

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна  
академія»  
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Модель реалізації інноваційних функцій в управлінській  
діяльності керівників організації(на прикладі ХНМУ)»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач освіти 2 курсу,  
групи ЗЗОЗ-24мг  
спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

\_\_\_\_\_ / Олександр ДЕМЧЕНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_ / Наталія РУБАН  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_ / Олександр КОНОНОВ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

*«До захисту допущено»*

В.о. завідувачки кафедри \_\_\_\_\_ / Наталія  
БРЮХАНОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ / Влада МАРКОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК \_\_\_\_\_ / Валентина БУРБИГА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
д.пед.н., проф.  
Наталія БРЮХАНОВА

\_\_\_\_\_ (підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)  
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

здобувачу Олександрю ДЕМЧЕНКО

Тема: «Модель реалізації інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників організації (на прикладі ХНМУ)» затверджена наказом по академії № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Система інноваційних функцій в управлінській діяльності як проблема теорії управління Розділ 2. Аналіз реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я (на прикладі ХНМУ). Розділ 3. Модель реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я (на прикладі ХНМУ)

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 9 рис., 3табл., презентаційний матеріал

## 6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

\_\_\_\_\_ (підпис)

Наталія РУБАН

Завдання прийняв до виконання:

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олександр ДЕМЧЕНКО

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК  
виконання кваліфікаційної роботи  
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олександр ДЕМЧЕНКО

Нормоконтроль:

\_\_\_\_\_ (підпис)

Влада МАРКОВА

## АНОТАЦІЯ

Тема: «Модель реалізації інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників організації(на прикладі ХНМУ)».

Робота містить: 105 с., 9 рис., 3 табл., 59 джерел.

Об'єкт дослідження: управлінська діяльність керівників закладів охорони здоров'я.

Предмет дослідження: реалізація системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я.

Мета дослідження: проаналізувати і систематизувати теоретичні та практичні основи процесу реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я, теоретично обґрунтувати, розробити та частково впровадити відповідну модель його удосконалення.

Методи дослідження: теоретичні, емпіричні та статистичні.

У роботі були проаналізовані передумови виникнення концепцій, теорій менеджменту, як передумова виникнення управління закладами охорони здоров'я, особливості управлінської діяльності, використання інноваційних функцій в практиці роботи закладів охорони здоров'я.

Розроблено модель реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я та рекомендації стосовно її часткового впровадження (на прикладі ХНМУ)

Наукова новизна полягає в тому, що розроблена модель реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я та її дієвість підтверджена методом кваліметрії.

*Ключові слова:* управління, інновації, інноваційні функції, заклади охорони здоров'я, модель.

## ANNOTATION

Topic: "Model of implementation of innovative functions in the management of heads of organization (on the example of KNMU)."

The work contains: 105 p., 9 figures, 3 tables, 59 sources.

Object of research: management activity of heads of health care institutions.

Subject of research: implementation of the system of innovative functions in the management of heads of health care institutions.

The purpose of the research: to analyze and systematize the theoretical and practical bases of the process of implementing the system of innovative functions in the management of the heads of health care institutions, to theoretically substantiate, develop and, in part, implement an appropriate model for its improvement.

Methods of research: theoretical, empirical and statistical.

The preconditions of the emergence of concepts, management theories as a prerequisite for the emergence of management of health care institutions, peculiarities of management activity, use of innovative functions in practice of health care institutions were analyzed in the work.

The model of the implementation of the system of innovative functions in the management activity of the heads of health care institutions and recommendations for its partial introduction (on the example of the KhNMU)

Scientific novelty consists in the fact that the developed model of the implementation of the system of innovative functions in the management of the heads of health care institutions and their effectiveness was confirmed by the method of qualimetry.

*Key words:* management, innovations, innovative functions, health care institutions, model.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНИХ ФУНКЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПРОБЛЕМА ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ.....	11
1.1. Історичний розвиток концепцій, теорій менеджменту, як передумова виникнення управління закладами охорони здоров'я.....	11
1.2. Основні дефініції управлінської діяльності.....	18
1.3. Інноваційні функції управлінської діяльності у вищій освіті.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ ФУНКЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ХНМУ).....	40
2.1. Характеристика управлінської діяльності керівника факультету ХНМУ.....	40
2.2. Реалізація системи інноваційних функцій управлінської діяльності керівника факультету.....	61
Висновок до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ ФУНКЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ХНМУ).....	73
3.1. Розробка моделі реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівника факультету ХНМУ.....	73
3.2. Перевірка ефективності моделі реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я методом кваліметрії.....	80
Висновок до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

## ВСТУП

Аналіз системи сучасного управління констатує відсутність відповідної професійної підготовки менеджерів, оскільки здебільшого керівники підприємств, установ, організацій тощо – це професіонали без спеціальної підготовки до управлінської діяльності.

Специфіка управління у галузі охорони здоров'я, знайшла відображення в працях Т. Волобуєва, Л. Кравченко, Т. Шамова, В. Бондарь, П. Третьякова, М. Поташника, В. Лазарева та ін.. Менеджмент в освіті розглянуто в працях (В. Крижко, О. Мармаза, В. Симонов, Є. Павлютенков, Г. Єльнікова та ін.); принципи управління освітою та методи управління (Т. Десятков, О. Коберник та ін.); оцінка управлінської діяльності керівника освітнім закладом (Т. Шамова, Л. Кравченко, Е. Литвиненко, В. Зверева та ін.); якість управління освітнім закладом (М. Кондаков, О. Моїсєєв, Л. Даниленко, Л. Буркова, Є. Заїка, А. Маслова, В. Рєпкіна та ін.).

Актуальність дослідження посилює в існування суперечностей між підвищенням вимог до управлінської діяльності керівників підрозділів закладів охорони здоров'я і недосконалим ступенем розробленості наукової періодики з чіткими компонентами її діяльності; чітким визначенням інноваційних функцій управлінської діяльності і в практиці роботи сучасних закладів вищої медичної освіти.

Зазначені суперечності зумовили *проблему дослідження* – аналіз, теоретичне обґрунтування, розробка, експертна оцінка та рекомендації керівникам структурних підрозділів закладів охорони здоров'я по впровадженню інноваційних функцій в управлінську діяльність.

Таким чином, актуальність проблеми дослідження, недостатня її теоретична розробка, а також потреба розв'язання наявних суперечностей зумовили вибір теми наукового дослідження: *«Модель реалізації інноваційних*

*функцій в управлінській діяльності керівників організації(на прикладі ХНМУ)».*

**Об'єкт дослідження:** управлінська діяльність керівників закладів охорони здоров'я.

**Предмет дослідження:** реалізація системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я.

**Мета дослідження:** проаналізувати і систематизувати теоретичні та практичні основи процесу реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я, теоретично обґрунтувати, розробити та частково впровадити відповідну модель його удосконалення.

**Гіпотеза дослідження** полягає у припущенні, що реалізація системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я, буде ефективною, якщо:

– управлінська діяльність керівників структурних підрозділів закладів охорони здоров'я буде розглядатися як цілісна система, обумовлена інноваційними функціями і взаємодією всіх її компонентів;

– теоретичні основи реалізації системи інноваційних функцій будуть використаними керівниками закладів охорони здоров'я і впроваджені у процес управлінською діяльністю факультету ХНМУ.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати стан досліджуваної проблеми в теорії управління та управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я.

2. Розробити та обґрунтувати критерії удосконалення управлінської діяльності на основі реалізації системи інноваційних функцій.

3. Розробити модель реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я та рекомендації стосовно її часткового впровадження (на прикладі ХНМУ).

4. Перевірити ефективність моделі реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я методом кваліметрії.

**Методи дослідження:**

– *теоретичні* (аналіз наукової літератури по досліджуваній проблемі, періодичних видань та нормативних документів з метою вивчення проблеми, історії виникнення та особливостей розвитку управлінської діяльності керівників структурних підрозділів закладів охорони здоров'я);

– *емпіричні методи*: методи збору інформації (анкетування, опитування) з метою виявлення найважливіший та актуальних інноваційних функцій для управлінської діяльності керівників факультетів; метод експертних оцінок з метою надання рекомендацій для керівників по виконанню управлінською діяльністю;

– математичні *статистичні* обробки методом кваліметрії для аналізу результатів експериментальної частини роботи.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблена модель реалізації системи інноваційних функцій та рекомендації по застосуванню інноваційних функцій управлінської діяльності керівниками охорони здоров'я (на прикладі ХНМУ) може бути застосовані у закладах охорони здоров'я різних форм та типів власності..

**Методологічні засади дослідження** становлять теорія менеджменту, психолого-педагогічна теорія управлінської діяльності, системно-структурний підхід до аналізу управлінської діяльності, результати досліджень відомих

**Структура магістерської роботи** визначалася логікою дослідження, поставленими завданнями: вона містить у собі вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел кількості 61, додатки у кількості 6 . Робота містить 127 аркушів, 3 таблиці, 9 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНИХ ФУНКЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПРОБЛЕМА ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Історичний розвиток концепцій, теорій менеджменту, як передумова виникнення управління закладами охорони здоров'я

Менеджмент як окрема наукова дисципліна сформувався наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття. Проте, як наголошує історик менеджменту Клод Джорж, витоки управлінської думки сягають у глибини людської цивілізації й охоплюють тисячоліття розвитку суспільних форм організації діяльності [9, 56, 45, 49].

Першою цілісною течією, що започаткувала систематичне осмислення управлінських процесів, вважається школа наукового управління, яка сформувалась у 1885–1920 рр. Її провідним представником був Ф. Тейлор – дослідник, який запропонував фундаментальні принципи менеджменту. У центрі його уваги перебували питання раціоналізації виробничих операцій шляхом глибокого аналізу практики підприємств, упорядкування процесів використання праці та ресурсів, впровадження регламентації інструментів і матеріалів, стандартизації операцій і точного обліку робочого часу [2, 56, 25].

Ф. Тейлор підкреслював, що науковий менеджмент не може розглядатися як застигла, раз і назавжди визначена система. Будучи пов'язаною з практикою, управлінська теорія постійно трансформується відповідно до змін у виробничому середовищі. Результатом поширення ідей тейлоризму стало істотне підвищення ефективності промислових підприємств: оптимізувалося використання обладнання, робочої сили та матеріальних ресурсів, удосконалилися планування і контроль [56].

Наступним етапом у розвитку управлінської думки була адміністративна школа, заснування якої пов'язують з А. Файолем (1841–1925) – французьким

інженером і підприємцем. Розглядаючи організацію як цілісне утворення, Файоль виокремив шість ключових напрямів її діяльності: технічний (виробництво), комерційний (закупівля, обмін, продаж), фінансовий (залучення та раціональне використання коштів), бухгалтерський (облік, аналіз, статистика), захисний (безпека людей та майна) і адміністративний. Останній, на його думку, охоплює п'ять базових управлінських функцій: планування, організацію, розпорядництво, координацію та контроль [56, 47].

У 30–60-х роках ХХ століття значного впливу на практику набуває школа людських стосунків. Одним з її засновників був Е. Мейо (1880–1949). Основні положення цього напрямку ґрунтувалися на уявленні про те, що управління має орієнтуватися насамперед на групову динаміку, а не лише на окремого працівника [56, 50]. Відтак менеджмент повинен враховувати психологічні та соціальні чинники, обираючи такі методи впливу, які забезпечують максимально повну реалізацію потенціалу працівників. Ієрархічна примусовість та жорстка формалізація виявилися несумісними з природою людини, що зумовило потребу у формуванні гуманізованих підходів до праці, розвитку систем навчання та виховання персоналу, а також управління на основі авторитету. Мейо доводив, що успішність виробництва значною мірою визначається соціально-психологічним кліматом, а не лише матеріальним стимулюванням.

Під час Другої світової війни у Великій Британії виникли дослідницькі групи, що згодом стали основою кількісної школи менеджменту. Їхня діяльність була спрямована на оптимізацію управління радарними системами та розробку методів боротьби з підводними човнами. Під проводом лауреата Нобелівської премії П. Блокета фахівці військово-морських та військово-повітряних сил США зосереджувалися на пошуку оптимальних рішень через застосування математичних методів, комп'ютерної техніки та моделювання складних процесів. У такий спосіб управління стало розглядатися як логічний, формалізований процес, придатний до математичного опису [24, 33].

Протягом 60-х років ХХ ст. математичні підходи дедалі активніше інтегрувалися в менеджмент. Статистичні методи та теорія ймовірності стали інструментами контролю якості; лінійне програмування використовували для вибору оптимальних напрямів діяльності; теорія черг — для визначення витрат і часу експлуатації обладнання; ігрова теорія дала змогу глибше аналізувати конкурентні стратегії; а комп'ютерна обробка даних — будувати моделі капіталообігу й інші кількісні моделі [2, 56, 11].

У 1950-х роках отримала розвиток концепція управління за цілями, обґрунтована П. Друкером. Її ключова ідея полягала у тому, що управління має починатися з чіткого формулювання цілей організації. До цього процесу мають бути залучені всі потенційні виконавці, а оцінювання результативності здійснюється відповідно до ступеня досягнення визначених цілей. Лише після окреслення цілей визначають функції, механізми взаємодії та управлінські процеси.

У 60-х роках ХХ ст. Д. Мак-Грегор запропонував теорію «Х» і «У», у якій відобразив два принципово різних підходи до розуміння поведінки працівників. Працівник типу «Х» уникає відповідальності і потребує зовнішнього контролю, тоді як працівник типу «У», навпаки, прагне відповідальності, проявляє ініціативу і здатен до самоконтролю. Мак-Грегор підкреслював, що більшість людей схильні застосовувати свій інтелектуальний потенціал у вирішенні організаційних завдань, однак індустріальне суспільство часто не забезпечує умов для реалізації таких можливостей. Він вважав, що орієнтація на модель «У» створює умови для гармонізації інтересів працівника і організації та підвищення ефективності управління [2, 51, 56].

На початку 1970-х років на основі системного підходу виникла школа соціальних систем. Її представники — Ч. Барнард, Г. Саймон, І. Ансоф — розглядали організацію як відкриту складну систему, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і залежить від інформаційних, матеріальних та енергетичних ресурсів, які надходять ззовні [47, 56]. На їхню думку, кожне управлінське рішення впливає не тільки на окрему підсистему, а й на

функціонування організації в цілому. Системний підхід дав змогу уникати ситуацій, коли зміни в одній сфері спричиняють проблеми в іншій, та забезпечив урахування багатомірності організації, синергетичних ефектів і взаємозалежності її елементів [1, 52].

У межах подальшого розвитку поведінкового напрямку К. Арджирис сформулював теорію, відому як «індивідуальність проти організації». На його переконання, людина природно прагне розвитку: переходу від пасивності до активності, від залежності до самостійності, розширення самопізнання та самоконтролю. Оптимізацію діяльності організації Арджирис убачав у зменшенні розбіжностей між потребами особистості та вимогами організаційної структури.

У 1980-ті роки консультанти компанії «McKinsey» розробили концепцію «7-S», або модель «Макінзі 7 S». Ефективність організації, згідно з цією моделлю, визначається збалансованістю семи взаємопов'язаних компонентів: стратегії, структури, систем, штату, стилю, навичок та спільних цінностей. Внесення змін до одного елемента потребує корекції інших, оскільки всі вони утворюють інтегровану конструкцію. Розробники наголошували на важливості формального та неформального узгодження інтересів, зв'язків і поведінкових моделей співробітників.

Паралельно у Гарвардській школі бізнесу у 1970-ті роки було сформовано ситуаційний підхід. Його сутність полягає у тому, що функції управління реалізуються залежно від конкретних умов, а отже, менеджер повинен уміти аналізувати чинники ситуації й добирати відповідний стиль керівництва та методи розв'язання проблем. Прихильники підходу наголошували, що саме здатність керівника інтерпретувати ситуацію визначає ефективність управління [1, 3].

Подальший розвиток отримала концепція стратегічного управління, важливим представником якої був Б. Карлофф. Він визначав стратегічне управління як загальну концепцію досягнення організаційних цілей, розв'язання проблем та розподілу обмежених ресурсів. Дослідник виокремив кілька видів

стратегій — генеральну, спеціальні та функціональні. На його думку, на зміст стратегії впливають місія організації, її конкурентні позиції, ресурсні можливості, потенціал розвитку, культура та професійність управління [1].

На початку 1990-х років формується теорія організаційної культури, представлена працями В. Сате, Е. Шайна, Т. Парсонса, Р. Квіна, Дж. Рорбаха та ін. Її прихильники розглядали організацію як складний соціальний організм, життєздатність якого визначається системою цінностей, норм, переконань і моделей взаємодії. Організаційна культура виступає інтегруючим чинником, що формує унікальність організації та забезпечує передумови її успішного функціонування. Управління, у свою чергу, не лише залежить від культури, а й впливає на її розвиток.

Узагальнюючи аналіз, можна констатувати, що наведені концепції зробили вагомий внесок у становлення сучасної теорії управління, зокрема управління освітніми системами. Вони демонструють, що розвиток управлінської думки зумовлювався еволюцією суспільних відносин, появою нових організаційних викликів та урізноманітненням поглядів на співвідношення цілей, людського фактора та управлінських процесів. Еволюція менеджменту здійснювала перехід від зосередження на окремих компонентах (як у школі наукового управління чи школі людських стосунків) до системних концепцій, які прагнуть пояснити організацію як цілісність («концепція 7-S», «теорія стратегічного управління» тощо). Накопичений науковий доробок є цінним підґрунтям для створення сучасних моделей управління закладами освіти, але не може повністю замінити їх, оскільки сучасні суспільні та освітні реалії потребують нових управлінських підходів.

