Донецьк : ПП «ВД «Кальміус», 2013. 388 с.
19. «Європа 2020»: нова стратегія розвитку. URL : <http://fra.org.ua/uk/an/analitika/publikatsiyi/ievropa-2020-nova-strategiehiiia-rozvitku>
20. Зайченко І. В., Каленський А. А., Мельничук Т. Ф. Етика викладача вищої школи : навч. посіб. Київ : ЦП «Компрінт», 2013. 320 с.
21. Закон України «Про вищу освіту». URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
22. Закон України «Про дошкільну освіту». URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2628-14>
23. Закон України «Про загальну середню освіту». URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/651-14>
24. Закон України «Про освіту» URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
25. Закон України «Про позашкільну освіту». URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1841-14>
26. Закон України «Про професійно-технічну освіту». URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр>
27. Законодавство України про освіту : збірник офіційних текстів законів станом на 22 січня 2013 р. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 274 с.
28. Історія сучасного світу. URL : <http://www.history.vn.ua/book/suchasnogo/4.html>
29. Капранова В. А. Сравнительная педагогика. Школа и образование за рубежом : учеб. пособ. Минск : Новое знание, 2004. 222 с.
30. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
31. Кириленко К. М. Філософія: наука і культура. Мультидисципл. навч. посіб. Київ : ООО «Агенство «Україна», 2014. 216 с.
32. Кічук Н. В. Освіта у сучасному світі : навч. посіб. Ізмаїл : [б. в.], 2001. 88 с.

33. Кодекс законів про працю України. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
34. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент управління часом. *Збірник наукових праць ВНА*. Серія: Економічні науки. 2011. Т. 3. № 2(53). С. 61–70.
35. Коллінз Дж. Від хорошого до величного (Good to great).. Москва : Манн, Иванов, Фербер. 2018. 368 с.
36. Колпаков В.М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.
37. Копилов В. О. Когнітивні метаморфози влади. *Гуманітарний часопис*. 2007. № 1. С. 43–54.
38. Корсак К. В. Світова вища освіта. Порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів : монографія. Київ : [б. в.], 1997. 207 с.
39. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
40. Кроу М., Дебарс У. Модель нового американського університета. Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2017. 440с.
41. Луговий В. І. Національна рамка кваліфікацій, які пов'язані з вищою освітою : стан і труднощі розроблення в Україні. URL : <http://www.tempus.org.ua/uk/national-team-here/219-nacionalna-ramka-kvalifikacij.html>.
42. Макиавеллі Н. Государь. Київ : «Корбут». 2013. 45 с.
43. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 605. С. 20–24.
44. Мартін Ф. Пришестя роботів. Техніка і загроза майбутнього безробіття. Київ : Наш формат, 2016. 400 с.
45. Модернізація вищої освіти України і Болонський процес: Матеріали до першої лекції. Укладачі: М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, К. М. Левківський, Ю. В. Сухарніков ; відп. ред. М. Ф. Степко. Київ, 2004. 24 с.
46. Ничкало Н. Ринок праці і проблеми модернізації підготовки кваліфікованих робітників. *Професійно-технічна освіта*. 2004. № 1. С. 4–12.
47. Ніколаєнко С. М. Від освіти масової до освіти якісної (нова стратегія розвитку освіти України). Київ, 2011. 43 с.

48. Ніколаєнко С. М. Законодавча база діяльності навчальних закладів: навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2015. 225 с.
49. Ніколаєнко С. Інноваційний розвиток профтехосвіти. *Професійно-технічна освіта*. 2007. № 3. С. 5–7.
50. Ніколаєнко С. М. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2016. 172 с.
51. Ніколаєнко С. М. Наукові дослідження в університетах визначальний чинник зростання якості освіти. Київ : Прок-Бізнес, 2007. 176 с.
52. Ніколаєнко С. М. Освіта в інноваційному поступі суспільства. Київ : Знання, 2006. 207 с.
53. Ніколаєнко С. М. Освіта і наука. Законодавчі та методологічні основи. Київ : Політехніка. 2004. 279 с.
54. Ніколаєнко С. Теоретико-методологічні основи управління : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 419 с.
55. Ніколаєнко С. М. Управління якістю вищої освіти. Київ : КНТЕУ, 2007. 519 с.
56. Ніколаєнко С. М. Якісна освіта шлях до справедливого суспільства знань. Київ : НАКККиМ, 2013. 80 с.
57. Освітній менеджмент : навч. посіб. За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
58. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. Москва : Изд.МГУ. 1977.
59. Податковий кодекс України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
60. Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0969-01>
61. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій». URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>
62. Програма розвитку Національного університету біоресурсів і природокористування України на 2015-2020 роки «Голосіївська ініціатива 2020». URL : <http://nubip.edu.ua/node/3980>
63. Прийняття управлінських рішень та контроль за їх виконанням. URL : <http://guds.gov.ua/sub/hersonska/ua/publication/content/2681.htm?s81370706=44fb87f49cf1645abd194d77e350a026>.
64. Рейтинг МОН 2013. Національна система рейтингового

оцінювання вищих навчальних закладів. URL : www.mon.gov.ua/img/zstored/files/Рейтинг_МОН_2013.doc.

65. Рибак В. О., Рябченко В. І. . Управління лісогосподарським виробництвом : навч. посіб. Київ : Фітосоціоцентр, 2013. 472 с.

66. Родіонова Н. М. Стан та перспективи розвитку системи професійної підготовки кваліфікованих робітників. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2013. № 3 (56). С. 130–137.

67. Романовський О. О. Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті України : монографія. Київ : Деміур, 2002. 400 с.

68. Сазик В. Сучасні моделі дослідницьких університетів: витоки, стратегії розвитку та перспективи розбудови в Україні. *Ідеологія і політика*. 2012. № 2. С. 25–39.

69. Сбруєва А. А. Порівняльна педагогіка : навч. посіб. [2-ге вид., стер.]. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 320 с.

70. Сергеева Л. М. Інституції професійно-техічної освіти країн Європейського Союзу : навч. посіб. Київ : Арт Економі, 2012. 120 с.

71. Сергеева Л. М., Софій Н. З. Якісна професійно-технічна освіта соціально вразливій молоді : навч.-метод. посіб. Київ : Арт Економі, 2012. 168 с.

72. Співак В. О. Організаційна поведінка і управління персоналом : навч. посіб. для вузів. URL : <http://bibliograph.com.ua/upravlenie-personalom-2/60.htm>

73. Стояненко І. В. Формування економіки знань як реальність та необхідність сьогодення. *Ефективна економіка*. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1230>.

74. Татарінов І. Є., Герасимов О. В. Світова практика формування рейтингів університетів: визначення найбільш об'єктивних критеріїв та індикаторів оцінювання. *Український соціум*. 2013. № 1(44). С. 100–116.

75. Техніка управлінської діяльності : навч. посіб. Авт.-упорядники М. В. Михайліченко, О. О. Ярошинська. Умань : ПП Жовтий О. О., 2013. 217 с.

76. Харарі Н.Ю. Homo deus. Київ : «Book Chef». 2018. 512 с.

77. Цехмістрова Г. С., Фоменко Н. А. Управління в освіті та педагогічна діагностика : навч. посіб. Київ : Вид-й Дім «Слово», 2005. 280 с.

78. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком. Москва : «Изд-во АСТ», Минск : Харвест, 2009. 816 с.

79. Шквир О. Л. Професіограма менеджера освіти. *Педагогічний дискурс*. 2008. Вип. 3. С. 205–208.

ДОДАТКИ

Додаток 1

ТИПОВИЙ КОНТРАКТ З ДИРЕКТОРОМ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ (ПРОФЕСІЙНОГО КОЛЕДЖУ)

м. Київ _____ 20__ року

Міністерство освіти і науки України в особі Міністра _____ (далі - МОН), з і однієї сторони, та громадянин _____ (далі - Керівник), з іншої сторони, уклали цей контракт про нижче наведене.

Керівник _____ призначається на посаду директора _____ (далі – ПТНЗ (коледжу)).

Загальні положення

1. Цей контракт є особливою формою трудового договору, на підставі якого виникають трудові відносини між МОН та керівником.

2. Керівник здійснює безпосереднє управління діяльністю ПТНЗ (коледжу) та є представником ПТНЗ (коледжу) у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах наданих повноважень.

Права та обов'язки сторін

3. Керівник у межах наданих йому повноважень організовує діяльність ПТНЗ (коледжу).

4. Керівник відповідає перед МОН за виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, статутом ПТНЗ (коледжу), а також законодавством.

5. Керівник має право:

1) розпоряджатися майном та коштами у межах та у спосіб, що передбачені цим контрактом, статутом ПТНЗ (коледжу) та законодавством;

2) відкривати від імені ПТНЗ (коледжу) поточні та депозитні рахунки в банках, рахунки в органах Казначейства у порядку, встановленому законодавством;

3) укладати від імені ПТНЗ (коледжу) договори відповідно до законодавства;

4) приймати на роботу та звільняти працівників ПТНЗ (коледжу), визначати їх функціональні обов'язки, застосовувати до них заходи заохочення та стягнення;

5) формувати контингент осіб, які навчаються у ПТНЗ (коледжу), відраховувати та поновлювати зазначених осіб на підставах та у порядку, що передбачені законодавством;

6) перевіряти якість роботи працівників ПТНЗ (коледжу) та організацію навчального процесу;

7) створювати робочі та дорадчі органи ПТНЗ (коледжу) у порядку, визначеному статутом навчального закладу;

8) разом з виборними органами первинних профспілкових організацій працівників ПТНЗ (коледжу) і студентів (слухачів, учнів) подавати для затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування ПТНЗ (коледжу) правила внутрішнього розпорядку та колективний договір і після затвердження підписувати їх;

9) делегувати відповідно до статуту ПТНЗ (коледжу) частину своїх повноважень своїм заступникам та керівникам структурних підрозділів;

10) видавати у межах своїх повноважень накази та розпорядження, давати обов'язкові для виконання всіма учасниками освітнього процесу і структурними

підрозділами ПТНЗ (коледжу) доручення;

11) вирішувати питання фінансово-господарської діяльності ПТНЗ (коледжу), затверджувати його структуру та штатний розпис;

12) вирішувати інші питання, що згідно із законодавством, статутом ПТНЗ (коледжу) і цим контрактом належать до компетенції керівника.

6. Керівник зобов'язаний забезпечити:

1) підготовку фахівців за відповідними програмами на відповідних рівнях освіти згідно із державними стандартами освіти;

2) підготовку та перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників ПТНЗ (коледжу);

3) виконання державного замовлення та інших договірних зобов'язань ПТНЗ (коледжу);

4) дотримання начальним закладом ліцензійних умов провадження освітньої діяльності;

5) застосування нових наукових, науково-технічних знань під час підготовки кадрів;

6) організацію навчального процесу відповідно до державних стандартів освіти;

7) дотримання прав та законних інтересів осіб з особливими потребами;

8) стабільне фінансово-економічне становище ПТНЗ (коледжу) та ефективне використання майна, закріпленого за навчальним закладом (переданого йому), дотримання вимог законодавства під час надання в користування іншим особам зазначеного майна;

9) подання органу управління щоквартальної звітності про використання майна, закріпленого за навчальним закладом (переданого йому), зокрема майна, наданого у користування іншим особам;

10) дотримання умов колективного договору, статуту ПТНЗ (коледжу);

11) захист інформації відповідно до законодавства;

12) дотримання навчальним закладом вимог законодавства, забезпечення виконання в установлені строки вимог Держфінінспекції та її територіальних органів;

13) виконання навчальним закладом вимог органів державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, а також вимог МОН;

14) вжиття заходів до вдосконалення управління навчальним закладом, зміцнення фінансово-господарської, трудової дисципліни;

15) виконання навчальних планів і програм, дотримання всіма підрозділами ПТНЗ (коледжу) штатно-фінансової дисципліни, організацію та здійснення контролю за навчальною діяльністю;

16) створення належних умов праці відповідно до вимог законодавства, дотримання прав працівників відповідно до законодавства про працю;

17) своєчасність проведення розрахунків з юридичними та фізичними особами;

18) цільове та ефективне використання коштів державного бюджету;

19) своєчасне та у повному обсязі виконання навчальним закладом зобов'язань перед державним бюджетом, органами Пенсійного фонду України, державними соціальними фондами;

20) виконання кошторису доходів і видатків навчального закладу, недопущення виникнення заборгованості із заробітної плати за спожиті послуги з енергопостачання та комунальні послуги;

21) вжиття у межах своїх повноважень заходів до запобігання проявам корупційних правопорушень у ПТНЗ (коледжі);

22) подання на затвердження органу управління річного кошторису доходів і видатків навчального закладу;

23) подання органу управління щороку до 15 січня, а також на його вимогу звіту про результати виконання умов контракту та дотримання навчальним закладом вимог законодавства, державних стандартів освіти;

24) щорічне звітування перед вищим колегіальним органом громадського самоврядування ПТНЗ (коледжу) про результати своєї роботи, зокрема про виконання колективного договору;

25) розвиток студентського спорту.

7. МОН має право:

1) делегувати окремі свої повноваження керівникові;

2) здійснювати у межах своїх повноважень контроль за виконанням керівником умов цього контракту;

3) вимагати від керівника подання звіту про його діяльність на посаді у визначений строк у разі, коли керівником допущено невиконання чи неналежне виконання обов'язків, передбачених цим контрактом та статутом ПТНЗ (коледжу);

4) притягати керівника до дисциплінарної відповідальності у випадках, передбачених статутом навчального закладу та законодавством.

8. МОН зобов'язується забезпечити створення належних умов для виконання керівником обов'язків, передбачених цим контрактом, статутом ПТНЗ (коледжу) та законодавством.

Оплата праці та соціально-побутове забезпечення керівника

9. За виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, керівникові виплачуються:

посадовий оклад у розмірі, передбаченому нормативно-правовими актами з оплати праці;

надбавка за вислугу років у розмірі, передбаченому законодавством;

надбавка за високі досягнення у праці в розмірі:

_____ відсотків за рахунок загального фонду державного бюджету;

_____ відсотків за рахунок спеціального фонду державного бюджету;

надбавка за складність і напруженість у роботі:

_____ відсотків за рахунок загального фонду державного бюджету;

_____ відсотків за рахунок спеціального фонду державного бюджету;

у разі невиконання або неналежного виконання керівником обов'язків, передбачених цим контрактом, або застосування до керівника дисциплінарних стягнень зазначені надбавки скасовуються або зменшуються за рішенням МОН;

щорічна грошова винагорода за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків, розмір якої не може перевищувати розмір посадового окладу. Щорічна грошова винагорода за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків виплачується за наказом МОН;

надбавка за почесне звання «_____» у розмірі _____ відсотків посадового окладу відповідно до законодавства;

премія за належне виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, статутом ПТНЗ (коледжу) та законодавством.

Преміювання керівника, встановлення йому надбавок та доплат до посадового окладу, надання матеріальної допомоги здійснюється за рішенням МОН у межах наявних коштів на оплату праці у порядку, визначеному законодавством.

10. Керівникові надається щорічна оплачувана відпустка відповідно до законодавства та згідно із затвердженим в установленому порядку графіком.

Під час надання щорічної оплачуваної відпустки керівникові виплачується допомога на оздоровлення у розмірі місячного посадового окладу.

Відповідальність сторін, розв'язання спорів

11. У разі невиконання або неналежного виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, сторони несуть відповідальність згідно із законодавством та цим контрактом.

12. Спори між сторонами розв'язуються у визначеному законодавством порядку.

13. Інші умови відсутні.

Внесення змін та доповнень до контракту, припинення його дії

14. Зміни та доповнення до цього контракту вносяться тільки за угодою сторін та оформляються у письмовій формі.

15. Дія цього контракту припиняється:

1) із закінченням строку, на який його укладено;

2) до закінчення строку дії контракту:

- за угодою сторін;
- з ініціативи МОН до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених статтями 40 і 41 Кодексу законів про працю України та цим контрактом;
- з ініціативи керівника до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених статтею 39 Кодексу законів про працю України та цим контрактом;
- у зв'язку з невиконанням керівником обов'язків, покладених на нього контрактом;
- у разі виникнення або виявлення МОН обставин, передбачених законодавством;
- з інших підстав, передбачених законодавством та цим контрактом.

16. Додаткові підстави для припинення контракту:

визнання недійсними або скасування у встановленому законодавством порядку результатів конкурсу на заміщення посади керівника навчального закладу.

У разі розірвання контракту з підстав, не передбачених законодавством, звільнення провадиться згідно з пунктом 8 частини першої статті 36 Кодексу законів про працю України.

17. У разі дострокового припинення контракту з незалежних від керівника причин, в тому числі розірвання контракту керівником – з причин невиконання чи неналежного виконання МОН обов'язків, передбачених цим контрактом, або МОН – з підстав, не передбачених законодавством та цим контрактом, устанавлюються відповідно додаткові гарантії та (або) компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної керівникові відсутні.

18. У разі дострокового розірвання контракту у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням сторонами обов'язків, передбачених цим контрактом, він розривається з попередженням за два тижні відповідної сторони.

Строк дії та інші умови контракту

19. Строк дії цього контракту: з 29 жовтня 2015 р. до 29 жовтня 2020 року. Цей контракт набирає чинності з дня підписання сторонами.

20. Сторони вживають заходів для дотримання конфіденційності умов цього контракту, крім визначених законом випадків.

Місцезнаходження сторін ті інші відомості

21. Відомості про навчальний заклад:

повне найменування: _____

місцезнаходження: _____

22. Відомості про МОН:

повне найменування державного органу управління: Міністерство освіти і науки України;

місцезнаходження: 01135, м. Київ, проспект Перемоги, 10;

прізвище, ім'я та по батькові керівника: _____

23. Відомості про керівника:

прізвище, ім'я та по батькові: _____

місце проживання (реєстрації): _____

номер службового телефону: _____

номер мобільного телефону: _____

серія, номер паспорта, ким і коли виданий:

24. Цей контракт укладено у двох примірниках по одному для кожної із сторін, які мають однакову юридичну силу.

**Міністр
освіти і науки України**

_____ 20__ року

Директор ПТНЗ

_____ 20__ року

Додаток 2

ЗАТВЕРДЖЕНО
Постановою Кабінету Міністрів України
від 5 грудня 2014 р. № 726

ТИПОВА ФОРМА контракту з керівником державного вищого навчального закладу

_____ 20__ р.
(найменування населеного пункту)

_____ (повне
найменування державного органу)

в особі _____
(посада)

_____ (прізвище, ім'я та по батькові)
(далі - засновник), з однієї сторони, та громадянин

_____ (прізвище, ім'я та по батькові)
(далі - керівник), з іншої сторони, уклали цей контракт про нижченаведене.

Керівник _____
(прізвище, ім'я та по батькові)

призначається на посаду

_____ (найменування посади керівника державного вищого навчального закладу)

Загальні положення

1. Цей контракт є особливою формою трудового договору, на підставі якого виникають трудові відносини між засновником та керівником.

2. Керівник здійснює безпосереднє управління діяльністю вищого навчального закладу та є представником вищого навчального закладу у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах наданих повноважень.

Права та обов'язки сторін

3. Керівник у межах наданих йому повноважень організовує діяльність вищого навчального закладу.

4. Керівник відповідає перед засновником за виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, статутом вищого навчального закладу, а також законодавством.

5. Керівник має право:

1) розпоряджатися майном та коштами у межах та у спосіб, що передбачені цим контрактом, статутом вищого навчального закладу та законодавством;

2) відкривати від імені вищого навчального закладу поточні та депозитні рахунки в банках, рахунки в органах Казначейства у порядку, встановленому законодавством;

3) укладати від імені вищого навчального закладу договори відповідно до законодавства;

4) приймати на роботу та звільняти з роботи працівників вищого навчального закладу, визначати їх функціональні обов'язки, застосовувати до них заходи заохочення та стягнення;

5) формувати контингент осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі, відраховувати та поновлювати зазначених осіб на підставах та у порядку, що передбачені законодавством;

6) перевіряти якість роботи працівників вищого навчального закладу та організацію навчального процесу;

7) створювати робочі та дорадчі органи вищого навчального закладу у порядку, визначеному статутом вищого навчального закладу;

8) разом з виборними органами первинних профспілкових організацій працівників вищого навчального закладу і студентів подавати для затвердження вищому колегіальному органу громадянського самоврядування вищого навчального закладу правила внутрішнього розпорядку та колективний договір і після затвердження підписувати їх;

9) делегувати відповідно до статуту вищого навчального закладу частину своїх повноважень своїм заступникам та керівникам структурних підрозділів;

10) видавати у межах своїх повноважень накази та розпорядження, давати обов'язкові для виконання всіма учасниками освітнього процесу і структурними підрозділами вищого навчального закладу доручення;

11) вирішувати питання фінансово-господарської діяльності вищого навчального закладу, затверджувати його структуру та штатний розпис;

12) вирішувати інші питання, що згідно із законодавством, статутом вищого навчального закладу і цим контрактом належать до компетенції керівника.

6. Керівник зобов'язаний забезпечити:

1) підготовку фахівців з вищою освітою за відповідними програмами на відповідних рівнях вищої освіти згідно із стандартами вищої освіти;

2) підготовку та перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників вищого навчального закладу;

3) виконання державного замовлення та інших договірних зобов'язань вищого навчального закладу;

4) дотримання вищим навчальним закладом ліцензійних умов провадження освітньої діяльності;

5) високоефективну наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність вищого навчального закладу, в тому числі впровадження результатів його наукових досліджень, міжнародне наукове та науково-технічне співробітництво*;

6) одержання конкурентоспроможних наукових і науково-прикладних результатів*;

7) захист прав інтелектуальної власності на результати наукової та науково-технічної діяльності, отримані за рахунок коштів державного бюджету*;

8) застосування нових наукових, науково-технічних знань під час підготовки кадрів з вищою освітою;

9) організацію навчального процесу відповідно до стандартів вищої освіти;

10) дотримання прав та законних інтересів осіб з особливими потребами;

11) стабільне фінансово-економічне становище вищого навчального закладу та ефективне використання майна, закріпленого за вищим навчальним закладом (переданого йому), дотримання вимог законодавства під час надання в користування іншим особам зазначеного майна;

12) подання засновникові щоквартальної звітності про використання майна, закріпленого за вищим навчальним закладом (переданого йому), зокрема майна, наданого у користування іншим особам;

13) дотримання умов колективного договору, статуту вищого навчального закладу;

14) захист інформації відповідно до законодавства;

15) дотримання вищим навчальним закладом вимог законодавства, забезпечення виконання в установлені строки вимог Держфінінспекції та її територіальних органів;

16) виконання вищим навчальним закладом вимог органів державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності, а також вимог засновника;

17) вжиття заходів до вдосконалення управління вищим навчальним закладом, зміцнення фінансово-господарської, трудової дисципліни;

18) виконання навчальних планів і програм, дотримання всіма підрозділами вищого навчального закладу штатно-фінансової дисципліни, організацію та здійснення контролю за навчальною діяльністю;

19) створення належних умов праці відповідно до вимог законодавства, дотримання прав працівників відповідно до законодавства про працю;

20) своєчасність проведення розрахунків з юридичними та фізичними особами;

21) цільове та ефективне використання коштів державного бюджету;

22) своєчасне та у повному обсязі виконання вищим навчальним закладом зобов'язань перед державним бюджетом, органами Пенсійного фонду України, державними соціальними фондами;

23) виконання кошторису доходів і видатків вищого навчального закладу, недопущення виникнення заборгованості із заробітної плати, за спожиті послуги з енергопостачання та комунальні послуги;

24) вжиття у межах своїх повноважень заходів до запобігання проявам корупційних правопорушень у вищому навчальному закладі;

25) подання на затвердження засновникові річного кошторису доходів і видатків вищого навчального закладу;

26) подання засновникові щороку до ____ _____, а також на його вимогу звіту про результати виконання умов контракту та дотримання вищим навчальним закладом вимог законодавства, стандартів вищої освіти;

27) щорічне звітування перед вищим колегіальним органом громадського самоврядування вищого навчального закладу про результати своєї роботи, зокрема про виконання колективного договору;

28) розвиток студентського спорту.

7. Засновник має право:

1) делегувати окремі свої повноваження керівникові;

2) здійснювати у межах своїх повноважень контроль за виконанням керівником умов цього контракту;

3) вимагати від керівника подання звіту про його діяльність на посаді у визначений строк у разі, коли керівником допущено невиконання чи неналежне виконання обов'язків, передбачених цим контрактом та статутом вищого навчального закладу;

4) притягати керівника до дисциплінарної відповідальності у випадках, передбачених статутом вищого навчального закладу та законодавством.

8. Засновник зобов'язується забезпечити створення належних умов для виконання керівником обов'язків, передбачених цим контрактом, статутом вищого навчального закладу та законодавством.

Оплата праці та соціально-побутове забезпечення керівника

9. За виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, керівникові виплачуються: посадовий оклад у розмірі, передбаченому нормативно-правовими актами з оплати праці;

надбавка за вислугу років у розмірі, передбаченому законодавством;

надбавки за високі досягнення у праці в розмірі _____ відсотків посадового окладу, за виконання особливо важливої роботи - _____ відсотків посадового окладу, за складність і напруженість у роботі - _____ відсотків посадового окладу. Зазначені надбавки можуть виплачуватися керівникові за рішенням засновника за умови належного виконання керівником обов'язків, передбачених пунктом б цього контракту.

Граничний розмір зазначених надбавок для керівника встановлюється відповідно до законодавства.

У разі невиконання або неналежного виконання керівником обов'язків, передбачених цим контрактом, або застосування до керівника дисциплінарних стягнень зазначені надбавки скасовуються або зменшуються;

надбавки за почесне звання _____ у розмірі _____ відсотків посадового окладу, спортивне звання _____ в розмірі _____ відсотків посадового окладу відповідно до законодавства;

доплати за вчене звання у розмірі _____ відсотків посадового окладу, за науковий ступінь - _____ відсотків посадового окладу відповідно до законодавства;

щорічна грошова винагорода за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків, розмір якої не може перевищувати розмір посадового окладу.** Щорічна грошова винагорода за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків може виплачуватися за наказом засновника відповідно до положення, яке затверджується керівником за погодженням з профспілковим комітетом;

премія за належне виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, статутом вищого навчального закладу та законодавством.