З огляду на те, що тематика магістерської роботи передбачає аналіз ключових складників управлінської діяльності, подальший етап дослідження буде присвячено з'ясуванню змісту понять «управління», «менеджмент», «інновації» та визначенню специфічних характеристик цих категорій у діяльності керівників структурних підрозділів закладів охорони здоров'я.



Рис. 1.1. Концепції, теорії менеджменту, як передумова виникнення управління закладами охорони здоров'я

## 1.2. Основні дефініції управлінської діяльності

З метою ґрунтовного аналізу реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників структурних підрозділів закладів охорони здоров'я насамперед необхідно уточнити базові категорії та розкрити сутність управлінської діяльності. Як уже зазначалося, розглянуті вище концепції управління істотно вплинули на формування теорії менеджменту в сфері охорони здоров'я, що актуалізує потребу детальніше проаналізувати поняття «управління», «керівництво», «менеджмент», «інновації».

Вивчення вітчизняних і зарубіжних джерел показує, що терміни «управління», «керівництво» та «менеджмент» мають спільне смислове поле, однак їх змістові акценти не збігаються повністю, що зумовлює необхідність їх розмежування та уточнення.

У психологічному контексті «управління» розглядають як функцію організованих систем, спрямовану на збереження їх структури, підтримку режиму функціонування та реалізацію заданої програми діяльності [5, с. 535].

У філософському аспекті цей феномен тлумачать як елемент і водночас функцію організованих систем різної природи, що забезпечує підтримку їх певної структури, стабілізацію діяльності, реалізацію програм та досягнення поставлених цілей [6].

В. Сладкевич та А. Чернявський інтерпретують поняття «управління» як усвідомлений вплив людини на об'єкти, процеси та їх учасників, який здійснюється з метою надати певній діяльності визначеної спрямованості й досягти бажаних результатів [4].

Г. Єльнікова визначає управління як «особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління» [7, 8, 9].

О. Мармаза звертає увагу на те, що «управління» є категорією більш загальною, тоді як поняття «менеджмент» вживають у випадках, коли підкреслюють ефективність управління, мають на увазі професійну управлінську діяльність фахівця з відповідною освітою (менеджера) або говорять про науку управління [37, с. 59]. Б. Гаєвський, у свою чергу, розглядає управління як процес впорядкування системи [10].

Термін «керівництво» у загальному вигляді тлумачать як найбільш ефективний різновид управління людьми й колективами, за якого суб'єкт та об'єкт управління перебувають у взаємодії, свідомо спрямованій на досягнення спільної мети [5, с. 384].

У соціологічному вимірі керівництво інтерпретують як діяльність керівника у взаємодії з підлеглими у безпосередньому зв'язку, спрямовану на розв'язання службових завдань [11, с. 292–293].

Поняття «менеджмент» (від англ. management – управління, організація) у наукових працях розкривається у декількох взаємопов'язаних значеннях. По-перше, як особливий вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням відповідних принципів, функцій і методів (А. Гріцанов, О. Гірняк, П. Лазановський). По-друге, як сукупність осіб, що ототожнюються з менеджерами, а також з органами або апаратом управління (А. Гріцанов, В. Шегда). По-третє, як феномен, що поєднує управлінську діяльність, кадрову політику та стан усієї управлінської інфраструктури на різних рівнях (А. Гріцанов). А. Ребер розуміє менеджмент як виконання функцій планування, організації, керівництва діяльністю будь-якої організації [4; 45; 52].

В. Лазарев, М. Поташник, В. Сімонов та інші дослідники ототожнюють «управління» і «менеджмент». Натомість Ю. Конаржевський і Т. Шамова наголошують, що менеджмент передусім сформувався як концепція управління бізнесом, кінцевою метою якого є одержання прибутку [4].

У межах дослідження специфіки управлінської діяльності в освіті доцільно звернутися до трактувань дефініцій «менеджмент в освіті» та «педагогічний менеджмент».

Л. Даниленко визначає менеджмент в освіті як «процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівник) на об'єкт управління (соціальна система, що знаходиться в ринкових умовах), у результаті якого відбувається не лише якісна зміна об'єкта управління, а й підвищується рівень його конкурентоспроможності» та розглядає менеджмент освітніх інновацій як «процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівник) на об'єкт управління (соціальна система, що знаходиться в стані постійного розвитку), в результаті якого відбувається не лише якісна зміна об'єкту управління, але й підвищується рівень його конкурентоспроможності через постійне залучення інвестицій на розробку й впровадження інновацій» [12; 13].

Г. Коджаспірова тлумачить менеджмент в освіті через систему вертикальних та горизонтальних рівнів управління, а також через комунікативні процеси підпорядкування і координації між федеральними, регіональними, муніципальними органами управління освітою та внутрішкільним менеджментом [8, с. 173; 47].

В. Шаркунова розглядає педагогічний менеджмент як специфічний різновид управлінської діяльності, що передбачає інтеграцію теоретичних положень і практичного досвіду у галузях філософії, економіки, соціології, права, психології, педагогіки, фізіології, соціального управління та їх перенесення в управління освітніми установами з урахуванням особливостей функціонування освітніх систем на сучасному етапі.

Щодо класифікації рівнів управління, Л. Балабанова, О. Сардак та інші дослідники акцентують на відсутності уніфікованого підходу до виокремлення рівнів управління в освіті. У загальній теорії управління зазвичай розрізняють три рівні:

- **інституціональний (вищий)** – менеджери цього рівня відповідають за розробку довгострокових планів, формування цілей і налагодження взаємин між організацією та зовнішнім середовищем;
- **управлінський (середній)** – менеджери здійснюють управління і координацію в межах організації, узгоджують різні види діяльності та роботу окремих підрозділів;
- **технічний (нижчий)** – менеджери цього рівня організують щоденні операції й дії, необхідні для ефективного функціонування організації.

Центральною фігурою у системі менеджменту є менеджер (керівник), який володіє спеціальними знаннями та вміннями, необхідними для виконання управлінських функцій. Менеджером називають особу, відповідальну за координацію й контроль організації праці [5, с. 410–411; 14, с. 518]. У контексті даного дослідження йдеться про керівника факультету Української інженерно-педагогічної академії, який організовує роботу кафедр, професорсько-викладацького складу та освітній процес для студентів.

На думку Б. Гаєвського, менеджер – це управлінець або фахівець з управління в сучасних умовах, автономний працівник, який створює особливий вид продукції – рішення, режими праці, що мають власні критерії ефективності, вартість і місце у структурі прибутків виробництва [10, с. 40]. Отже, менеджер постає як керівник-професіонал, що відповідає за організацію діяльності, здійснює управлінські функції та обіймає відповідну посаду.

О. Мармаза визначає менеджера освіти як керівника, який володіє професійними знаннями й уміннями, необхідними для реалізації ефективного управління в системі освіти [37, с. 63].

Л. Кравченко розглядає менеджера освіти як особистість, що має спеціальну педагогічну підготовку, володіє креативними й організаторськими здібностями лідера, є професіоналом у сфері управління і наділена відповідними владними повноваженнями з боку держави чи власника. Такий менеджер керує педагогічним колективом закладу (підрозділу, установи) освіти відповідно до поставленої мети та освітніх стандартів; забезпечує

рентабельність і конкурентоспроможність освітніх послуг; здійснює моніторинг зовнішнього та внутрішнього педагогічного середовища; організовує маркетинг освітніх послуг; налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю; впроваджує інновації у практику діяльності закладу, підрозділу, установи. До менеджерів освіти дослідниця відносить не лише керівників навчальних закладів і установ, а й їх заступників, резерв управлінських кадрів, керівників методичних об'єднань районного й шкільного рівнів, які часто на громадських засадах координують розробку та реалізацію регіональних програм розвитку освітніх послуг, їх маркетингу, оцінювання якості та обсягів [4].

В. Крижко та Є. Павлютенков також підкреслюють, що менеджерами освіти виступають не тільки директор чи завуч школи. На їхню думку, вчитель у школі виконує низку функцій менеджера: керує групами дітей, розв'язує комплекс світоглядних завдань, планує навчально-виховний процес, визначає конкретні умови його реалізації, організовує, мотивує та стимулює учасників освітнього процесу [34]. З цього приводу Л. Кравченко зауважує, що у змісті діяльності вчителя й менеджера більше спільного, ніж відмінного [28; 29]. Вчитель і менеджер є організаторами діяльності людей, лідерами колективів, однак учителя доцільніше розглядати не як повноцінного менеджера, а як працівника, у діяльності якого проявляються окремі функції менеджера. Це, на думку авторки, становить сутнісну особливість освітньої організації та її відмінність від інших соціальних інституцій, оскільки менеджмент вимагає від учителя набуття додаткових компетентностей, знань, умінь і навичок, які застосовуються у професійній діяльності. Стратегії самовдосконалення і саморозвитку педагога мають відповідати загальним стратегічним орієнтирам розвитку шкільної організації. У зв'язку з цим вона пропонує використовувати такі терміни, як «менеджер навчально-виховного процесу», «шкільний менеджер», «менеджер у сфері освіти», «менеджер позашкільної роботи» тощо.

Таким чином, таке розуміння поняття «менеджер освіти» зумовлює потребу окремого аналізу управлінських функцій, а також знань, умінь і

особистісних якостей менеджерів різних рівнів, що забезпечують ефективне виконання професійних обов'язків в управлінні освітою.

Переходячи до аналізу категорії «інновації», зазначимо, що ця дефініція має латинське походження і в буквальному значенні означає оновлення, зміну, запровадження нового.

Інновації розглядають як об'єкти впровадження чи процес, що веде до появи чогось нового – новацій. Термін уперше запровадив Й. Шумпетер; він поширився в американському менеджменті, а нині активно використовується і в Україні. У прямому перекладі йдеться про «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу». Крім того, Шумпетер трактував інновацію як нову функцію виробництва, нову комбінацію його елементів [18; 52; 60].

У педагогічній науці поняття «інновація» вживають у кількох значеннях: як форму організації інноваційної діяльності; як сукупність нових професійних дій педагога, спрямованих на розв'язання актуальних проблем навчання й виховання з позицій особистісно орієнтованої освіти; як зміни в освітній практиці; як комплексний процес створення, поширення та використання нового практичного засобу в галузі технологій, наукових досліджень; як результат інноваційного процесу [60].

У межах даного дослідження інновацію доцільно розглядати як форму організації управлінської діяльності керівника факультету Харківського національного медичного університету, спрямовану на розв'язання актуальних проблем управління.

**Сутність управлінської діяльності.** Процеси управління виникають у будь-якій ситуації, де здійснюється спільна діяльність людей задля досягнення певних результатів.

Управління функціонує за загальними законами у всіх складних динамічних системах (соціальних, психологічних, біологічних, технічних, економічних, адміністративних тощо) і ґрунтується на отриманні, опрацюванні та передачі інформації. Визначальною ознакою управління в соціальних

системах є розробка рішень суб'єктом управління (керівником) на основі аналізу та оцінки інформації. Об'єктом соціально-психологічної теорії управління є форми взаємодії людей у структурах, групах і колективах, що реалізують правоохоронні, економічні, політичні, виробничі завдання [1; 2; 24].

Формування особистості та її діяльності завжди відбувається в соціальних структурах, тому особливого значення набувають соціальні форми управління: економічні, політичні, педагогічні, правові (юридичні), правоохоронні, морально-ідеологічні (норми моралі, релігійні настанови), культурологічні тощо.

Наукова організація управління передбачає застосування керівником системного аналізу ситуації, побудову (у вигляді розумових уявлень або матеріалізованих схем, планів) моделі керованого об'єкта та можливих варіантів його змін, моделювання процесів професійної діяльності (створення професіограм) і поведінки особистості (психограм людей), які формують конкретну соціально-психологічну структуру. Управління в соціальних системах включає не лише суто психологічні взаємини між людьми, а й економічні, культурні, політичні, правові, правоохоронні, виробничі, екологічні та інші відносини, у межах яких здійснюється практична діяльність [1; 6; 53].

Складні системи управління, до яких належить і соціальна система, традиційно поділяють на дві основні підсистеми: керуючу (керівництво) та керовану (виконавці). Кожна з них може розглядатися як самостійна система з власними підсистемами. Отже, складні системи мають багаторівневу ієрархічну будову, і в кожній ланці (підсистемі) існують локальні контури прямих і зворотних зв'язків, що забезпечують внутрішню саморегуляцію [20; 21].

У будь-якій системі управління виокремлюють суб'єкт (керуючу ланку, або керуючу підсистему) та об'єкт управління (керовану підсистему).

Соціальна система управління завжди є процесом активної взаємодії щонайменше двох суб'єктів, кожен з яких володіє здатністю до регуляції та саморегуляції. Керівник і підлеглий як суб'єкти здійснюють свідому цілеспрямовану діяльність, однак, попри відмінності у функціях, їхня

діяльність підпорядковується загальним законам функціональних систем. Згідно з цими законами будь-яка функціональна система діяльності включає чотири основні етапи (блоки) переробки інформації, кожен з яких є комплексом взаємопов'язаних операцій [1; 2]:

1. **збір і оцінка інформації** – аналіз одержаних даних з урахуванням мотивації суб'єкта, його професійної підготовки та досвіду управлінської роботи;
2. **постановка мети, прийняття і розробка програм дії** – формування уявлення про бажаний результат, тобто випереджальної цілі;
3. **практичні дії щодо досягнення мети** – реалізація конкретних рішень та операцій;
4. **контроль виконання й оцінка результатів** – порівняння досягнутих результатів із поставленими цілями.

Якщо результати відповідають уявленню про ціль, вона вважається досягнутою. У разі невідповідності система повертається до попередніх етапів із внесенням необхідних коректив. Зазначені стадії переробки інформації виступають загальними закономірностями поведінки підсистем управління (керівників і підлеглих, керівних і керованих організацій), а також будь-якої соціальної системи управління в цілому [4; 48].

Суб'єкт управління – це структурно окреслені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, які наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність [44; 54].

Об'єкт управління – це окремі індивіди або групи, на які спрямовуються організовані, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління. Метою такого впливу є спрямування об'єкта певним шляхом розвитку, надання йому стану організованості та відповідності визначеним вимогам. Об'єкт управління можна розглядати в елементно-структурному аспекті (як сукупність людей, великих галузевих організацій тощо) і у функціональному аспекті (як певну поведінку індивідів і груп) [41; 44; 48].

Постановка мети означає визначення бажаного результату, який має бути досягнутий у процесі реалізації управлінських дій. Цілепокладання є визначальною передумовою ефективності діяльності керівників та управлінських структур [20; 21].

У процесі цілепокладання завжди присутній елемент прогнозування – уявлення можливих станів, змін та досягнень, яких очікують унаслідок функціонування певного колективу. Помилкове визначення цілей чинить негативний вплив на всю систему, тому керівники різних рівнів мають формулювати цілі ясно, чітко і доступно для підлеглих – як щодо стратегічних, так і щодо більш локальних завдань. Навіть за наявності достатнього матеріального забезпечення недосяжні або нереалістичні цілі можуть призвести до нераціонального використання ресурсів.

Ціль розуміють як майбутній бажаний стан об'єкта впливу, кінцевий очікуваний результат управлінського процесу. Отже, основна мета управління – це наперед визначений, запрограмований стан системи, досягнення якого у процесі управлінського впливу дає змогу розв'язати відповідну проблему [1].

Прийнято розрізняти стратегічні (віддалені) цілі, орієнтовані на загальний соціально значущий результат, та тактичні (ближчі в часі) цілі, досягнення яких поступово наближає систему до реалізації стратегічних орієнтирів.

Управлінське поняття мети тісно пов'язане з поняттям задачі. Задача (оперативна задача) – це постановка конкретних питань, що підлягають вирішенню і послідовно ведуть до досягнення основної мети [44; 48].

Проблема взаємодії об'єкта і суб'єкта управління в процесі розробки цілей набуває сьогодні особливої ваги. Залежно від масштабів управлінських проблем і рівня підготовленості учасників управлінського процесу по-різному вибудовується підхід до розв'язання стратегічних, тактичних, оперативних, кінцевих і проміжних завдань. На основі загальних цілей вищого рівня формуються більш часткові, деталізовані оперативні задачі для підпорядкованих рівнів управління. Система взаємозв'язків між стратегічними та частковими цілями моделюється за допомогою «дерева цілей», що дає

можливість розукрупнювати й конкретизувати цілі, перетворюючи їх на підцілі нижчого порядку для кожного рівня управління та окремих виконавців [1].

Ключовою характеристикою взаємодії суб'єкта й об'єкта управління в процесі цілепокладання є те, що з погляду суб'єкта мета управління – максимально ефективно досягнення результату об'єктом, а з погляду об'єкта – бажаний результат його діяльності, який досягається шляхом вирішення поставлених керівництвом, але самостійно прийнятих та усвідомлених задач [44; 46].

Управління реалізується через виконання певних функцій, під якими розуміють конкретні напрямки управлінської діяльності. Функції відображають багатогранну роль суб'єкта управління як у забезпеченні цілісності та узгодженості системи, так і в розвитку та вдосконаленні її окремих підструктур. З одного боку, управління забезпечує єдність, узгодженість і взаємозв'язок елементів системи, а з іншого – сприяє їхньому оновленню, зміні та прогресивному розвитку. У цьому проявляється двоєдина природа функцій управління.

Наступним етапом даного дослідження є конкретизація функцій управлінської діяльності, що дасть змогу розробити практичні рекомендації щодо їх застосування керівниками структурних підрозділів закладів охорони здоров'я в сучасних умовах із урахуванням позитивного та наявного вітчизняного й зарубіжного досвіду.

### **1.3. Інноваційні функції управлінської діяльності**

Аналіз науково-педагогічної літератури дає підстави стверджувати, що на сучасному етапі становлення та розвитку управлінської діяльності й інноваційних перетворень існує значна кількість підходів до класифікації інноваційних функцій управлінської діяльності. При цьому понятійно-категоріальний апарат, пов'язаний із функціями управління, тлумачиться дослідниками по-різному, що зумовлює множинність наукових позицій.

У сучасній науці широко поширеною є думка, згідно з якою функції управління розглядають як операції та дії суб'єкта управління, що відповідають послідовній зміні стадій управлінського циклу; сукупність таких функцій становить зміст управлінського процесу [1].

Водночас існує й інший підхід, у межах якого функції управління не пов'язуються безпосередньо з етапами управлінського циклу. Так, В. Козлова визначає функції управління як сукупність об'єктивно необхідних, стійко повторюваних дій, об'єднаних спільністю змісту та цільового спрямування [1].

В. Пікельна та О. Удод наголошують, що функція управління — це особливий вид управлінської діяльності, який передбачає певний розподіл праці та спеціалізацію у сфері управління. Сутність управління, на їхню думку, розкривається через виконання комплексу управлінських функцій. Об'єктивно функції зумовлюються структурою й змістом «освітнього виробництва», але водночас можуть інтерпретуватися як стадії управлінської діяльності [1].

Погляди науковців на склад функцій управління є вкрай різноманітними (М. Кириченко [23], Ю. Конаржевський [30], В. Пікельна [1], В. Маслов [38], Т. Фролов [55], Р. Шакуров [26], В. Зверєва [22], Л. Даниленко [22; 42] та ін.). Теоретичний аналіз показує, що в одних випадках ідеться про функції управління як системи, в інших — про функції керівників навчальних закладів. Узагальнений варіант класифікації функцій управління та функцій керівника навчального закладу подано на рис. 1.2.

Зокрема, М. Кириченко виокремлює три групи функцій управління:

- **прогностично-моделюючі** — пов'язані з аналітичним передбаченням мети, змісту й очікуваних результатів управлінської діяльності;
- **організаційно-регулятивні** — забезпечують практичну реалізацію програм, планів, управлінських рішень, моделей тощо;
- **оцінно-аналітичні та корекційні** — характеризують діяльність суб'єкта управління на завершальному етапі, коли здійснюється підсумковий аналіз і вносяться корективи в цілісний процес [23].

Ю. Конаржевський пропонує іншу структуру функцій управління, до яких відносить: планування, організацію, регулювання, коригування, облік і контроль, а також педагогічний аналіз [30]. Аналогічної позиції дотримуються й представники харківської школознавчої школи.

Близькою до цього підходу є модель, запропонована В. Пікельною, яка виділяє такі функції управління: планування, організацію, координацію, контроль, регулювання, облік і аналіз [1].

Т. Фролов до основних функцій управління відносить планування, організацію, стимулювання, контроль та регулювання [55].

З позицій психології функції управління аналізує Р. Шакуров. Він класифікує їх на:

- **цільові** (виробнича функція – підпорядкована соціальному замовленню на навчання та виховання учнів, підготовку їх до життя; соціальна – орієнтована на задоволення матеріальних і духовних потреб педагогів, створення комфортних умов праці, сприятливого мікроклімату);
- **соціально-психологічні** (єднання, активізація, вдосконалення, розвиток самоврядування);
- **операційні** (планування, інструктаж, контроль) [26].

В. Маслов виокремлює три основні групи функцій управління навчально-виховними закладами [38]:

1. **цільові функції**, що відображають провідний зміст управлінської діяльності в навчальному закладі (управління навчальним процесом, педагогічне керівництво вихованням, підвищення педагогічної майстерності, розвиток інновацій, фінансово-господарська діяльність тощо);
2. групу функцій, покликаних забезпечити реалізацію принципів управління та підвищити ефективність наукового керівництва закладом загальної середньої освіти;

3. **соціально-психологічну групу**, яка охоплює орієнтацію, мотивацію, згуртування колективу, розвиток творчості, попередження конфліктів, стимулювання тощо.

В. Зверева у структурі діяльності керівника навчального закладу виділяє такі складові: організаційно-педагогічну, виховну, громадсько-організаторську, інструктивно-методичну, адміністративно-розпорядчу, фінансово-господарську. Організаційно-педагогічну діяльність авторка визначає як циклічну й таку, що реалізується через послідовність етапів: вибір і формулювання мети діяльності; добір засобів її досягнення; добір та підготовка виконавців; визначення організаційних відносин між ними; оцінювання результатів діяльності [22].

У класифікації, запропонованій Л. Даниленком, функції керівників закладів вищої освіти поділяються на **цільові, технологічні та розвиваючі**, при цьому технологічні функції розмежовуються на традиційні й інноваційні [14; 15; 42].

- **Цільові функції управління** розкривають стратегічну спрямованість діяльності керівника закладу освіти та його основні обов'язки: педагогічне керівництво суспільним вихованням студентів, управління навчально-виховним процесом, адміністративна й фінансово-господарська діяльність, фахове викладання, громадська і пропагандистська робота.
- **Технологічні функції** поділяються на:
  - **традиційні**, що охоплюють основні процедури діяльності керівника закладу освіти (прийняття управлінських рішень, організація та планування, координування, коригування, регулювання, облік і контроль);
  - **інноваційні**, до яких належать прогностична, представницька, менеджерська, консультативна, політико-дипломатична функції.
- **Розвиваючі функції** характеризують основні напрями розвитку закладу освіти й пов'язані з баченням стратегії та перспектив, керівництвом і

моніторингом освітнього процесу, мотивацією та управлінням персоналом, управлінням розвитком і фінансами, організацією внутрішньої та зовнішньої комунікації.

У фаховій управлінській літературі підкреслюється, що деталізація й подрібнення функцій управління завжди мають відносний характер, оскільки в межах повного управлінського циклу ці функції виступають органічно пов'язаними та взаємозумовленими. Саме їх комплексне, взаємопогоджене використання забезпечує цілісність і результативність управлінської діяльності, у тому числі в контексті реалізації інноваційних перетворень.

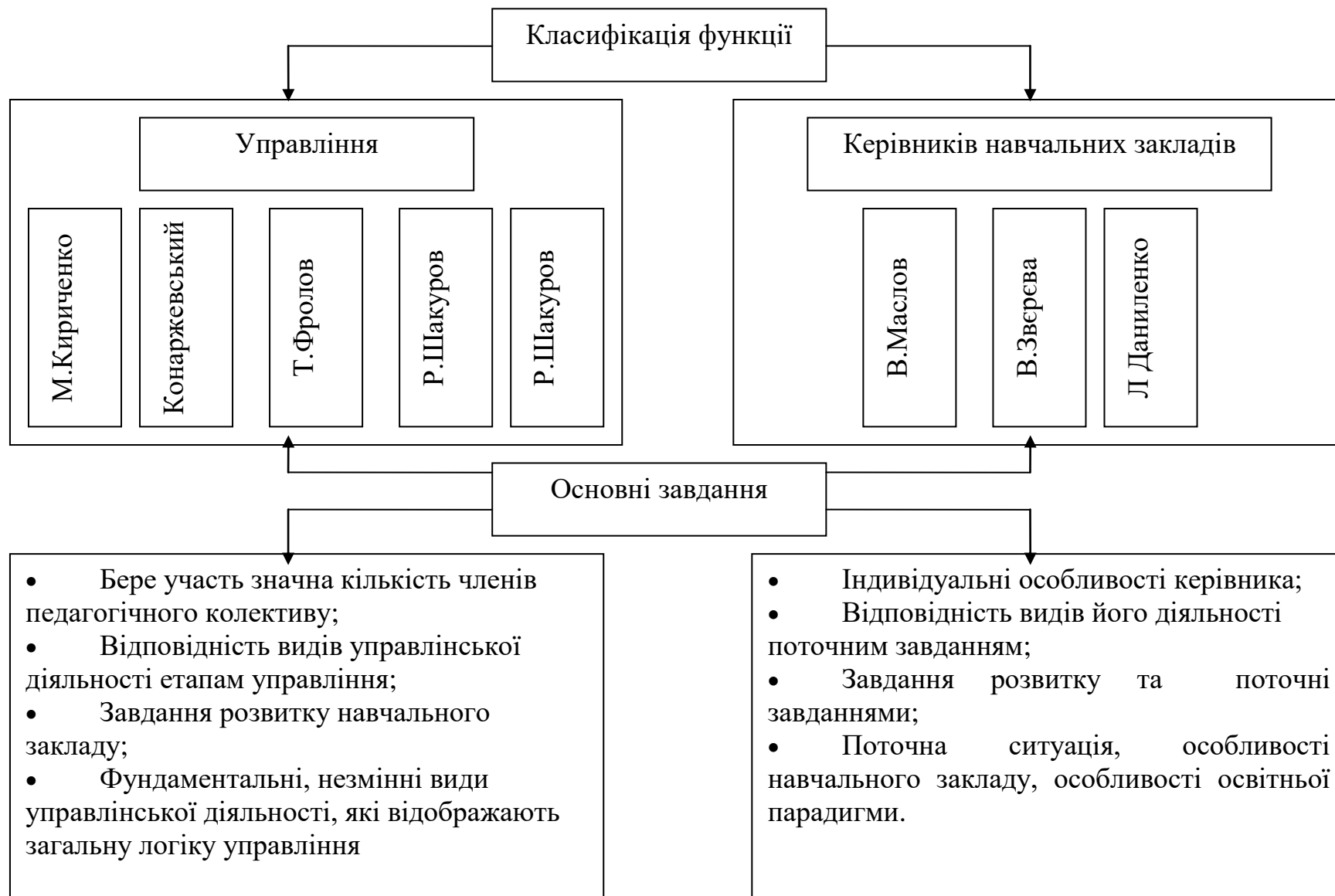


Рис. 1.2. Класифікація функцій управління та функцій керівника закладу вищої медичної освіти

Саме узгодженість і взаємозв'язок функцій управління виступають важливою передумовою його результативності. Однак аналіз повсякденної управлінської практики дає підстави стверджувати, що така цілісність функцій частіше є винятком, ніж звичайною нормою. Так, в одних навчальних закладах значна увага приділяється розробці планів роботи, проте недостатньо реалізується організаційна функція, унаслідок чого заплановані заходи не виконуються. В інших закладах центральним видом управлінської діяльності фактично стає контроль, однак він слабо пов'язується з конкретними завданнями відповідного управлінського циклу. У результаті розвиток навчального закладу загалом виявляється малоефективним [1].

Отже, функції управління доцільно розглядати як відносно самостійні види управлінської діяльності, що чітко вирізняються як за часовими параметрами їх здійснення, так і за характером управлінських завдань, які при цьому розв'язуються.

Узагальнення наведених підходів дає змогу зробити висновок, що функції управління та функції керівника навчального закладу не є тотожними й мають різні акценти (рис. 1.2). По-перше, реалізація функцій управління передбачає участь значної кількості членів педагогічного колективу, тоді як функції керівника є його індивідуальними видами професійної діяльності. По-друге, провідним критерієм виокремлення функцій управління є відповідність певних видів діяльності етапам управлінського процесу, тоді як головною підставою для визначення функцій керівника виступає їх зв'язок із поточними управлінськими завданнями. По-третє, функції управління безпосередньо зорієнтовані на забезпечення розвитку навчального закладу, тоді як функції керівника поєднують завдання стратегічного розвитку із вирішенням нагальних, поточних питань. По-четверте, функції управління мають фундаментальний, відносно стабільний характер і відображають загальну логіку управлінського процесу, у той час як функції керівника значною мірою залежать від конкретної ситуації, специфіки закладу, освітньої парадигми та, відповідно, є більш змінними [1].

У межах досліджуваної проблеми – реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівника факультету – логічним видається орієнтуватися на класифікацію, запропоновану Л. Даниленком, де управлінські функції поділяються на традиційні та інноваційні. Вважаємо доцільним у діяльності керівника факультету органічно поєднувати обидві групи, однак провідною засадою оновлення управління має стати саме реалізація інноваційних функцій. У цьому контексті об'єктами управління повинні виступати не лише студенти, а й викладачі факультету, а також зміст, методи й форми організації освітнього процесу, що будуть детальніше розкриті далі.

Інноваційні функції управління розглядаються як такі, що формують у закладі освіти відповідне інноваційне середовище. Вони постали як результат подальшого розвитку теорії управління й становлення її нових галузей. Зокрема, прогностична функція управління пов'язана з розвитком теорії бренд-стратегії інновацій і означає управління процесом реалізації інновації, її просуванням на ринку, формуванням у споживачів уявлень про новий продукт. Менеджерська функція базується на теорії фронтування інноваційного ринку, що передбачає завоювання або відвойовування сегментів діяльності інших організацій. Політико-дипломатична функція спирається на положення психології безконфліктного управління. Представницька функція сформувалася під впливом теорії маркетингу в освіті, у тому числі маркетингу інновацій, що орієнтується на вивчення ринку споживачів інновацій, їхніх потреб та інтересів, розробку системи дій щодо впровадження інновації, її рекламного забезпечення, організації «паблік релейшн» та бенчмаркінгу інновацій, який передбачає аналіз діяльності конкурентів з метою використання їх позитивного досвіду. Консультативна функція ґрунтується на теорії консалтингу в освіті й пов'язана з інжинірингом інновацій, що забезпечує проектно-консультаційні послуги щодо розробки проектів, програм та впровадження нововведень, а також з реінжинірингом інновацій (інженерно-консультаційні послуги), спрямованим на проектування діяльності з метою досягнення глибоких, кардинальних змін [22; 39].

Якісне виконання настільки широкого спектра управлінських функцій стає можливим за умови впровадження колективної («командної») технології управління, зокрема проектно-інвестиційної технології управління закладами освіти та їх структурними підрозділами. У такій моделі керівник здійснює управлінський вплив «ненав'язливо», делегуючи частину повноважень та надаючи право виступати додатковими суб'єктами управління іншим учасникам навчально-виховного процесу [22; 50].

Таким чином, якісне оновлення наукових засад управління закладом вищої медичної освіти та його підрозділами – і з погляду цілей управління, і з погляду управлінських технологій – зумовлює появу низки нових тенденцій. Серед них – відмова керівників від авторитарних, ідеологізованих підходів у педагогіці та, навпаки, поступове впровадження різноманітних принципів управління навчальним закладом. Спираючись на позицію Є. Хрикова, доцільно виділити такі принципи: принцип прогностичності управління навчальним закладом; єдності державних і внутрішніх механізмів управління; взаємовизначення керуючої і керованої підсистем; науковості управління навчальним закладом; оптимального співвідношення оперативного-поточного і цільового стратегічного управління; цілісності умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу; спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці; професіоналізму особистості та діяльності керівника; оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації та саморегулювання; планованості управління; оптимальної структури управління; зворотного зв'язку; необхідної розмаїтості; цілісності функцій управління [1; 5; 35; 36].

Розкриємо зміст кожного з цих принципів та пов'язані з ними закономірності.

**Принцип прогностичності управління навчальним закладом** означає, що ефективність управління визначається тим, наскільки діяльність закладу орієнтується на випереджальне врахування змін у зовнішньому середовищі та специфіки його впливу.

**Принцип єдності державних і внутрішніх механізмів управління** передбачає, що управління буде результативним за умови максимально повного використання тих можливостей і ресурсів, які держава створює для функціонування навчального закладу.

**Принцип взаємовизначення керуючої і керованої підсистем** відображає залежність ефективності управління від рівня взаємодії та взаємного впливу керівників і колективу закладу освіти, ступеня включеності останнього у процес ухвалення рішень.

**Принцип науковості управління навчальним закладом** полягає в тому, що результативність управлінської діяльності прямо залежить від повноти опори на положення наук, які становлять її теоретичний фундамент.

**Принцип оптимального співвідношення оперативно-поточного і цільового стратегічного управління** вказує, що управління стає ефективнішим, коли між розв'язанням поточних завдань та досягненням довгострокових цілей устанавлюється обґрунтований баланс.

**Принцип цілісності умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу** передбачає, що управління може вважатися ефективним лише за умови забезпечення єдності й цілісності всіх груп умов (організаційних, кадрових, матеріально-технічних, соціально-психологічних тощо), потрібних для досягнення визначеної мети.

**Принцип спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці** означає, що результативність управління зростає пропорційно до того, наскільки повно забезпечуються умови для розкриття творчих можливостей педагогів.

**Принцип професіоналізму особистості та діяльності керівника навчального закладу** вказує на прямий зв'язок між рівнем професійної компетентності, особистісними якостями керівника і загальною ефективністю управлінської діяльності.

**Принцип оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації та саморегулювання** підкреслює,

що управління буде успішним тоді, коли вдається досягти належного балансу між адміністративними рішеннями та ініціативою колективу, процесами самоорганізації й саморегуляції. Характер цього співвідношення визначається панівною парадигмою управління, складністю педагогічних завдань, рівнем розвитку педагогічного колективу.

**Принцип плановності управління навчальним закладом** передбачає, що управління є ефективним за умови здійснення його на основі науково обґрунтованого плану діяльності.

**Принцип оптимальної структури управління** означає, що результативність управління підвищується, коли структурна організація управлінської діяльності забезпечує повну реалізацію науково спроектованого змісту роботи в межах кожного управлінського циклу.

**Принцип зворотного зв'язку** наголошує, що ефективне управління можливе лише за наявності достатньої й достовірної інформації про стан реалізації управлінських рішень, прийнятих у межах конкретного циклу.

**Принцип необхідної розмаїтості** стверджує, що управління буде тим ефективнішим, чим повніше забезпечується різноманітність підсистем навчального закладу, адекватна розмаїттю завдань і впливів, із якими має справу система.

**Принцип цілісності функцій управління** полягає в тому, що управління є результативним, якщо в межах кожного управлінського циклу забезпечується взаємопов'язана реалізація всіх основних функцій управління.