Преміювання керівника, встановлення йому надбавок та доплат до посадового окладу, надання матеріальної допомоги здійснюється за рішенням засновника у межах наявних коштів на оплату праці у порядку, визначеному законодавством.

10. Керівникові надається щорічна оплачувана відпустка відповідно до законодавства та згідно із затвердженим в установленому порядку графіком.

Під час надання щорічної оплачуваної відпустки керівникові виплачується допомога на оздоровлення у розмірі місячного посадового окладу.

Відповідальність сторін, розв'язання спорів

11. У разі невиконання або неналежного виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, сторони несуть відповідальність згідно із законом та цим контрактом.

12. Спори між сторонами розв'язуються у визначеному законодавством порядку.

13. Інші умови: _____.

Внесення змін та доповнень до контракту, припинення його дії

14. Зміни та доповнення до цього контракту вносяться тільки за угодою сторін та оформляються у письмовій формі.

15. Дія цього контракту припиняється:

1) із закінченням строку, на який його укладено;

2) до закінчення строку дії контракту:

за угодою сторін;

з ініціативи засновника до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених статтями 40 і 41 Кодексу законів про працю України та цим контрактом;

з ініціативи керівника до закінчення строку дії контракту у випадках, передбачених статтею 39 Кодексу законів про працю України та цим контрактом;

у зв'язку з невиконанням керівником обов'язків, покладених на нього контрактом;

у разі виникнення або виявлення засновником обставин, передбачених частиною другою статті 42 Закону України "Про вищу освіту";

3) з інших підстав, передбачених законодавством та цим контрактом.

16. Додаткові підстави для припинення контракту:

1) _____;

2) _____;

3) _____.

У разі розірвання контракту з підстав, не передбачених законодавством, звільнення провадиться згідно з пунктом 8 частини першої статті 36 Кодексу законів про працю України.

17. У разі дострокового припинення контракту з незалежних від керівника причин, в тому числі розірвання контракту керівником — з причин невиконання чи неналежного виконання засновником обов'язків, передбачених цим контрактом, або засновником — з

підстав, не передбачених законодавством та цим контрактом, установлюються відповідно додаткові гарантії та (або) компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної керівникові:

_____.

18. У разі дострокового розірвання контракту у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням сторонами обов'язків, передбачених цим контрактом, він розривається з попередженням за два тижні відповідної сторони.

Строк дії та інші умови контракту

19. Строк дії цього контракту з _____ 20__ р. до _____ 20__ року. Цей контракт набирає чинності з дня підписання сторонами.

20. Сторони вживають заходів для дотримання конфіденційності умов цього контракту, крім визначених законом випадків.

Місцезнаходження сторін та інші відомості

21. Відомості про вищий навчальний заклад:

повне найменування _____

місцезнаходження _____

22. Відомості про засновника:

повне найменування державного органу _____

місцезнаходження _____

прізвище, ім'я та по батькові керівника _____

23. Відомості про керівника:

прізвище, ім'я та по батькові _____

місце проживання (реєстрації) _____

номер службового телефону _____

номер домашнього телефону _____

серія, номер паспорта, ким і коли виданий _____

24. Цей контракт укладено у двох примірниках по одному для кожної із сторін, які мають однакову юридичну силу.

Засновник

Керівник

(прізвище, ім'я та по
батькові)

(підпис)

(прізвище, ім'я та по
батькові)

(підпис)

_____ 20__ р.

_____ 20__ р.

Додаток 3

ЗАТВЕРДЖЕНО
вченою радою НУБіП України
20 лютого 2015 р., протокол № 7

ПОЛОЖЕННЯ

ПРО РЕКТОРАТ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

1. Загальні положення

1.1. Ректорат Національного університету біоресурсів і природокористування України (надалі – ректорат Університету) створюється у відповідності із ст. 38 Закону України «Про вищу освіту» для розгляду основних поточних питань діяльності Університету та є його робочим органом.

1.2. Ректорат Університету діє відповідно до чинного законодавства України, Статуту Університету, цього Положення, наказів, розпоряджень та інших нормативних актів, які регулюють його діяльність.

1.3. Положення про ректорат Університету затверджується вченою радою Університету.

2. Функції ректорату Університету

2.1. Ректорат Університету:

- здійснює організацію та координацію роботи структурних підрозділів Університету;
- за пропозицією ректора Університету приймає рішення з усіх питань організації навчально-виховного процесу, науково-інноваційної та навчально-виробничої діяльності;
- розглядає інформацію, яка надходить від керівних органів, інших установ та організацій, приймає відповідні рішення;
- розглядає та приймає рішення щодо соціально-побутових питань;
- заслуховує інформацію та звіти про роботу кафедр, факультетів, навчально-наукових інститутів, приймальної комісії тощо, приймає відповідні рішення;
- приймає відповідні рішення за результатами перевірок дотримання вимог системи менеджменту якості в Університеті;
- приймає рішення з приводу реалізації поточних питань діяльності Університету;
- розглядає кадрові питання, при необхідності рекомендує їх для розгляду на вченій раді Університету;
- доводить інформацію проректорів та керівників підрозділів до членів ректорату Університету;
- створює комісії для розгляду важливих поточних питань, затверджує результати їх роботи;
- розглядає питання щодо створення навчальних лабораторій, навчально-наукових виробничих підрозділів, кафедр тощо з подальшою рекомендацією для розгляду на вченій раді Університету;
- заслуховує звіти щодо виконання наказів, розпоряджень тощо.

2.2. За пропозиціями членів ректорату Університету на засіданнях можуть бути розглянуті також інші питання.

3. Склад ректорату Університету

3.1. Ректорат Університету очолює ректор Університету.

3.2. До складу ректорату Університету входять: ректор, проректори, учений секретар, директори навчально-наукових інститутів, декани, керівники окремих відділів, завідувач кафедри військової підготовки, голова Первинної профспілкової організації НУБіП України, голова Первинної профспілкової організації студентів та голова Студентської організації Університету.

3.3. Склад ректорату затверджується наказом ректора Університету строком на один рік.

4. Організація роботи ректорату Університету

4.1. Організаційною формою роботи ректорату Університету є засідання.

4.2. Планування порядку денного засідання ректорату Університету здійснюється на основі пропозицій (службових записок) проректорів та керівників підрозділів Університету.

4.3. Порядок денний засідання ректорату Університету формує секретаріат вченої ради і погоджує з ректором за день до його проведення.

4.4. Відповідно до Регламенту колегіальних заходів, затвердженого ректором 30 жовтня 2014 р., засідання ректорату Університету проводяться у четвертий вівторок кожного місяця.

4.5. Про зміну дати/часу засідання ректорату члени ректорату Університету повідомляються не пізніше ніж за 12 годин до його початку.

4.6. У разі потреби, на засідання ректорату Університету запрошуються посадові особи, яких стосується питання, що обговорюється.

5. Проведення засідань ректорату Університету

5.1. Засідання ректорату Університету вважається правомочним, якщо на ньому присутні більше половини членів ректорату Університету від загального складу.

5.2. Члени ректорату Університету беруть участь у його засіданнях особисто.

5.3. Якщо член ректорату Університету відсутній на засіданні ректорату Університету з поважних причин, замість нього у засіданні може брати участь його заступник.

5.4. Засідання ректорату Університету проводяться під головуванням ректора Університету або першого проректора.

5.5. Особи, запрошені на засідання ректорату Університету, можуть брати участь в обговоренні питань, вносити пропозиції, робити зауваження, давати пояснення.

5.6. Обговорення питання припиняється за рішенням головуючого.

6. Порядок підготовки, подання та розгляду проектів рішень, які подаються на засідання ректорату Університету

6.1. Проект рішення ректорату Університету складається із вступної частини, постановляючої частини, додатків (у разі потреби).

6.2. Назва проекту рішення ректорату Університету повинна бути лаконічною і відображати її основний зміст.

6.3. Проект рішення ректорату Університету повинен містити індивідуально визначені вказівки (приписи) щодо виконання конкретних завдань чи вирішення питань оперативного характеру із зазначенням відповідальних осіб та термінів їх виконання (вирішення).

6.4. Проекти рішень ректорату Університету підписуються особою, яка доповідає, керівником відповідного структурного підрозділу, проректорами, які відповідають за напрям, зазначений у проекті рішення ректорату Університету.

6.5. Узгоджений та завізований проект рішення ректорату Університету подається за день до засідання ректорату Університету до секретаріату вченої ради у кількості 15 екземплярів і в електронному вигляді.

7. Оформлення рішень, прийнятих на засіданнях ректорату Університету, контроль за їх виконанням

7.1. Рішення, прийняті на засіданнях ректорату Університету, оформляються протоколом.

7.2. Протокол готується у секретаріаті вченої ради на підставі проектів рішень ректорату Університету, поданих доповідачами.

7.3. При необхідності і на прохання доповідача готується витяг з протоколу засідання ректорату Університету, оригінал якого залишається в секретаріаті вченої ради, а копії передаються доповідачу та виконавцям.

7.4. За потребою на підставі доручень, ухвалених на засіданнях ректорату Університету, готуються розпорядження та накази ректора.

7.5. Особи, яким на засіданні ректорату Університету було дано доручення, мають відзвітуватися за виконання доручення у зазначений строк у формі, зазначеній ректором Університету.

7.6. Служба ученого секретаря систематично інформує ректора про стан виконання доручень, даних на засіданнях ректорату Університету.

Додаток 4

Розподіл обов'язків між проректорами Національного університету біоресурсів і природокористування України

Перший проректор	
<p>Організаційний відділ <i>(організація і контроль за внутрішнім розпорядком, приймальною комісією, базами практичного навчання студентів, системою постачання та списання матеріалів і майна, складським господарством)</i></p> <p><i>Науково-дослідна частина:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - науково-організаційний відділ - планово-фінансовий відділ НДЧ - відділ патентно-ліцензійної, винахідницької та раціоналізаторської роботи - відділ науково-технічної інформації <ul style="list-style-type: none"> • сектор забезпечення участі у світових наукометричних, бібліографічних, реферативних базах даних - науково-дослідні інститути - Українська лабораторія якості і безпеки продукції АПК - Український НДІ сільськогосподарської радіології - Науково-дослідний та проектний інститут стандартизації і технологій екобезпечної та органічної продукції (м. Одеса) 	<p>Відділ аспірантури і докторантури</p> <p>Відділ наукової атестації</p> <p>Відділ державних закупівель</p> <p>Відділ інноваційної діяльності та трансферу технологій:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сектор розробки та впровадження інвестиційних проектів - сектор наукових міжнародних проектів <p><i>Координація роботи проректорів, директорів навчально-наукових інститутів</i></p> <p>Рейтингова комісія</p> <p>Кадрова комісія</p> <p>Комітет з конкурсних торгів</p> <p><i>Рада заслужених вчених НУБіП України</i></p> <p><i>Рада молодих вчених НУБіП України</i></p> <p><i>Координаційна рада з питань науково-технічної діяльності університету</i></p> <p><i>Рада директорів НДГ</i></p>

Рис. Д.1. Обов'язки першого проректора

Проректор з навчально-науково-виробничих питань і адміністративно-господарської діяльності	
<p>Відділ матеріально-технічного забезпечення</p> <p>Кошторисно-договірний відділ</p> <p>Експлуатаційно-технічний відділ капітального і поточного ремонтів</p> <p>Студентське проектно-конструкторське бюро</p> <p>Відділ головного механіка</p> <p>Відділ головного енергетика</p> <p>Відділ обліку енергоносіїв</p> <p>Відділ пожежної безпеки</p> <p>Ремонтно-будівельна бригада</p> <p>Столярний цех</p> <p>Механічний цех</p> <p>Цех з обслуговування та ремонтів дахів</p> <p>Житлово-комунальний відділ</p> <p>Господарські служби гуртожитків та навчальних корпусів</p>	<p>Господарський відділ</p> <p>Відділ озеленення і благоустрою</p> <p>Автотранспортний підрозділ</p> <p>Центральний склад</p>

Рис. Д.2. Обов'язки проректора з навчально-науково-господарських питань та адміністративно-господарської діяльності

Проректор з науково-педагогічної роботи та розвитку університету

Інформаційно-обчислювальний центр:

- відділ обслуговування комп'ютерної техніки
- відділ телекомунікаційного забезпечення
- відділ програмного забезпечення

Медіа Центр:

- редакційно-видавничий відділ
- відділ реалізації видавничо-поліграфічної продукції
- відділ розробки та супроводження сайту НУБіП України
- прес-служба
- телевізійний відділ
- редакція газети „Університетський кур'єр“***
- фотостудія**

Служба закладів харчування:

- бухгалтерія
- господарський відділ
- студентська їдальня
- магазини кулінарії та сільськогосподарської продукції *
- пекарня
- буфети навчальних корпусів 1, 2, 3, 4, 6, 10, 11, 12
- буфети гуртожитків № 4, 5, 9, 11, 12
- консультативно-виробничий підрозділ „Конференц-сервіс“
- склад
- овочесховище

Відділ комплексної безпеки та експлуатаційно-технічного забезпечення об'єктів охорони

Південний філіал НУБіП України "Кримський агротехнологічний університет"

Навчальні заклади I-II рівнів акредитації в АР Крим:

- ВП НУБіП України „Прибрежненський аграрний коледж“
- ВП НУБіП України „Кримський агропромисловий коледж“
- ВП НУБіП України „Кримський технікум гідромеліорації та механізації сільського господарства“
- ВП НУБіП України „Бахчисарайський коледж будівництва, архітектури та дизайну“

Навчально-дослідні господарства НУБіП України в АР Крим:

- Державне підприємство «Навчально-дослідний племінний птахівничий завод ім. Фрунзе НУБіП України»
- Навчально-дослідна станція гірського лісівництва і садівництва (с.мт. Форос)

Рис. Д.3. Обов'язки проректора з науково-педагогічної роботи та розвитку університету

Проректор з навчальної і виховної роботи

Навчальний відділ:

- сектор обліку науково-педагогічних, педагогічних працівників і навчально-допоміжного персоналу
- підрозділ з організації навчального процесу у регіональних ВНЗ НУБіП України

Відділ з працевлаштування випускників та видачі документів про вищу освіту

Відділ заочного навчання

Відділ магістерських програм

Навчально-методичний відділ

Наукова бібліотека

Музей історії НУБіП України

Студентське містечко:

- студентські гуртожитки базового закладу НУБіП України (м.Київ)
- госпрозрахунковий підрозділ „Пральня самообслуговування“
- паспортний стіл

Навчально-науковий центр виховної роботи та соціального розвитку:

- відділ виховної роботи та студентських справ
- підрозділ з організації виховної роботи у ВП НУБіП України
- кафедра фізичного виховання

Навчально-методична рада

Студентська організація

Студентські ради гуртожитків

Студентський актив-центр

Інститут наставників

Рис. Д.4. Обов'язки проректора з навчальної і виховної роботи

Проректор з навчально-наукової роботи, правових та соціальних питань

Відділ соціальної роботи:

- ВП НУБіП України „Санаторій профілакторій”
- спортивно-оздоровчий табір „Академічний”
- бази відпочинку у ВП НУБіП України
- гуртожитки для співробітників №12, 13, 13а
- гуртожитки для приїжджих № 12а, 9

Будинок побуту

Відділ земельних ресурсів

Відділ охорони праці**

Юридичний відділ**

Штаб цивільного захисту базового закладу університету**

Постійно діюча комісія із земельних питань

** - підрозділи, що знаходяться у подвійному (функціональному) підпорядкуванні

Рис. Д.5. Обов'язки проректора з навчально-наукової роботи, правових та соціальних питань

Додаток 5

ТИПОВІ ПОСАДОВІ ОBOB'ЯЗКИ ДИРЕКТОРА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ (ПРОФЕСІЙНОГО КОЛЕДЖУ)

I. Відповідає за:

- 1) реалізацію державної освітньої політики, виконання наказів, розпоряджень, інструкцій Міністерства освіти та його органів на місцях;
- 2) організацію навчально-виробничого та навчально-виховного процесу, результати діяльності навчального закладу
- 3) своєчасне і якісне перспективне і поточне планування роботи училища, виконання планових заходів;
- 4) розробку робочих навчальних планів і програм;
- 5) комплектування училища педагогічними та навчально-допоміжними працівниками, обслуговуючим персоналом;
- 6) підвищення ділової кваліфікації всіх педпрацівників ПТНЗ, організацію їх самоосвіти;
- 7) формування разом з органами управління профтехосвіти планів прийому учнів, слухачів з урахуванням держзамовлення, потреб ринку праці та потреб громадян у професійно-технічній освіті та замовлень підприємств, установ, організацій;
- 8) виконання навчальних планів і програм, якість знань учнів;
- 9) створення необхідних умов для творчості педпрацівників, використання і впровадження ними прогресивних форм і методів навчання, досягнень педагогічної науки і передового педагогічного досвіду, розвитку інноваційної діяльності, проведення педагогічного експерименту;
- 10) дієвість роботи педагогічної ради, виконання її постанов;
- 11) згуртованість педагогічного колективу;
- 12) створення сприятливих умов для навчально-виробничої роботи, забезпечення безпечних нешкідливих умов для навчання, праці і виховання учнів та педпрацівників, додержання в училищі санітарно-гігієнічного режиму та протипожежних заходів;
- 13) зміцнення здоров'я та фізичний розвиток учнів;
- 14) зразковий стан господарства ПТНЗ, правильне використання навчально-матеріальної бази;
- 15) здійснення зв'язку ПТНЗ з органами освіти, громадськими організаціями;
- 16) розробку і затвердження Статуту ПТНЗ, розробку і внесення змін до нього;
- 17) підготовку педпрацівників до атестації;
- 18) підготовку ПТНЗ до атестації та ліцензування;
- 19) створення органів громадського самоврядування ПТНЗ;
- 20) інформаційне забезпечення навчально-виробничого процесу.

II. Керує:

- а) безпосередньо:
 - 1) діяльністю своїх заступників з НВЧ та НВР;
 - 2) роботою заступника директора з господарської частини і діяльністю всього адміністративно-господарського персоналу;
 - 3) роботою педагогічної ради училища (коледжу);
 - 4) навчально-виховною роботою викладачів та майстрів виробничого навчання певного циклу навчальних предметів;
 - 5) роботою громадських учнівських організацій училища (ліцею), учнівського самоврядування;
 - б) роботою бібліотекаря бібліотеки;

- 7) роботою з батьками;
- 8) роботою гуртожитку;
- 9) кошторисно-фінансовою діяльністю.

б) опосередковано:

- 10) викладачами інших циклів навчальних предметів (через заступників директора);
- 11) методичними комісіями викладачів (через заступників директора);
- 12) роботою обслуговуючого персоналу (через заступника директора).

III. Організовує:

а) безпосередньо:

- 1) виконання Законів України, постанов уряду про професійно-технічну освіту, розпоряджень, вказівок Міністерства освіти та науки і його органів на місцях;
- 2) підбір, розстановку працівників ПТНЗ, розподіл між ними посадових обов'язків;
- 3) виконання планів прийому учнів;
- 4) планування роботи училища (ліцею) в цілому та окремих його ділянок;
- 5) роботу педагогічної ради;
- 6) підвищення ділової кваліфікації педпрацівників ПТНЗ;
- 7) соціально-матеріальну підтримку дітей-сиріт та дітей-інвалідів;

б) опосередковано:

- 8) виконання навчальних планів і програм, перевірку якості знань, умінь та навиків учнів, проведення уроків (через заступників директора);
- 9) проведення поурочної роботи з учнями (через своїх заступників і класних керівників);
- 10) впровадження досягнень педагогічної науки і передового досвіду в практику роботи педпрацівників;
- 11) створення і правильне використання навчально-матеріальної бази навчального закладу;
- 12) перепідготовку незайнятого населення та підготовку робітничих кадрів на договірній основі;
- 13) додаткові платні послуги.

IV. Погоджує свою роботу з:

- 1) МК профспілки в питаннях звільнення працівників з роботи, виділення житла для викладачів;
- 2) своїми заступниками з навчально-виробничої, навчально-виховної та господарської роботи;
- 3) органом управління, обласним управлінням освіти та науки.

V. Контролює:

а) безпосередньо за:

- 1) роботою адміністративно-господарського персоналу - заступників директора з навчально-виробничої, навчально-виховної та господарської роботи, методиста, психолога;
- 2) роботою викладачів певного циклу навчальних предметів;
- 3) виконанням рішень педради, наказів, розпоряджень, вказівок тощо;
- 4) додержанням єдиних педагогічних вимог до учнів;
- 5) діяльністю класних керівників;
- 6) станом збереження і використання навчально-матеріальної бази училища (ліцею);
- 7) роботою керівника фізичного виховання;
- 8) роботою бібліотекаря бібліотеки;
- 9) чергуванням;
- 10) станом житлово-побутових умов та харчуванням учнів.

б) опосередковано за:

- 11) роботою решти працівників ПТНЗ на різних ділянках.

VI. Інструктує і консультує:

а) безпосередньо:

- 1) адміністративно-управлінський персонал училища (ліцею);
 - 2) викладачів певного циклу навчальних предметів;
 - 3) класних керівників;
 - 4) актив учнівського самоврядування;
 - 5) актив батьківської громадськості.
- б) опосередковано:
- б) обслуговуючий персонал.

VII. Веде облік:

- 1) особового складу всіх працівників та учнів ПТНЗ (через завкадрами, діловода);
- 2) бланків документів про освіту випускників ПТНЗ;
- 3) виконання плану роботи (за допомогою заступників);
- 4) прибуття працівників на роботу (за допомогою своїх заступників);
- 5) успішності учнів та відвідування ними навчальних занять (разом із своїми заступниками);
- б) виконання заходів, прийнятих педагогічною радою, загальними зборами колективу (конференцією) тощо;
- 7) навчально-матеріальної бази ПТНЗ;
- 8) виконання кошторису навчального закладу.

VIII. Звітує:

- 1) про стан навчально-виробничої, навчально-виховної та фінансово-господарської роботи ПТНЗ перед обласним управлінням освіти та науки;
- 2) про роботу училища (ліцею) перед місцевими органами влади та загальними зборами (конференцією) колективу;

IX. Складає, затверджує:

- 1) загальні документи, що регулюють роботу навчального закладу;
- 2) накази і розпорядження по ПТНЗ;
- 3) протоколи засідання педагогічної ради;
- 4) аналіз уроків, пропозицій щодо їх поліпшення;
- 5) офіційні листи ПТНЗ, відповіді на листи батьків та інших громадян;
- 6) документи про успішність і поведінку учнів;
- 7) інформації і довідки про роботу навчального закладу;
- 8) статистичні звіти і фінансові документи;
- 9) трудові книжки всіх працівників ПТНЗ;
- 10) акти прийому і передачі навчального закладу, фінансово-господарських ревізій;
- 11) річні місячні плани роботи ПТНЗ;
- 12) розклад уроків, календарний план заходів та інші документи, складені його заступниками;
- 13) план навчально-виробничої діяльності ПТНЗ.

X. Користується правами:

- 1) приймати на роботу і звільняти педпрацівників і обслуговуючий персонал та визначати їх посадові обов'язки;
- 2) вживати заходів щодо заохочення та стягнення працівників ПТНЗ та учнів;
- 3) представляти працівників навчального закладу та учнів до нагород;
- 4) устанавлювати премії та доплати до посадових окладів і ставок заробітної плати працівників навчального закладу за конкретні результати праці;
- 5) затверджувати в межах наявного фонду заробітної плати штатний розпис і чисельність працівників ПТНЗ;
- б) складати угоди, відкривати рахунки в установах банків;
- 7) розпоряджатися в устанавленому порядку майном і коштами навчального закладу.

Додаток 6

ТИПОВЕ ПОЛОЖЕННЯ про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти

1. Це Типове положення визначає загальні засади проведення конкурсу на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти.

Засновники закладів загальної середньої освіти на підставі цього Типового положення розробляють і затверджують власні положення про конкурс на посаду керівника закладу загальної середньої освіти.

2. Конкурс складається з таких етапів:

1) прийняття рішення про проведення конкурсу та затвердження складу конкурсної комісії;

2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу;

3) прийняття документів від осіб, які виявили бажання взяти участь у конкурсі;

4) перевірка поданих документів на відповідність установленим законодавством вимогам;

5) допущення кандидатів до участі у конкурсному відборі;

6) ознайомлення кандидатів із закладом освіти, його трудовим колективом та представниками батьківського самоврядування закладу;

7) проведення конкурсного відбору;

8) визначення переможця конкурсу;

9) оприлюднення результатів конкурсу.

3. Рішення про проведення конкурсу приймає засновник державного, комунального закладу загальної середньої освіти або уповноважений ним орган (посадова особа) (далі – Засновник):

одночасно з прийняттям рішення про утворення нового закладу загальної середньої освіти;

не менше ніж за два місяці до завершення строкового трудового договору (контракту), укладеного з керівником закладу загальної середньої освіти;

упродовж десяти робочих днів з дня дострокового припинення (прийняття рішення про дострокове припинення) договору, укладеного з керівником відповідного закладу загальної середньої освіти, чи визнання попереднього конкурсу таким, що не відбувся.

4. Оголошення про проведення конкурсу оприлюднюється на веб-сайті засновника та веб-сайті закладу освіти (у разі його наявності) наступного робочого дня з дня прийняття рішення про проведення конкурсу та має містити:

найменування і місцезнаходження закладу;

найменування посади та умови оплати праці;

кваліфікаційні вимоги до керівника закладу відповідно до Закону України «Про загальну середню освіту»;

вичерпний перелік, кінцевий термін і місце подання документів для участі у конкурсі;

дату та місце початку конкурсного відбору, його складові та тривалість;

прізвище та ім'я, номер телефону та адресу електронної пошти особи, яка уповноважена надавати інформацію про конкурс та приймати документи для участі в конкурсі.