Таким чином, здійснення управління відповідно до вимог, що випливають із зазначених принципів та їх внутрішніх закономірностей, безпосередньо залежить від рівня підготовленості й професійної діяльності керівників навчальних закладів. Це зумовлює актуальність проблеми спеціальної підготовки керівника факультету Харківського національного медичного університету до науково обґрунтованої управлінської діяльності. Розв'язати цю проблему можливо шляхом опанування системи закономірностей, усіх складових теорії управлінської діяльності керівника, а

також завдяки аналізу й узагальненню великого масиву фактів та наукових положень, які будуть розглянуті в наступному розділі.

## **Висновки до розділу 1**

Сучасний досвід країн, що динамічно розвиваються, переконує: вагомі економічні досягнення неможливі без попереднього реформування всіх ланок системи освіти. Саме освіта забезпечує зростання людського потенціалу, створює умови для самореалізації особистості та підготовки фахівців нового рівня. Будь-яка модернізація освітньої системи розпочинається зі змін в управлінні освітою та управлінні окремими навчальними закладами, а отже, результативність освітніх процесів безпосередньо залежить від ефективності управлінської діяльності.

Аналіз еволюції концепцій і теорій менеджменту як передумов формування теорії управління освітніми установами дає змогу стверджувати, що розроблені зарубіжними науковцями підходи до управління істотно вплинули на становлення теорії управління освітніми системами, навчальними закладами та їх структурними підрозділами, зокрема факультетами. Це зумовлено як змінами в системі суспільних відносин, появою нових управлінських практик і організаційних викликів, так і розмаїттям поглядів на співвідношення між метою, людиною та управлінською діяльністю. Еволюція управлінської думки простежується від зосередження на окремих складових організації (зміст і способи діяльності працівника – «школа наукового управління», виробничі взаємини – «школа людських стосунків») до формування системно-синтетичних концепцій, що комплексно охоплюють усі ключові елементи організації («теорія стратегічного управління», «концепція 7 С» тощо) і спираються на потужний теоретичний та практичний арсенал менеджменту.

У межах даної роботи проаналізовано й охарактеризовано основні наукові підходи до розуміння сутності понять «управління», «керівництво»,

«менеджмент», «менеджмент в освіті», «менеджер», а також подано класифікацію рівнів управління в галузі охорони здоров'я та освіти. У процесі дослідження встановлено, що з урахуванням специфіки управлінської діяльності керівника факультету під менеджером освіти доцільно розуміти керівника, який організовує роботу кафедр, їх професорсько-викладацького складу й отримувачів освітніх послуг – студентів, володіє необхідними управлінськими знаннями, уміннями й навичками, сформованими в результаті спеціальної підготовки у закладі вищої медичної освіти, а також особистісними якостями, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій відповідно до займаної посади.

У роботі розкрито сутність управлінської діяльності, охарактеризовано особливості взаємодії суб'єктів та об'єктів управління в процесі розв'язання управлінських проблем з урахуванням рівня підготовленості учасників управлінського процесу. Подано систему основних цілей для підпорядкованих рівнів управління, орієнтованих на вирішення приватних, детальних, оперативних завдань, що забезпечують поетапне наближення до стратегічних орієнтирів.

Окрему увагу приділено розкриттю закономірностей та принципів управління навчальним закладом, дотримання яких зумовлює появу нових тенденцій в управлінні, спрямованих на підвищення його результативності й гуманізацію освітнього середовища. У цьому контексті адаптовано зміст поняття «інновація» як форми організації діяльності та реалізації функцій керівника, зосереджених на подоланні актуальних управлінських проблем.

Також схарактеризовано різні наукові підходи до класифікації управлінських функцій (М. Кириченко, Ю. Конаржевський, В. Пікельна, В. Маслов, Т. Фролов, Р. Шакуров, В. Зверева, Л. Даниленко). Показано, що ці функції орієнтовані на розв'язання широкого спектра завдань управлінської діяльності, а їх комплексний характер зумовлює багатогранну роль суб'єкта управління як у забезпеченні ефективності функціонування системи в цілому, так і в оптимізації роботи окремих її елементів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ ФУНКЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ХНМУ)

#### **2.1. Характеристика управлінської діяльності керівника факультету ХНМУ**

Харківський національний медичний університет є найстарішим закладом вищої медичної освіти України. У 2005 році університет відзначив 200-річний ювілей, адже його історія бере початок з 1805 року, коли було засновано Харківський імператорський університет.

У квітні 1994 року відповідно до постанови Кабінету Міністрів України на базі Харківського медичного інституту створено Харківський державний медичний університет, який уже в жовтні того ж року отримав найвищий, четвертий, рівень акредитації. Ще раніше, у 1988 році, ХНМУ був прийнятий до складу Міжнародної асоціації університетів світу, зареєстрованої при ЮНЕСКО. За результатами рейтингу 2002 року серед вищих навчальних закладів України «Софія Київська» в номінації «Вищий медичний заклад» Харківський державний медичний університет визнано найкращим і нагороджено Почесною грамотою.

У державному рейтингу вищих медичних навчальних закладів Міністерства охорони здоров'я України Харківський національний медичний університет стабільно входить до п'ятірки провідних закладів із 19 існуючих.

Варто підкреслити, що протягом останніх років у системі вищої медичної освіти України ведеться цілеспрямована й послідовна робота, спрямована на підвищення якості підготовки медичних кадрів, розв'язання кадрових проблем галузі, удосконалення медичної допомоги населенню, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної медичної школи на національному та міжнародному ринках праці. Усі ці завдання системно викладені в Концепції

розвитку медичної освіти, розробленій Міністерством охорони здоров'я України спільно з Академією медичних наук України [5].

У Концепції визначено провідні напрями діяльності та комплекс заходів, покликаних відповідати сучасним вимогам до рівня якості медичної освіти. Акцент зроблено, зокрема, на необхідності створення нових форм освітнього середовища, удосконалення системи безперервного професійного розвитку лікарів, активізації міжнародного співробітництва у сфері медичної освіти тощо. Усі зазначені напрями в сукупності становлять зміст основних завдань, над реалізацією яких Харківський національний медичний університет працює в найближчій і середньостроковій перспективі.

Головні завдання Університету полягають у:

- здійсненні освітньої діяльності в галузі медицини, яка забезпечує підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів, у тому числі з правом підготовки іноземних громадян за кожною спеціальністю;
- організації післядипломної підготовки спеціалістів шляхом проходження інтернатури випускниками вищих медичних навчальних закладів і медичних факультетів університетів за переліком спеціальностей, установлених чинним законодавством;
- реалізації освітніх програм у напрямі «Медицина», що забезпечують підготовку фахівців освітньо-кваліфікаційних рівнів «молодший спеціаліст», «бакалавр», «спеціаліст», «магістр» відповідно до стандартів вищої освіти;
- провадженні наукової, науково-технічної, творчої, культурно-виховної, спортивної й оздоровчої діяльності;
- забезпеченні студентів системними знаннями в галузі медицини та підготовці їх до майбутньої професійної діяльності;
- виконанні державного замовлення і договірних зобов'язань щодо підготовки фахівців з вищою освітою;
- здійсненні медичної допомоги населенню;
- підготовці наукових і науково-педагогічних кадрів та проведенні їх атестації в межах університету;

- проведенні наукових досліджень як бази для підготовки фахівців і чинника науково-технічного та культурного розвитку держави;
- формуванні готовності молоді до самостійної наукової, викладацької й професійної діяльності;
- організації та здійсненні медичної практики;
- вивченні потреб ринку праці щодо окремих спеціальностей і сприянні працевлаштуванню випускників;
- перепідготовці та підвищенні кваліфікації лікарських кадрів шляхом тематичного удосконалення;
- провадженні просвітницької діяльності;
- розвитку міжнародних зв'язків у сфері підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування фахівців і науково-педагогічних працівників, у тому числі для громадян інших держав;
- організації підготовчих форм навчання для вступу до університету громадян України та іноземних громадян;
- забезпеченні культурного й духовного розвитку особистості, вихованні здобувачів освіти в дусі патріотизму та поваги до Конституції України;
- підвищенні освітньо-культурного рівня населення;
- постійному вдосконаленні матеріально-технічної бази університету [187].

Основна мета діяльності ХНМУ полягає у створенні умов, необхідних для отримання особою вищої медичної освіти, а також у якісній підготовці фахівців системи охорони здоров'я для задоволення потреб держави.

Система управління та структура Університету.

В університеті функціонують Наглядова рада, Вчена рада університету, вчені ради факультетів, а також низка робочих органів.

Для вирішення поточних завдань діяльності створені робочі органи: ректорат, деканати, приймальна комісія. Вищим колегіальним органом самоврядування університету є загальна конференція трудового колективу. На

рівні факультетів органом громадського самоврядування виступають збори трудового колективу факультету.

В університеті створено й активно працюють органи студентського самоврядування, які сприяють гармонійному розвитку особистості студента, формуванню в нього організаторських і управлінських навичок майбутнього керівника. Органи студентського самоврядування вирішують питання в межах наданих їм повноважень. Вищим органом студентського самоврядування є загальні збори (конференція) студентів університету [187].

Основними структурними підрозділами університету є факультети, кафедри, бібліотека та інші підрозділи. До структури ХНМУ входять, зокрема:

- підготовчі відділення;
  - навчально-методичні кабінети;
  - лабораторії;
  - центри;
  - філії;
  - клініки;
  - інститути (комплекси);
  - музей історії університету та навчальні музеї кафедр;
  - віварій;
  - адміністративно-господарський, фінансово-економічний, навчально-науково-методичні відділи;
  - відділ міжнародних зв'язків;
  - відділ виробничої практики;
  - господарські служби та групи;
  - студентські гуртожитки та студентське містечко;
  - редакція газет і журналів, видавництва;
  - спортивно-оздоровчий табір;
  - заклади культурно-побутового призначення;
  - інші підрозділи, діяльність яких не суперечить чинному законодавству.
- Харківський національний медичний університет сьогодні – це:

-член Міжнародної асоціації університетів світу, зареєстрованої при ЮНЕСКО;

-7 факультетів: 1-й, 2-й, 3-й, 4-й медичні факультети, стоматологічний факультет, 5-й і 6-й медичні факультети з підготовки іноземних студентів, які забезпечують підготовку лікарів за освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст» і спеціальностями «Лікувальна справа», «Педіатрія», «Медико-профілактична справа», «Стоматологія»;

-70 кафедр із високим кадровим потенціалом: 131 доктор наук, 114 професорів, 501 кандидат медичних наук, 242 доценти;

-понад 7000 здобувачів освіти різних рівнів – студентів, інтернів, магістрів, клінічних ординаторів, аспірантів і докторантів, серед яких більш як 3 тисячі іноземних громадян із 72 країн світу;

-потужний кадровий ресурс: 1 академік та 4 члени-кореспонденти НАМН України, 14 заслужених діячів науки і техніки України, 3 заслужені працівники освіти України, 14 заслужених лікарів України, 10 лауреатів Державної премії України в галузі науки і техніки, 23 академіки громадських академій України;

-сучасний багатoproфільний навчальний заклад із розвиненою науковою й матеріально-технічною базою, що включає 6 навчальних науково-виробничих об'єднань, 2 наукові інститути (Науково-дослідний інститут гігієни праці та професійних захворювань, Український інститут клінічної генетики), 2 центри – лікувально-навчально-науковий підрозділ «Університетський стоматологічний центр» і науково-практичний медичний центр, Навчально-науковий інститут післядипломної освіти ХНМУ, 4 проблемні лабораторії, навчально-науковий центр із базою класів фантомних технологій навчання, медичний коледж;

-48 клінічних кафедр, на яких лікувальну роботу здійснюють 542 співробітники університету (96 професорів, 191 доцент, 210 асистентів) та 101 лікар університетських клінік; серед них 391 спеціаліст має вищу кваліфікаційну категорію, 103 – першу, 65 – другу;

-5 спеціалізованих вчених рад із захисту докторських і кандидатських дисертацій за спеціальностями «Акушерство та гінекологія», «Патологічна анатомія», «Хірургія», «Стоматологія», «Анатомія людини», «Патологічна фізіологія», «Внутрішні хвороби», «Педіатрія», «Кардіологія», «Нефрологія», «Урологія», «Анестезіологія і інтенсивна терапія», «Гігієна та професійна патологія», «Соціальна медицина», а також повний цикл фахової підготовки лікарів і наукових працівників в інтернатурі, магістратурі, клінічній ординатурі, аспірантурі та докторантурі;

-активна участь у 102 міжнародних і 340 всеукраїнських наукових форумах;

-співробітництво з 20 іноземними закладами;

-участь у реалізації 14 міжнародних проектів; 144 співробітники університету є членами 115 іноземних наукових і медичних організацій;

-Наукова бібліотека з фондом більш як 1 млн примірників, 16 комп'ютерних класів, у навчальному процесі використовується понад 550 сучасних комп'ютерів, відео- та аудіотехніка;

-функціонування 18 науково-педагогічних шкіл;

-розгалужена студентська інфраструктура: органи студентського самоврядування, шість гуртожитків, Молодіжний центр, фізкультурно-оздоровчий комплекс, спортивно-оздоровчий табір «Медик»;

-численні відзнаки: золота медаль міжнародної виставки «Освіта та кар'єра – 2010» у номінації «Розвиток студентської науково-дослідної роботи»;

2011 р. – Гран-прі в номінації «Компетентнісний підхід в освітній діяльності вищої школи», золота медаль у номінації «Профорієнтаційна робота серед молоді», почесне звання «Лідер національної освіти» «За багаторічну науково-педагогічну діяльність по розбудові національної освіти»;

2012 р. – Гран-прі у номінаціях «Розвиток студентського самоврядування у вищому навчальному закладі» та «Розвиток матеріально-технічної бази навчального закладу», почесне звання «Лідер національної освіти» «За

багаторічну інноваційну педагогічну діяльність по модернізації освіти в Україні»;

2013 р. – Гран-прі у номінації «Інноваційний розвиток освіти та сучасні педагогічні технології»;

2014 р. – Гран-прі у номінації «Кращий дизайн офіційного сайту вищого навчального закладу»;

2015 р. – Гран-прі у номінації «Міжнародне співробітництво в галузі освіти і науки».

Управління персоналом як функція-ціль керівника.

Однією з провідних цільових функцій керівника навчального закладу є управління персоналом. Кадровий потенціал розглядається як головна цінність будь-якого вищого навчального закладу. Основною метою управління професорсько-викладацьким складом є створення умов для ефективної діяльності кадрів, їхньої професійної самореалізації, а також забезпечення професійного й соціального розвитку кожного викладача.

Управління кадрами в ХНМУ здійснюється через систему цілеспрямованих дій, що включає:

- визначення цілей та основних напрямів роботи з персоналом;
- добір засобів, форм і методів досягнення поставлених цілей;
- організацію роботи з реалізації прийнятих управлінських рішень;
- координацію й контроль виконання запланованих заходів;
- постійне вдосконалення системи кадрової роботи.

У роботі з персоналом у ХНМУ враховуються такі мотиваційні чинники, як:

- прагнення до успіху і професійного зростання;
- гарантована зайнятість;
- комфортні умови праці;
- можливість кар'єрного просування;
- належний рівень матеріального стимулювання;
- компетентність керівництва;

- відчуття причетності до спільної справи;
- доброзичлива, підтримувальна атмосфера в колективі;
- змістовність і цікавість роботи;
- задоволення від виконуваної діяльності;
- визнання особистих досягнень і здібностей.

Кадрове забезпечення університету науковими й науково-педагогічними працівниками здійснюється завдяки підготовці фахівців найвищого кваліфікаційного рівня в аспірантурі, клінічній ординатурі та докторантурі. Більшість посад наукових і науково-педагогічних працівників обіймають вихованці університету.

Відбір найбільш здібної молоді як резерву викладацького складу здійснюється на кафедрах через діяльність студентського наукового товариства. Найактивніші його члени після завершення навчання в університеті отримують рекомендації кафедр для подальшої наукової та науково-педагогічної роботи; ці рекомендації затверджуються Вченою радою університету.

Управління виховним процесом.

Керівництво виховною роботою в університеті здійснюється відповідно до законів України «Про освіту», «Про мову», Концепції національного виховання, затвердженої Колегією Міністерства освіти і науки України, а також Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження національної програми патріотичного виховання населення, формування здорового способу життя, розвитку духовності та зміцнення моральних засад суспільства» від 15.09.1999 р. № 1697.

Усі аспекти виховання – фізичне, моральне, трудове, екологічне, патріотичне – орієнтовані на національні інтереси, узгоджуються з державними пріоритетами й ґрунтуються на українських традиціях, звичаях і цінностях.

Структура організації управління ХНМУ представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Схема організації управління ХНМУ

Схема керівництва навчальним процесом на факультетах ХНМУ є лінійно-функціональною структурою організації, що зображено на рис. 2.2.

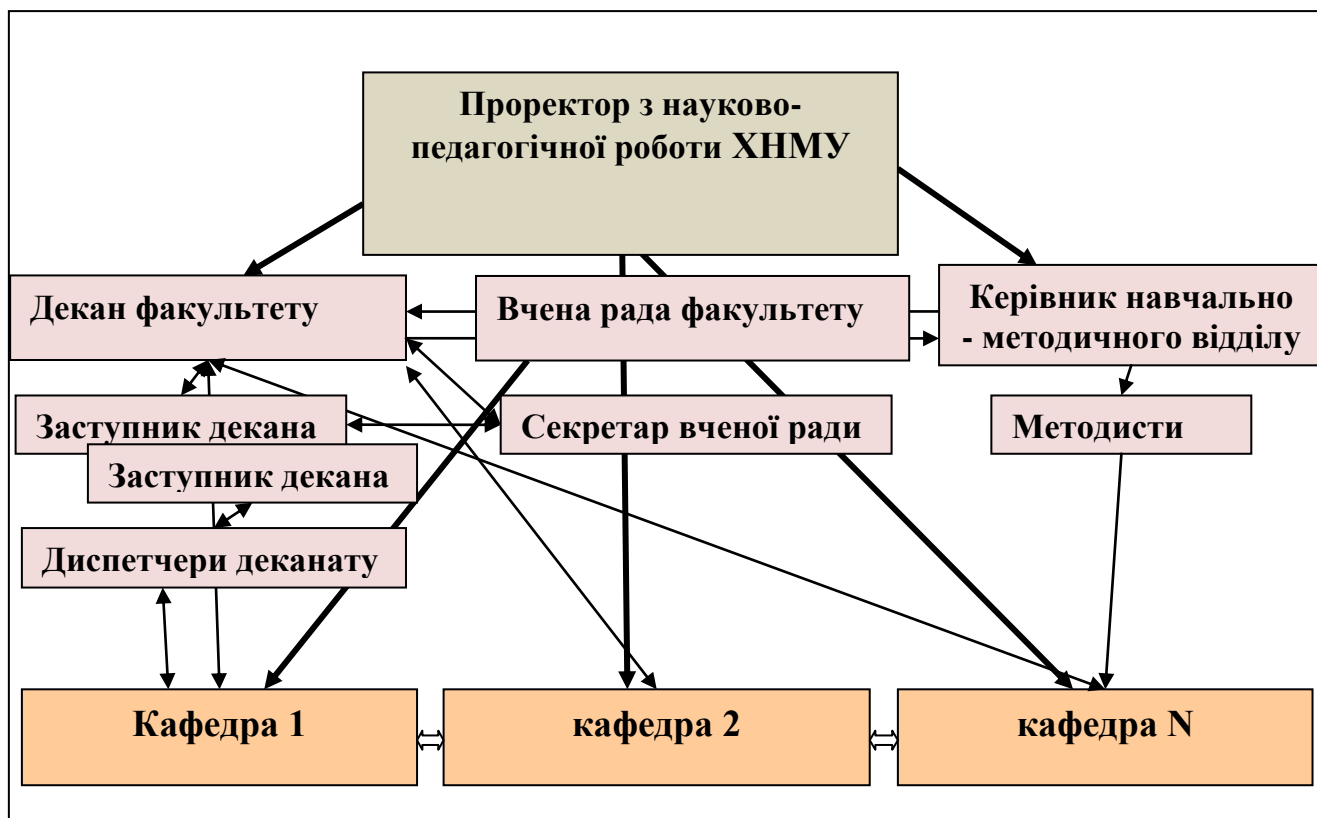


Рис. 2.1. Схема керівництва навчальним процесом на факультеті ХНМУ

Згідно з Законом України «Про освіту» [16], розділ V «Вищі навчальні заклади», стаття 30 містить таке положення:

«Структурні підрозділи вищого навчального закладу створюються відповідно до законодавства. Структурні підрозділи можуть мати окремі права юридичної особи. Структурними підрозділами закладу вищої освіти є кафедри, факультети, тощо».

На підставі цього визначення у Положенні про факультет закладу вищої освіти закріплюються такі основні засади.

#### Загальні положення про факультет

Факультет виступає базовою організаційною та навчально-науковою структурною ланкою закладу вищої освіти, яка об'єднує відповідні кафедри й лабораторії. Рішення про створення факультету ухвалюється Вченою радою закладу вищої освіти за умови, що до його складу входять щонайменше три кафедри, а контингент студентів денної (очної) форми навчання становить не менше 200 осіб [16].

У своїй діяльності факультет керується чинним законодавством і нормативно-правовими актами, зокрема: Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», «Положенням про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах», а також Статутом академії (університету), наказами й розпорядженнями ректора, рішеннями Вченої, науково-методичної, науково-технічної, науково-педагогічної рад академії.

#### Організаційні засади функціонування факультету

Керівництво факультетом здійснює декан. Відповідно до розділу VI «Управління вищим навчальним закладом», статті 33 Закону України «Про освіту» [16], саме декан є основною посадовою особою, що очолює факультет. Частину своїх повноважень він має право делегувати заступникам, кількість яких визначається штатним розкладом академії з урахуванням чисельності студентів, обсягів методичної, навчальної та науково-дослідної роботи факультету.

Декан видає розпорядження, що регламентують діяльність факультету. Ці розпорядження є обов'язковими для всіх працівників факультету й можуть бути скасовані ректором університету (академії) у разі, якщо вони суперечать закону, Статуту закладу або завдають шкоди інтересам університету.

До складу факультету входять:

спеціальні кафедри, що безпосередньо відповідають профілю (спеціальностям) факультету;

гуманітарні, соціально-економічні, природничо-наукові та психолого-педагогічні кафедри, зміст роботи яких найбільш наближений до профілю факультету.

Для вирішення поточних організаційних питань на факультеті наказом ректора створюється робочий орган – деканат. Він функціонує на підставі «Положення про деканат факультету», затвердженого ректором відповідно до Статуту університету.

На факультеті діють органи студентського самоврядування, які сприяють гармонійному розвитку особистості студента, формуванню в нього навичок майбутнього організатора та керівника. У межах наданих повноважень ці органи самоврядування самостійно вирішують питання, віднесені до їх компетенції.

#### Мета та основні завдання факультету

Ключовим призначенням факультету є здійснення освітньої діяльності за визначеним напрямом, що забезпечує підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів та відповідає стандартам вищої освіти. У цьому контексті до основних завдань факультету належать:

реалізація освітньої діяльності за відповідними напрямками підготовки;

організація та здійснення наукової, науково-технічної, культурно-виховної, спортивної й оздоровчої роботи;

забезпечення виконання державного замовлення та договірних зобов'язань щодо підготовки фахівців з вищою освітою;

організація підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів та участь в їх атестації;

моніторинг попиту на окремі спеціальності на ринку праці й сприяння працевлаштуванню випускників факультету;

забезпечення культурного й духовного розвитку особистості, виховання здобувачів освіти у дусі українського патріотизму та поваги до Конституції України.

#### Документаційне забезпечення діяльності факультету

Факультет зобов'язаний вести повний комплект планової, нормативної, облікової та звітної документації.

#### Планова документація включає:

план роботи Вченої ради факультету;

план роботи деканату;

плани роботи академії (за основними напрямками діяльності);

перспективні плани розвитку факультету (академії);

протоколи засідань Вченої ради факультету та деканату;  
розпорядження по факультету;  
розклади занять, заліків та іспитів.

Нормативна документація охоплює:

освітньо-кваліфікаційні характеристики;

освітньо-професійні програми;

засоби діагностування якості підготовки кадрів за всіма спеціальностями й освітньо-кваліфікаційними рівнями;

навчальні та робочі плани з усіх спеціальностей і профілів підготовки;

графіки організації навчального процесу та самостійної роботи студентів;

накази й розпорядження ректора академії;

копії нормативних документів Міністерства освіти і науки України;

внутрішні положення з основних напрямів діяльності академії;

рішення Вченої ради, ректорату, науково-методичної, науково-технічної рад тощо.

Облікова документація передбачає:

звіти за формами 3-НК, 4-НК щодо прийому студентів;

облік відвідуваності та успішності студентів;

облік руху контингенту студентів;

екзаменаційні та залікові відомості;

матеріали аналізу поточної та семестрової успішності;

журнали академічних груп денної форми навчання;

відомості обліку відвідування занять студентами заочної форми;

журнали реєстрації видачі довідок-викликів на сесію;

бланки суворої звітності (академічні довідки, фірмові бланки тощо).

Звітна документація включає:

річні звіти кафедр;

звіти факультету за підсумками навчального року;

копії інформаційних звітів до структурних підрозділів академії та ректорату;

звіти кураторів академічних груп.

Узагальнюючи, факультет можна визначити як основний організаційний і навчально-науковий структурний підрозділ закладу вищої освіти III–IV рівнів акредитації, який об'єднує відповідні кафедри та лабораторії й очолюється деканом.

---

Деканат як колективний робочий орган

Положення про деканат університету визначає такі ключові засади.

Загальні положення.

Деканат є колективним робочим органом, створеним для розв'язання поточних питань діяльності факультету. Рішення деканату ухвалюються відкритим голосуванням простою більшістю голосів його членів. Найважливіші рішення можуть передаватися на розгляд Вченої ради факультету або оформлюватися у вигляді розпоряджень по факультету.

Склад деканату.

До складу деканату під керівництвом декана факультету входять:

заступники декана;

завідувачі профілюючих кафедр факультету;

секретар Вченої ради факультету;

старший методист факультету (секретар деканату).

Зміст діяльності деканату.

Деканат працює відповідно до планів, затверджених деканом та узгоджених із ректоратом. До змісту цих планів входять, зокрема, такі напрями:

кадрове забезпечення навчального процесу та наукових досліджень на кафедрах факультету;

підготовка й проведення ліцензування та акредитації спеціальностей;

організація навчального процесу й методичне забезпечення дисциплін;

організація виховної, спортивної й культурно-масової роботи;

реалізація комплексного плану контрольних заходів (у т. ч. ректорського й деканатського контролю);

організація та виконання планів наукових досліджень кафедр;  
забезпечення соціально-побутового обслуговування студентів, викладачів і співробітників;  
формування й розвиток міжнародної діяльності факультету;  
організація підготовки та підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів;  
стан господарського забезпечення діяльності факультету;  
розвиток лабораторної бази кафедр;  
організація профорієнтаційної роботи та прийому студентів за спеціальностями;  
контроль за дотриманням штатно-фінансової, виконавської та трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку;  
підтримка й розвиток студентського самоврядування;  
розгляд інших питань, пов'язаних із функціонуванням факультету й кафедр.

Таким чином, деканат виступає колективним робочим органом, покликаним у межах узгоджених планів забезпечувати вирішення широкого кола поточних завдань факультету.

---

Кафедра як базовий структурний підрозділ університету

Положення про кафедру університету визначає такі загальні засади.

Кафедра є базовим структурним підрозділом академії (університету), що забезпечує навчально-виховну й методичну діяльність з однієї чи кількох навчальних дисциплін, а також здійснює наукову, науково-дослідну та науково-технічну діяльність за певним напрямом.

У своїй діяльності кафедра керується законодавчими та нормативними актами: Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», «Положенням про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах», Статутом університету, наказами та

розпорядженнями ректора, рішеннями Вченої, науково-методичної, науково-технічної й науково-педагогічної рад академії.

Організаційні основи діяльності кафедри.

Кафедра створюється рішенням Вченої ради університету за умови, що: до її складу входять не менше п'яти науково-педагогічних працівників, для яких кафедра є основним місцем роботи;

принаймні троє з них мають науковий ступінь або вчене звання.

Кафедру очолює завідувач, який, як правило, має вчене звання професора або науковий ступінь доктора наук. Завідувач кафедри обирається Вченою радою університету терміном на п'ять років, з ним укладається контракт. До складу кафедри входять асистенти, викладачі, старші викладачі, доценти, професори, а також аспіранти, докторанти й наукові співробітники.

Усі кафедри інтегровані до структури відповідних факультетів: спеціальні кафедри – відповідно до профілю підготовки кадрів факультету; гуманітарні, соціально-економічні, природничо-наукові та психолого-педагогічні – за умови найбільшої відповідності профілю факультету за змістом діяльності.

Основні функції кафедри

На кафедрі покладається широкий спектр навчальних, наукових, методичних і виховних завдань, зокрема:

проведення лекційних, лабораторних, практичних, семінарських та інших видів навчальних занять для всіх форм навчання згідно з навчальними планами;

керівництво виробничим навчанням і практиками, курсовим та дипломним проектуванням, курсовими, дипломними, кваліфікаційними роботами бакалаврів і магістрів;

організація самостійної роботи студентів;

проведення семестрових іспитів, диференційованих заліків, заліків, поточного (модульного) контролю успішності;

участь у проведенні державних іспитів та роботі державних екзаменаційних комісій;

виконання наукових досліджень, спрямованих на педагогічне обґрунтування змісту навчальних дисциплін, методів і форм навчання, удосконалення навчально-виховного процесу;

розробка навчальних програм, методичної літератури та документації, програмного й методичного забезпечення використання обчислювальної техніки та активних методів навчання;

проведення госпдоговорних і держбюджетних науково-дослідних робіт;

керівництво науково-дослідною роботою студентів, обговорення завершених досліджень і впровадження їх результатів у виробництво, навчальний процес, методичну та виховну роботу, підготовка рекомендацій до публікації;

підготовка підручників, навчальних посібників, монографій;

участь у науково-методичних і наукових конференціях, семінарах ВНЗ України й зарубіжних установ;

підготовка науково-педагогічних кадрів, участь у прийомі вступних іспитів до аспірантури, кандидатських іспитів, розгляд дисертацій аспірантів і здобувачів;

організація виховної роботи зі студентами в академії та гуртожитках;

розвиток навчально-лабораторної бази кафедри, комп'ютеризація основних процесів підготовки кадрів і наукових досліджень;

проведення профорієнтаційної роботи щодо прийому студентів на закріплених підприємствах, в організаціях і закладах освіти;

підтримання систематичних зв'язків із випускниками академії, організація навчально-наукових конференцій випускників;

організація підвищення кваліфікації науково-педагогічних і навчально-допоміжних працівників, упровадження результатів підвищення кваліфікації в навчальний процес, методичну, наукову та виховну роботу;

вивчення, узагальнення й поширення досвіду провідних викладачів кафедри, академії та інших закладів освіти, проведення відкритих і показових занять, взаємовідвідування занять;

регулярне проведення засідань кафедри, методичних і наукових семінарів для обговорення актуальних, інноваційних проблем підготовки медичних кадрів, планових і звітних матеріалів;

заслуховування звітів науково-педагогічних працівників, аспірантів, докторантів, магістрів щодо виконання індивідуальних планів, реалізації заходів плану роботи кафедри та прийняття відповідних рішень;

обговорення кандидатур на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників, аналіз поданих матеріалів і формування рекомендацій;

підготовка повних пакетів документів для ліцензування та акредитації спеціальностей (профілів), проведення контрольних заходів і самоаналізу діяльності згідно з планом ліцензійної й акредитаційної експертизи академії.

У такий спосіб кафедра виступає ключовою ланкою системи вищої освіти, яка поєднує навчальну, наукову, методичну та виховну діяльність і забезпечує реалізацію стратегічних і поточних завдань університету щодо підготовки висококваліфікованих фахівців.

Констатуємо, що кафедра виступає базовим структурним підрозділом факультету, який забезпечує реалізацію навчально-виховної, методичної та наукової діяльності, функціонуючи на підставі чинних законодавчих і нормативних актів та очолюючись завідувачем кафедри.

Порядок заміщення посад на кафедрі визначається Положенням про обрання та прийняття на роботу науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти, яке регламентує процедуру конкурсного добору на вакантні посади завідувачів кафедр, професорів, доцентів, старших викладачів, асистентів. На посади науково-педагогічних працівників, як правило, обираються особи, що мають науковий ступінь або вчене звання, а також випускники магістратури, аспірантури та докторантури.

Загальні вимоги до річних звітів про роботу факультетів

Зміст форми «Загальні вимоги до річних звітів про роботу факультетів академії» охоплює такі основні блоки:

#### 1. Склад факультету.

Передбачається подання відомостей про структуру факультету: кількість і структуру кафедр; перелік спеціальностей та форм навчання, за якими кафедри факультету здійснюють підготовку фахівців; інформацію про спеціальності й форми навчання споріднених факультетів, що забезпечуються викладанням з боку кафедр даного факультету. Водночас аналізується кадровий склад кафедр і деканату, а також його відповідність акредитаційним вимогам.

#### 2. Навчальний процес.

У цьому розділі характеризується контингент студентів за спеціальностями, курсами та формами навчання із порівнянням показників з попереднім роком. Окремо аналізується переміщення контингенту (відсів за курсами та спеціальностями), пропонується прогноз на перспективу; результати наводяться у вигляді таблиць, графіків і текстових пояснень. Детально розглядаються підсумки екзаменаційних сесій (відповідно до затвердженої методики), аналізуються робочі навчальні плани й програми за спеціальностями та дисциплінами, оцінюється організація навчального процесу, стан і перспективи регіональної підготовки, діяльність філій кафедр, а також рівень забезпеченості матеріально-технічною базою кафедр і деканату.

#### 3. Навчально-методична робота на факультеті.

Оцінюється забезпеченість студентів навчально-методичною літературою відповідно до вимог акредитації, наявність бібліотек на кафедрах. Аналізуються плани видання підручників і навчально-методичних посібників та стан їх виконання. Розглядаються форми, плани й результати підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу, робота з резервом керівників факультету й кафедр, організація семінарських занять, студентських олімпіад.

4. Робота зі студентами випускних курсів – бакалаврами, спеціалістами, магістрами.

Надаються дані щодо контингенту випускників відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів. Окремо оцінюється рівень кваліфікаційних робіт (актуальність тематики, науковий та методичний рівень, комплексність, реалістичність та можливості впровадження результатів у навчальний процес і виробництво, виконання замовлень роботодавців).

5. Перспективи та концепція розвитку спеціальностей, довгострокове прогнозування.

Характеризується стан працевлаштування випускників, наявність довгострокових договорів із «замовниками» на підготовку магістрів, аналізуються відгуки і пропозиції роботодавців щодо якості підготовки фахівців, діяльність ради випускників.

6. Науково-дослідна робота на факультеті.