5. Для проведення конкурсу засновник затверджує персональний склад конкурсної комісії з рівною кількістю представників кожної із сторін, визначених Законом України «Про загальну середню освіту».

Механізм формування конкурсної комісії визначається у положенні про конкурс на посаду керівника закладу загальної середньої освіти.

Загальна чисельність членів конкурсної комісії становить від 4 до 16 осіб.

Конкурсна комісія є повноважною за умови присутності на її засіданні не менше двох третин від її затвердженого складу. Конкурсна комісія приймає рішення більшістю від її затвердженого складу. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови конкурсної комісії.

Рішення конкурсної комісії оформлюються протоколами, які підписуються всіма присутніми членами конкурсної комісії та оприлюднюються на веб-сайті засновника впродовж одного робочого дня з дня проведення засідання конкурсної комісії.

Конкурсна комісія та її члени діють на засадах неупередженості, об'єктивності, незалежності, недискримінації, відкритості, прозорості. Не допускається будь-яке втручання в діяльність конкурсної комісії, тиск на членів комісії та учасників конкурсу, зокрема з боку засновника, його представників.

6. Для участі у конкурсі подають такі документи:

заяву про участь у конкурсі з наданням згоди на обробку персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»;

автобіографію та / або резюме (за вибором учасника конкурсу);

копію документа, що посвідчує особу та підтверджує громадянство України;

копію документа про вищу освіту не нижче ступеня магістра (спеціаліста);

копію трудової книжки чи інших документів, що підтверджують стаж педагогічної діяльності не менше трьох років на момент їх подання;

довідку про відсутність судимості;

мотиваційний лист, складений у довільній формі.

Особа може подати інші документи, які підтверджуватимуть її професійні та/або моральні якості.

Визначені у цьому пункті документи подають особисто (або подає уповноважена згідно з довіреністю особа) до конкурсної комісії у визначений в оголошенні строк, що може становити від 20 до 30 календарних днів з дня оприлюднення оголошення про проведення конкурсу.

Уповноважена особа приймає документи за описом, копію якого надає особі, яка їх подає.

7. Упродовж п'яти робочих днів з дня завершення строку подання документів для участі в конкурсі конкурсна комісія:

перевіряє подані документи на відповідність установленим законодавством вимогам;

приймає рішення про недопущення до участі у конкурсі осіб, які подали не всі документи, необхідні для участі в конкурсі відповідно до вимог законодавства, або подали документи після завершення строку їх подання;

оприлюднює на веб-сайті засновника перелік осіб, яких допущено до участі у конкурсному відборі (далі – кандидати).

8. Засновник зобов'язаний організувати та забезпечити ознайомлення кандидатів із закладом загальної середньої освіти, його трудовим колективом та представниками батьківського самоврядування не пізніше 5 робочих днів до початку проведення конкурсного відбору.

9. Конкурсний відбір переможця конкурсу здійснюється за результатами:

перевірки на знання законодавства України у сфері загальної середньої освіти, зокрема Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», інших нормативно-правових актів у сфері загальної середньої освіти, а також Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року № 988-р;

перевірки професійних компетентностей, що відбувається шляхом письмового вирішення ситуаційного завдання;

публічної та відкритої презентації державною мовою перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти, а також надання відповідей на запитання членів конкурсної комісії щодо проведеної презентації.

Перелік питань та форма перевірки знання законодавства (письмове чи комп'ютерне тестування), зразок ситуаційного завдання та критерії оцінювання тестувань і завдань визначаються у положенні про конкурс на посаду керівника закладу загальної середньої освіти та оприлюднюються на веб-сайті засновника.

Засновник зобов'язаний забезпечити відеофіксацію та за можливості відеотрансляцію конкурсного відбору з подальшим оприлюдненням на своєму веб-сайті відеозапису впродовж одного робочого дня з дня його проведення.

Загальна тривалість конкурсу не може перевищувати двох місяців з дня його оголошення.

10. Конкурсна комісія упродовж двох робочих днів з дня завершення конкурсного відбору визначає переможця конкурсу або визнає конкурс таким, що не відбувся, та оприлюднює результати конкурсу на веб-сайті засновника.

11. Конкурсна комісія визнає конкурс таким, що не відбувся, якщо:

відсутні заяви про участь у конкурсі;

до участі у конкурсі не допущено жодного кандидата;

жодного з кандидатів не визначено переможцем конкурсу.

У разі визнання конкурсу таким, що не відбувся, проводиться повторний конкурс.

12. Протягом трьох робочих днів з дня визначення переможця конкурсу засновник призначає переможця конкурсу на посаду та укладає з ним строковий трудовий договір.

Додаток 7

Рівні Національної рамки кваліфікацій

Рівень освіти	Рівень Національної рамки кваліфікацій	Компетентності особи
Дошкільна освіта	Нульовий рівень	здатність особи адекватно діяти у відомих простих ситуаціях під безпосереднім контролем іншої особи
Початкова освіта	Перший рівень	здатність особи виконувати прості завдання в типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання, виконувати завдання під безпосереднім керівництвом іншої особи
Базова середня освіта	Другий рівень	здатність особи виконувати типові нескладні завдання в типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання, виконувати завдання під керівництвом з елементами самостійності
Профільна середня освіта	Третій рівень	здатність особи виконувати виробничі або навчальні завдання середньої складності за визначеними алгоритмами та встановленими нормами часу і якості
Перший (початковий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	Другий рівень	визначає здатність особи виконувати типові нескладні завдання у типових ситуаціях в чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання, виконувати завдання під керівництвом з елементами самостійності
Другий (базовий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	Третій рівень	здатність особи виконувати виробничі або навчальні завдання середньої складності за визначеними алгоритмами та встановленими нормами часу і якості
Третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти	Четвертий рівень	здатність особи самостійно виконувати складні спеціалізовані виробничі чи навчальні завдання в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, зокрема в нестандартних ситуаціях
Фахова передвища освіта	П'ятий рівень	здатність особи самостійно виконувати складні спеціалізовані виробничі чи навчальні завдання в окремій галузі професійної діяльності або в процесі навчання, нести відповідальність за результати своєї діяльності та контролювати інших осіб у певних ситуаціях
Початковий рівень (короткий цикл)	Шостий рівень	здатність особи вирішувати типові спеціалізовані задачі в певній галузі професійної діяльності або в процесі

вищої освіти		навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідних наук і характеризується певною невизначеністю умов, нести відповідальність за результати своєї діяльності та контролювати інших осіб у певних ситуаціях
Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	Сьомий рівень	здатність особи вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій та методів відповідних наук і характеризується комплексністю та невизначеністю умов
Другий (магістерський) рівень вищої освіти	Восьмий рівень	здатність особи розв'язувати складні задачі і проблеми в певній галузі професійної діяльності або в процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій і характеризується невизначеністю умов і вимог
Третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень вищої освіти	Дев'ятий рівень	здатність особи розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики
Науковий рівень вищої освіти	Десятий рівень	здатність особи визначати та розв'язувати соціально значущі системні проблеми в певній галузі діяльності, які є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та вимагають створення нових системоутворювальних знань і прогресивних технологій

Додаток 8

**ОПИСОВІ (ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНІ)
ХАРАКТЕРИСТИКИ РІВНІВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СТРУКТУРИ
КВАЛІФІКАЦІЙ**

Рівень	Знання	Уміння	Компетенція
Рівень 0	<i>В ЄСК знання описуються як теоретичні чи фактичні</i>	<i>В ЄСК уміння поділяються на пізнавальні (використання логічного, інтуїтивного та творчого мислення) та практичні (включаючи ручну вправність та використання засобів, матеріалів, знарядь та інструментів)</i>	<i>В ЄЖСК компетенція характеризується термінами відповідальності, автономії</i>
Рівень 1 Результати навчання, що відповідають Рівню 1	основні загальні знання	основні вміння, необхідні для виконання простих завдань	Виконувати роботу або навчатися під безпосереднім керівництвом у визначених умовах
Рівень 2 Результати навчання, що відповідають Рівню 2	основні фактичні знання в галузі роботи або навчання	основні пізнавальні та практичні вміння, необхідні для застосування відповідної інформації для виконання завдань і вирішення проблем	виконувати роботу або навчатися під чийось керівництвом, але за наявності певної автономії

		використанням простих правил і засобів	
Рівень 3 Результати навчання, що відповідають Рівню 3	знання фактів, принципів, процесів та загальних концепцій в галузі роботи або навчання	низка пізнавальних і практичних умінь, необхідних для виконання завдань і вирішення проблем шляхом відбору та застосування основних методів, засобів, матеріалів та інформації	брати на себе відповідальність за виконання завдань на роботі або в навчанні; пристосовувати свою поведінку при вирішенні проблем до конкретних обставин
Рівень 4 Результати навчання, що відповідають Рівню 4	фактичні та теоретичні знання в широкому контексті в певній галузі роботи або навчання	низка пізнавальних та практичних умінь, необхідних для вироблення шляхів вирішення специфічних проблем в певній галузі роботи або навчання	здійснювати самоврядування в межах основних напрямів, у контексті роботи або навчання, які зазвичай є передбачуваними, але можуть змінюватись; керувати поточною роботою інших, беручи на себе відповідальність за оцінку та поліпшення діяльності в галузі роботи або навчання
Рівень 5 Результати навчання, що відповідають	деталізовані, спеціалізовані, фактичні та теоретичні	деталізований перелік пізнавальних та практичних	здійснювати керівництво діяльністю в контексті роботи

Рівню 5	знання в межах певної галузі роботи або навчання та усвідомлення меж цих знань	умінь, необхідних для розвитку творчого підходу для вирішення абстрактних проблем	або навчання, де зміни є непередбачуваними; перевірка і поліпшення власних результатів; перевірка і поліпшення результатів роботи інших
Рівень 6 Результати навчання, що відповідають Рівню 6	знання підвищеного типу в певній галузі діяльності або навчання, включаючи критичне сприйняття теорій і принципів	уміння підвищеного типу, що демонструють майстерність та інновації і необхідні для вирішення комплексних та непередбачуваних проблем у спеціалізованій галузі діяльності або навчання	здійснювати керівництво комплексною технічною, професійною діяльністю або проектами, беручи на себе відповідальність за прийняття рішень у непередбачуваних ситуаціях у роботі або навчанні; брати на себе відповідальність за керівництво професійним розвитком окремих осіб і груп
Рівень 7 Результати навчання, що відповідають Рівню 7	спеціалізовані знання, деякі з яких займають провідне місце в певній галузі діяльності або навчання, що становлять	спеціалізовані вміння, необхідні для дослідницької та/або інноваційної діяльності з метою розвитку	здійснювати керівництво і трансформацію в роботі або навчанні, які є комплексними, непередбачуваними та

	<p>основу для формування нового мислення;</p> <p>критичне сприйняття спірних моментів у навчанні в певній галузі та на стику різних галузей</p>	<p>нових знань та поєднання знань з різних галузей</p>	<p>потребують застосування нових неординарних підходів;</p> <p>брати на себе відповідальність за удосконалення професійних знань і практики та/або за перевірку результатів стратегічної роботи команди</p>
<p>Рівень 8</p> <p>Результати навчання, що відповідають Рівню 8</p>	<p>найвищі знання у галузі діяльності або навчання та на стику між різними галузями</p>	<p>спеціалізовані знання та вміння, необхідні для критичного вирішення проблем під час здійснення дослідної та/або інноваційної діяльності та для розширення і критичного перегляду існуючих знань і професійної практики</p>	<p>демонструвати значний вплив, інновацію, автономію, вченість та професійну цілісність, а також безупинне впровадження нових ідей чи процесів у роботу, навчання, включаючи дослідницьку роботу</p>
<p>Кожен з 8 рівнів визначається рядом описових (освітньо-кваліфікаційних) характеристик, які відображають рівень знань, що належать до системи кваліфікацій</p>			

Додаток 9
МСКО: галузі освіти і професійної підготовки

Наукова галузь	Напрямок	Спеціалізація
00 Загальні програми і кваліфікації	001 Базові програми і кваліфікації 002 Грамотність та навички лічби 003 Особисті навички та розвиток особистості	0011 Базові програми і кваліфікації 0021 Грамотність та навички лічби 0031 Особисті навички та розвиток особистості
01 Освіта	011 Освіта	0111 Педагогічна наука 0112 Підготовка вихователів для дошкільних закладів 0113 Підготовка викладачів без спеціалізації 0114 Підготовка викладачів з предметною спеціалізацією
02 Мистецтво і гуманітарні науки	021 Мистецтво	0211 Аудіовізуальні засоби та медіа виробництво 0212 Мода, дизайн інтер'єрів та промисловий дизайн 0213 Образотворче мистецтво 0214 Ремісничче виробництво 0215 Музика і театральне мистецтво
	022 Гуманітарні науки (крім мови)	0221 Релігія і теологія 0222 Історія і археологія 0223 Філософія і етика
	023 Мови	0231 Вивчення мови 0232 Література і лінгвістика
03 Соціальні науки, журналістика та інформація	031 Соціальні та біхевіористські науки	0311 Економіка 0312 Політологія та громадянознавство 0313 Психологія 0314 Соціологія та культурологія

	032 Журналістика та інформація	0321 Журналістика та репортерська справа 0322 Бібліотечна справа, обробка інформації та архівна справа
04 Бізнес, управління та право	041 Бізнес та управління	0411 Бухгалтерська справа та оподаткування 0412 Фінанси, банківська та страхова справа 0413 Менеджмент і управління 0414 Маркетинг та реклама 0415 Секретарська та канцелярська робота 0416 Гуртова та роздрібна торгівля 0417 Трудові навички
	042 Право	0421 Право
05 Природничі науки, математика та статистика	051 Біологічні та суміжні науки	0511 Біологія 0512 Біохімія
	052 Навколишнє середовище	0521 Науки про навколишнє середовище 0522 Навколишнє середовище та дика природа
	053 Фізичні науки	0531 Хімія 0532 Науки про Землю 0533 Фізика
	054 Математика та статистика	0541 Математика 0542 Статистика
06 Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	061 Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	0611 Використання комп'ютера 0612 Створення баз даних і інформаційних мереж та їх адміністрування 0613 Розробка та аналіз програмного забезпечення
07 Інженерні, галузі	071 Інженерія та	0711 Хімічна інженерія

обробки та будівництва	інженерна справа	та процеси 0712 Технологія охорони навколишнього середовища 0713 Електроніка та енергетика 0714 Електроніка та автоматизація 0715 Механіка та металообробка 0716 Автотранспортні засоби, морські та повітряні судна
	072 Галузі виробництва та обробки	0721 Виробництво продуктів харчування 0722 Виробництво матеріалів (скло, папір, пластмаса та дерево) 0723 Текстиль (одяг, взуття та шкіряні вироби) 0724 Гірнична справа та видобування корисних копалин
	073 Архітектура та будівництво	0731 Архітектура та містобудування 0732 Будівельні роботи та громадське будівництво
08 Сільське, лісове, риболовне господарства та ветеринарія	081 Сільське господарство	0811 Виробництво сільськогосподарських культур та тваринництво 0812 Рослинництво
	082 Лісове господарство	0821 Лісове господарство
	083 Риболовне господарство	0831 Риболовне господарство
	084 Ветеринарія	0841 Ветеринарія
09 Охорона здоров'я, соціальне забезпечення	091 Охорона здоров'я	0911 Стоматологія 0912 Медицина 0913 Догляд за хворими та акушерство 0914 Медична

		діагностика та технологія лікування 0915 Терапія та реабілітація 0916 Фармацевтика 0917 Традиційна та компліментарна медицина та терапія
	092 Соціальне забезпечення	0921 Догляд за людьми похилого віку та неповносправними 0922 Догляд за дітьми та молодіжні служби 0923 Соціальна робота та консультування
10 Служби	101 Сфера обслуговування	1011 Побутове обслуговування 1012 Перукарські та косметологічні послуги 1013 Готельне обслуговування, ресторани та сфера харчування 1014 Спорт 1015 Подорожування, туризм та дозвілля
	102 Гігієна та охорона праці на виробництві	1021 Санітарно-профілактичні заходи в населених пунктах 1022 Охорона праці на виробництві та безпека
	103 Служби безпеки	1031 Військова справа і оборона 1032 Охорона громадян та власності
	104 Транспортні послуги	1041 Транспортні послуги

Додаток 10

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ на 2021-2025 роки «ГОЛОСІЇВСЬКА ІНІЦІАТИВА-2025» ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Національний університет біоресурсів і природокористування України (далі – НУБіП, Університет) має статус самоврядного (автономного) дослідницького національного університету відповідно до постанови Верховної Ради України від 29 липня 1994 р. №158/94-ВР «Про Національний аграрний університет»

Університет розпочав свій шлях із створення 30 вересня 1898 року сільськогосподарського відділення Київського політехнічного інституту. Внаслідок наступних організаційних перетворень Київський сільськогосподарський інститут у 1954 році було об'єднано з Українським лісогосподарським інститутом та створено єдиний навчальний заклад - Українську сільськогосподарську академію. У 1957 році в її структуру введено Київський ветеринарний інститут, який теж бере свій початок з ветеринарного факультету КПІ. Упродовж наступних років на базі академії у серпні 1992 року створено Український державний аграрний університет, який відповідно до постанови Верховної Ради України № 158 від 29 липня 1994 року змінив назву на Національний аграрний університет. З 30 жовтня 2008 року заклад має назву Національний університет біоресурсів і природокористування України.

За понад 120-річну історію існування Університету в його стінах підготовлені десятки відомих українських політиків та громадських діячів, тисячі вчених, педагогів, керівників підприємств, організацій і установ, десятки тисяч фахівців-виробничників, які є гордістю Університету та всієї держави.

Для виконання покладених на Університет статутних функцій з формування національної еліти України, забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців для органів державного управління, наукових, освітніх установ та суб'єктів підприємництва в різних сферах економіки та суспільного життя, зокрема аграрному секторі, розвитку наук про життя, раціонального природокористування, інформаційних технологій та інженерії, відповідно до нинішніх і майбутніх вимог суспільства дана Програма ставить за мету вибудувати нову п'ятирічну багатовекторну стратегію розвитку за напрямками життєдіяльності Університету і забезпечити її дієвими механізмами реалізації.

Програма розвитку НУБіП розроблена відповідно до вимог Законів України «Про вищу освіту», «Про освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», існуючого законодавства щодо державних програм розвитку, рекомендацій Міністерства освіти і науки України (далі МОН), міжнародних нормативних актів наукового і освітянського змісту, національної системи Цілей Сталого Розвитку, пріоритетних напрямів розвитку вітчизняної науки, які реалізуються НАН, НААН, НАПН України, Статуту Університету, досвіду реалізації таких програм на попередніх етапах розвитку Університету.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Програма розроблена з метою здійснення якісних і кількісних перетворень у НУБіП для набуття ним повноцінних характеристик статусу дослідницького університету України як одного з лідерів освіти та науки світового рівня.

Кінцевою метою діяльності Університету є підготовка висококваліфікованих фахівців європейського і світового рівня, творче поєднання освітянської і наукової діяльності, розвиток інновацій та посилення впливу на соціально-економічний розвиток країни, удосконалення суспільних відносин.

Основним завданням запропонованих змін має стати формування Університету як головного галузевого навчально-наукового-інноваційного центру України з підготовки науково-педагогічних, наукових, управлінських і фахових кадрів вищої кваліфікації для органів влади, сільського господарства та пов'язаних з ним суміжних галузей економіки і сфер суспільного життя. Університет дослідницького типу концентрує свої зусилля на науковому забезпеченні ефективного розвитку різних сфер національної економіки, галузей наук про життя, підвищенні конкурентоспроможності вітчизняної освіти, інтеграції системи української освіти в єдиний європейський освітній простір.

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ ОСВІТІ І НАУЦІ

Перспективи розвитку Університету тісно пов'язані з трансформуванням світової освіти і науки, формуванням сфери знань, низкою загальнодержавних проблем макроекономічного характеру і внутрішніх чинників розвитку самого закладу вищої освіти. Найбільш важливі з них такі:

- складна внутрішня суспільно-політична ситуація на частині території держави, викликана агресією з боку Росії;
- висока відповідальність органів державного управління за наслідки і проблеми формування нових векторів міжнародної інтеграції, перш за все, до структур Євросоюзу;
- важкий фінансово-економічний стан держави внаслідок зменшення ВВП, доходів до бюджету та інше, нечіткі перспективи зростання обсягів бюджетного фінансування університетів;
- несприятлива соціально-демографічна ситуація в країні, зменшення кількості випускників загальноосвітніх шкіл, суттєве зниження рівня підготовки учнів у середній загальноосвітній школі;
- жорстка позиція країн-сусідів щодо залучення випускників українських шкіл до навчання за кордоном;
- зменшення престижності класичної сільськогосподарської освіти у світі, поява подібних тенденцій в Україні, виникнення диспропорцій між попитом та пропозицією на базові аграрні професії;
 - невідповідність рівня матеріально-технічної бази інноваційним вимогам та невідкладна потреба в її оновленні;
- недостатня міжнародна кооперація та інтеграція у європейський і світовий освітній простір, що знижує загальний індекс конкурентоспроможності навчального закладу;
- недостатність практичної та науково-дослідної складової у фаховій підготовці науково-педагогічних кадрів, зростаюча потреба у підвищенні кваліфікації управлінського апарату та викладачів Університету;
- низьке соціальне забезпечення науково-педагогічних працівників, падіння суспільного престижу наукової роботи, невідповідність структури наукової сфери об'єктивним потребам розвитку економіки й суспільства, відсутність ефективної інноваційної системи;
- недостатність зв'язків з потенційними замовниками кадрів та відсутність необхідної соціальної інфраструктури, достатньої кількості соціально захищених робочих місць тощо.

ШЛЯХИ ТА СПОСОБИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ

Основні шляхи розвитку Університету – два. Перший – інтенсивний, який би діалектично поєднав освітній, науковий та виробничий процеси в інноваційну модель розвитку. Цей процес буде спрямований, по-перше, на активізацію суспільного життя науково-педагогічного колективу (через різноманітні міжнародні і національні наукові та історично-пізнавальні й культурно-виховні програми); по-друге, на підвищення рівня інноваційності освітнього процесу і наукових досліджень через придбання новітніх інформаційно-технологічних засобів отримання і передачі знань, залучення вчених світового рівня, найталановитіших студентів, здійснення проривних досліджень, розширення можливостей залучення міжнародних фондів до виконання досліджень; по-третє, збільшення фінансування капітального будівництва та ремонту виробничих і обслуговуючих приміщень, у т. ч. у навчально-дослідних господарствах, житла для викладачів і гуртожитків для студентів, вкладень у розширення спортивної, оздоровчої та культурної бази.

Другий – екстенсивний, який передбачає подальше збільшення кількості відокремлених підрозділів, привабливих за рівнем свого розвитку, обсягом ресурсів та станом їх використання (коледжів, технікумів, інститутів, у т.ч. науково-дослідних, академій, університетів), які добровільно, на основі рішення трудових колективів виявили бажання інтегруватися у НУБіП.

Обидва шляхи розвитку Університету на перспективу можуть бути відокремленими у діях, а також водночас поєднані в організаційних заходах, у часі та фінансуванні. Шляхи подальшого розвитку та реформування Університету спрямовані на досягнення синергетичного соціально-економічного ефекту за такими базовими цілями:

- посилення позицій Університету як центру освітньої, навчально-методичної і наукової політики в аграрному секторі, охороні навколишнього середовища, сфері наук про життя не лише в Україні, але й у міжнародному вимірі;
- визначення і формування нових суспільних цінностей та духовних орієнтирів в освіті та наукових дослідженнях;
- утримання досягнутого та підвищення якості освіти і наукових досліджень;
 - забезпечення людино центричної моделі суспільних відносин, розвиток демократичних принципів в управлінні Університетом, посилення синергетичного ефекту від діяльності всіх підрозділів, перш за все, кафедр, факультетів, інститутів;
- підвищення соціального статусу науково-педагогічних та наукових працівників, соціальний захист співробітників, студентів, аспірантів і докторантів;
- комплексна реконструкція та оновлення основних фондів, розроблення плану розвитку території Університету, невідкладне виконання ремонтних і будівельних робіт з урахуванням новітніх світових вимог та надбань у сфері інформаційного забезпечення, будівництва й архітектури;
- збільшення обсягів залучення і підвищення ефективності використання фінансових та матеріально-технічних ресурсів, спрямованих на розвиток Університету, у т. ч. оптимізація структурних і податкових відносин базового закладу з навчально-дослідними господарствами і відокремленими підрозділами.

Місія Університету: створювати, накопичувати, систематизувати, зберігати і поширювати сучасні наукові знання для покращення якості життя людей; готувати фахівців європейського і світового рівня інтелектуального та особистісного розвитку.

Свою місію НУБіП реалізовує через основні напрями розвитку, до яких належать суспільно-виховна, міжнародна, освітня, науково-дослідницька, інноваційна, виробничо-господарська діяльність та інші. Ці напрями реалізуються конкретними кроками розвитку.

НАПРЯМ 1. АКТИВІЗАЦІЯ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Метою розвитку міжнародної діяльності є визнання провідними університетами (установами) світу системи освіти, науки, досліджень Університету шляхом її адаптації до вимог міжнародних стандартів якості освіти, що спрямовані на поглиблення і розширення існуючих контактів з іноземними університетами-партнерами та іншими установами країн Європи, Азії, США та ін.; удосконалення і розширення баз виробничих практик, стажувань студентів за кордоном; надання інформації по програмах навчання в закордонних закладах вищої освіти, пошук можливих партнерів та ресурсів для проходження подібних програм; розробка пропозицій на здобуття грантів та координація роботи в рамках міжнародних програм і проектів; організаційне забезпечення прийому на навчання і кураторство іноземних студентів, магістрів, аспірантів; співпраця з міністерствами, відомствами, посольствами іноземних країн в Україні та іншими установами й організаціями з питань міжнародної діяльності.

Основними завданнями у сфері міжнародної діяльності Університету є:

- активне використання міжнародних зв'язків посольств України, можливостей професорів, стажерів, випускників та співробітників Університету, які працюють за кордоном, з метою залучення іноземних громадян до навчання в Університеті за навчальними програмами підготовки бакалавра та магістра;

- інтенсифікація співпраці із закордонними університетами-партнерами на основі двосторонніх угод, розширення напрямів співпраці з метою більш широкого залучення викладачів, науковців, аспірантів Університету до виконання спільних міжнародних наукових проектів, наукової кооперації, участі у міжнародних конкурсах;

- забезпечення можливості самостійного вивчення іноземних мов для викладачів та співробітників Університету, запровадження мовних стажувань. Цей напрям планується реалізувати кількома блоками цілей (мета) та відповідних кроків;

- формування академічної репутації й конкурентоспроможності Університету у світовому освітньому і науковому просторі, зростання його позицій у міжнародних рейтингах університетів світу (QS, Academic Ranking of World Universities, ТОП-200 тощо).

1.1. Залучення іноземних студентів до навчання в Університеті

1.1.1. Інтенсифікація взаємодії з міжнародними, міжурядовими та неурядовими організаціями, фондами і програмами (ООН, USAID, Європейська комісія, ЮНЕСКО, HORIZONT, Світовий банк, International Finance Corporation, Association for European Life Science Universities – ICA, Global Confederation of Higher Education Associations for Agricultural and Life Sciences – GCHERA тощо), посольствами України для залучення додаткових джерел підтримки розвитку спільних міжнародних програм навчання студентів в університетах-партнерах. Заснування Міжнародної асоціації випускників НУБіП.

1.1.2. Підвищення мобільності студентів шляхом удосконалення технологій вивчення іноземних мов, формування груп з екстернатного вивчення дисциплін робочого навчального плану іноземними мовами, залучення студентів до участі в міжнародних освітніх програмах за безпосередньої участі університетів-партнерів.

1.1.3. Активізація поширення рекламної продукції про Університет, у т.ч. в Інтернеті та ЗМІ, інтенсифікація її розміщення за кордоном.

1.1.4. Посилення фахового та науково-педагогічного рівнів підготовки викладачів, які працюють з іноземними студентами, покращення соціальних, у т.ч. житлових умов для студентів-іноземців, які навчаються на підготовчому відділенні та за освітніми програмами підготовки бакалаврів і магістрів.

1.2. Активізація міжнародної діяльності з визнання та видачі подвійних дипломів

1.2.1. Налагодження постійних зв'язків з МОН, Міністерством закордонних справ України (далі МЗС), посольствами України, університетами ЄС, США і Китаю та інших країн з метою запрошення вчених, викладачів та студентів до виконання спільних освітніх проєктів; сприяння у підтримці та реалізації освітніх програм з видачею подвійних дипломів про освіту. Збільшення не менше ніж до 200 кількості іноземних студентів підготовчого відділення для іноземців.

1.2.2. Залучення іноземних експертів з різних галузей наук для забезпечення ліцензування та акредитації міжнародних освітніх програм, оцінки рівня наукових публікацій, навчально-методичних матеріалів, наукової компетенції науково-педагогічних працівників університету.

1.2.3. Удосконалення методичної бази міжнародного співробітництва з метою забезпечення взаємодії з іноземними університетами, міжнародними, міжурядовими та неурядовими організаціями, фондами і програмами для адаптивного визнання змісту освіти в Університеті та університетах-партнерах.

1.3. Збільшення кількості англomовних програм навчання

1.3.1. Впровадження інтенсивних технологій вивчення іноземних мов для науково-педагогічних працівників, які читають англomовні курси, усіх факультетів/інститутів Університету, введення щомісячного (щотижневого) англomовного дня спілкування на території Університету; перегляд кількості кредитів, які обирають студенти за вибором, на користь іноземних мов.

1.3.2. Стимулювання англomовних викладачів, інтенсивна підготовка резерву кадрів для планування закордонних навчальних та наукових відряджень з урахуванням мовної підготовки, педагогічного навантаження, спеціальності.

1.3.3. Розроблення і затвердження програм факультативного вивчення польської і китайської мов на кафедрах іноземних мов, забезпечення навчальних програм кваліфікованими викладачами, проведення літніх фахових мовних шкіл.

1.3.4. Формування спільних магістерських програм з університетами Вишеградської групи, семестрове навчання студентів в університетах-партнерах, спільне отримання грантів на виконання дослідницьких програм та розробку міжнародних магістерських програм за узгодженими спеціальностями і спеціалізаціями.

1.3.5. Організація і проведення літніх і зимових шкіл підвищення кваліфікації на базі Університету для представників університетів-партнерів та інших навчальних закладів і наукових установ з видачею відповідних дипломів (свідоцтв).

1.4. Міжнародна наукова кооперація

1.4.1. Встановлення зв'язків із спорідненими закладами освіти інших країн для співробітництва у навчальній, науковій і методичній роботі, обміну молодими вченими; розширення міжнародного співробітництва у сфері інтелектуальної власності.

1.4.2. Офіційне членство науковців Університету в міжнародних громадських професійних об'єднаннях, забезпечення вільного доступу до авторитетних міжнародних наукометричних баз даних (Scopus, Web of Science, EBSCO PUBLISHING).

1.4.3. Співробітництво із зарубіжними і вітчизняними університетами та науковими установами щодо покращення показників рейтингу наукових видань НУБіП серед закладів вищої освіти.

1.4.4. Розвиток партнерства в агропромисловій та природоохоронній сферах, сферах наук про життя, суспільних та інженерних наук між вітчизняними та іноземними установами і організаціями; спільне видання аналітичних бюлетенів.

1.4.5. Забезпечення участі науковців Університету в міжнародних наукових програмах, проектах з метою використання результатів спільної діяльності на внутрішньому й міжнародному ринках наукоємної продукції.

1.4.6. Організація та участь аспірантів і докторантів у спільних міжнародних проектах, конференціях, симпозіумах та круглих столах.

1.4.7. Подальше впровадження та розширення переліку місць і форм проведення міжнародного стажування аспірантів і докторантів.

НАПРЯМ 2. ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ НАВЧАННЯ, РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДОСТУПУ ДО ОСВІТЯНСЬКИХ ПОСЛУГ

Основна мета розвитку освіти в НУБіП на 2021-2025 роки спрямована на підвищення якості навчального процесу, вдосконалення чинних програм підготовки фахівців освітніх ступенів “Бакалавр”, “Магістр”; розширення переліку нових магістерських спеціальностей та освітніх програм відповідно до попиту на українському та міжнародному ринках праці. Ліцензування нових програм відбуватиметься відповідно до розвитку нових напрямів у агро- і біотехнологіях у лісівництві, рослинництві і тваринництві, ветеринарній медицині, техніці, інформаційних технологіях, виробничому та побутовому енергозбереженні, макро- і мікроекономіці, землекористуванні та його правовому забезпеченні, якості продуктів харчування для поліпшення екологічних умов життя людини.

З метою підвищення якості надання освітніх послуг Університет планує розвивати міжнародну мобільність студентів та викладачів шляхом підвищення їх комунікативності через збільшення кількості бакалаврських та магістерських спеціальностей і освітніх програм з викладанням англійською та іншими іноземними мовами на всіх факультетах та навчально-наукових інститутах.

Підвищення конкурентоспроможності Університету з надання освітніх послуг вимірюється індикаторами, основними з яких є: по-перше, якість навчального процесу; по-друге, вартість наданих освітнянських послуг, по-третє, кількість працевлаштованих випускників та їх місце у суспільному житті держави іт. д. Синергетичним показником конкурентоспроможності в наданні освітніх послуг є конкурс, тобто кількість абітурієнтів, які виявили бажання навчатися в Університеті за спеціальностями відповідно до ліцензованого обсягу та місць державного замовлення.

Основними завданнями в освітній сфері є:

- постійне підвищення якості освітнього процесу за фахово-професійним, інформаційно-телекомунікаційним та іноземно-мовним напрямками відповідно до кращих зразків вітчизняних і зарубіжних закладів вищої освіти (далі ЗВО) та вимог МОН України;

- розробка індивідуальних університетських навчальних планів і програм, які б відповідали запиту виробництва та кращим зарубіжним аналогам магістерського рівня з формуванням окремих модульних дисциплін;

- переорієнтація навчальних планів на збільшення частини практичної компоненти, масштабне запровадження програм дуального навчання, стажування на виробництві, оновлення матеріальної бази навчально-дослідних господарств, надання їм привабливого сучасного вигляду;

- запровадження міжнародних освітніх програм, навчальних планів та інформаційних інтерактивних технологій навчання, створення та відкриття нових спеціальностей для підготовки фахівців відповідно до вимог Європейського освітнього простору з метою отримання студентами подвійних дипломів;

- залучення роботодавців агропромислового виробництва до участі в підготовці та реалізації навчальних програм, спеціальностей та спеціалізацій, узгодження з ними освітніх і професійних стандартів;
- забезпечення освітнього процесу новітнім лабораторним обладнанням та матеріалами, інтеграція вищої університетської освіти і наукових досліджень до вимог бізнесу;
- більш повне використання ліцензованих обсягів, враховуючи істотне збільшення кількості іноземних студентів, насамперед, на профільних спеціальностях;
- продовження реалізації ступеневої освіти через створення інтегрованої неперервної системи відбору й підготовки студентів за схемою “загальноосвітня школа, ліцей – технікум, коледж – Університет”. Розробка дієвої програми поліпшення якості освітніх послуг у відокремлених підрозділах Університету;
- удосконалення профорієнтаційної роботи, створення профорієнтаційних Центрив в усіх регіонах України на базі кращих шкіл та коледжів;
- участь науково-педагогічних працівників у розробленні та впровадженні державних стандартів змісту освіти, національної системи кваліфікацій;
- інтеграція Університету із закладами освіти різних рівнів, науковими установами та підприємствами, зокрема шляхом створення навчально-науково-виробничих комплексів, технопарків у сфері аграрного бізнесу, біотехнологій;
- створення організаційно-правових та фінансових умов для започаткування активної реалізації міжнародних програм академічної мобільності;
- розвиток матеріально-технічної бази в напрямі впровадження новітнього програмного забезпечення, удосконалення практики розроблення та реалізації електронних навчальних курсів з використанням платформи Moodle та обладнання аудиторій для проведення дистанційних лекцій і телеконференцій;
- залучення до роботи високопрофесійних науково-педагогічних працівників з міжнародним досвідом з-поза меж Університету та України;
- поєднання сучасних технологій зовнішнього незалежного оцінювання знань та здібностей абітурієнтів і студентів за допомогою об’єктивних психолого-педагогічних методів і комп’ютерного аналізу та шляхом прямих співбесід, інтерв’ю;
- забезпечення вільного багатоканального доступу до світових освітніх та наукових ресурсів через мережу Інтернет в усіх приміщеннях Університету;
- індивідуалізація та диференціація навчання обдарованої молоді, створення можливостей для реалізації пошуку студентами індивідуальної освітньої траєкторії; створення умов для здобуття якісної освіти інвалідами, дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування;
- збереження контингенту студентів після першого курсу – на рівні 90 %, після четвертого – 80 %;
- упровадження в навчальний процес та діяльність університетської бібліотеки сучасних інформаційних і комп’ютерних технологій, створення з цією метою лабораторій для підготовки та використання електронних курсів, облаштування аудиторій для проведення дистанційних лекцій та телеконференцій;
- активне залучення до навчально-виховного процесу і науково-дослідницької роботи вчених НАН і НААН України, інших галузевих академій, виробничників, провідних фахівців організацій та установ.

2.1. Удосконалення змісту освітнього процесу

Відповідно до своєї місії освітня діяльність Університету є одним з основних напрямів його розвитку. Для реалізації мети та основних напрямів в освітній діяльності Університету формуються завдання розвитку на наступні п’ять років.

2.1.1. Забезпечення відкритого доступу всіх категорій здобувачів вищої освіти (включаючи людей із особливими потребами) до освітніх послуг та збільшення контингенту студентів за навчальними програмами (бакалаврату, магістратури, докторів філософії та докторів наук), у т. ч. за програмами перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців аграрного сектору економіки.

2.1.2. Моніторинг, розробка й ліцензування нових бакалаврських і магістерських спеціальностей, розширення підтвердженого МОН України обсягу підготовки фахівців з вищою освітою з переліку актуальних на ринку праці спеціальностей бакалаврів і магістрів, акредитованих у НУБіП.

2.1.3. Участь в удосконаленні чинної законодавчої та нормативно-правової бази з питань надання вищої освіти, самостійне регулювання освітньої, наукової діяльності та інформаційного забезпечення їх відповідності цілям і змісту навчальних програм на основі компетентнісного підходу та особистісної орієнтації.

2.1.4. Залучення рад роботодавців та провідних фахівців підприємств й організацій галузі, кращих підприємців до змістового наповнення освітніх програм, проведення практичного навчання здобувачів вищої освіти, вивчення якості підготовки фахівців і подальшого працевлаштування кращих випускників університету.

2.1.5. Удосконалення практики підготовки, перепідготовки й атестації науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників вищої кваліфікації Університету, інших закладів вищої освіти та наукових установ, особливо із числа молодих та нових працівників.

2.1.6. Удосконалення внутрішньої й зовнішньої системи забезпечення контролю якості освітнього процесу, що включає дотримання стандартів освітньої діяльності та стандартів вищої освіти, ліцензування нових спеціальностей та акредитацію освітніх програм, атестацію здобувачів вищої освіти, участь у державних та міжнародних рейтингах, розроблення наукометричної бази даних вітчизняних та міжнародних наукових видань у НУБіП, розвиток системи менеджменту якості.

2.1.7. Постійне підвищення якості освітнього процесу за фахово-професійним, інформаційно-телекомунікаційним та іноземно-мовним напрямками відповідно до кращих зразків вітчизняних і зарубіжних ЗВО та вимог МОН України.

2.1.8. Підтримання та зміцнення взаємозв'язку навчально-наукових інститутів, факультетів і кафедр базового закладу Університету з відокремленими підрозділами НУБіП – коледжами – для продовження навчання молодших спеціалістів у місцях їх розташування в різних регіонах України за програмами бакалаврату Університету.

2.1.9. Реалізація поступової інтегральної модульності навчальних програм молодшого спеціаліста та бакалавра з метою надання можливості молодшим спеціалістам продовжити навчання за програмами підготовки бакалаврів за скороченим терміном навчання.

2.2. Розвиток магістратури

Пріоритетом розвитку магістратури в НУБіП на 2021–2025 роки є закріплення й подальший розвиток сформованої у попередні роки їх освітньо-професійної та освітньо-наукової структуризації. З цією метою необхідно надалі: по-перше, відкрити та запровадити у навчальний процес нові спеціальності та освітні програми, актуальні на ринку праці, зокрема, що стосуються фахово-галузевої орієнтованості; по-друге, інтенсифікувати навчальний процес шляхом удосконалення змістового наповнення магістерських програм, побудованих за модульною системою викладання дисциплін; по-третє, запровадити систему оцінювання рівня знань бакалаврів для подальшого відбору на навчання за магістерськими спеціальностями.

Нові програми будуть формуватися відповідно до розвитку нових напрямів у техніці, інформаційних, агро- і біотехнологіях у лісівництві, рослинництві і тваринництві, ветеринарній медицині, виробничому та побутовому енергозбереженні, макро- і мікроекономіці, землекористуванні та його правовому забезпеченні, якості продуктів харчування для поліпшення екологічних умов життя людини.

2.2.1. Проведення постійного моніторингу міжнародного освітнього простору, інновацій в агро- і біотехнологіях, енергетиці, техніці, інших профільних напрямках діяльності Університету з метою розроблення нових магістерських спеціальностей та програм для забезпечення швидкої адаптації їх майбутніх випускників до вимог ринку праці.

2.2.2. Запровадження в навчальний процес підготовки магістрів майстер-класів провідних науковців Університету, експертів, виробничників та закордонних вчених, з частковим переходом до блочного навчання та дуальної освіти.

2.2.3. Забезпечення наскрізної тематики досліджень студентів, починаючи із курсових робіт (проектів) другого року навчання із фаху, продовжуючи їх у випускних бакалаврських і магістерських роботах.

2.2.4. Запровадження нової процедури підготовки і захисту магістерських робіт:

– впродовж 1 року навчання – затвердження теми, презентація мети, задач та методів дослідження на засіданнях випускових кафедр (1-й семестр), презентація теоретичної складової магістерської роботи (2-й семестр);

– впродовж 2 року навчання – постерні презентації за спеціальностями, перевірка магістерських робіт на наявність плагіату та попередній захист на засіданнях випускових кафедр.

2.2.5. Посилення участі в науковій діяльності та обов'язкове винесення на захист результатів власних аналітичних досліджень студентів.

2.2.6. Продовження практики обов'язкової участі студентів магістратури освітньо-наукової орієнтації підготовки у виконанні наукових тем випускових кафедр, виступах на конференціях, семінарах, постерних презентаціях, публікаціях результатів досліджень та підготовці авторефератів магістерських робіт.

2.2.7. Збільшення кількості спеціальностей підготовки фахівців ОС «Магістр» з викладанням дисциплін англійською мовою та англійськомовних магістерських програм для іноземних студентів.

2.2.8. Забезпечення успішної акредитації освітніх програм підготовки здобувачів ОС «Магістр» згідно з чинним законодавством України.

2.3. Поліпшення навчально-методичної та видавничої діяльності, використання інформаційних та інтерактивних технологій

Важливою компонентою поліпшення освітнього процесу підготовки фахівців з вищою освітою в Університеті є розвиток його навчального та методичного забезпечення. Забезпечення освітнього процесу власними підручниками, навчальними посібниками, довідниками та словниками, робочими програмами і матеріалами є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності національного закладу вищої освіти. Для досягнення цієї мети розроблені такі цілі.

2.3.1. Розвиток дистанційної форми надання освітніх послуг через удосконалення навчально-методичного забезпечення дисциплін на навчально-інформаційному порталі університету, його технічного забезпечення та підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників.

2.3.2. Методичне забезпечення реалізації елементів дуальної форми навчання, в т. ч. за освітніми програмами підготовки магістрів.

2.3.3. Наповнення електронної бібліотеки Університету електронними версіями підручників та навчальних посібників нового типу й забезпечення безперешкодного доступу до них здобувачів вищої освіти.

2.3.4. Методичний супровід формування академічної доброчесності у здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників Університету.

2.3.5. Методичний супровід використання нових інтерактивних технологій навчання в освітньому процесі Університету.

2.3.6. Удосконалення методик отримання зворотного зв'язку щодо якості організації освітнього процесу з погляду здобувачів вищої освіти, роботодавців, науково-педагогічних працівників, випускників Університету тощо.

2.3.7. Формування нової стратегії підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників Університету з метою опанування ними новітніх технологій та набуття практичного досвіду у виробничій сфері.

2.3.8. Розроблення нових технологій формування загальних, інтегральних та фахових компетентностей у випускників бакалаврату та магістратури Університету.

2.3.9. Методичний супровід розроблення нових профорієнтаційних технологій залучення абітурієнтів до Університету через започаткування роботи спеціалізованих гуртків, секцій, підготовчих курсів, проведення університетських олімпіад для мотивованого відбору кращих вступників.

2.3.10. Удосконалення навчально-методичного забезпечення освітнього процесу через застосування сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій.

2.3.11. Забезпечення успішної участі студентів Університету у Всеукраїнських студентських олімпіадах та здобуття ними щорічно призових місць.

2.3.12. Реалізація сучасних інформаційних технологій у діяльності університетської наукової бібліотеки.

2.4. Розширення доступу до освітянських послуг

Розширення доступу до освітянських послуг збільшує можливості на отримання вищої освіти, у першу чергу, сільської молоді, дозволяє наблизити процес навчання студентів до місця їх проживання та роботи, вирішувати проблеми зайнятості молоді у сільській місцевості. Реалізація зазначеного напряму можлива шляхом активізації впровадження дистанційної освіти та функціонування розгалуженої мережі відокремлених підрозділів Університету (інститутів, коледжів, технікумів) і міжкафедральних навчальних лабораторій та спрямована на вирішення наступних завдань:

2.4.1. Створення Навчально-консультативно-інформаційного центру з поширення нових знань для працівників АПК, місцевих громад, відкриття нових міжкафедральних навчальних лабораторій (МНЛ), збільшення кількості спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у діючих МНЛ (ОС «Бакалавр», «Магістр»).

2.4.2. Розвиток дистанційного навчання в МНЛ, подальше збільшення частки годин, які вивчаються у дистанційному режимі (он-лайн заняття, електронні курси).

2.4.3. Продовження створення в ННІ та на факультетах лабораторій он-лайн освіти.

2.4.4. Розширення спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців за ОС «Молодший бакалавр», «Бакалавр», «Магістр», ОКР «Молодший спеціаліст», «Кваліфікований робітник» у відокремлених підрозділах відповідно до вимог місцевих ринків праці.

2.4.5. Забезпечення належної якості освіти, створення банку тестових завдань для моніторингу якості освіти в МНЛ і відокремлених підрозділах Університету.

2.4.6. Забезпечення дистанційного навчання для студентів із особливими освітніми потребами, створення навчальних планів для зазначеної категорії, розроблення спеціальних електронних ресурсів (аудіо та відео).

2.4.7. Створення лабораторії із виробництва аудіо-, відео- електронних курсів, закупка для них відповідного обладнання.

НАПРЯМ 3. СТУДЕНТСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ВИХОВНА РОБОТА. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ТА ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК МОЛОДІ

Основною метою виховання студентської молоді є формування патріотично налаштованих громадян України з високими духовно-моральними цінностями та переконаннями, знанням історії і культури українського народу, національною свідомістю та людською гідністю, любов'ю до рідної землі, родини, свого народу, колективу Університету, бажанням працювати задля розквіту держави, готовністю в будь-який час стати на захист Батьківщини, глибоким розумінням громадянського обов'язку, повагою до Конституції України, законів України, державної мови і символіки, історії Університету та його видатних учених.

Для реалізації мети виховання необхідно створити нові, більш сучасні умови для розвитку особистості, реалізації творчого потенціалу, особистих здібностей у сфері професійних, спортивних та мистецьких талантів шляхом розвитку Програми виховання студента «Фахівець, громадянин, патріот», організації більшої кількості клубів за інтересами, фестивалів, семінарів, практикумів, спортивних подій. На розвиток цього напрямку спрямовані такі завдання.

3.1. Пріоритетний розвиток студентського самоврядування через активізацію роботи студентської організації та студентського містечка, студентської профспілкової організації, підвищення професіоналізму лідерів та активістів студентського самоврядування шляхом залучення їх до роботи Школи лідерства, Стартап школи НУБіП, бізнес-тренінгів, оновлення і забезпечення рейтингової системи поселення в гуртожиток, виховання сумлінної поведінки, відповідального ставлення до членів колективу, майна Університету, неухильне дотримання Присяги студента НУБіП.

3.2. Створення в гуртожитках і на території студентського містечка умов для вільного розвитку особистості, забезпечення реалізації творчих ідей, самовиховання і самовдосконалення, виявлення індивідуальних здібностей, обдарованості й талантів, самореалізації у сфері наукової, професійної, художньо-естетичної, спортивно-оздоровчої діяльності.

3.3. Розроблення річних комплексних програм виховної роботи із студентством для факультету, інституту (включаючи програму тренінгу "Школа першокурсника").

3.4. Забезпечення повноцінного розвитку молоді, охорона і зміцнення її фізичного, психічного та духовного здоров'я, захист соціальних прав, формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного, трудового виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах, створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їх здібностей і талантів, збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства, поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян шляхом проведення масових загальноуніверситетських заходів.

3.5. Організація студентських виробничих та будівельних бригад під час проходження виробничих, навчальних практик, стажувань тощо.

3.6. Формування незалежних студентських ЗМІ (випуск електронної студентської газети) та створення FM радіостанції, телестудії, озвучення національно-патріотичних культурно-мистецьких творів в основних корпусах і будівлях Університету (гуртожитках), прищеплення студентам любові до України та Університету, виховання їх у дусі українського патріотизму і поваги до Конституції України та державних символів України та Університету.

3.7. Створення Міжнародної асоціації випускників НУБіП, – сприяння налагодженню міжнародних зв'язків та провадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту,

мистецтва і культури, контактів органів студентського самоврядування Університету з українськими та міжнародними студентськими організаціями.

3.8. Моральне та/або матеріальне заохочення за успіхи у громадській роботі, мистецькі та спортивні досягнення тощо.

3.9. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників, у т.ч. наставників академічних груп, з питань оновлення змісту виховної роботи, психологічної та педагогічної компетентності.

НАПРЯМ 4. РОЗВИТОК НАУКОВОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Рівень розвитку науки та інновацій є визначальним чинником прогресу суспільства, підвищення добробуту громадян, їх духовного та інтелектуального зростання, що зумовлює необхідність пріоритетної підтримки розвитку науки як джерела економічного зростання і невід'ємної складової національної культури та освіти, створення умов для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері наукової та інноваційної діяльності, забезпечення використання досягнень вітчизняної та світової науки і техніки для задоволення соціальних, економічних, культурних та інших потреб. Відповідно до цього, метою наукової та інноваційної діяльності в Університеті є одержання і використання нових знань для розв'язання технологічних, інженерних, економічних, соціальних та гуманітарних проблем; трансформація та комерціалізація наукових досліджень і розробок у практику виробництва продукції, реалізації соціальних послуг, їх адаптації до актуальних вимог суспільства.