Висвітлюються провідні наукові напрями та наукові школи кафедр, договірна тематика, ефективність науково-дослідної роботи (НДР), масштаби й напрями впровадження результатів НДР у виробництво й навчальний процес. Наводяться дані щодо публікацій, монографій, участі у науково-технічних конференціях (НТК), роботі наукових семінарів. Аналізується діяльність аспірантури (наукові керівники, ефективність підготовки), перспективи розвитку аспірантури, стан докторантури. Окремо оцінюється науково-дослідна робота студентів (НДРС), її вплив на якість підготовки випускників, зв'язок НДРС з аспірантурою, результати студентських наукових семінарів, олімпіад, конференцій, ефективність роботи окремих кафедр і наукових керівників.

7. Ефективність діяльності органів управління факультету.

У цьому розділі висвітлюється результативність роботи Вченої ради факультету та деканату, аналізуються засідання кафедр, виконання планів їх діяльності, якість проведення семінарів.

8. Виховна, спортивна і культурно-масова робота.

Оцінюється стан виховної роботи, роль громадських організацій (профспілки, студентські ради), внесок кураторів академічних груп (із визначенням кращих кураторів) у виховний процес у ВНЗ і гуртожитках.

Аналізується рівень спортивно-масової роботи (відзначаються кращі спортсмени).

#### 9. Кадрове визнання й заохочення.

Виділяються кращі завідувачі кафедр, викладачі (зокрема «викладач року»), представники навчально-допоміжного персоналу, наукові співробітники, студенти (відмінники, стипендіати, лауреати, спортсмени).

#### 10. Інші питання за розсудом декана.

Завершальним блоком річного звіту є висновки і пропозиції щодо удосконалення й розвитку факультету. Річний звіт затверджується на засіданні Вченої ради факультету, підписується деканом і в двох примірниках подається до навчально-методичного відділу до 1 липня поточного року.

Таким чином, загальні вимоги до річних звітів про роботу факультетів академії охоплюють: характеристику складу та структури факультету, особливості організації навчального процесу, навчально-методичну діяльність, роботу з випускними курсами, перспективи й концепцію розвитку спеціальностей, науково-дослідну роботу, ефективність діяльності Вченої ради, деканату й кафедр, а також висновки й пропозиції щодо подальшого удосконалення функціонування факультету.

#### Загальні вимоги до річних звітів про роботу кафедр

Форма «Загальні вимоги до річних звітів про роботу кафедр академії» структурована за такими основними компонентами:

Навчальний процес.

Навчально-методична робота.

Науково-дослідна робота та НДРС.

Матеріально-технічна база кафедри.

Подано кількісні показники щодо матеріально-технічного забезпечення, з особливим акцентом на характеристиці персональних комп'ютерів, графічної та друкувальної техніки, обчислювальних і керувальних пристроїв локальних мереж, мультимедійного обладнання, технічних засобів навчання тощо.

Підсумки навчання в докторантурі й аспірантурі, підготовка кадрів.

Узагальнюються результати планової підготовки докторантів, аспірантів і здобувачів кожним науковим керівником кафедри, а також підготовки дисертаційних робіт співробітниками кафедри за власною ініціативою.

Підсумки працевлаштування випускників.

Випускаючі кафедри подають підсумкові таблиці працевлаштування бакалаврів, спеціалістів і магістрів з кожної спеціальності.

Аналіз виконання планів роботи кафедри та індивідуальних планів викладачів.

Формуються узагальнені підсумки виконання плану роботи кафедри за поточний навчальний рік і аналізується виконання індивідуальних планів викладачів.

Попередні підсумки профорієнтаційної роботи викладачів.

У таблицях фіксуються конкретні результати діяльності кожного викладача за підсумками першого етапу (дострокові іспити абітурієнтів) і другого етапу (співбесіди з абітурієнтами).

Інші питання за пропозицією кафедри.

Пропозиції щодо покращення роботи кафедри і розвитку факультету.

Узагальнюється перелік конкретних заходів із удосконалення роботи кафедри (навчальний процес, лабораторна база, матеріально-технічний стан тощо), а також пропозиції стосовно перспектив і напрямів розвитку факультету.

Річний звіт про роботу кафедри затверджується на її засіданні й у двох примірниках подається декану факультету до 25 червня поточного року.

Отже, загальні вимоги до річних звітів про роботу кафедр академії за змістом співвідносяться з вимогами, що висуваються до звітів факультетів: вони включають аналіз навчального процесу, навчально-методичної та науково-дослідної діяльності, матеріально-технічного забезпечення, підготовки кадрів, працевлаштування випускників, профорієнтаційної роботи та формулювання пропозицій щодо підвищення якості освітнього процесу й активізації пізнавальної діяльності майбутніх фахівців.

Посадові обов'язки та інноваційні функції керівника факультету

Для реалізації положень Закону України «Про освіту» [16] та вдосконалення діяльності факультетів, кафедр і лабораторій постає потреба в уточненні посадових обов'язків керівника факультету й окресленні його інноваційних управлінських функцій.

Декан зосереджує увагу на виконанні таких ключових обов'язків керівника факультету:

несе повну відповідальність за результати діяльності факультету;

у своїй роботі керується чинним законодавством, статутом закладу вищої освіти, наказами та обов'язками, покладеними на нього;

забезпечує координацію діяльності факультету з іншими структурними підрозділами закладу, підтримує творчі зв'язки зі спорідненими факультетами інших ЗВО, розвиває співробітництво з профільними підприємствами й організаціями;

здійснює керівництво деканатом, кафедрами, лабораторіями й кабінетами в частині організації та вдосконалення навчальної, науково-дослідної, науково-методичної та виховної роботи, профорієнтації, довузівської підготовки, підвищення кваліфікації, господарської діяльності, контролю за виконанням наказів і розпоряджень [29].

Відповідно до документів, розроблених правовими органами влади, до нормативного пакета, що регламентує діяльність декана факультету, входять: загальні положення; кваліфікаційні вимоги до декана (рис. 2.3); перелік документів, які визначають його діяльність; посадові обов'язки; права; відповідальність; умови роботи; умови оплати праці [44].

Загальні положення.

Посадова інструкція встановлює функціональні обов'язки, права та відповідальність декана факультету. Декан належить до професорсько-викладацького складу. Обрання та звільнення з посади здійснюється на засіданні розширеної Вченої ради факультету шляхом таємного голосування строком на п'ять років відповідно до Положення про порядок виборів деканів факультетів. Затвердження на посаді оформлюється наказом ректора.

Посадове підпорядкування:

пряме – проректору з навчальної роботи;

додаткове – ректору;

право віддання розпоряджень – працівникам деканату;

у разі відсутності декана його заміщує заступник.

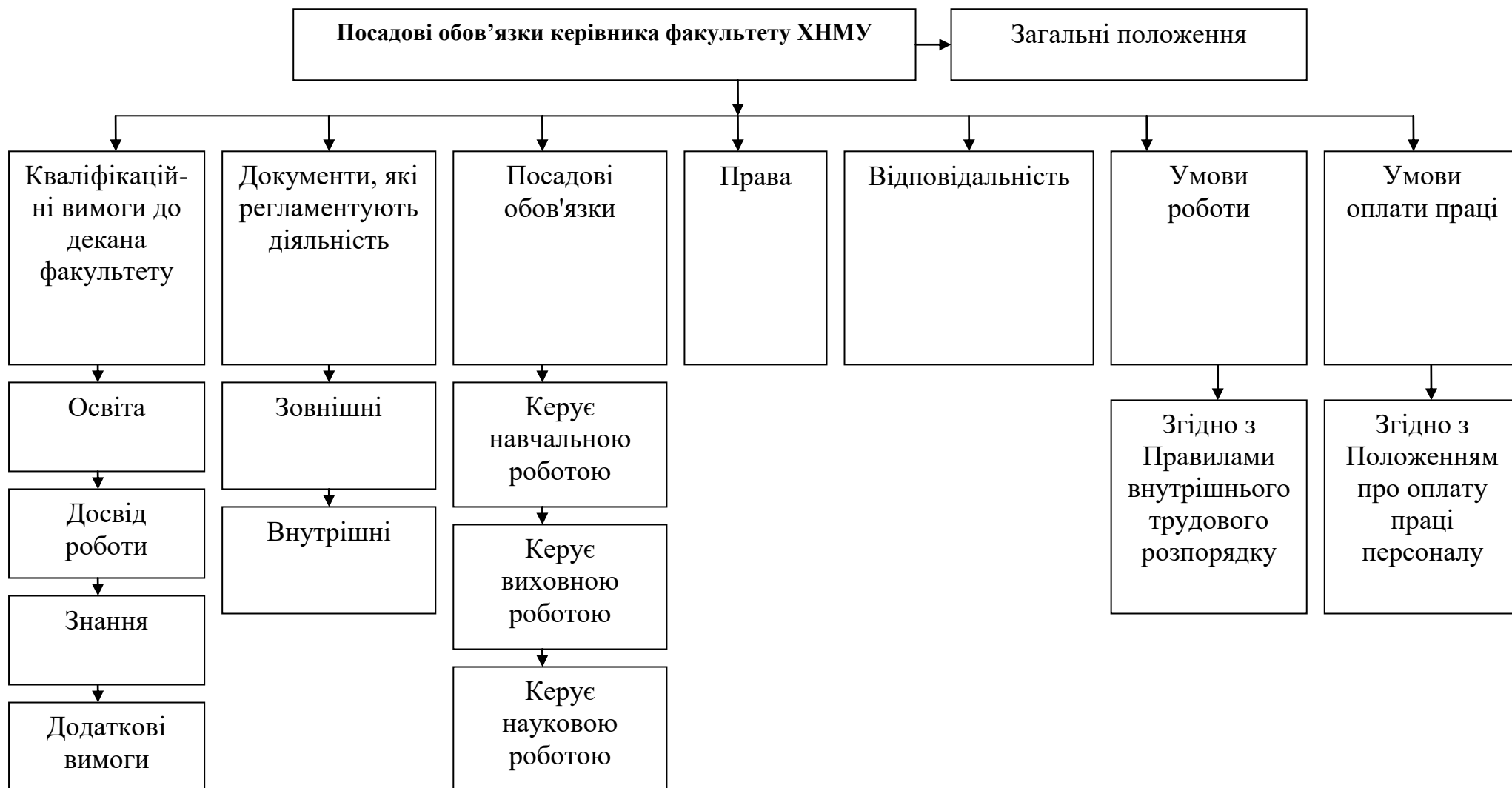


Рис. 2.3. Посадові обов'язки керівника факультету ХНМУ

Кваліфікаційні вимоги до декана факультету передбачають наявність вищої освіти, наукового ступеня або вченого звання, а також достатнього практичного досвіду управлінської та науково-педагогічної діяльності. Стаж роботи на відповідних посадах має становити, щонайменше, п'ять років. Декан повинен ґрунтовно знати Конституцію України, закони України, постанови та рішення Верховної Ради України, нормативні акти органів управління освітою з питань освітньої діяльності, статут навчального закладу, засади теорії й методів управління освітніми системами, нормативно-розпорядчу документацію з навчальної роботи, порядок складання навчальних планів та ведення навчальної документації. До обов'язкових належать також знання з педагогіки, фізіології, психології, методики професійного навчання, сучасних форм і методів навчання та виховання студентів. Додатковою вимогою є наявність стажу науково-педагогічної роботи або досвіду практичної діяльності у сфері, спорідненій із профілем факультету.

Діяльність декана факультету регламентується комплексом зовнішніх і внутрішніх документів. До зовнішніх належать законодавчі й нормативні акти, що визначають порядок організації та функціонування закладів вищої освіти та структурних підрозділів. До внутрішніх документів відносять Статут навчального закладу, накази й розпорядження ректора та проректора з навчальної роботи, Положення про деканат, Положення про професорсько-викладацький склад, Посадову інструкцію декана факультету, Правила внутрішнього трудового розпорядку та інші локальні акти, що конкретизують права, обов'язки та відповідальність посадових осіб.

У межах посадових обов'язків декан факультету здійснює навчально-виховну, методичну й наукову діяльність, послідовно дотримуючись вимог чинного законодавства та відповідних нормативних документів. Він організовує й координує роботу факультету, відповідає за реалізацію освітніх програм, якість підготовки здобувачів освіти, виконання навчальних планів, забезпечення належного рівня наукових досліджень, а також за належне функціонування системи виховної роботи.

Права декана факультету охоплюють широкий спектр управлінських повноважень. Декан уповноважений діяти від імені очолюваного підрозділу, представляти інтереси навчального закладу у взаємовідносинах з іншими структурними підрозділами, організаціями, установами та органами державної влади. Він має право здійснювати взаємодію з керівниками (та співробітниками) усіх або окремих структурних підрозділів закладу; ознайомлюватися з проєктами рішень керівництва, які стосуються діяльності факультету; вносити керівництву пропозиції щодо вдосконалення діяльності як закладу в цілому, так і факультету зокрема. Декан бере участь у підготовці проєктів наказів, інструкцій, вказівок, кошторисів, договорів та інших документів, пов'язаних з роботою факультету, має право в межах компетенції підписувати й візувати документи, самостійно вести службове листування з іншими структурними підрозділами та зовнішніми організаціями з питань, що належать до його повноважень. Крім того, він має право вносити директору (ректору) пропозиції щодо притягнення посадових осіб очолюваного підрозділу до матеріальної або дисциплінарної відповідальності за результатами перевірок їх діяльності.

Відповідальність декана факультету визначається чинним законодавством України. Він несе персональну відповідальність за неналежне виконання або невиконання посадових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією, – у межах трудового законодавства; за правопорушення, вчинені в процесі діяльності, – відповідно до норм адміністративного, кримінального й цивільного законодавства; за завдання матеріальних збитків – у межах, визначених трудовим і цивільним законодавством.

Режим роботи декана факультету встановлюється згідно з Правилами внутрішнього трудового розпорядку навчального закладу. Його трудова діяльність організовується таким чином, щоб забезпечити належний рівень управління навчальною, науковою, методичною та виховною роботою факультету, дотримання законодавчих вимог і внутрішніх регламентів. Умови оплати праці декана факультету визначаються Положенням про оплату праці

персоналу, що діє в закладі вищої освіти, із урахуванням посади, кваліфікації, обсягу виконуваних обов'язків, результатів роботи та встановлених надбавок чи доплат.

Таким чином, наведена Посадова інструкція декана факультету охоплює широкий спектр управлінських аспектів – завдання, обов'язки, права й відповідальність керівника факультету, – що спрямовані на підвищення ефективності діяльності факультету, кафедр і лабораторій та забезпечення цілісності управління освітнім процесом.

Узагальнюючи викладені положення й форми, а також беручи до уваги специфіку об'єкта управління – управлінську орієнтацію керівника факультету Харківського національного медичного університету, – можемо констатувати, що під *менеджером освіти* доцільно розуміти керівника, який організовує роботу кафедр, професорсько-викладацького складу та отримувачів освітніх послуг – студентів, володіє комплексом управлінських знань, умінь і навичок, здобутих у результаті спеціальної підготовки у закладі вищої медичної освіти, а також необхідними особистісними якостями, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій відповідно до займаної посади.

## **2.2. Реалізація системи інноваційних функцій управлінської діяльності керівника факультету**

Сучасний етап розвитку України значною мірою визначається рівнем інноваційного потенціалу суспільства. Його сутність проявляється у здатності громадян до цілісного сприйняття динамічних процесів навколишнього світу, умінні оперативно орієнтуватися у великих обсягах інформації, ухвалювати нестандартні рішення та відповідати за їх результати. Демократичні трансформації українського соціуму, поєднані з розширенням індивідуальних свобод, закономірно стимулюють творчі пошуки керівників освітніх організацій — університетів, факультетів, кафедр. Саме вони у змінному

середовищі виступають ініціаторами нововведень, забезпечують виникнення, становлення та впровадження педагогічних інновацій.

Національна доктрина розвитку освіти акцентує на необхідності створення сприятливих умов для розвитку й самореалізації кожної особистості, формування покоління, спроможного навчатися протягом усього життя, бути носієм цінностей громадянського суспільства. Це зумовлює потребу у нових підходах до змісту, методів і форм управлінської діяльності, що мають базуватися на засадах педагогічної інноватики — сучасної галузі педагогічного знання, спрямованої на вивчення та впровадження освітніх нововведень.

Водночас у теоретичній і практичній площині недостатньо вивченою залишається проблема реалізації системи інноваційних функцій управлінської діяльності керівника факультету ХНМУ. Йдеться про діяльність, яка поєднує педагогічні, психологічні та управлінські особливості, тому потребує ґрунтовного наукового аналізу та методологічного обґрунтування.

У Харківському національному медичному університеті під час здійснення управлінських повноважень керівники факультетів застосовують як традиційні, так і інноваційні функції управління. До традиційних належать: прийняття управлінських рішень, організація та планування, координація, коригування, регулювання, облік та контроль. Інноваційний блок представлений прогностичною та консультативною функціями. Узагальнену модель реалізації інноваційних функцій керівником факультету ХНМУ подано на рис. 2.4.

Традиційні та інноваційні управлінські функції виконують системоутворюючу роль у формуванні процедурної основи діяльності керівника факультету і створенні відповідного управлінського середовища ЗВО. Їхнє поєднання забезпечує комплексність і результативність управління. Сутність окремих функцій можна охарактеризувати так.

### **Прийняття управлінського рішення.**

Управлінський цикл розпочинається з процесу ухвалення рішення. У структурі управлінської діяльності ця операція нерозривно пов'язана з отриманням

управлінської інформації, доведенням прийнятих рішень до виконавців та організаційно-методичним забезпеченням їх реалізації [1, 49]. Зазначені елементи використовують у різній послідовності та співвідношенні залежно від конкретної функції управління. У контексті діяльності факультету ХНМУ планування роботи розпочинається саме з того, що декан визначає коло осіб, залучених до розробки плану, та окреслює їхні повноваження. Після цього прийняте рішення доводиться до всіх причетних суб'єктів управління.