Пріоритетними напрямками діяльності колективу Університету на середню та довготривалу перспективу є зосередження науково-дослідних робіт у напрямках, пов'язаних з викликами, що стоять перед людством, і є актуальними для забезпечення розвитку Української держави. До них належать розвиток аграрних, технічних, біологічних, економічних, юридичних, природничих, педагогічних, історичних, філософських, географічних, фізико-математичних наук через фундаментальні і прикладні дослідження та науково-технічні розробки. Досягнення світового рівня якості наукових досліджень є загальнонаціональним пріоритетом, і його забезпечення – першочергове завдання Університету. Єдність розвитку освіти, науки і практики є визначальним чинником реформування університетського життя.

Стратегічними напрямками наукових досліджень в Університеті є врахування викликів Четвертої промислової революції, поєднання біо- та інформаційних технологій, біологізація сільського господарства; охорона природи і сталий розвиток суспільства, біотехнології; якість, біобезпека, сертифікація і стандартизація технологій виробництва органічної, сільськогосподарської та харчової продукції; механізація та інженерний менеджмент аграрного виробництва; енергетика та автоматика в агропромисловій та природоохоронних сферах; економіка, маркетинг, менеджмент, біосоціальна економіка; інноваційна діяльність та міжнародні стандарти якості життя; раціоналізація соціального розвитку сільської місцевості; освоєння нових систем інформаційно-консультативного забезпечення; інформаційне і телекомунікаційне забезпечення агропромислової та природоохоронної галузей економіки; правове забезпечення регулювання біоресурсів та сталого природокористування; раціональне використання лісових та водних ресурсів.

Конкурентоспроможність у сфері наукової діяльності вимірюється, по-перше, часткою обсягів фінансування наукових фундаментальних і прикладних досліджень та науково-технічних розробок від загального фінансування Університету; по-друге, кількістю працівників, залучених до виконання ініціативної тематики і тем, що виконуються за замовленням міністерств, відомств, установ, та їх співвідношенням; по-третє, якістю – інноваційністю та глибиною фундаментальних і прикладних досліджень та науково-технічних розробок; апробацією і впровадженням наукових розробок центральними

органами виконавчої влади України, міжнародними організаціями, суб'єктами підприємництва; по-четверте, індексом цитування за даними авторитетних наукометричних баз даних; по-п'яте – обсягом залучених коштів до спеціального фонду університету, а також наукового обладнання за результатами наукової та інноваційної діяльності.

Основні завдання у науковій сфері передбачають:

- забезпечення виконання наукових досліджень відповідно до стратегічних і перспективних планів, спектру досліджень, існуючих у світовому науковому просторі, затверджених в Україні та Університеті;

- у співпраці з бізнесом, виробництвом, комерційними організаціями реалізація проектів створення сучасних навчально-науково-виробничих центрів, лабораторій, виконання спільних наукових досліджень;

- активізація спільної роботи з науковим парком, Стартап школою Університету та інвесторами з розвитку агростартапів, комерціалізації результатів наукових досліджень, у тому числі з активним залученням молодих вчених;

- збільшення вдвічі надходження коштів від науково-дослідних робіт, надання наукових, науково-експертних послугу результаті співпраці з бізнесом;

- зростання кількості наукових публікацій вчених Університету у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз SCOPUS, Web of Science, водночас посилити увагу до показника індексу Гірша, входження в 10-ку кращих університетів України за цими показниками;

- активізація роботи інститутів, факультетів, кафедр та науково-педагогічних працівників до підготовки докторських дисертацій, залучення до навчання в Університеті переможців учнівських олімпіад, в аспірантурі – переможців і призерів Міжнародних та Всеукраїнських студентських олімпіад, конкурсів студентських наукових робіт;

- підвищення відповідальності голів спеціалізованих вчених рад Університету під час розгляду дисертаційних робіт, випускових кафедр за дотриманням ліцензійних вимог під час підготовки докторів філософії;

- оновлення діяльності навчально-дослідних господарств, посиливши зацікавленість працівників у результатах роботи, запровадити сучасні наукові розробки і технології, перетворити ці господарства у зразкові з ведення інноваційної, виробничої діяльності.

Реалізація напрямів науково-інноваційної діяльності передбачає такі завдання.

4.1. Розширення напрямів та підвищення якості фундаментальних і прикладних досліджень та науково-технічних розробок, спрямованих на вирішення Цілей Сталого Розвитку

4.1.1. Пошук і розвиток нових, у тому числі проривних, напрямів фундаментальних і прикладних досліджень та науково-технічних розробок у галузі аграрних, технічних, біологічних, економічних, юридичних, природничих, педагогічних, історичних, філософських, географічних, фізико-математичних наук.

4.1.2. Участь у виконанні державних науково-технічних програм, розширення співпраці з міністерствами, відомствами, установами з питань проведення досліджень за їх замовленням; участь вчених Університету в реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки разом з НАН і НААН України. Створення спільних з НААН України наукових підрозділів з актуальних проблем розвитку агросектору країни.

4.1.3. Придбання сучасного лабораторного обладнання, моделюючих пакетів програм для покращання організаційних та технічних умов проведення фундаментальних досліджень світового рівня у сфері вивчення біоресурсів, сталого розвитку, збереження біорізноманіття.

4.1.4. Пошук перспективних джерел фінансування науково-дослідних робіт; системна робота щодо участі у вітчизняних і міжнародних наукових проектах, конкурсах; удосконалення процедури проведення конкурсного відбору проектів науково-дослідних робіт в Університеті.

4.1.5. Систематичний контроль за якістю наукової та інноваційної діяльності, моніторинг за ефективністю впровадження наукових розробок у виробництво; подання вченими університету результатів наукових досліджень на здобуття премій міжнародного та національного рівнів.

4.1.6. Удосконалення системи фінансового планування і супроводу виконання науково-дослідних робіт; оптимізація структури кошторису витрат для проведення наукових досліджень. Доведення до 25 % частки витрат Університету, які спрямовуються на науково-дослідні роботи. Збільшення утрічі обсягів фінансування наукових досліджень.

4.1.7. Здійснення маркетингових заходів для популяризації можливостей Університету щодо виконання наукових досліджень за замовленням.

4.1.8. Оптимізація структури наукових підрозділів Університету для забезпечення інтеграції освіти і науки з виробництвом.

4.1.9. Активна співпраця з бізнесом. Розширення джерел залучення коштів на проведення науково-дослідних робіт та надання платних інформаційно-консультаційних та науково-експертних послуг. Доведення співвідношення коштів загального і спеціального фондів до 1:1.

4.1.10. Підвищення науково-технічного потенціалу та конкурентоспроможності об'єктів права інтелектуальної власності Університету, його розвитку на інноваційній основі.

4.1.11. Проведення патентно-кон'юктурних, інформаційних та маркетингових досліджень і прогнозування взаємовигідних умов комерціалізації та реалізації об'єктів права інтелектуальної власності на ринках продажу ліцензій.

4.1.12. Удосконалення web-сайтів наукових видань Університету на базі інформаційно-технічної системи Open Journal System. Забезпечити формування імпаکت-фактора наукових видань Університету та входження їх до наукометричних баз Scopus, Web of Science.

4.1.13. Оптимізація підготовки, випуску та розповсюдження наукових видань (журнали, монографії, збірники наукових праць тощо).

4.1.14. Залучення до складу редакційних колегій іноземних вчених та представників міжнародних наукових установ, які мають високий індекс цитування.

4.1.15. Розширення сфери діяльності Української лабораторії якості і безпеки продукції АПК у регіонах України, забезпечення функціонування на її базі Центру спільного користування наукоємним обладнанням. Зміцнення науково-технічної бази ВП НУБіП «Науково-дослідний та проектний інститут стандартизації і технологій екобезпечної та органічної продукції» (м. Одеса).

4.1.16. Поліпшення матеріально-технічної бази наукових структурних підрозділів, забезпечення сервісного обслуговування засобів вимірювальної техніки Університету, розвиток метрологічного забезпечення в наукових структурних підрозділах університету.

4.1.17. Пошук і розвиток перспективних форм спільної наукової та інноваційної діяльності в підрозділах Університету, виконання міжкафедральних досліджень; організація і проведення науково-дослідних робіт з урахуванням досвіду ведення наукової діяльності у провідних вітчизняних та зарубіжних університетах.

4.1.18. Взаємодія з вітчизняними і зарубіжними закладами вищої освіти, науковими установами у здійсненні наукової та інноваційної діяльності, активне залучення до реалізації спільних наукових програм і проектів.

4.1.19. Покращання якісного та кількісного складу штатних наукових працівників Університету.

4.2. Підвищення якості підготовки наукових кадрів

4.2.1. Розширення переліку наукових спеціальностей, за якими відбувається захист дисертаційних робіт у спеціалізованих вчених радах Університету.

4.2.2. Підвищення відповідальності спеціалізованих вчених рад (відповідно до нових їх повноважень) за процес підготовки, захисту дисертаційних робіт та видачу дипломів.

4.2.3. Сприяння підвищенню наукової кваліфікації науково-педагогічних працівників Університету – наукових керівників здобувачів наукових ступенів, забезпечення сприятливих умов для формування ними складу спеціалізованих вчених рад.

4.2.4. Посилення вимог до конкурсного відбору аспірантів і докторантів, удосконалення системи оцінювання якості фахового та мовного рівня підготовки аспірантів і докторантів з використанням механізмів контролю, прийнятих в Україні та за її межами.

4.2.5. Підвищення якості інформаційного забезпечення дослідницьких процесів для аспірантів та докторантів (інформаційно-комунікаційні технології, Інтернет, медіаосвіта тощо).

4.2.6. Розширення переліку актуальних тем кандидатських і докторських дисертацій та наукових спеціальностей, ліцензованих в НУБіП, визначених МОН України.

4.2.7. Залучення коштів для наукових досліджень аспірантів і докторантів через систему грантів, благодійних фондів, державних і приватних організацій, установ та інших джерел.

4.2.8. Забезпечення участі аспірантів і докторантів у системі міжнародного наукового обміну за участю США, Китаю та країн ЄС.

4.2.9. Запровадження стандартів якості (ISO 9001) в систему підготовки аспірантів і докторантів, підтримка інноваційних форм науково-дослідної діяльності молодих спеціалістів, продовження практики створення навчально-науково-інноваційних центрів для підвищення якості підготовки аспірантів.

4.2.10. Посилення громадської активності молодих вчених шляхом розвитку співпраці між молодіжними організаціями, асоціаціями, закладами вищої освіти, науковими установами, міністерствами та відомствами України.

4.2.11. Інформаційна підтримка щодо отримання іменних стипендій, дипломів, інших заохочень для молодих вчених та студентів-дослідників, сприяння покращанню рівня якості їх життя.

4.2.12. Залучення студентів, аспірантів та молодих вчених до участі у міжнародних та вітчизняних наукових конкурсах, науково-дослідних роботах і проектах та інших науково-технічних заходах.

4.2.13. Опублікування статей наукових та науково-педагогічних працівників англійською та іноземними мовами у міжнародних, вітчизняних виданнях, які мають імпакт-фактор або індекс цитування, та входять в наукометричні бази даних Scopus, Web of Science і наукових виданнях Університету.

4.3. Поліпшення інноваційної діяльності

В основі розвитку інноваційної діяльності Університету є науковий парк НУБіП «Стале природокористування та якість життя» та Стартап школа, діяльність яких має переформатуватися на впровадження і комерціалізацію наукових розробок НУБіП. З цією метою науковий парк повинен вибудувати систему трансферу технологій, інновацій, створених вченими Університету, до їх споживачів.

4.3.1. Реформування за напрямками діяльності і змістом функцій наукового парку НУБіП «Стале природокористування та якість життя» на пошук новацій та розбудову інфраструктури їх трансферу.

4.3.2. Створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення трансферу технологій на основі мережі існуючих та новостворених інноваційних підрозділів Університету. Організація постійно діючої виставки новітніх технологій, інноваційних проектів, нової техніки.

4.3.3. Активізація діяльності Українського навчально-науково-інноваційного центру новітньої сільськогосподарської техніки і технології НУБіП із реалізації завдань щодо підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців відповідно до вимог Болонського процесу і міжнародних стандартів з використанням під час освітнього процесу новітньої сільськогосподарської техніки та обладнання; провадження науково-дослідної та інноваційної діяльності з питань розроблення, випробування і впровадження новітньої сільськогосподарської техніки, обладнання та технологій; розроблення та сприяння впровадженню новітньої техніки, обладнання та технологій для отримання високоякісної, безпечної для життя та конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції; вивчення та аналіз ринку новітньої техніки та обладнання, сприяння впровадженню в практику наукових досягнень через підвищення технічного і технологічного рівня вітчизняного сільськогосподарського машинобудування.

4.3.4. Вдосконалення взаємозв'язків та взаємодії науково-дослідних інститутів Університету з бізнесом, суб'єктами господарювання для виявлення їх потреб у наукових розробках та впровадження у практику; збільшення реалізації інвестиційно привабливих інноваційних проектів у навчально-дослідних господарствах Університету.

4.3.5. Реалізація науково-дослідною частиною Університету системи поширення наукових технологій селекції, насінництва та розсадництва у виробничу діяльність суб'єктів аграрного підприємництва та навчально-дослідних господарств.

4.3.6. Розробка та реалізація системи компенсації витрат на наукові розробки та права інтелектуальної власності Університету відокремленими підрозділами, забезпечення трансферу технологій та надходження фінансових ресурсів у бюджет ЗВО.

4.3.7. Участь вчених Університету у діяльності Науково-експертного центру НУБіП, розробці та виконанні регіональних інноваційних програм та проектів, впровадження системи стимулювання та мотивації праці наукових працівників, орієнтованої на об'єктивну оцінку реалізації конкретних завдань за кінцевим результатом.

4.3.8. Забезпечення підтримки та активне залучення студентства до роботи Стартап Школи НУБіП.

4.3.9. Формування інноваційної культури, орієнтованої на творчу діяльність організаційно-управлінського та аналітичного рівня; сприяння розкриттю та реалізації інноваційного потенціалу науково-педагогічних працівників Університету.

4.3.10. Залучення інвестицій підприємств, організацій недержавного сектору національної економіки для спільного впровадження інноваційних розробок, проектів Університету; розміщення маркетингових пропозицій і запитів у національній та іноземних мережах трансферу технологій. Здійснення заходів щодо спеціалізації навчально-дослідних господарств Університету, оснащення їх сучасною технікою (ВП НУБіП України «Великоснітинське навчально-дослідне господарство ім. О.В. Музиченка» – тваринництво, ВП НУБіП України «Агрономічна дослідна станція» – селекція і рослинництво, ВП НУБіП України «Навчально-дослідне господарство «Ворзель» – овочівництво та садівництво, ВП НУБіП України «Боярська лісова дослідна станція» – лісівництво).

4.4. Розвиток інформаційної та комунікаційної бази

На період розвитку Університету ставиться завдання постійного оновлення матеріально-технічної бази, що використовується для інформаційно-телекомунікаційного забезпечення як освітнього процесу, так і всієї життєдіяльності колективу та розвитку університетського кіберінформаційного простору.

4.4.1. Впровадження в Університеті комплексної інформаційно-аналітичної системи з електронним документообігом, територіально адаптованої до розміщення в адміністративному корпусі; подальше розширення потужності кіберінформаційного дата-центру, орієнтованого на вирішення всього комплексу задач інформаційного забезпечення.

4.4.2. Забезпечення сталого функціонування єдиного електронного навчально-науково-інформаційного середовища Університету, у т.ч. навчально-інформаційного порталу, інституційного репозиторію, відеоportалу, вікіportалу, геопорталу, електронної

бібліотеки, електронних наукових журналів, бібліотечного фонду й забезпечення широкого застосування нових інформаційних та телекомунікаційних технологій доступу до світової мережі знань.

4.4.3. Розвиток інформаційно-освітнього середовища Університету на основі активізації розроблення нових електронних навчальних, науково-методичних та інформаційно-довідкових web-ресурсів, активне їх використання у навчальному процесі.

4.4.4. Розвиток інформаційно-комунікаційного середовища на території Університету з використанням доступу через Wi-Fi, відеоменеджменту та інших новітніх комунікаційних технологій як компонентів наукового і суспільного прогресу за допомогою електронних web-ресурсів.

4.4.5. Розроблення нових інформаційно-комунікаційних технологій, оволодіння новими методами збору, обробки, синхронізації і поширення інформації у web-просторі. Розвиток системи накопичення та поширення даних і знань агропромислового та природоохоронного спрямування (інтегрованого програмно-інформаційного середовища науково-інноваційних та освітніх ресурсів), яка матиме єдиний Web-інтерфейс з головною сторінкою <http://edorada.org/>, що виступатиме як точка доступу широкого загалу користувачів до цих ресурсів.

4.4.6. Удосконалення роботи web-сайту та інтернет-центру університету, у т. ч. web-сайтів регіональних ЗВО, за допомогою інноваційних інформаційно-телекомунікаційних технологій.

НАПРЯМ 5. ОНОВЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ТА ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ СПІВРОБІТНИКІВ ТА СТУДЕНТІВ

Сучасний етап розвитку Університету нерозривно пов'язаний з нагальною потребою у загальній технічній, технологічній модернізації всіх сторін суспільного життя. Абсолютна більшість споруд Університету будувалась або капітально ремонтувалась 80-90 років тому, земельні ресурси використовувались не завжди раціонально, а інфраструктура окремих гуртожитків і навчальних корпусів не відповідає технічним нормам забезпечення сучасного навчального і наукового процесу, умовам проживання та праці. Компактне розміщення Університету на відведеній території дає можливість надалі раціонально використати наявні земельні площі для нового будівництва, яке вкрай необхідне. Потребують капітального ремонту і оновлення наявні навчальні корпуси і гуртожитки. Необхідно надалі поліпшувати соціальну інфраструктуру студентського містечка, спортивного корпусу, привести у відповідність з європейськими зразками дорожню і тротуарну частини. Основні завдання із реалізації цих напрямів розвитку Університету наведені далі.

5.1. Пріоритетним завданням розвитку Університету з оновлення матеріально-технічної бази є розробка і затвердження генерального плану забудови його території. Розробити проект та спорудити сучасну базу відпочинку для студентства і співробітників Університету (на морі і у лісі), оголосивши конкурс на його розробку та місце розташування.

5.2. Для підвищення соціального статусу і захищеності науково-педагогічного колективу необхідно залучити інвестиційні ресурси за погодженням з Фондом державного майна, можливо шляхом земельного аукціону та спрямувати кошти Університету на здійснення першочергових соціальних видатків, спрямованих на будівництво нового житлового будинку та спортивно-оздоровчого корпусу. Спільно з профспілковим комітетом забезпечити якісним харчуванням студентів та співробітників Університету. Зміцнити базу оздоровчого центру.

5.3. Планове та ефективно проведення поточних ремонтів у навчальних корпусах має носити якісний характер і, як наслідок, довгостроковий період післяремонтної експлуатації –

тривалістю не менше п'яти років для місць загального користування та десятирічного безремонтного періоду – дахів.

5.4. Реалізація Програми енергозбереження планується через здійснення енергоаудиту, утеплення приміщень, організаційно-технічних заходів, спрямованих на мінімізацію витрат енергії, що має узгоджуватись з модернізацією системи тепло-, водопостачання у навчальних корпусах, гуртожитках, навчально-дослідних господарствах, через встановлення автоматичних регуляторів подачі енергоресурсів (відповідно до їх виробничої потреби).

5.5. Визначення призначення та завершення будівництва модуля, реконструкція та уведення в експлуатацію навчальної бази у с. Новосілки Києво-Святошинському районі Київської області.

5.6. Здійснення переходу на автономні котельні, альтернативні джерела енергії. Поступове виробниче оновлення електричної мережі шляхом прокладання нових ліній має відбуватися на основі нових матеріалів та технологій з врахуванням зростаючої потреби у електроенергії в гуртожитках та навчальних корпусах.

5.7. Передбачити придбання нової техніки, зокрема вантажного і будівельного автотранспорту, тракторів, снігоприбиральної техніки, формування і ефективного використання запасів пального та мастильних матеріалів для обслуговування Університету, у т. ч. створити машинно-тракторну станцію для навчально-дослідних господарств.

5.7. Реконструкція основних фондів та забезпечення благоустрою прилеглих до будівель Університету територій, проведення реконструкції інженерних мереж, доріг і тротуарів, у т. ч. для велосипедного руху та для забезпечення доступності і безпеки пересування людей з особливими потребами. Осучаснення зовнішнього вигляду Університету.

НАПРЯМ 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ І МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ ЦІННОСТІ ТА СУСПІЛЬНІ ОРІЄНТИРИ КОЛЕКТИВУ

Даний напрям розвитку Університету передбачає необхідність підвищення патріотизму, національної свідомості та етики діяльності кожного члена науково-педагогічного колективу, обслуговуючих працівників та студентів через вивчення традицій українського народу, ознайомлення з кращими зразками рідної культури, історії села та міста, держави загалом. Патріотичне виховання студентської молоді має ґрунтуватись на повазі до державного суверенітету, прапора і герба, недоторканості кордонів держави, соборності та унітарності, знання гімну України. Формування ідеології людиноцентризму у розвитку національної освіти реалізовувати шляхом щорічного відвідування викладачами і студентами визначних культурно-історичних пам'яток, знайомства з історичними, військово-патріотичними і культурними надбаннями українського народу, а також підняття рівня академічної культури та патріотичної свідомості, гордості за свій Університет та державу. Реалізація цієї складової розвитку Університету передбачає такі завдання.

6.1. З метою координації спільних зусиль у розвитку вітчизняної освіти і науки, сприяння діяльності Уряду, міністерств аграрної політики та продовольства, екології та природних ресурсів, освіти і науки у дослідженнях важливих і різновекторних проблем з екології, земле- і природокористування, правознавства і педагогіки, економіки і менеджменту НУБіП ініціює створення об'єднання аграрних та інших університетів у Всеукраїнську громадську організацію “УНІВЕРСИТЕТИ НАУК ПРО ЖИТТЯ”.

6.2. Щорічне проведення заходу “День НУБіП України”, який відзначається в четверту п'ятницю травня, що слугує популяризації Університету, відновленню традицій, формуванню та розвитку нових суспільно-моральних цінностей його колективу.

6.3. Продовження відзначення кращих співробітників Університету державними, відомчими нагородами і відзнаками, присвоєння працівникам Університету почесних звань

“Заслужений працівник НУБіП України”, “Почесний доктор НУБіП України”, “Почесний професор НУБіП України”, запровадження системи заохочення і нагород для кращих студентів і аспірантів. Запровадження іменних стипендій, нагород, медалей Університету (імені кращих його вчених).

6.4. Забезпечення діяльності медіа-центру, що ставить за мету відображення і відстеження суспільно-політичних настроїв через діяльність соціологічної служби Університету, а також для вивчення громадської думки, зміни формату, тиражу і розповсюдження університетської газети, переформатування Інтернет-порталу Університету мінімум за двома мовами.

6.5. Продовження роботи Міжнародної асоціації випускників Університету, формування єдиної електронної бази даних про випускників, у т.ч. громадян іноземних країн.

6.6. Широке залучення до проведення олімпіад, дослідницької роботи учнів шкіл, училищ, технікумів. Започаткування проведення щорічного випробовування першокурсників за IQ тестами, організація конкурсу наукових студентських робіт та студентської олімпіади з історії Університету та різних галузей наук.

6.7. Виготовлення сувенірної продукції та атрибутики Університету, зокрема навчально-наукових інститутів та факультетів (згідно з чинним Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»).

6.8. Вшанування благодійників Університету, виготовлення стендів на честь тих, хто бере участь у допомозі Університету. Забезпечення належного вигляду фасаду і внутрішнього стану будівель і приміщень Університету як необхідної умови культурного виховання його студентів, науково-педагогічних працівників та інших співробітників.

6.9. Постійна підготовка та видання наукових і науково-популярних видань, присвячених історії Університету, його науковим досягненням, видатним науковцям, співробітникам і випускникам.

6.10. Продовження практики заохочення учасників спортивних змагань перехідними призами («Кубок ректора», «Кубок першого проректора», «Кубок проректора з навчальної і виховної роботи» тощо) для нагородження переможців щорічних спортивних змагань серед студентських команд з футболу та інших видів спорту.

6.11. Дотримання норм етичної поведінки відповідно до затвердженого «Етичного кодексу науково-педагогічного працівника», Присяги студента НУБіП України, «Положення про академічну доброчесність» та положень біоетики.

НАПРЯМ 7. ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК САМОВРЯДУВАННЯ

Суспільно-політичні події в державі впливають на рівень демократизації управління Університетом, передбачають посилення ролі колективів структурних підрозділів, органів громадського самоврядування, активізацію участі професійних, громадських і студентських організацій в управлінні закладом вищої освіти.

Керівництво Університету запроваджує нову етику управлінської діяльності. Вона ґрунтується на принципах взаємоповаги і позитивної мотивації, людиноцентризму, розширення повноважень структурних підрозділів ЗВО, відкритості процесу розроблення основних нормативних документів, їх обговорення та затвердження, створення ефективної системи регулярної звітності кожного виборного керівника перед своїм колективом за всіма напрямками діяльності, чітке дотримання демократичних засад виборної системи. Це впливатиме на комплексну оцінку життєдіяльності Університету та передбачає виконання таких завдань.

7.1. Відповідно до цілей демократизації суспільного життя науково-педагогічного колективу активізувати і підвищувати роль колективу навчального закладу, його

структурних складових (інститути, факультети, відокремлені підрозділи) у прийнятті важливих рішень життєдіяльності Університету.

7.2. Введення принципів зміну рейтингову систему обліку навчально-методичного, науково-педагогічного, культурно-виховного навантаження та схему базового фінансування оплати праці відповідно до чинного законодавства.

7.3. Здійснювати пряме, конкурсне обрання претендентів на посаду ректора та інших посадових осіб, зокрема, директорів інститутів, деканів факультетів, завідувачів кафедр на два послідовних терміни роботи тривалістю до п'яти років відповідно до чинного законодавства України та Статуту Університету.

7.4. З метою еволюційного підбору, виховання та заміщення керівних кадрів та у відповідності з європейською практикою в Університеті дотримуватись рекомендацій відносно граничного віку особи для обрання на керівну посаду – ректора, проректорів, деканів, директорів інститутів, центрів, завідувачів кафедр.