Доведення управлінського рішення до виконавців передбачає також, у разі потреби, організаційно-методичне забезпечення його реалізації, що здійснюється шляхом проведення робочих нарад, консультацій або координаційних зустрічей. Це забезпечує єдність розуміння завдання та формує підґрунтя для подальших етапів управлінського циклу.

### **Організація та планування.**

На наступному етапі реалізації управлінської діяльності ключова роль переходить до об'єкта управління — заступників керівника факультету, науково-педагогічних працівників, співробітників підрозділів, студентів, а також, за наявності, представників молодіжних студентських організацій. Саме вони стають активними учасниками організації інноваційного процесу, який у нашому випадку стосується педагогічної орієнтації майбутніх інженерів-педагогів на професійну діяльність. Рівень їхньої самоорганізації та залученості значною мірою визначає результативність зазначеного процесу [7].

На даному етапі провідною управлінською функцією постає планування, що набуває особливої ваги в умовах ринкових відносин. Ефективність управління передбачає, що керівник функціонує в одній концептуальній площині із суб'єктами управління, підтримуючи з ними постійний інформаційний та організаційний зв'язок. Така взаємодія виступає формою кореляції між суб'єктом та об'єктом управління [7].

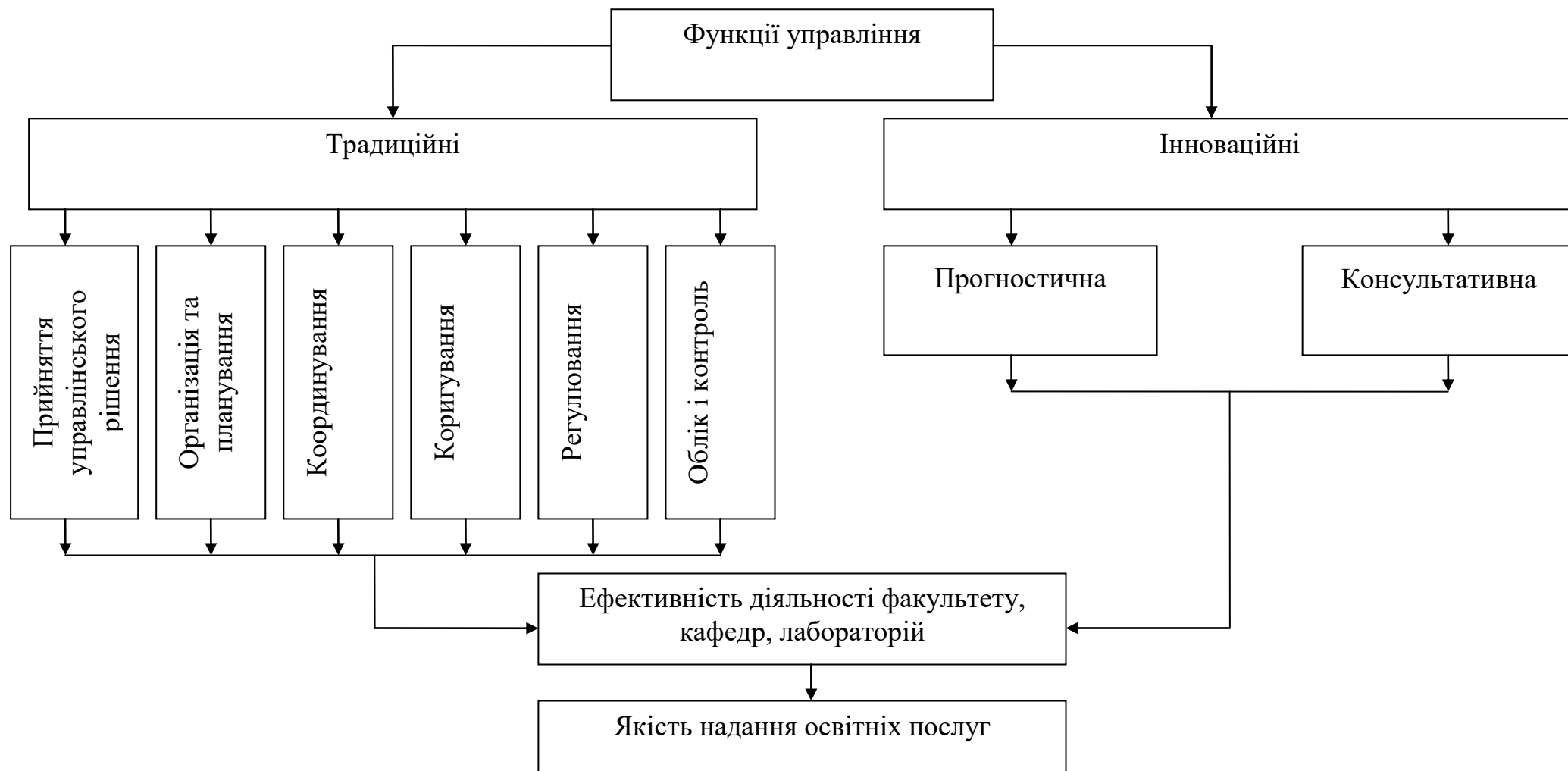


Рис. 2.4. Модель реалізації інноваційних функцій керівником факультету ХНМУ

Ця кореляція реалізується через участь керівника факультету, його заступників, завідувачів кафедр та їхніх заступників у стратегічному плануванні діяльності факультету. Вони подають пропозиції до концепції перспективного розвитку, на основі якої з урахуванням їхніх рекомендацій формується стратегічний план. Такий підхід забезпечує системність управління, колегіальність прийняття рішень та інтеграцію інноваційних процесів у діяльність факультету.

На думку П. Фролова, сутність організації як специфічної функції управління полягає у забезпеченні практичної реалізації управлінських рішень через створення розгалуженої системи організаційних зв'язків, що гарантують цілісність і динамізм керівної підсистеми. Організація спрямована на встановлення оптимальної взаємодії між її структурними компонентами — факультетами, кафедрами, лабораторіями — та передбачає формування такої керуючої підсистеми, яка здатна ефективно впливати на керовану систему. Центральним аспектом організаційної діяльності дослідник визначає чітке окреслення ролі кожного підрозділу та працівника у досягненні поставленої мети, раціональний розподіл прав і обов'язків, а також налагодження ефективної взаємодії всіх учасників управлінського процесу [1].

Т. Рабченко трактує організацію як створення системи організаційних відносин, що забезпечують ефективну взаємодію елементів закладу освіти — факультетів, кафедр, лабораторій — для досягнення визначених завдань. Науковиця акцентує увагу на необхідності підбору форм і методів діяльності відповідно до можливостей виконавців, визначенні строків виконання завдань, доцільному розподілі функцій з урахуванням професійного досвіду та індивідуальних якостей працівників, а також на забезпеченні інформованості щодо змісту діяльності, способів взаємодії та системи звітності [9, 8].

Водночас більшість педагогів-дослідників, аналізуючи функції організації, фактично розглядають їх у відриві від процесів планування, хоча декларують необхідність їх поєднаного розгляду в межах управлінського

циклу. На нашу думку, доцільно розглядати планування та організацію як єдину інтегровану функцію, оскільки їхні суб'єкти та об'єкти знаходяться в одній площині управління, а кінцевий результат їх діяльності є спільним.

Проведений аналіз різних тлумачень свідчить про доволі широке і подекуди нечітке трактування сутності функції організації та планування в управлінні, що зумовлює необхідність їх системного переосмислення.

**Координування** у контексті діяльності керівника факультету розглядається як забезпечення гармонійної взаємодії між структурними елементами: керівником факультету та завідувачами кафедр, керівниками лабораторій, науково-педагогічним колективом, студентами та студентськими організаціями. Координація спрямована на уникнення дублювання змісту й методів освітньої діяльності та на формування узгоджених пропорцій у спільній роботі всіх учасників освітнього процесу [1].

**Коригування** передбачає регулярний моніторинг освітнього та виховного процесів, який керівник факультету здійснює, наприклад, щомісяця, з метою внесення уточнень і поправок до діяльності підрозділів [7]. Завідувачі кафедр і лабораторій, у свою чергу, здійснюють контроль за реалізацією управлінських функцій керівництва факультетом, як правило, щоквартально.

**Регулювання** пов'язується з підтриманням ефективності управлінської діяльності, зокрема через правильне визначення пріоритетів, застосування моральних і матеріальних стимулів, а також оперативне управлінське розпорядництво. Деякі дослідники розглядають регулювання як підтримання навчального закладу на наявному якісному рівні, усунення недоліків, організацію підвищення кваліфікації педагогічних кадрів і забезпечення зв'язку з учасниками освітнього процесу [1].

Представники сучасних педагогічних шкіл (Єрмола А., Москалець Л., Суджик О., Василенко О.) підкреслюють, що регулювання полягає у підтриманні належної організації освітнього процесу з урахуванням соціально-економічних умов та результатів аналітичної діяльності. Однак такі тлумачення часто характеризують регулювання як вид управлінської діяльності, а не як

етап управлінського циклу. Якщо його розглядати саме як етап, то регулювання спрямовується на приведення фактичного результату до запланованих показників шляхом реалізації рішень, ухвалених на основі контролю.

**Облік і контроль** становлять наступний етап управлінського циклу. Контроль традиційно визначається як перевірка відповідності фактичного ходу процесу планам, нормам і прийнятим рішенням [1]. У науковій літературі контроль розглядається як система управлінських дій, що визначають відповідність результатів навчального процесу поставленим завданням і виявляють шляхи усунення наявних недоліків. Є. Хриков [1] підкреслює важливість урахування двох типів управлінських завдань — поточних і перспективних — та зазначає, що контроль як функція управління має забезпечувати реалізацію мети саме в межах конкретного управлінського циклу. Таким чином, контроль і його облік спрямовані на виявлення та мінімізацію відхилень фактичних результатів від запланованих.

Узагальнення результатів аналізу дає змогу стверджувати, що управлінський цикл реалізується через шість традиційних управлінських функцій:

**прийняття рішення, організація та планування, координування, коригування, регулювання, облік і контроль.** Саме їх послідовна та взаємопов'язана реалізація забезпечує досягнення управлінської мети.

Разом із тим у сучасних умовах поряд із традиційними функціями активно впроваджуються **інноваційні функції управлінської діяльності**, спрямовані на формування нового освітнього середовища, зокрема на факультеті ХНМУ. Серед них:

- **Прогностична функція**, пов'язана із сучасними концепціями бренд-стратегії інновацій, управління нововведеннями, просування інноваційних продуктів, формування позитивного сприйняття їх споживачами [13–15; 34].

- **Консультативна функція**, яка ґрунтується на теорії освітнього консалтингу та інжинірингу інновацій, і передбачає професійну підтримку суб'єктів управління у розробці проєктів і програм та у впровадженні інноваційних рішень [13–15].

Реалізація таких функцій можлива за умов застосування **колективної (командної) технології управління**, коли керівник факультету не концентрує всі управлінські впливи на собі, а делегує повноваження заступникам, керівникам кафедр і лабораторій, перетворюючи їх на додаткових суб'єктів управління. Це сприяє формуванню іміджу інноваційної організації, підвищенню матеріального і інтелектуального потенціалу факультету і забезпечує конкурентоспроможність закладу [13–15; 23].

Характерними ознаками такої управлінської технології є:

- поєднання вертикальних і горизонтальних зв'язків, зумовлених модульною структурою організації;
- варіативність використання управлінських функцій, форм і методів управління, включно з економічними, психологічними, інформаційними та діагностичними;
- активне застосування сучасних комп'ютерних засобів.

**Узагальнюючи**, можна стверджувати, що модернізація наукових основ управління факультетом зумовлює появу нових тенденцій, серед яких:

- перехід від авторитарних моделей до інноваційних, прогностичних та демократичних підходів;
- орієнтація на інвестиційні та підприємницькі механізми розвитку;
- прагнення до міжнародних стандартів якості медичної освіти;
- зростання ролі менеджменту освітніх інновацій;
- розширення спектра освітніх послуг і зміцнення конкурентних позицій факультету.

Освітні інновації формують творчу особистість студента, сприяють його інтелектуальному, духовному та професійному розвитку, а діяльність керівника

в умовах інноваційного управління орієнтована насамперед на підтримку та розвиток особистісного потенціалу здобувачів освіти.

Попри значні переваги впровадження традиційних та інноваційних функцій, в управлінській діяльності керівника факультету ХНМУ існують певні недоліки, а саме:

1. недостатнє застосування інноваційних функцій;
2. відсутність чіткого поєднання посадових обов'язків із функціями управління;
3. невизначеність етапів реалізації інноваційних функцій управління.

## **Висновок до розділу 2**

Сучасний етап розвитку України зумовлює підвищення ролі проблем управління, що пов'язано з об'єктивною потребою у трансформації методів та функцій управлінської діяльності. Такі зміни вимагають безперервного наукового пошуку оптимальних шляхів розв'язання складних економічних, соціальних і управлінських завдань, модернізації всіх ланок системи управління, оновлення стилю роботи керівників, а також упровадження інноваційних управлінських функцій.

У дослідженні розкрито історичні аспекти становлення Харківського національного медичного університету, проаналізовано його сучасний стан, визначено актуальні завдання та окреслено особливості управління на поточному етапі розвитку. Подано структуру управління університетом, що дозволяє цілісно оцінити систему взаємодії його організаційних компонентів.

Спираючись на законодавчу базу України та нормативні документи ХНМУ, здійснено характеристику ключових елементів управлінської системи університету. Зокрема, проаналізовано положення про факультет, деканат, кафедру, а також положення про порядок обрання та прийняття на роботу науково-педагогічних працівників закладів вищої медичної освіти. Розглянуто структуру та зміст форм «Загальні вимоги до річних звітів про роботу

факультетів університету» і «Загальні вимоги до річних звітів про роботу кафедр університету», що дає змогу визначити усю сукупність управлінських аспектів діяльності керівника факультету.

Систематизовано відомості щодо посадових обов'язків керівника факультету ХНМУ, які охоплюють: загальні положення, кваліфікаційні вимоги, перелік нормативних документів, що регламентують діяльність декана факультету, права, функціональні обов'язки, умови праці та оплати праці. Такий комплекс визначає рівень його відповідальності за результати діяльності факультету.

Встановлено, що реалізація управлінської мети у ХНМУ здійснюється через шість традиційних управлінських функцій: прийняття управлінського рішення, організацію та планування, координування, коригування, регулювання, облік і контроль. Однак у контексті сучасних трансформацій зростає значення інноваційних управлінських функцій — прогностичної та консультативної, спрямованих на формування якісно нового освітнього середовища університету. Їх поява зумовлена інформатизацією навчального процесу, упровадженням сучасних технологій та розширенням можливостей функціонального розвитку закладу освіти, що позитивно відображається на взаємодії всіх учасників навчального й управлінського процесів.

Також визначено низку новітніх тенденцій в управлінській діяльності керівника факультету, які проявляються у зміні змісту управлінської мети та управлінських технологій. Йдеться, зокрема, про врахування сучасних досягнень науки і техніки, підвищену увагу до ефективності керівництва науково-педагогічним колективом, реалізацію зовнішньої та внутрішньої політики університету в студентському середовищі.

Разом з тим виявлено певні недоліки в управлінській діяльності керівника факультету ХНМУ, серед яких:

- обмежене застосування інноваційних функцій;
- відсутність узгодженості між посадовими обов'язками керівника та функціями управління;

– нечіткість визначення та недостатнє дотримання етапів реалізації інноваційних управлінських функцій.

Усі зазначені проблеми потребують подальшого наукового опрацювання та стали підґрунтям для обґрунтування необхідності створення удосконаленої моделі управління діяльністю керівника факультету ХНМУ, заснованої на системному використанні інноваційних управлінських функцій.

### РОЗДІЛ 3

## МОДЕЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНИХ ФУНКЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ХНМУ)

### 3.1. Розробка моделі реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівника факультету ХНМУ

Реалізація системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівника не лише відображає специфіку процесів оновлення, упровадження нових елементів у традиційну освітню практику, зокрема в управлінську діяльність керівника факультету ХНМУ, а й акумулює особливості індивідуального стилю керівництва. Застосування інноваційних функцій передбачає вищий рівень творчості, управлінської ініціативи, здатність до винахідництва та продукування нових підходів у сучасній практиці. Така діяльність орієнтована на формування творчої та активної особистості, враховує соціально-економічні й політичні трансформації у суспільстві та забезпечує адаптивність управління до змінних умов.

На підставі проведеного аналізу інноваційних функцій управлінської діяльності керівника факультету в ХНМУ можемо зробити висновок, що в умовах інформатизації освітнього процесу керівник факультету має надавати перевагу саме тим управлінським функціям, які поєднують традиційні та інноваційні змістові характеристики. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність, гнучкість і ефективність управлінських рішень.