7.5. Науково-педагогічні працівники пенсійного віку працюють на посадах за контрактом, тривалість якого визначається ректоратом за погодженням з трудовим колективом, профспілками, відповідно до кваліфікації, почесних та наукових звань і за обсягом диференційованого навчального навантаження.

НАПРЯМ 8. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ

Університет здійснює свою статутну діяльність за рахунок коштів державного фінансування, коштів спеціального фонду, отриманих від виконання робіт, надання освітніх, наукових та інших послуг, доходів від виробничої діяльності навчально-дослідних господарств, коштів від реалізації міжнародних проектів, благодійної допомоги тощо. Фінансування витрат здійснюватиметься відповідно до кошторисних призначень. Кошти спеціального фонду будуть використовуватись за програмами соціально-економічного розвитку Університету. Кошти благодійного фонду та громадських організацій використовуються гласно і відкрито, відповідно до статутних вимог та цілей учасників і благодійників. Для додаткового залучення коштів будуть широко впроваджуватись засоби морального стимулювання меценатів-благодійників.

На період реалізації Програми перед колективом Університету ставиться завдання довести загальний обсяг зароблених коштів спеціального фонду до половини від бюджетного фінансування за нормативами матеріально-технічного забезпечення ЗВО у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Досягнення необхідного рівня фінансового забезпечення Університету, а відповідно, і фінансової стійкості має відбуватися за наведеними нижче завданнями.

8.1. Визначення обсягів потреби у фінансових ресурсах на основі критеріїв обчислення вартості підготовки здобувачів вищої освіти за державним замовленням, розроблення та впровадження методики розрахунку видатків, пов'язаних із здобуттям вищої освіти та наукових ступенів з різних напрямів та спеціальностей.

8.2. Забезпечення постійного зростання фінансування університетської діяльності, збільшення залучення колективами інститутів, факультетів, кафедр і навчально-науково-виробничих лабораторій коштів від надання наукових, освітніх, технічних, житлово-комунальних, побутових та інших послуг; навчально-дослідними господарствами доходів від виробничо-господарської діяльності в рослинництві, тваринництві та переробці. Удосконалення системи стимулювання для науково-педагогічних працівників, які роблять вагомий внесок у зміцнення фінансової системи Університету.

8.3. Налагодження ефективної взаємодії навчально-наукових інститутів та факультетів з випускниками Університету для поєднання цінностей взаємопідтримки та взаємодопомоги як у подальшому кар'єрному зростанні, так і для встановлення зворотного

зв'язку з метою коригування освітнього процесу та фінансової підтримки з боку випускників.

8.4. Фокусування організаційних зусиль на консолідації та концентрації можливостей державно-приватного партнерства, зокрема за рахунок залучення приватного бізнесу до фінансування інвестиційних проектів Університету у взаємовигідних і перспективних науково-технологічних формах і напрямках.

8.5. Встановлення правил прозорого розподілу коштів на матеріально-технічне забезпечення, ремонтні і будівельні роботи між інститутами і факультетами з урахуванням їх об'єктивних потреб і стратегічних напрямів розвитку Університету, визначення частки зароблених ними коштів спеціального фонду, яка залишається в їх розпорядженні, посилення особистої відповідальності керівників структурних підрозділів за використання виділених коштів.

8.6. Здійснення громадського контролю (наглядова рада, вчена рада, профспілки, студентське самоуправління) за ефективністю розподілу та якістю виконання всіх статей кошторису Університету.

НАПРЯМ 9. ЗАХОДИ ДЛЯ ПІДТВЕРДЖЕННЯ СТАТУСУ НАЦІОНАЛЬНОГО І ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Університет відповідає критеріям, за якими надається статус національного і дослідницького. Водночас Університет має достатні людські, технічні, природні ресурси і значний кадровий і науковий потенціал для досягнення більш високих індексів відповідності.

Для зростання конкурентоспроможності Університету на національному та міжнародному рівнях, входження до п'ятірки провідних ЗВО України необхідно реалізувати певний блок завдань, визначених у стратегії розвитку. Основним індикатором успіху має стати присутність нашого Університету в основних міжнародних рейтингах найкращих університетів світу.

9.1. Розширити входження НУБіП та його участь у статутних заходах міжнародних та європейських асоціацій університетів та Великої Хартії Університетів.

9.2. Колективам інститутів, факультетів, кафедр та наукових підрозділів забезпечити отримання протягом року бюджетних призначень спеціального фонду державного бюджету в розмірі, що становить не менше ніж 50 відсотків обсягу бюджетних призначень, передбачених у загальному фонді для проведення науково-дослідних робіт.

9.3. Організувати на базі Університету проведення протягом року не менше трьох-п'яти знакових міжнародних і Всеукраїнських наукових конференцій з відповідною їх реєстрацією, популяризацією результатів роботи.

9.4. Інтенсифікувати публікації вчених та проводити постійний їх моніторинг у наукових виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз даних – Web of Science, SCOPUS та інших, а також університетських наукових видань.

9.5. Внести в перелік об'єктів, що складають національне надбання, наукові здобутки вчених Університету, включивши до нього найвідоміші досягнення, зокрема, експозиції музеїв, колекцій, ботанічного саду.

9.6. Ректорату Університету сприяти в підтримці отримання молодими вченими премій, винагород та заохочень різного рівня, зокрема премій та грантів Президента України, премій і стипендій Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, НАН, НААН, НАПН України та ін.

9.7. Забезпечити функціонування інтернет-покриття в гуртожитках Університету та вільний доступ студентів до інформаційних ресурсів у освітньому процесі.

НАПРЯМ 10. УЧАСТЬ УНІВЕРСИТЕТУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ЗАВДАНЬ В ГАЛУЗІ АПК, ОСВІТИ І НАУКИ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ

На Університет, як одного з провідних закладів вищої освіти, зокрема у агропродовольчій сфері, покладаються завдання щодо участі в розробці та виконанні державних програм розвитку вітчизняної освіти, науки і техніки та галузей економіки України. У зв'язку з цим, колективам вчених за галузями знань та за змістом нормативно-правових документів необхідно долучатися до аналізу змісту розроблених указів президента, законів, постанов, розпоряджень уряду та брати участь у формуванні та підготовці запланованих центральними органами виконавчої влади нових законотворчих документів з питань аграрної політики і продовольчої безпеки, екології, охорони ґрунтів, раціонального використання лісових, водних ресурсів, розвитку ветеринарної медицини, тваринництва і рибництва, інших галузей економіки України.

Навчально-науковим і науково-дослідним інститутам, факультетам, кафедрам необхідно забезпечити розробку щорічних заходів із реалізації окремих напрямів Програми відповідно до галузей знань, наукової спеціалізації колективів науково-педагогічних працівників. Завдання за цим напрямом діяльності Університету зосереджені на таких положеннях.

10.1. Реалізувати основні положення Закону України «Про вищу освіту», «Про освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність» в організації освітнього процесу, науково-інноваційній діяльності Університету з адаптацією до специфіки статусу національного і дослідницького університету, його багатогалузевого функціонального спрямування.

10.2. Розробити та/або надати Уряду, Міністерству аграрної політики та продовольства України проект пропозицій до Програми соціально-економічного розвитку аграрного сектора економіки України та обґрунтувати наслідки її реалізації на перспективу. Залучити до цієї роботи кращих вчених та практиків України.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ

Виконання Програми розвитку Університету на період до 2025 року дасть можливість закріпити за Національним університетом біоресурсів і природокористування України статус національного і дослідницького, перетворити його у престижний і авторитетний заклад вищої освіти як в Україні, так і за кордоном. Узагальнені наслідки від реалізації напрямів і стратегій програми конкретизується в таких результатах:

- 1.** Підвищиться якість підготовки здобувачів вищої освіти і наукових ступенів, зросте рівень наукових досліджень, рейтинг і авторитет Університету і держави Україна в Європейському Союзі та світі в цілому через входження у п'ятірку провідних університетів України та 10 % кращих університетів світу за рейтингом QS. Будуть створені гідні та рівні умови і можливості для здобуття повноцінної освіти громадянами різних країн, суспільних верств українського населення з метою плідної праці на благо держави, гармонійного розвитку особи та її творчої самореалізації.
- 2.** Покращиться зміст освіти, перелік нових програм, зросте якість навчання, підвищиться рівень отриманих знань, навичок та компетенцій шляхом впровадження новітніх педагогічних та інформаційних технологій, поглиблення інтеграції освіти і науки, збільшиться кількість випускників Університету, працевлаштованих у органах державного управління, установах, організаціях, міжнародних компаніях та інших суб'єктах підприємництва.
- 3.** Розвиток матеріально-технічної бази, придбання нового і сучасного лабораторного обладнання, пакетів моделюючих програм, комп'ютерів та інформаційно-

комунікаційного обладнання, приведення у відповідність до світових стандартів наукового та навчально-методичного забезпечення всіх ланок освіти і науково-дослідницької роботи завдяки розвитку фундаментальних і прикладних досліджень, науково-технічних розробок та їх комерціалізації, узгодить потреби ринку освітніх та наукових послуг і ринку праці, забезпечить міцний зв'язок освіти, науки і виробництва.

4. Розширяться і активізуються зовнішньоекономічні освітні, наукові і культурні зв'язки, міжнародна науково-технічна і технічна кооперація між науковцями університетів-партнерів, збільшиться кількість студентів-іноземців, програм обміну ученими, аспірантами і студентами, мобільності обміну, прискориться вхід та покращаться позиції Університету у світовому освітньому та науковому просторі.

5. Розвиток інфраструктури Університету, будівництво нового житла для науково-педагогічних працівників, обслуговуючого персоналу та студентів покращить умови їх праці і відпочинку, підвищить соціальний захист, забезпечить доступ до сфери харчових, побутових, культурних та інших послуг, сприятиме зростанню професіоналізму та соціального статусу, у т. ч. шляхом забезпечення державної підтримки як працівників університету національного і дослідницького типу.

6. Зміцниться взаємоповага, гідність, мораль і духовність всього колективу Університету, покращиться етика поведінки відносно провадження наукової діяльності, поводження з тваринами, що використовуються у освітньому процесі, наукових дослідженнях. У студентській молоді будуть сформовані національні світоглядні позиції, патріотизм, героїзм, лідерські якості.

Реалізація заходів програми розвитку Університету забезпечить підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках з надання наукових і освітніх послуг. Синергетичним ефектом через впровадження програми, ефективне використання бюджетних коштів стане зростання добробуту всіх членів суспільства, зокрема студентів, науково-педагогічного і обслуговуючого персоналу університету та держави в цілому.

Додаток 11

Указ Президії Верховної Ради СРСР «Про державні трудові резерви СРСР»

ПРЕЗИДИУМ ВЕРХОВНОГО СОВЕТА СССР

У К А З

от 2 октября 1940 года

О государственных трудовых резервах СССР

Задача дальнейшего расширения нашей промышленности требует постоянного притока новой рабочей силы на шахты, рудники, транспорт, фабрики и заводы. Без непрерывного пополнения состава рабочего класса невозможно успешное развитие нашей промышленности.

В нашей стране полностью уничтожена безработица, навсегда покончено с нищетой и разорением в деревне и городе, ввиду этого у нас нет таких людей, которые бы вынуждены были стучаться и проситься на фабрики и заводы, стихийно образуя, таким образом, постоянный резерв рабочей силы для промышленности.

В этих условиях перед государством стоит задача организованной подготовки новых рабочих из городской и колхозной молодежи и создания необходимых трудовых резервов для промышленности.

В целях создания государственных трудовых резервов для промышленности Президиум Верховного Совета СССР постановляет:

1. Признать необходимым ежегодно подготавливать для передачи в промышленность государственные трудовые резервы в количестве от 800 тысяч до 1 миллиона человек путем обучения городской и колхозной молодежи определенным производственным профессиям в Ремесленных Училищах, Железнодорожных Училищах и в школах Фабрично-Заводского Обучения.

2. Для подготовки квалифицированных рабочих металлистов, металлургов, химиков, горняков, нефтяников и рабочих других сложных профессий, а также квалифицированных рабочих для морского транспорта, речного транспорта и предприятий связи – организовать в городах Ремесленные Училища с двухгодичным сроком обучения.

3. Для подготовки квалифицированных рабочих железнодорожного транспорта – помощников машинистов, слесарей по ремонту паровозов и вагонов, котельщиков, бригадиров по ремонту пути и других рабочих сложных профессий – организовать Железнодорожные Училища с двухгодичным сроком обучения.

4. Для подготовки рабочих массовых профессий, в первую очередь для угольной промышленности, горнорудной промышленности, металлургической промышленности, нефтяной промышленности и для строительного дела, организовать школы Фабрично-Заводского Обучения с шестимесячным сроком обучения.

5. Установить, что обучение в Ремесленных Училищах, Железнодорожных Училищах и в школах Фабрично-Заводского Обучения

производится бесплатно и учащиеся в период обучения находятся на иждивении государства.

6. Установить, что государственные резервы рабочей силы находятся в непосредственном распоряжении Совета Народных Комиссаров СССР и не могут быть используемы наркоматами и предприятиями без разрешения Правительства.

7. Предоставить право Совету Народных Комиссаров СССР ежегодно призывать (мобилизовывать) от 800 тысяч до 1 миллиона человек городской и колхозной молодежи мужского пола в возрасте 14-15 лет для обучения в Ремесленных и Железнодорожных Училищах в возрасте 16-17 лет для обучения в школах Фабрично-Заводского Обучения.

8. Обязать председателей колхозов ежегодно выделять в порядке призыва (мобилизации) по 2 человека молодежи мужского пола в возрасте 14-15 лет в Ремесленные и Железнодорожные Училища и 16-17 лет в школы Фабрично-Заводского обучения на каждые 100 членов колхозов, считая мужчин и женщин в возрасте от 14 до 55 лет.

9. Обязать городские Советы депутатов трудящихся ежегодно выделять в порядке призыва (мобилизации) молодежь мужского пола в возрасте 14-15 лет в Ремесленные и Железнодорожные Училища и 16-17 лет в школы Фабрично-Заводского Обучения в количестве, ежегодно устанавливаемом Советом Народных Комиссаров СССР.

10. Установить, что все окончившие Ремесленные Училища, Железнодорожные Училища и школы Фабрично-Заводского Обучения считаются мобилизованными и обязаны проработать 4 года подряд на государственных предприятиях, по указанию Главного Управления Трудовых Резервов при Совете Народных Комиссаров СССР, с обеспечением им зарплаты по месту работы на общих основаниях.

11. Установить, что все лица, окончившие Ремесленные Училища, Железнодорожные Училища и школы Фабрично-Заводского Обучения, пользуются отсрочками по призыву в Красную Армию и Военно-Морской Флот на время до истечения срока, обязательного для работы в государственных предприятиях, согласно статье 10 настоящего Указа.

Председатель Президиума
Верховного Совета СССР
М. КАЛИНИН

Секретарь Президиума
Верховного Совета СССР
А. ГОРКИН

Додаток 12

ЗАТВЕРДЖЕНО
наказом ректора НУБіП
України
від 12 вересня 2014 року №1003

ПОЛОЖЕННЯ

про навчально-методичну раду Національного університету біоресурсів та природокористування України

1. Загальні питання

1. Навчально-методична рада Національного університету біоресурсів та природокористування України (далі – Університет) створена з метою координації навчально-методичної діяльності підрозділів Університету, інтенсифікації підготовки та покращення навчально-методичного забезпечення навчального процесу в Університеті у контексті вимог Болонської конвенції.

2. До складу навчально-методичної ради входять керівники і співробітники структурних підрозділів Університету, які організовують навчальний процес і його методичне забезпечення, а також досвідчені науково-педагогічні працівники – доктори та кандидати наук.

3. Навчально-методична рада підзвітна вченій раді Університету.

4. Навчально-методичній раді Університету підзвітні вчені ради факультетів.

5. Координує роботу навчально-методичної ради її голова – проректор з навчальної і виховної роботи.

6. Засідання навчально-методичної ради Університету проходять не рідше одного разу на місяць.

7. У своїй роботі навчально-методична рада Університету керується Законом України «Про вищу освіту», директивними документами Міністерства освіти і науки України і Міністерства аграрної політики та продовольства України, Статутом Університету та цим Положенням.

2. Функції навчально-методичної ради Університету

Функціями навчально-методичної ради Університету є:

1. Координація організації навчального процесу і його методичного забезпечення відповідно до вимог Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р.

2. Координація виконання Програми розвитку Університету на 2015-2020 роки «Голосіївська ініціатива – 2020» щодо навчальної та методичної роботи.

3. Визначення пріоритетних напрямів навчально-методичної роботи в Університеті.

4. Вивчення, узагальнення, розповсюдження та сприяння у запровадженні в навчальний процес інноваційних технологій навчання і передового досвіду методичної роботи кафедр Університету та інших вищих навчальних закладів.

5. Регулярне проведення аналізу змісту навчання та розроблення пропозиції щодо його покращення.

6. Проведення аналізу ліцензійних та акредитаційних справ щодо відповідності їх вимогам Міністерства освіти і науки України та після схвалення – подання на затвердження до вченої ради Університету.

7. Розгляд матеріалів, що регламентують навчально-методичне забезпечення навчально-виховного процесу та рекомендація їх до затвердження.

8. Розроблення рекомендацій щодо оптимізації переліку дисциплін вибіркової складової змісту навчання в Університеті з урахуванням вимог ринку праці.

9. Координування роботи вчених рад факультетів Університету.

10. Розгляд рукописів підручників (навчальних посібників), підготовлених науково-педагогічними працівниками Університету, та рекомендація їх вченій раді Університету для підтримання клопотання про надання грифа Міністерства освіти і науки України.

11. Систематичне інформування ректорату, вченої ради Університету про результати своєї роботи.

3. Права навчально-методичної ради Університету

Навчально-методична рада Університету має право:

1. Рекомендувати вченій раді Університету вносити зміни до вибіркової складової змісту навчання.

2. Формувати замовлення на розробку навчально-методичного забезпечення підготовки фахівців за напрямками чи спеціальностями (у тому числі підручників і навчальних посібників).

3. Рекомендувати вченій раді Університету підтримати клопотання про надання підручнику (навчальному посібнику) грифа Міністерства освіти і науки України.

4. Проводити додаткове рецензування рукописів підручників (навчальних посібників), поданих до вченої ради Університету для підтримання клопотання щодо надання відповідного грифа.

5. Повертати авторам на доопрацювання рукописи підручників (навчальних посібників), що не відповідають вимогам змісту навчання.

6. Вносити пропозиції щодо вилучення із використання в навчальному процесі морально застарілої навчально-методичної літератури або такої, що не відповідає сучасним вимогам.

7. Вносити на розгляд вчених рад факультетів питання щодо поліпшення якості підготовки фахівців, організації навчального процесу, покращення його навчально-методичного забезпечення.

4. Взаємодія з іншими підрозділами

У своїй роботі навчально-методична рада Університету взаємодіє з:

- вченою радою Університету – з питань підвищення ефективності та якості навчально-виховного процесу в Університеті;

- навчально-науковими інститутами, факультетами, кафедрами базового закладу Університету – з питань інтенсифікації підготовки та покращення навчально-методичного забезпечення навчального процесу;

- Південним філіалом Університету «Кримський агротехнологічний університет» та відокремленими підрозділами Університету – регіональними вищими навчальними закладами I-III рівнів акредитації – з питань координації навчально-методичної діяльності підрозділів Університету.

5. Контроль за виконанням рішень

1. Контроль за виконанням рішень навчально-методичної ради Університету здійснює її секретар, а за виконанням окремих рішень – керівники відповідних структурних підрозділів, визначених головою навчально-методичної ради Університету.

2. Навчально-методична рада Університету на останньому річному засіданні розглядає стан виконання прийнятих нею рішень.

6. Припинення діяльності

Навчально-методична рада Університету припиняє свою діяльність на наказом ректора Університету на підставі рішення вченої ради Університету.

Додаток 13

ЗАТВЕРДЖЕНО
рішенням вченої ради НУБіП України
від _____ 2015 р., протокол № _____

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВЧЕНУ РАДУ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

1. Загальні положення

1.1. Вчена рада Національного університету біоресурсів і природокористування України (надалі – вчена рада Університету) створюється для розгляду найважливіших питань діяльності університету та є колегіальним органом управління, який утворюється строком на п'ять років.

1.2. Вчена рада Університету діє відповідно до чинного законодавства України, у т.ч. Закону України «Про вищу освіту», Постанови Кабінету Міністрів України від 27.12.2008 р. №1149 «Про затвердження Порядку присвоєння вченого звання професора і доцента» із змінами і доповненнями, внесеними постановами Кабінету Міністрів України від 23 червня 2010 року № 507, від 12 вересня 2011 р. № 955, Постанови Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 «Про затвердження Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», Порядку розгляду атестаційних справ науково-педагогічних працівників про присвоєння вчених звань професора і доцента, затвердженого наказом Міністерства освіти України № 406 від 13.11.1997 р., Положення про обрання та прийняття на роботу науково-педагогічних працівників ВНЗ III-IV р.а., затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 24.12.2002 р. № 744, Порядку проведення конкурсу на заміщення посад науково-педагогічних працівників Університету, наказ № 1333 від 01.12.2014 р. та ін., Статуту Університету, цього Положення, наказів, розпоряджень та інших нормативних актів, які регулюють її діяльність.

2. Функції вченої ради Університету

2.1. Вчена рада Університету:

- визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності вищого навчального закладу;
- розробляє і подає вищому колегіальному органу громадського самоврядування проект статуту вищого навчального закладу, а також рішення про внесення змін і доповнень до нього;
- ухвалює фінансовий план і річний фінансовий звіт вищого навчального закладу;
- визначає систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості вищої освіти;
- ухвалює рішення про розміщення власних надходжень у територіальних органах центрального органу виконавчої влади у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів, або в банківських установах;
- ухвалює за поданням керівника вищого навчального закладу рішення про утворення, реорганізацію та ліквідацію структурних підрозділів;
- обирає за конкурсом таємним голосуванням на посади деканів, директорів ННІ, завідувачів кафедр, професорів, доцентів, старших викладачів, асистентів, директора бібліотеки, керівників відокремлених підрозділів (інститутів, коледжів);
- затверджує освітні програми та навчальні плани для кожного рівня вищої освіти та спеціальності;
- ухвалює рішення з питань організації освітнього процесу, визначає строки навчання на відповідних рівнях;

- затверджує зразок та порядок виготовлення власного документа про вищу освіту, положення про процедуру і підстави для його видачі випускникам, а також зразки, порядок виготовлення, процедуру і підстави для видачі випускникам спільних і подвійних дипломів;
- ухвалює основні напрями проведення наукових досліджень та інноваційної діяльності;
- оцінює науково-педагогічну діяльність структурних підрозділів;
- присвоює вчені звання професора, доцента та старшого дослідника і подає відповідні рішення на затвердження до атестаційної колегії центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки;
- присвоює в установленому порядку почесні звання Університету (шляхом відкритого голосування): «Почесний доктор Національного університету біоресурсів і природокористування України», «Почесний професор Національного університету біоресурсів і природокористування України», «Заслужений професор Національного університету біоресурсів і природокористування України», «Заслужений науково-педагогічний (педагогічний) працівник Національного університету біоресурсів і природокористування України», «Заслужений науковий працівник Національного університету біоресурсів і природокористування України», «Заслужений працівник Національного університету біоресурсів і природокористування України»;
- приймає остаточні рішення про визнання іноземних документів про вищу освіту, наукові ступені та вчені звання під час прийняття на роботу педагогічних, наукових, науково-педагогічних та інших працівників, а також під час зарахування вступників на навчання;
- має право вносити подання про відкликання ректора з підстав, передбачених законодавством, Статутом Університету, контрактом, яке розглядається Конференцією трудового колективу університету;
- розглядає питання щодо поліпшення статутних видів діяльності Університету, раціонального використання матеріальних і фінансових ресурсів та землі;
- розглядає та затверджує стратегію розвитку Університету та його структурних підрозділів, у тому числі і відокремлених;
- затверджує плани проведення наукових досліджень та наукові доповіді;
- утворює комісії з вивчення і підготовки окремих питань для розгляду на засіданні вченої ради Університету;
- приймає рішення щодо передачі основних засобів вартістю понад 100 тис. грн. з окремих балансів відокремлених підрозділів на баланс Університету та з балансу Університету на баланс відокремлених підрозділів;
- приймає рішення щодо закріплення за відокремленими структурними підрозділами земельних ділянок для провадження діяльності, пов'язаної із сільськогосподарським виробництвом та його господарським обслуговуванням;
- затверджує положення про факультети та інститути;
- затверджує положення про робочі та дорадчі органи (ректорат, приймальна комісія тощо);
- визначає рейтинг претендентів на вакантну посаду ректора шляхом голосування і подає пропозиції наглядовій раді;
- розглядає пропозиції ректора про призначення на посаду проректорів, головного бухгалтера, ученого секретаря та інших керівників структурних підрозділів Університету, відповідно до Статуту Університету;
- бере участь у визначенні заходів матеріального і морального стимулювання праці;
- розглядає питання щодо рекомендації робіт студентів, аспірантів, докторантів, науково-педагогічних і наукових працівників на здобуття різноманітних премій, іменних стипендій, участі у конкурсах тощо;
- приймає рішення щодо кандидатур для відзначення державними та урядовими нагородами;
- надає разовий дозвіл науково-педагогічним працівникам на керівництво дисертаційними роботами аспірантів, заслуховує та затверджує звіти докторантів, надає творчі відпустки;

рекомендує науково-педагогічних працівників в докторантуру, затверджує теми докторських дисертацій та призначає (змінює) консультантів робіт;

- рекомендує до друку підручники, навчальні посібники, монографії, збірники наукових праць тощо;

- затверджує пропозиції вчених рад ННІ/факультетів та розглядає звернення юридичних та фізичних осіб щодо надання згоди на передачу (вилучення тощо) земельних ділянок, які знаходяться у постійному користуванні Університету, юридичних осіб, що входять до його складу (перебувають в управлінні);

- розглядає і затверджує символіку Університету;

- розглядає інші питання діяльності Університету відповідно до його Статуту.

2.2. Вчена рада Університету може делегувати частину своїх повноважень вченим радам структурних підрозділів.

3. Склад вченої ради Університету

3.1. Вчену раду вищого навчального закладу очолює її голова, який обирається таємним голосуванням з числа членів вченої ради вищого навчального закладу, які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання, на строк діяльності вченої ради.

3.2. До складу вченої ради вищого навчального закладу входять:

- за посадами керівник вищого навчального закладу, заступники керівника, керівники факультетів, навчально-наукових інститутів, учений секретар, директор бібліотеки, головний бухгалтер, керівники органів самоврядування та виборних органів первинних профспілкових організацій працівників вищого навчального закладу;

- виборні представники, які представляють наукових, науково-педагогічних працівників і обираються з числа завідувачів кафедр, професорів, докторів філософії, докторів наук;

- виборні представники, які представляють інших працівників вищого навчального закладу і які працюють у ньому на постійній основі;

- виборні представники аспірантів, докторантів, слухачів, асистентів-стажистів;

- керівники виборних органів первинних профспілкових організацій студентів та аспірантів, керівники органів студентського самоврядування Університету відповідно до квот, визначених Статутом Університету.

За рішенням вченої ради до її складу можуть входити також представники організацій роботодавців.

Виборні представники з числа працівників вищого навчального закладу обираються вищим колегіальним органом громадського самоврядування вищого навчального закладу за поданням структурних підрозділів, у яких вони працюють, **а виборні представники з числа студентів обираються студентами шляхом прямих таємних виборів.**

3.3. Співвідношення членів вченої ради: наукові та науково-педагогічні працівники Університету – не менш як 75 відсотків складу вченої ради; виборні представники з числа студентів – не менш як 10 відсотків.

3.4. Вибори до складу вченої ради починаються за 30 календарних днів до закінчення повноважень попереднього складу вченої ради.

3.5. Персональний склад вченої ради Університету затверджується наказом ректора Університету протягом п'яти робочих днів з дня закінчення повноважень попереднього складу вченої ради.

У процесі діяльності вченої ради Університету можлива ротація її членів, про що робиться відповідний наказ по Університету.

4. Організація роботи вченої ради Університету

4.1. Організаційною формою роботи вченої ради Університету є засідання. Засідання є планові і позапланові.

Вчена рада Університету проводить засідання не менше одного разу на місяць.

4.2. Засідання вченої ради Університету проводиться відповідно до затвердженого головою вченої ради Плану роботи вченої ради Університету, який складається на один навчальний рік. У Плані роботи зазначаються питання, які необхідно розглянути, доповідачі з відповідного питання та орієнтовна дата проведення засідань вченої ради. Проект Плану роботи

вченої ради Університету на новий навчальний рік готує учений секретар із урахуванням пропозицій керівників інших структурних підрозділів та членів вченої ради до 1 вересня поточного року.

Після схвалення вченою радою Університету План засідань вченої ради Університету на навчальний рік затверджується головою.

Затверджений план роботи вченої ради Університету доводиться до відома усіх членів вченої ради Університету.

4.3. Не пізніше ніж за два тижні до планової дати проведення засідання, працівники секретаріату вченої ради повідомляють доповідачів по телефону та шляхом розсилки повідомлень на електронні скриньки та паперовому носії.

Не пізніше ніж за тиждень до планової дати проведення засідання, а у разі проведення позачергового засідання – не пізніше, ніж за один день до засідання, працівники секретаріату вченої ради розміщують порядок денний на сайті університету та надсилають членам вченої ради на паперових носіях.

Додаткові питання до затвердженого плану роботи вченої ради можуть бути включені до порядку денного засідання вченої ради Університету з урахуванням пропозицій керівників структурних підрозділів за рішенням її голови.

4.4. Дата, час, місце проведення та порядок денний засідання вченої ради Університету визначаються головою вченої ради Університету.

5. Порядок проведення засідань вченої ради Університету та прийняття рішень

5.1. Порядок денний засідання вченої ради Університету визначається планом роботи вченої ради. До порядку денного засідання вченої ради Університету головою вченої ради з урахуванням пропозицій керівників структурних підрозділів вносяться додаткові питання.

5.2. Підготовка проекту порядку денного засідання вченої ради Університету, згідно із затвердженим Планом засідань та з урахуванням внесених пропозицій, здійснюється ученим секретарем, який не пізніше ніж за два дні до засідання подає його голові вченої ради Університету для погодження.

5.3. Доповідач, доповідь якого включена до порядку денного, готує проект рішення вченої ради Університету, який повинен містити індивідуально визначені вказівки (приписи) щодо виконання конкретних завдань чи вирішення питань оперативного характеру із зазначенням відповідальних осіб та строків виконання, узгоджує (візує) його із керівником структурного підрозділу та проректорами відповідних напрямів діяльності та передає до секретаріату вченої ради не пізніше, ніж за день до засідання вченої ради університету в паперовому та в електронному вигляді.

5.4. Засідання вченої ради Університету проводиться під керівництвом голови ради або, у разі його відсутності, - заступника голови ради.

5.5. Засідання вченої ради Університету вважається правомірним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її членів.

5.6. Порядок денний засідання приймається в цілому більшістю голосів присутніх членів вченої ради Університету шляхом відкритого голосування.

5.7. До початку роботи вченої ради Університету має бути підготовлено:

- проект порядку денного засідання вченої ради Університету з визначенням доповідача з кожного питання;
- проекти рішень вченої ради Університету;
- явочний список (реєстраційний) членів вченої ради Університету;
- додаткові матеріали (презентації, розрахунки, статистичні матеріали, звіти, діаграми, таблиці тощо), які безпосередньо стосуються порядку денного.

5.8. Рішення вченої ради Університету приймаються з кожного питання порядку денного окремо відкритим голосуванням більшістю голосів присутніх на засіданні членів вченої ради Університету.

Під час проведення конкурсу на заміщення вакантних посад академіків (дійсних членів), член-кореспондентів академій наук за напрямом, професорів, завідувачів кафедр, деканів,

присвоєння вчених звань доцента, професора, старшого наукового співробітника, висунення робіт на здобуття Державних премій України в галузі науки і техніки, Державних стипендій, щорічних премій та стипендій Президента України, Верховної Ради та Кабінету Міністрів України тощо рішення вченої ради Університету приймається таємним голосуванням згідно із чинним законодавством України.

Рішення вченої ради Університету при розгляді питань на заміщення вакантних посад академіків (дійсних членів), член-кореспондентів академії наук за напрямом, присвоєння вчених звань, висунення робіт на здобуття Державних премій України в галузі науки і техніки, Державних стипендій, щорічних премій та стипендій Президента України, Верховної Ради та Кабінету Міністрів України тощо вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менш як три четверті членів ради, присутніх на засіданні.

Рішення вченої ради Університету при проведенні конкурсу вважається дійсним, якщо в голосуванні брало участь не менше 2/3 членів вченої ради Університету. Обраним вважається претендент, який здобув більше 50% голосів присутніх членів вченої ради Університету.

5.9. Для розгляду питань шляхом таємного голосування обирається лічильна комісія (не менше трьох осіб) відкритим голосуванням простою більшістю від кількості присутніх на засіданні членів ради Університету. Лічильна комісія зі свого складу обирає голову. У роботі лічильної комісії не можуть брати участь члени вченої ради Університету, кандидатури яких внесено до бюлетеня для таємного голосування.

5.10. Після оголошення складу лічильної комісії лічильна комісія видає членам вченої ради Університету під розписку заготовлені бюлетені для таємного голосування.

5.11. Члени вченої ради Університету, які запізнилися на початок роботи вченої ради Університету, у таємному голосуванні участі не беруть.

5.12. Члени вченої ради Університету, які балотуються на цьому засіданні щодо присвоєння вчених звань, при висуненні праць на здобуття Державних премій України в галузі науки і техніки, щорічних премій Верховної Ради України тощо, участі у голосуванні по своїй кандидатурі не беруть та до числа голосуючих не зараховуються. В інших випадках – згідно з нормативними документами, які регламентують процес висунення кандидатів.

5.13. Голосування проводиться викресленням непотрібного із слів «за» чи «проти» в одній з відповідних граф бюлетеня. Недійсними визнаються бюлетені невстановленого зразка або, якщо голосуючий викреслив в бюлетені обидва слова «за» і «проти» або не викреслив жодного. На бюлетенях, які залишилися не розданими, робиться запис - «невикористаний».

5.14. Протоколи засідання лічильної комісії оголошуються на засіданні вченої ради Університету одним з її членів (головою).

5.15. Після оформлення протоколів таємного голосування лічильна комісія запечатує всі бюлетені по кожній особі, яка балотується на засіданні вченої ради Університету, в окремі конверти і прикладає їх разом з явочним листом до матеріалів засідання вченої ради Університету. Члени лічильної комісії несуть повну відповідальність за порядок проведення таємного голосування, забезпечення персональної участі у цій процедурі усіх членів вченої ради Університету, які отримали бюлетені, та точний підрахунок присутніх членів і поданих голосів.

5.16. Особи, запрошені на засідання вченої ради Університету для розгляду окремих питань, можуть бути присутніми під час розгляду інших питань лише з дозволу голови вченої ради Університету.

5.17. Члени вченої ради Університету і особи, запрошені для участі у розгляді окремих питань, беруть участь в їх обговоренні, вносять пропозиції, дають необхідні пояснення.

5.18. Рішення вченої ради Університету приймають лише з питань, включених до порядку денного засідань вченої ради Університету.

5.19. Рішення вченої ради Університету можуть бути скасовані вченою радою Університету шляхом відкритого голосування більшістю голосів спискового складу членів вченої ради Університету.

5.20. Після засідання вченої ради Університету доповідачі та особи, відповідальні за підготовку питань, доопрацьовують протягом 5 днів проект рішення вченої ради Університету з

урахуванням зауважень і пропозицій, висловлених під час обговорення питань порядку денного, погоджують проект із керівниками структурних підрозділів Університету.

5.21. Рішення вченої ради Університету набирають чинності з моменту їх затвердження головою вченої ради Університету. Рішення вченої ради Університету оформляються протоколами, які підписуються головою (головуючим) на засіданні та ученим секретарем.

5.22. Рішення вченої ради Університету з організаційних, процедурних і контрольних питань вносяться до протоколу засідання, а при необхідності видається наказ або розпорядження.

5.23. Рішення вченої ради Університету доводяться до членів вченої ради Університету, керівників структурних підрозділів університету, в тому числі відокремлених, у частині, що їх стосується.

5.24. Матеріали засідань вченої ради Університету (протоколи засідань вченої ради Університету, витяги з протоколів засідань вченої ради Університету, службові записки, підстави, обґрунтування, витяги з вчених рад ННІ/факультетів, кафедр, бюлетені для таємного голосування тощо) зберігаються в секретаріаті вченої ради протягом 10 років. Після закінчення терміну зберігання всі матеріали передаються в архів університету.

6. Контроль за виконанням рішень

6.1. Рішення вченої ради вищого навчального закладу вводяться в дію рішеннями керівника вищого навчального закладу.

6.2. Контроль за виконанням рішень вченої ради Університету здійснює вчений секретар, а за виконанням окремих рішень - відповідні керівники структурних підрозділів, визначені головою вченої ради Університету.

6.3. Вчена рада Університету на останньому річному засіданні розглядає стан виконання прийнятих нею рішень.

Додаток 14

ТИПОВЕ ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПЕДАГОГІЧНУ РАДУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ (ПРОФЕСІЙНОГО КОЛЕДЖУ)

I. Загальні положення

1.1. Педагогічна рада є дорадчим органом, створеним для вирішення основних питань діяльності закладу.

1.2. Колективне обговорення на засіданнях педагогічної ради не порушує принципу одноосібності в управлінні навчальним закладом. Завдяки педагогічній раді одноосібність поєднується з довірою до компетентних осіб педагогічного колективу, здатних об'єктивно й правильно вирішувати питання навчально-виробничого процесу. Колективне обговорення сприяє демократизації управління навчальним закладом.

II. Правові засади діяльності педагогічної ради

Педагогічна рада керується у своїй діяльності Законами України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», Статутом навчального закладу.

Повноваження педагогічної ради визначають також інші нормативні документи, що стосуються її діяльності.

III. Порядок створення педагогічної ради

Педагогічна рада створюється наказом директора ПТНЗ.

До складу педагогічної ради входить весь педагогічний колектив, органи громадського самоврядування.

3.3. Термін повноважень педагогічної ради визначається наказом директора.

IV. Повноваження педагогічної ради

4.1. Педагогічна рада розглядає питання:

- вдосконалення й методичного забезпечення навчально-виробничого процесу;
- планування та режиму роботи ПТНЗ;
- переведення учнів та їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи в навчанні;
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи, впровадження у навчально-виробничий процес досягнень науки й перспективного педагогічного досвіду;
- морального й матеріального заохочення учнів (вихованців) та працівників закладу;
- притягнення до дисциплінарної відповідальності за невиконання учнями та працівниками закладу своїх обов'язків.

4.2. Педагогічна рада в разі необхідності обговорює й інші питання роботи ПТНЗ.

V. Регламент роботи педагогічної ради

Педагогічна рада проводить засідання згідно з планом роботи ПТНЗ, але не менш ніж 4 рази на навчальний рік. Конкретну дату проведення засідання визначає адміністрація закладу. Перед проведенням педагогічної ради видається наказ і розробляється робочий план.

Головою педагогічної ради є директор, заступником – заступник директора з навчально-виробничої роботи.

Секретаря педагогічної ради обирає педрада відкритим голосуванням з числа членів педагогічного колективу терміном на 1 рік.

Секретар ради своєчасно сповіщає про засідання всіх членів педагогічної ради, веде книгу протоколів педагогічних рад, стежить за виконанням ухвалених рішень. До початку засідання педради перевіряє присутність членів педагогічної ради, з'ясовує причини відсутності окремих педагогів.

Участь членів педагогічної ради в засіданні обов'язкова. За неявку на засідання без поважної причини директор має право притягати до дисциплінарної відповідальності.

Усі засідання педагогічної ради правомірні, якщо в них беруть участь щонайменше дві третини її складу за списком.

Головує на засіданнях педагогічної ради директор. На початку кожного засідання повідомляють про кількість присутніх та відсутніх членів педагогічної ради, причини їхньої відсутності; узгоджують порядок денний засідання й регламент роботи відкритим голосуванням. Кожне ухвалене рішення педради затверджують відкритим голосуванням.

5.8. У разі процедурних помилок під час розгляду питань, винесених на засідання педагогічної ради, голова ради ставить питання на повторний розгляд, рішення якого є остаточним.

5.9. Кожен протокол педагогічної ради підписують голова і секретар ради.

VI. Виконання рішень педагогічної ради

На підставі рішення педагогічної ради окремі його пункти директор затверджує наказом, в якому визначено відповідальних за виконання й термін виконання.

Додаток 15

План роботи НУБіП на березень 2015 року

	ПОНЕДІЛОК (2.03)	ВІВТОРОК (3.03)	СЕРЕДА (4.03)	ЧЕТВЕР (5.03)	П'ЯТНИЦЯ (6.03)	субота (7.03)
I тиждень	8³⁰ Ректорат звужений		Щорічний семінар «Системотехніка та моніторинг стану с.-г. угідь» (к-ра с.-г. машин та системотехніки 4-6.03.2015 р.)		12⁰⁰ Заходи, присвячені 90-річчю з дня народження Юрчишина В.В. (ауд. 228 н.к. 10)	
	8³⁰ Директорати, деканати				Вітання жінок з 8 Березня	
	15⁰⁰ Розширена нарада					
	ПОНЕДІЛОК (9.03)	ВІВТОРОК (10.03)	СЕРЕДА (11.03)	ЧЕТВЕР (12.03)	П'ЯТНИЦЯ (13.03)	субота (14.03)
II тиждень				«ЧИСТИЙ ЧЕТВЕР»		
		15⁰⁰ Розширене засідання деканів і директорів ННІ (читальний зал навального корпусу № 4)	XV Всеукраїнська конференція науково-педагогічних працівників, наукових співробітників та аспірантів «Проблеми та перспективи розвитку технічних та біоенергетичних систем природокористування» (механіко-технологічний ф-т 11-13.03.2015 р.)		10⁰⁰ Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 85-річчю з дня народження акад., д.с.-г.н., проф Богданова Г.О. «Теорія і практика годівлі с.-г. тварин» (ауд. 228 н.к. 10)	
	ПОНЕДІЛОК (16.03)	ВІВТОРОК (17.03)	СЕРЕДА (18.03)	ЧЕТВЕР (19.03)	П'ЯТНИЦЯ (20.03)	субота (21.03)
III тиждень	8³⁰ Ректорат звужений			«ЧИСТИЙ ЧЕТВЕР»		
	8³⁰ Директорати, деканати			Засідання вчених рад ННІ/факультетів		
		Засідання кафедр	Засідання кафедр	15⁰⁰ Засідання ради Заслужених вчених НУБіП України		

	17 ⁰⁰ Засідання Студентської організації НУБіП України			Всеукраїнський круглий стіл «Екологічні та соціально-економічні особливості управління природними ресурсами в умовах децентралізації влади» (ф-т землевпо-рядкування) Феномен Т.Шевченка: лінгвістичний, історичний і соціофілософський аспект (гуманітарно-педагогічний факультет)	69-а студентська науково-практична конференція «Сучасні технології у тваринництві та рибництві: навколишнє середовище – виробництво продукції – екологічні проблеми» (ф-т тваринництва та водних біоресурсів, 19-20.03.2015 р.)	
	ПОНЕДІЛОК (23.03)	ВІВТОРОК (24.03)	СЕРЕДА (25.03)	ЧЕТВЕР (26.03)	П'ЯТНИЦЯ (27.03)	субота (28.03)
IV тиждень	8 ³⁰ Ректорат звужений			«ЧИСТИЙ ЧЕТВЕР»		ДЕНЬ ВІДКРИТИХ ДВЕРЕЙ
	8 ³⁰ Директорати, деканати					
	15 ⁰⁰ Засідання навчально-методичної ради НУБіП України	9 ⁰⁰ Ректорат розширений	69-а студентська наукова конференція «Наукові здобутки студентів у дослідженнях технічних та біоенергетичних систем природокористування» (механіко-технологічний ф-т, 25-27.03.2015 р.)	69-а науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, наукових співробітників та аспірантів «Актуальні проблеми розвитку галузей тваринництва та рибництва» (ф-т тваринництва та водних біоресурсів 25-26.03.2015 р.)	14 ⁰⁰ Вчена рада НУБіП України	
	17 ⁰⁰ Засідання Студентської організації НУБіП України					
	ПОНЕДІЛОК (30.03)	ВІВТОРОК (31.03)				
V тиждень	8 ³⁰ Ректорат звужений					
		Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів та студентів «Управління земельними ресурсами в				

		умовах децентралізації влади» (ф-т землевпорядкування)				
--	--	---	--	--	--	--

Додаток 16

РЕГЛАМЕНТ КОЛЕГІАЛЬНИХ ЗАХОДІВ У НУБІП УКРАЇНИ

Дата (день)	Час	Назва заходу
щопонеділка	8.30	Ректорат (звужений)
	8.30	Директорати ННІ (директори, заступники директорів, декани, завідувачі кафедр, голови студентських організацій, голови рад молодих вчених, голови профспілкових організацій)
	15.00	Збори деканів факультетів (окрім 4-го понеділка місяця)
	17.00	Засідання Студентської організації НУБіП України
2-ий понеділок місяця	16.00	Засідання Спілки молодих вчених НУБіП України
3-і вівторок і середа місяця		Засідання кафедр
3-я середа місяця		Засідання вчених рад факультетів
3-ій четвер місяця		Засідання вчених рад ННІ
4-ий понеділок місяця	15.00	Засідання науково-методичної ради НУБіП України
4-ий вівторок місяця	9.00	Ректорат (розширений)
	12.00	Директорати ННІ (директори, заступники директорів, декани, завідувачі кафедр, голови студентських організацій, голови рад молодих вчених, голови профспілкових організацій)
4-ий вівторок місяця	15.00	Засідання первинної профспілкової організації працівників НУБіП України
	15.00	Засідання первинної профспілкової організації студентів НУБіП України

4-та середа місяця	14.00	Засідання вченої ради НУБіП України
4-й четвер місяця	15.00	Засідання заслужених вчених НУБіП України
січень, лютий (щорічно)		Збори (конференції) трудових колективів ННІ та ВП НУБіП України
березень (щорічно)		Конференція трудового колективу НУБіП України

Додаток 17

КВАЛІФІКАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИРЕКТОРА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ (ПРОФЕСІЙНОГО КОЛЕДЖУ)

Нормативно-правові документи для формування кваліфікаційних характеристик: постанова Кабінету Міністрів України від 14.06.2000 № 963 "Про затвердження переліку посад педагогічних і науково-педагогічних працівників" зі змінами і доповненнями, внесеними постановами Кабінету Міністрів України від 06 травня 2001 р. № 432 "Про внесення змін до переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників", від 14 січня 2004 р. № 40 "Про внесення змін у додаток "Порядку надання щорічної основної відпустки тривалістю 56 календарних днів керівним працівникам навчальних закладів та установ освіти, навчальних (педагогічних) частин (підрозділів) інших установ і закладів, педагогічним, науково-педагогічним працівникам та науковим працівникам і до переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників", від 17 листопада 2004 р. № 1567 "Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України", від 30 листопада 2005 р. № 1148 "Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 р. № 346 та від 14 червня 2000 р. № 963", від 22 лютого 2006 р. № 203 "Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 р. № 346 та від 14 червня 2000 р. № 963", від 31 січня 2007 р. № 94 "Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 14 червня 2000 р. № 963 і від 4 березня 2004 р. № 257", Загальні положення Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці України від 29.12.2004 № 336 "Про затвердження Випуску 1 "Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності" Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників", Методичні рекомендації щодо формування кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджених спільним наказом Міністерство соціальної політики України та Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 16.12.2011 № 547/1438 "Про затвердження методичних рекомендацій щодо формування кваліфікаційних характеристик професій працівників", Типове положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930 "Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників", із змінами, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 20.12.2011 № 1473 "Про затвердження Змін до Типового положення про атестацію педагогічних працівників", зареєстрованим в Мін'юсті України 10.01.2012 за №14/20327, наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 26.09.2005 № 557 "Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ", зареєстрований в Міністерстві юстиції України 03.10.2005 за №1130/11410, Класифікатор професій ДК 003:2010, затверджений наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327 "Про затвердження, внесення змін та скасування нормативних документів", відповідні накази і розпорядження Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Зазначеними актами затверджено перелік посад педагогічних та науково-педагогічних працівників.

Кваліфікаційні характеристики посад педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів та установ освіти сприяють підбору і розстановці кадрів, підвищенню їхньої ділової кваліфікації, раціональному розподілу праці, створенню дієвого механізму розмежування функцій, повноважень та відповідальності між працівниками, а також встановленню єдиних підходів у визначенні їхніх посадових обов'язків та кваліфікаційних вимог, що до них висуваються.

Кваліфікаційні характеристики застосовуються як нормативні документи і можуть служити основою для розробки посадових інструкцій, що містять конкретний перелік посадових обов'язків працівників з урахуванням особливостей організації праці та управління, їх прав, відповідальності та компетентності. При необхідності посадові обов'язки, що зазначені у кваліфікаційній характеристиці працівника, можуть бути розподілені між кількома виконавцями.

Кваліфікаційна характеристика кожної посади має три розділи: «Завдання та обов'язки», «Повинен знати» і «Кваліфікаційні вимоги»".

У розділі «Завдання та обов'язки» міститься перелік основних трудових функцій, що можуть бути повністю або частково доручені працівникові, який займає певну посаду з урахуванням технологічної однорідності та взаємозв'язку робіт, що дозволяють забезпечити оптимальну спеціалізацію за посадами керівника, професіонала та фахівця.

У розділі «Повинен знати» містяться основні вимоги, що висувуються до працівника щодо професійних знань, а також знань законодавчих та інших нормативних правових актів, положень, інструкцій та інших документів, методів і засобів, які працівник повинен застосовувати при виконанні посадових обов'язків.

У розділі «Кваліфікаційні вимоги» визначено необхідний для виконання посадових обов'язків рівень професійної підготовки працівника, що засвідчується документами про освіту, а також вимоги до стажу роботи.

Особи, які не мають відповідної освіти або стажу роботи, встановлених кваліфікаційними вимогами, але мають достатній практичний досвід та успішно виконують у повному обсязі покладені на них завдання та обов'язки, можуть бути, як виняток, залишені на займаній посаді або призначені на відповідні посади за рекомендацією атестаційної комісії.

З метою удосконалення організації та підвищення ефективності праці працівників навчальних закладів та установ освіти, можливе розширення кола їх обов'язків у порівнянні з обов'язками, що визначені відповідними кваліфікаційними характеристиками. У цих випадках без зміни назви посади працівнику за його згодою може бути доручено виконання обов'язків, що передбачені кваліфікаційними характеристиками інших посад, які близькі за змістом робіт, аналогічними за складністю, виконання яких не вимагає іншої спеціальності, кваліфікації та діяльність яких безпосередньо пов'язана з навчальним і науково-педагогічним процесом.

Крім цього, у кваліфікаційній характеристиці посади педагогічного, науково-педагогічного працівника мають бути відображені його компетентності. При цьому під компетентністю розуміється якість дій працівника, що забезпечують адекватне та ефективне вирішення професійно важливих предметних завдань, що мають проблемний характер, а також готовність нести відповідальність за свої дії. До головних складових компетентності педагогічних працівників відносять: професійну, комунікативну, інноваційну, правову.

ДИРЕКТОР ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ (ПРОФЕСІЙНОГО КОЛЕДЖУ)

Завдання та обов'язки. Здійснює керівництво діяльністю навчального закладу у відповідності до законів та нормативно-правових актів України.

Представляє навчальний заклад в усіх центральних та місцевих органах виконавчої влади, організаціях, підприємствах держави та за її межами відповідно до наданих повноважень, відкриває рахунки в органах Державного казначейства. У межах своїх повноважень раціонально використовує бюджетні кошти, а також кошти, що надходять з інших джерел фінансування. Контролює якість роботи педагогічних працівників, організацію навчально-виробничого та навчально-виховного процесу, забезпечує створення необхідних умов для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Забезпечує облік, збереження та поповнення навчально-матеріальної бази. Координує роботу своїх заступників, діяльність батьківських комітетів, надає допомогу органам учнівського

самоврядування. Очолює педагогічну раду навчального закладу, щорічно звітує на загальних зборах (конференції) трудового колективу з питань статутної діяльності, зокрема колективного договору. Сприяє формуванню та реалізації ініціатив працівників, які спрямовані на покращення роботи навчального закладу та підвищення якості освіти, створює умови для впровадження інновацій. Організовує діяльність колективу щодо забезпечення якості професійної підготовки, виконання навчальних планів і навчальних програм, виконання планів виробничої і господарської діяльності, вдосконалення методичного забезпечення навчального процесу, сприяє діяльності методичних комісій. Відповідає за своєчасний розгляд заяв, скарг, дотримання прав та гарантій учнів та працівників навчального закладу; дотримання фінансової і трудової дисципліни. Затверджує в межах наявного фонду заробітної плати штатний розпис і чисельність працівників навчального закладу, приймає на посади та звільняє з посад працівників, затверджує відповідно до кваліфікаційних характеристик їхні посадові обов'язки. Забезпечує державну реєстрацію закладу, ліцензування навчальної діяльності, державну атестацію та акредитацію. Видає в межах своєї компетенції накази і розпорядження, заохочує працівників, учнів та застосовує до них передбачені чинним законодавством стягнення. Укладає угоди про співробітництво, встановлює, відповідно до чинного законодавства України прями зв'язки з навчальними закладами інших країн, міжнародними організаціями, фондами тощо. Призначає уповноважену посадову особу з питань пенсійного страхування. Забезпечує безпечні та нешкідливі умови навчання, праці і виховання. Відповідає за дотримання вимог правил з охорони праці та пожежної безпеки згідно з чинним законодавством.

Повинен знати: Конституцію України, акти Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки, нормативно-правову документацію з питань професійно-технічної освіти, методику організації навчально-виховного та навчально-виробничого процесів, основи педагогіки, психології та вікової фізіології, правила внутрішнього трудового розпорядку та вимоги правил з охорони праці та пожежної безпеки.

Кваліфікаційні вимоги. Повна вища педагогічна освіта (магістр, спеціаліст) або повна вища освіта відповідного професійного спрямування та психолого-педагогічна підготовка. Стаж роботи – не менше 3 років на керівних посадах у навчальних закладах або в установах, організаціях, підприємствах відповідного галузевого спрямування.

Додаток 18

УХВАЛЕНО
рішенням вченої ради НУБіП
України
від 24.06.2015 р., протокол №11

ЕТИЧНИЙ КОДЕКС науково-педагогічного працівника

Метою кодексу є утвердження у професійній діяльності науково-педагогічного працівника Національного університету біоресурсів і природокористування України морально-етичних цінностей і професійних норм на засадах гуманності, толерантності, поваги до гідності кожної людини, конфіденційності, довіри, співпраці, ввічливості та відповідальності.

Норми етичної поведінки науково-педагогічних працівників НУБіП України

11. Етична поведінка стосовно професії

- 11.1. Постійно саморозвиватися та самовдосконалюватися у професійній сфері.
- 11.2. Працювати над розробкою власних та впровадженням інших сучасних педагогічних технологій, методик і програм.
- 11.3. Підвищувати якість та ефективність надання освітніх послуг.
- 11.4. Постійно дбати про культуру своєї поведінки, мови і спілкування. Не допускати ненормативної лексики, грубих і образливих висловлювань.
- 11.5. Підвищувати статус та престиж наукової і педагогічної діяльності.
- 11.6. Сприяти розповсюдженню наукових знань.
- 11.7. Визнавати пріоритети професійної і громадянської відповідальності над власними інтересами.

12. Етична поведінка стосовно студентів

- 12.1. Бути відповідальним за професійний і моральний розвиток студентів.
- 12.2. Поважати особистість студента і гарантувати захист його гідності та прав.
- 12.3. Здійснювати професійну взаємодію із студентською молоддю на засадах педагогіки співробітництва, суб'єкт - суб'єктних відносин.
- 12.4. Дотримуватися високого рівня культури поведінки, поводитися зі студентами і колегами стримано, тактовно, ввічливо, толерантно.
- 12.5. Не вимагати і не брати жодної оплати чи іншого доходу від студентів. Не допускати позастатутних відносин.
- 12.6. Враховувати індивідуальні нахили, потреби та інтереси кожного студента, надавати їм можливості конструювати власний професійний розвиток (відповідно до чинних норм), виховувати у студентської молоді відповідальність за власний вибір, професію, власне життя, поведінку і життя на Землі.
- 12.7. Створювати умови для саморозкриття та самореалізації студентської молоді, виховувати у студентів доброзичливість, гідність та оптимізм.
- 12.8. Проводити індивідуально-виховну роботу зі студентами, які проживають у гуртожитках, цікавитись їхнім особистим життям, вивчати морально-духовний стан студентів та аспірантів і сприяти його розвитку.
- 12.9. У всіх випадках, коли погляди студента на процес навчання чи виховання певною мірою відрізняються від думки педагога, науково-педагогічний працівник повинен толерантно вислухати та знайти порозуміння зі студентом.
- 12.10. Критика стану успішності студента з навчальної дисципліни має бути конструктивною і спрямованою на покращення рівня його знань.

13. Етична поведінка стосовно колег

13.1. Визнати різні погляди, підходи, форми та методи здійснення освітньої та наукової діяльності колег, висловлювати критичні зауваження та пропозиції коректно й аргументовано.

13.2. Відстоювати професійну честь і гідність своїх колег, не допускати осуду, упередженої критики на їхню адресу.

14. Етична поведінка стосовно наукової діяльності

14.1. Забезпечувати бездоганну чесність і прозорість на всіх етапах наукового дослідження та вважати неприпустимим прояви шахрайства, зокрема фабрикування та фальшування даних, плагіату.

14.2. Нести особисту відповідальність за результати дослідження.

14.3. Інформувати суспільство про можливі негативні наслідки застосування результатів наукового дослідження.

14.4. Відстоювати авторські ідеї, не дивлячись на авторитети чи кон'юнктуру.

14.5. Критично ставитися до особистих досягнень, дотримуватися наукової чесності, скромності та коректності.

14.6. Висловлювати свою думку про роботу та наукові досягнення колег (здобувачів) чесно, чітко та неупереджено.

14.7. При рецензуванні наукових робіт зберігати незалежність і об'єктивність думок та суджень.

14.8. Не повторювати свої наукові публікації з метою підвищення їх кількості.

14.9. При публікації результатів дослідження, що проводилося групою вчених, всі, хто брав творчу участь у роботі, мають бути зазначеними як автори; у разі необхідності може бути зазначено їхній особистий внесок.

15. Етична поведінка стосовно навколишнього середовища

15.1. Економно використовувати природні та енергетичні ресурси.

15.2. Шанобливо і відповідально ставитися до матеріальних цінностей університету.

15.3. Під час проведення досліджень із тваринами дотримуватися принципів біоетики.

15.4. Професійну діяльність спрямовувати на дотримання принципів сталого розвитку суспільства.

Відповідальність

У разі порушення кодексу до винних осіб можуть бути застосовані методи дисциплінарного впливу, передбачені Статутом університету та чинним законодавством.



УРОЧИСТА ПРИСЯГА СТУДЕНТА НУБІП УКРАЇНИ

Я, _____, студент Національного університету біоресурсів і природокористування України, усвідомлюючи свою приналежність до великого і славного колективу зі столітніми традиціями та історією, присягаю:

1. Гідно нести звання Студента Університету.
2. Поважати державні символи, знати Конституцію та законодавство України, вивчати мову, історію та культуру рідного краю, національні традиції українського народу, знати історію свого Університету, шанувати старше покоління.
3. Вірно служити інтересам українського народу і держави, Університету, дбати за їх безпеку.
4. Бути чесним, відповідальним, правдивим, ввічливим, наполегливим, працьовитим, толерантним, непримиренним до несправедливості, до зла у всіх його проявах. Ніколи не вдаватися до обману, крадіжки, інтриги, наклепу, шахрайства.
5. Сумлінно і наполегливо навчатися, займатися науковими дослідженнями, постійно удосконалювати свої навички та вміння і передавати їх своїм колегам і наступним поколінням студентів.
6. Утверджувати ідеали добра, справедливості та істини, дбати про своїх колег, шанувати викладачів і наставників.
7. Не порушувати академічні норми, зокрема:
 - не пропускати навчальні заняття без поважних причин і не запізнюватися;
 - старанно навчатися, не списувати самому і не давати списувати іншим;
 - не видавати працю інших за свої результати, не чинити плагіат;
 - не використовувати родинні, службові зв'язки, нестатутні відносини для отримання позитивної або вищої оцінки;
 - не порушувати правила внутрішнього розпорядку у корпусах і гуртожитках Університету;
 - опановувати культурні надбання України, її столиці – Києва і всього світу. Розвиватися фізично і духовно, постійно дбати про культуру своєї поведінки, мови і спілкування, підтримувати належний зовнішній вигляд. Не допускати ненормативну лексику, грубі й образливі висловлювання;
 - не палити, не вживати наркотиків, не розпивати алкогольні напої;
 - раціонально використовувати енергоносії – електроенергію, тепло, воду та газ;
 - підтримувати чистоту, порядок у гуртожитках, навчальних корпусах і на території Університету;
 - відповідально відноситися до матеріальних цінностей Університету, сприяти розвитку матеріальної та навчальної бази.
8. Спрямовувати свої зусилля на збереження довкілля, розвиток агропромислової галузі України, зростання економічної могутності і продовольчої безпеки держави.
9. Бути гідним спадкоємцем освітніх і наукових традицій Університету, примножувати його здобутки і славу.

Vivat Alma Mater!

1 вересня 2015 р.
реєстраційний № _____



_____ (підпис)

Додаток 20

Опитувальник Томаса-Кілмана

А	Б
1	2
1. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання	Аніж дискутувати з приводу того, з чим я не згідний, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва погоджуємося
2. Я прагну знайти компромісне рішення	Я намагаюся владнати справу з урахуванням усіх інтересів як іншого, так і своїх власних
3. Як правило, я вперто намагаюся досягти свого	Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради іншої людини
4. Я намагаюся знайти компромісне рішення	Я намагаюся не зачепити почуття іншої людини
5. Влагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку	Я намагаюся робити все, щоб уникнути непотрібної напруги
6. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе	Я намагаюся досягти свого
7. Я прагну відкласти вирішення спірного питання, щоби з часом вирішити його	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоби з часом досягти успіху
8. Я, як правило, намагаюся настирливо досягти свого	Перш за все я намагаюся визначити, у чому <u>суть спірних питань</u>
9. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечку	Я докладаю багато зусиль, щоб досягти свого
10. Я впевнено прагну досягти свого	Я намагаюся знайти компромісне рішення
11. Перш за все я прагну чітко визначити <u>те, у чому суть спірних питань</u>	Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші <u>відносини</u>
12. Часто я уникаю позицій, які можуть викликати суперечку	Я даю можливість іншим у чомусь залишитися при власній думці, якщо вони йдуть на зустріч
13. Я пропоную середню позицію	Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму
14. Висловлюючи свою точку зору, я <u>цікавлюся думкою про неї інших</u>	Я намагаюся довести логіку і перевагу моїх <u>поглядів</u>
15. Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки	Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16. Я намагаюся не зачіпати почуття <u>інших</u>	Я часто намагаюся переконати інших у <u>превазі моєї позиції</u>
17. Як правило, я наполегливо прагну <u>досягнути свого</u>	Я намагаюся зробити все, аби уникнути <u>непотрібної напруженості</u>
18. Якщо це робить іншого щасливим, я <u>даю йому</u>	Я дозволяю іншому залишатися при своїй <u>думці, якщо він йде мені на зустріч</u>
19. Перш за все я намагаюся визначити, в <u>чому суть всіх спірних питань</u>	Я намагаюся відкласти спірні питання з тим, <u>щоб з часом вирішити їх</u>

20. Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності	Я намагаюся знайти найкраще поєднання втрат і користі для нас обох
21. При переговорах я намагаюся бути уважним до іншого	Завжди схильюся до прямого обговорення проблеми
22. Я намагаюся знайти компроміс між своєю і чужою позиціями	Я відстоюю свою позицію
23. Як правило, я турбуюся про те, щоб заловольнити бажання кожного	Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного
24. Якщо позиція іншого видається йому важливою, я намагаюся поступитись	Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс
25. Я намагаюся переконати іншого у правильності моїх міркувань	Проводячи переговори, я намагаюся бути уважним до чужих аргументів
26. Як правило, я пропоную компромісну позицію	Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас
27. Я прагну уникнути суперечок	Якщо це принесе іншій людині щастя, я дам їй можливість відстояти свою позицію
28. Я наполегливо прагну домогтися свого	Залагоджуючи ситуацію, я прагну знайти підтримку іншого
29. Я пропоную середню позицію	Думаю, що не завжди варто хвилюватися, якщо виникають розбіжності
30. Я намагаюся не зачіпати почуття іншого	Я завжди займаю таку позицію у суперечці, яка дає можливість обом домогтися успіху

Ключ до опитувальника

Суперництво: 3а, 6б,8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Співробітництво: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компроміс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Відхилення: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Пристосування: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Обробка та інтерпретація результатів.

Отримані в результаті дослідження дані зіставляються з ключем. За твердженням, що збігається з ключем, нарахуйте собі бал. Підсумуйте бали за кожною шкалою. Про Ваш стиль поведінки у конфліктній ситуації будуть свідчити найбільші суми, які Ви отримали за тією чи іншою шкалою. Візьміть окремий листок паперу і побудуйте графік, розмістивши отримані Вами бали у тій послідовності, як це зроблено на малюнках 1-4.

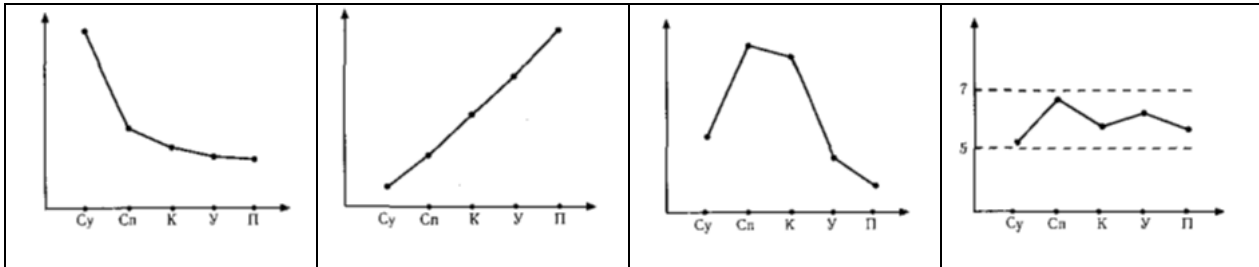
Якщо у Вас вийшов «профіль», подібний тому, як це зображено на малюнку 1, Ви надаєте перевагу силовим стратегіям – примусити, надавити, спонукати Вашого підлеглого або партнера поступитися Вашим вимогам.

Якщо Ви одержали «профіль», подібний тому, як це зображено на малюнку 2, Ви — людина м'яка і податлива. Найбільше на світі Ви боїтеся конфліктів, для Вас важливішим є

досягнення або збереження добрих людських стосунків із колегами, ніж намагання будь-якими засобами зробити так, щоби наполягти на розв'язанні проблеми на Вашу користь.

Якщо Ваш «профіль» схожий до зображеного на малюнку 3 — Ви за своїм характером партнер. Завжди і за будь-яких обставин Ви прагнете віднайти рівновагу між власною метою та зацікавленістю в реалізації інтересів іншого, організувати рівноправне співробітництво.

Якщо Ваш «профіль» такий, як на малюнку 4, це свідчить, що Ви володієте різними тактиками спілкування в конфліктній ситуації, за певних умов спроможні піти як на компроміс, так і навпаки – повести себе жорстко, безкомпромісно.



Мал.1

Мал.2

Мал.3

Мал.4

Умовні позначення: «Су» - суперництво, «Сп» - співробітництво, «К» - компроміс, «У» - уникання, «П» - пристосування.

HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

(organizational, pedagogical and legal bases of management activity)

TABLE OF CONTENTS

Introduction	6
Global and national trends in the education development management	11
Global development issues. Main types of states	11
Prerequisites for the emergence of the knowledge economy	19
Education and science in the world and in the Ukrainian society	24
Basic theoretical and methodological approaches to the creation of the legislation on education	25
The Constitution of Ukraine and the Laws of Ukraine on Education	30
Legal bases of the educational institution management	36
Historical origins of Ukrainian legislation on education	36
Role of the head of an educational institution in the implementation of the legislation on education	39
Functional responsibilities, contracts and job descriptions of heads of educational institutions	46
Management structure of an educational institution	49
Peculiarities of functioning of business entities providing educational services	55
Impact of European and global integration processes on legislative support of higher education development in Ukraine	62
Current state of higher education in Europe and in the world	62
Ukrainian legislation on higher education. National Qualifications Framework	78
Management of higher education establishments	88

Modern approaches to the head's professional self-improvement	96
Legislative and regulatory support of higher education establishments in Ukraine	102
Specifics of the new Law of Ukraine "On Higher Education"	102
Legislative support of scientific, technical and innovative activities at universities	106
Development program for the universities of life sciences as a part of Europe 2020 Program	108
Ways to modernize and upgrade higher education in Ukraine. <i>Holosiivska Initiative - 2025 Strategic Program for the development of NUBiP of Ukraine</i>	111
Development prospects and legislative support of vocational technical and professional pre-higher education	118
Legislative support of vocational technical (vocational) educational institutions	118
Laws of Ukraine "On Technical and Vocational Education" and "On Professional Pre-Higher Education"	124
Main directions of innovative development of vocational technical education	126
Head of an institution of vocational technical (vocational) and professional pre-higher education	128
Legislative support of managerial activity of heads of institutions of general secondary, preschool and extracurricular education	134
General secondary, preschool and extracurricular education as the basis for the development of Ukrainian education. New Ukrainian School	134
Legislation on general secondary education, its structure and tasks. Requirements for the head of an educational institution	138
Problems of legislative support of extracurricular and preschool educational institutions	142
Legal regulation of boarding schools functioning	148

Legal support of financial and economic activity and organization of labor protection in educational institutions	153
Ukrainian legislation regulating financial and economic activities of educational institutions	153
Legal regulation of financial and economic activity of educational institutions	156
Legal and regulatory documents on labor protection and organizational principles of labour protection activities	166
Foreign experience of functioning and legislative support of educational institutions	173
Current development trends in higher education in Europe and in the world	173
Peculiarities of managing research universities in the example of Iowa State University (USA)	185
Ukraine and the Bologna Process	190
Organizational and pedagogical foundations of management and self-management in the activities of the head of an educational institution	198
History of management science	198
Modern requirements for the head of an educational institution (Good to Great)	205
Laws of self-governance. Self-management and time management in the activities of the head of an educational institution	211
Managerial activity of the head of an educational institution, management models, organization of work and workplace	217
Main forms of organisation of the educational institution management	221
Criteria for evaluating managerial activity of the head of an educational institution	224
Planning the work of an educational institution	226
Managerial decision-making in educational institutions	235
Managerial decisions, their essence, functions, and types.	235
Requirements for managerial decisions	
Stages of managerial decision-making. Alternative solutions	238

Individual and collegial approach to managerial decision-making in educational institutions	245
Control over the implementation of managerial decisions	247
Professional requirements for the head of an educational institution	252
Basic requirements for the head of an educational institution.	252
Professional qualification characteristics and the psychogram of the head of an educational institution	
Role of the leader's image	263
Leadership style. Typology of leadership styles	267
Principles and techniques in the activity of the head of an educational institution	274
Ethics of the head of an educational institution	282
Ethical problems of the educational process. Ethical relations in educational institutions	282
Professional ethics of the head of an educational institution. Professional ethics model	287
Conflict types and classification, personal behavior styles in a conflict. Analysis and culture of conflict resolution	290
Glossary	300
References	313
Appendix	319

SUMMARY

of the textbook “Head of an educational institution (organizational, pedagogical and legal bases of management activity)” by Stanislav M. Nikolaenko

Managerial activity of the heads of educational institutions is a dominant factor, ensuring the functioning and development of the education system of Ukraine and contributing to meeting the needs of an individual in education and the needs of the domestic economy in highly qualified specialists.

Globalization challenges and integration and democratization processes, currently taking place in the Ukrainian society, establishment of our country as an independent state, reformation of education under the conditions of political and socio-economic transformations, constant creation of legislation on education at the state level, solution of issues connected with ensuring the effective functioning of educational institutions require their leaders to have a high level of legal culture, thorough knowledge of legal and regulatory acts and to have the ability to apply such knowledge.

There exists a need in solving the problems of high-quality professional training of management personnel of the education system, formation of high legal culture as the basis for effective management and professionalism. The textbook “Head of an educational institution (organizational, pedagogical and legal bases of management activity)” aims at solving the above-mentioned tasks.

Structurally, the textbook consists of an introduction, the main part comprising twelve chapters, a glossary, references and appendices. Each topic includes a list of recommended literature and self-assessment materials (self-check exercises, test tasks, etc.).

Chapter One “Global and national trends in the education development management” reveals the essence of current global development issues; main types of states; prerequisites for the emergence of the knowledge economy; peculiarities of education and science in the world and in Ukraine; basic theoretical and methodological approaches to the creation of legislation on education, etc.

Chapter “Legal bases of the educational institution management” describes the historical origins of Ukrainian legislation on education, the role of the head of an educational institution in the implementation of legislation on education, functional duties, contracts and job instructions of the heads of educational institutions, management structure of an educational establishment, peculiarities of functioning of business entities providing educational services.

Chapter Three “Impact of European and global integration processes on legislative support of higher education development in Ukraine” is devoted to the current state of higher education in Europe and the world, analysis of Ukrainian legislation on higher education, the National Qualifications Framework, the characteristics of higher education institution management and modern approaches to professional self-improvement.

The next chapter “Legislative and regulatory support of higher education establishments in Ukraine” highlights the specifics of the new Law of Ukraine “On Higher Education” and presents the legislative support of scientific, technical and innovative activities at universities, the development program for the universities of life sciences as a part of Europe 2020 Program and the ways to modernize and upgrade higher education in Ukraine. Considerable attention is paid to *Holosivska Initiative - 2025* Strategic Program for the development of NUBiP of Ukraine.

Chapter Five covers the problems of vocational technical and professional pre-higher education management. In particular, the chapter dwells on such issues as prospects for the development and legislative support of vocational technical and professional pre-higher education, activities of institutions of vocational technical (vocational) education, main directions of innovative development of vocational technical education, responsibilities of the head of an institution of vocational technical (vocational) and professional pre-higher education. The chapter analyses the Laws of Ukraine “On Vocational Technical Education” and “On Professional Pre-Higher Education”, taking into account state funding of this type of educational institutions.

Legislative support of managerial activity of the heads of institutions of general secondary, preschool and extracurricular education is presented in the next chapter. It reveals the dynamics of the number of educational institutions and pupils, outlines the legislation on general secondary

education, its structure and tasks, requirements for the head of an educational institution. The chapter suggests ways of solving the problems of legislative support of functioning of extracurricular and preschool educational institutions and emphasizes the importance of the tasks set before boarding schools.

The issues of legal support of financial and economic activity and organization of labor protection in educational institutions are closely studied in Chapter Seven. The chapter outlines the legislation of Ukraine regulating financial and economic activities of educational institutions, legal and regulatory documents on labor protection and organizational principles of labour protection activities.

Chapter "Foreign experience of functioning and legislative support of educational institutions" presents modern trends in the development of higher education in Europe and the world, peculiarities of managing research universities in the example of Iowa State University (USA) and emphasizes the role of Ukraine in the implementation of the provisions of the Bologna process.

Chapter Nine "Organizational and pedagogical foundations of management and self-management in the activities of the head of an educational institution" dwells on the history of management science, analyzes modern requirements for the head of an educational institution (Good to Great), laws of self-governance, self-management and time management in the activities of the head of an educational institution. Close attention is paid to managerial activity of the head of an educational institution, management models, organization of work and workplace, main forms of organisation of the educational institution management, criteria for evaluating managerial activity of the head of an educational institution. The chapter emphasizes the importance of planning the work of an educational institution.

The issue of managerial decision-making in educational institutions is revealed through the following topics: managerial decisions, their essence, functions, types; requirements for managerial decisions; stages of managerial decision-making; alternative solutions; individual and collegial approach to managerial decision-making in educational institutions; control over the implementation of managerial decisions.

Chapter Eleven contains a lot of material on professional requirements for the head of an educational institution. It also presents basic requirements and professional qualification characteristics, the psychogram of the head of an educational institution, the role of the leader's image, typology of leadership styles, and principles and techniques in the activity of the head of an educational institution.

The last chapter "Ethics of the head of an educational institution" introduces ethical problems of the educational process, ethical relations in educational institutions, professional ethics of the head of an educational institution. It also presents professional ethics model, types and classification of conflicts, personal behavior styles in conflicts, analysis and culture of conflict resolution, and more.

The textbook contains a considerable amount of statistical material, tables and figures that convincingly present theoretical material.

The textbook is intended primarily for students and teachers of higher education establishments. The book will also be useful for the heads of educational institutions, graduate and postgraduate students, students of the faculties of advanced training, and everyone interested in the issues of legislative support of the educational institution management and the specifics of the activity of the head of an educational institution.