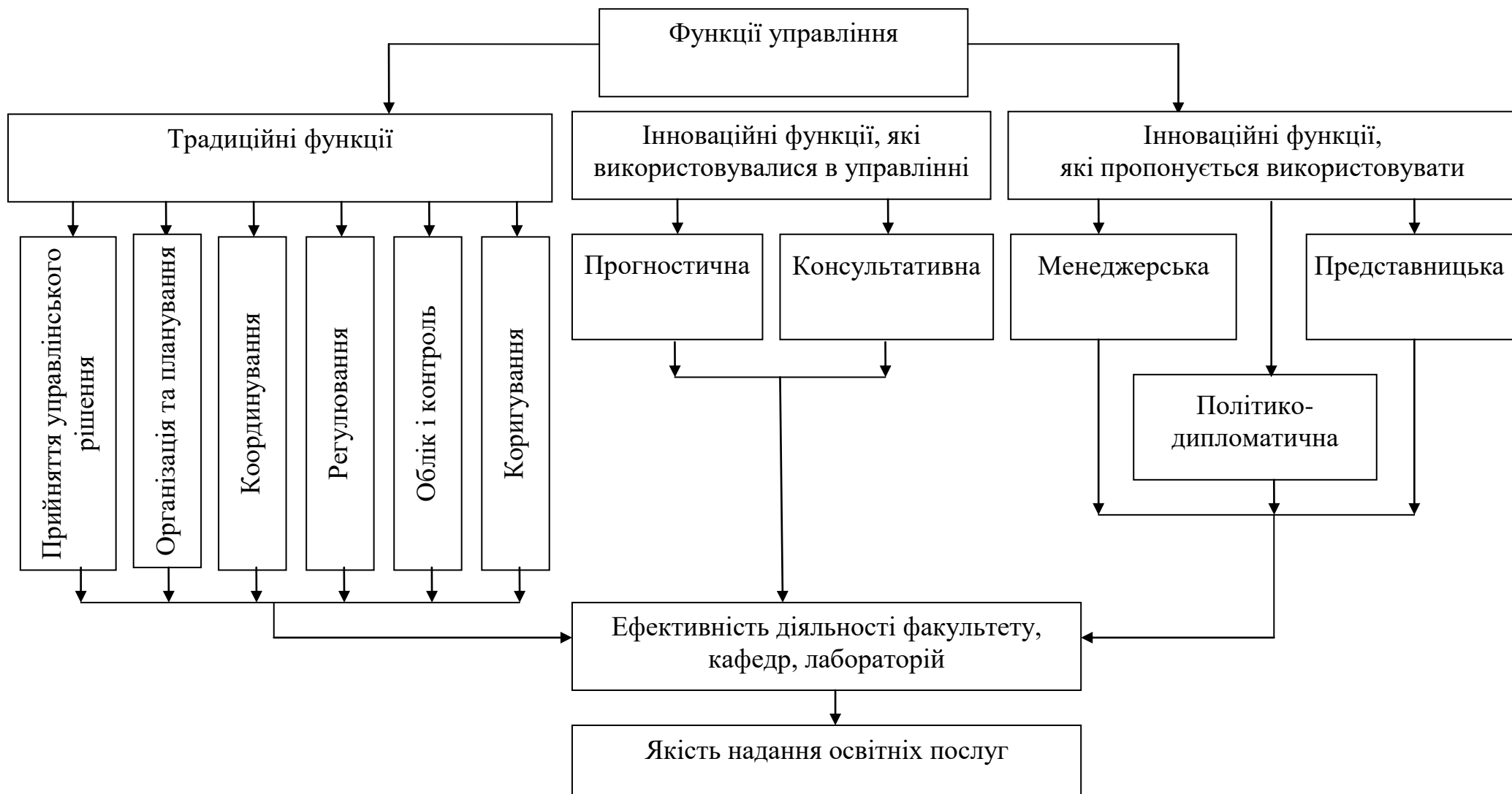


Рис. 3.1. Удосконалена модель реалізації інноваційних функцій управління факультетом ХНМУ

Разом з тим результати дослідження засвідчують, що використання інноваційних функцій управлінської діяльності в ХНМУ реалізується не повною мірою. На наш погляд, система інноваційних функцій потребує розширення та додаткового впровадження таких важливих складників, як менеджерська, політико-дипломатична та представницька функції. Їх застосування сприятиме підвищенню ефективності роботи факультету, кафедр та професорсько-викладацького складу, посиленню корпоративної взаємодії, розширенню партнерських зв'язків і загальному зростанню якості управління.

Удосконалена модель реалізації інноваційних функцій управління факультетом ХНМУ подана на рис. 3.1 і відображає оптимальне поєднання традиційних та інноваційних складових управлінської діяльності керівника факультету в умовах модернізації та цифровізації освітнього процесу.

У межах дослідження менеджерська функція керівника факультету передбачає посилення уваги до ефективної організації діяльності науково-педагогічного колективу, насамперед у частині створення наукових продуктів, їх просування на ринку освітніх та наукових послуг і забезпечення умов для їх практичного застосування. Вона охоплює раціональне розміщення кадрів, організацію їх роботи, створення сприятливих умов праці, підтримку зв'язків із зовнішнім середовищем (закладами освіти, науковими установами, партнерськими факультетами), забезпечення соціальної та правової захищеності кадрів, підтримку їхнього здоров'я, а також координацію взаємодії всіх суб'єктів освітнього процесу.

Щодо специфіки діяльності керівника факультету ХНМУ, політико-дипломатична функція передбачає належне розуміння, коректне роз'яснення та цілеспрямоване впровадження у студентське середовище основ зовнішньої та внутрішньої політики держави, сприяння відродженню національної культури, формуванню національної свідомості, утвердженню державної української мови в академічному середовищі. Вона також охоплює забезпечення політичної, ідеологічної та партійної нейтральності закладу, популяризацію

досягнень національної науки й культури, ознайомлення студентів із традиціями та духовною спадщиною українського народу [3].

Представницька функція керівника факультету полягає у здатності гідно презентувати діяльність факультету, його кафедр, лабораторій, колективу викладачів або окремих науково-педагогічних працівників на всіх рівнях — на конференціях, симпозіумах, педагогічних радах, міжнародних зустрічах, у співпраці з партнерами та під час прийому делегацій. Виконання цієї функції вимагає від керівника високої ерудиції, респектабельності, володіння нормами етичної комунікації, культурою мовлення та навичками ораторського мистецтва.

Отже, розширення спектра інноваційних функцій — прогностичної, менеджерської, представницької — є важливим чинником підвищення авторитету факультету. Реалізація саме цих функцій дає змогу враховувати соціально-особистісні характеристики професорсько-викладацького складу та студентської молоді, сприяє формуванню національної свідомості, популяризації досягнень національної науки й культури, а також підвищує рівень комунікативної культури та лідерських якостей керівника факультету.

У контексті розроблення удосконаленої моделі управління факультетом ХНМУ важливим є окреслення етапів реалізації інноваційних управлінських функцій керівника факультету (рис. 3.2). Їх втілення забезпечується комплексним застосуванням традиційних та інноваційних управлінських функцій та включає такі етапи:

### **1. Проєктний етап**

Передбачає первинну діагностику стану факультету, визначення стратегічних орієнтирів та розроблення стратегії реалізації інноваційних управлінських функцій.

**Результат:** формування готовності та бажання викладачів і студентів долучатися до діяльності наукового товариства факультету.

### **2. Організаційно-процесуальний етап**

Здійснюється постановка конкретних завдань перед факультетом, кафедрами, викладачами та студентами відповідно до типу передбачуваних намірів (організаційних, методичних, наукових), прогноуються очікувані результати.

**Результат:** зростання мотивації та зацікавленості у науково-інноваційній діяльності.

### **3. Змістовий етап**

На цьому етапі формується зміст організаційної, методичної та науково-дослідної діяльності, визначаються основні напрями і форми роботи.

**Результат:** набуття викладачами та студентами необхідних знань і вмінь із організаційної, методичної та наукової діяльності.

### **4. Аналітико-корекційний етап**

Передбачає стимулювання науково-педагогічного колективу та студентів, аналіз ефективності реалізованих функцій, корекцію отриманих результатів, визначення причин відхилень, подолання труднощів та формування подальших перспектив.

**Результат:** суспільна оцінка ефективності реалізації інноваційних функцій управлінської діяльності керівника факультету та формування нових управлінських орієнтирів.

Таким чином, етапи управлінської діяльності керівника факультету в ХНМУ логічно розкрито через реалізацію традиційних та інноваційних функцій управління. Це дає змогу сформуваати підґрунтя для створення удосконаленої моделі управління факультетом, адаптованої до сучасних потреб та викликів медичної освіти.

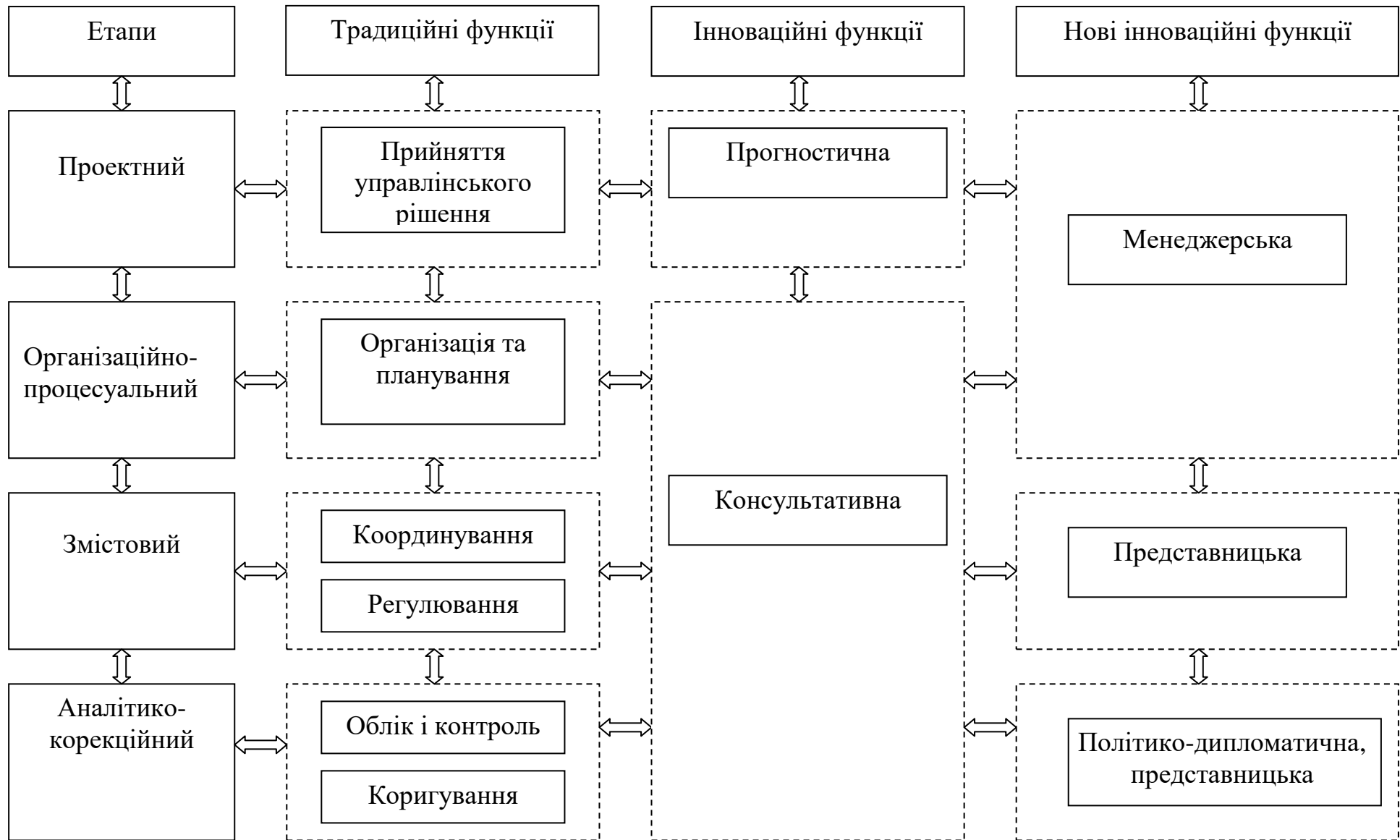


Рис. 3.2. Етапи реалізації інноваційних функцій управлінської діяльності керівника факультету ХНМУ

У межах дослідження важливо розкрити обов'язки керівника факультету ХНМУ крізь призму реалізації традиційних та інноваційних управлінських функцій, адже саме їх поєднання формує системність, результативність і стратегічну спрямованість управлінської діяльності.

### **Організація та планування**

Виконання цієї функції зумовлює такі обов'язки керівника факультету: організація та проведення профорієнтаційної роботи і прийому студентів; планування діяльності факультету та коригування планів структурних підрозділів; організація роботи деканату; участь разом із верхніми управлінськими ланками в організації освітнього процесу, науково-пошукової, методичної та інших видів діяльності факультету.

### **Координування**

Функція координування відображається у таких обов'язках: керівництво професійною підготовкою студентів; переведення студентів між курсами; допуск до екзаменаційних сесій; дозвіл на дострокове або повторне складання іспитів; створення комісій з прийому заліків та іспитів; допуск студентів до державної атестації та захисту кваліфікаційних робіт; координація взаємодії навчальних і наукових підрозділів факультету.

### **Коригування**

Реалізація функції коригування передбачає: організацію роботи з працевлаштування випускників; участь у доборі професорсько-викладацьких, наукових і навчально-допоміжних кадрів спільно із завідувачами кафедр.

### **Регулювання**

Сутність регулювання проявляється в обов'язках щодо: керівництва складанням розкладу занять, іспитів і заліків та контролю за його виконанням; загального керівництва підготовкою навчальних матеріалів, підручників і методичних посібників; організації роботи ради факультету та контролю за її рішеннями.

### **Облік і контроль**

Дана функція охоплює такі обов'язки керівника факультету: контроль і регулювання організації навчального процесу, практикумів, педагогічних практик; організацію контролю за самостійною роботою студентів; перевірку виконання індивідуальних освітніх програм.

### **Прогностична функція**

Вона відображається в обов'язках щодо: організації роботи зі створення навчально-методичного забезпечення; упровадження нових технологій навчання та контролю знань; реалізації диференційованої й індивідуальної підготовки студентів на основі варіативних навчальних програм.

### **Менеджерська функція**

Менеджерська складова проявляється у таких обов'язках: затвердження навчальних планів, програм дисциплін, курсів за вибором; затвердження індивідуальних навчальних планів студентів, тем дипломних і дисертаційних робіт; призначення стипендій; загальне керівництво науково-дослідною роботою студентів у межах кафедр, лабораторій, наукових товариств.

### **Політико-дипломатична функція**

Вона зумовлює такі обов'язки керівника факультету: подання ректору кандидатур на посади заступників декана та розподіл обов'язків між ними; участь у підготовці планів роботи факультету; керівництво засіданнями ради факультету; забезпечення зв'язків з однопрофільними установами та організаціями освіти; участь у розвитку матеріально-технічної бази факультету; представлення факультету у вченій раді університету; організація взаємодії з випускниками; вивчення якості підготовки фахівців; формування кадрової політики факультету.

### **Представницька функція**

Виконується через такі обов'язки: організація і проведення міжкафедральних нарад, наукових і методичних конференцій; організація і контроль співпраці кафедр із закладами освіти та підприємствами; організація підвищення кваліфікації фахівців; керівництво навчальною, виховною та

науковою роботою факультету; очолення роботи зі створення та впровадження освітньо-професійних програм, навчальних планів, програм дисциплін.

### **Консультативна функція**

Передбачає такі обов'язки: видання у межах компетенції розпоряджень і вказівок; участь у роботі державних екзаменаційних комісій, приймальних комісій; ухвалення рішень щодо зарахування, відрахування чи поновлення студентів.

Таким чином, реалізація традиційних та інноваційних управлінських функцій чітко простежується через систему обов'язків керівника факультету. Це дозволяє визначити сутність, зміст і спрямованість його управлінської діяльності.

У процесі розроблення моделі реалізації системи управлінських функцій керівника факультету ХНМУ ми запропонували розширення спектра інноваційних функцій (прогностичної, менеджерської, представницької), що сприятиме підвищенню авторитету факультету та ефективності його роботи. Виділені етапи реалізації інноваційних функцій (проектний, організаційно-процесуальний, змістовий, аналітико-корекційний) забезпечують логічність і послідовність управлінських дій, а розподіл обов'язків дозволяє конкретизувати зміст і призначення кожної функції.

### **3.2. Перевірка ефективності моделі реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників закладів охорони здоров'я методом кваліметрії**

Методологічною основою кількісного вираження якісних характеристик управлінської діяльності є **кваліметричний підхід**. Кваліметрія розглядається як наука про методи кількісного оцінювання якості продукції та процесів [22], що дозволяє здійснювати точні, об'єктивовані виміри складних управлінських явищ.

У подальшому аналізі використано головні принципи розроблення кваліметричної моделі, запропоновані Г. Дмитренком і покладені в основу створення кваліметричної моделі реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівників структурних підрозділів закладів охорони здоров'я (на прикладі ХНМУ) (табл. 3.1) [45]. Зокрема:

### **Перший принцип. Ієрархічність структури якості**

Якість складних об'єктів повинна відображатися у вигляді ієрархічної структури властивостей, де на нижчому рівні знаходяться **прості показники**, а на верхньому — інтегральні складні параметри. Дотримання цього принципу забезпечено у розробленій нами кваліметричній моделі.

Кожен інтегральний параметр управлінської діяльності керівника факультету подано через систему відповідних **традиційних та інноваційних функцій**, які конкретизуються через прості показники. Наприклад:

- **«Організація та планування»:**
  - участь об'єктів управління у стратегічному плануванні роботи шляхом подання пропозицій до концепції перспективного плану;
  - участь суб'єктів управління у формуванні стратегічного плану шляхом надання пропозицій до його змісту.
- **«Координування»:**
  - встановлення оптимальних пропорцій у спільній діяльності;
  - уникнення дублювання та паралелізму в управлінні освітнім процесом.
- **«Коригування»:**
  - корекція діяльності суб'єктів управлінського процесу на основі аналізу результатів.
- **«Регулювання»:**
  - забезпечення наближення поточних результатів до запланованих через виконання прийнятих управлінських рішень.
- **«Облік і контроль»:**

- визначення відповідності результатів навчального процесу поставленим завданням;
- виявлення причин відхилень та шляхів їх усунення.
- **«Прогностична» функція:**
  - уміння передбачати перспективи розвитку факультету, кафедр і лабораторій;
  - прогнозування результативності їхньої діяльності;
  - створення умов для формування соціально активної особистості.
- **«Менеджерська» функція:**
  - посилення уваги до керівництва науково-педагогічним персоналом;
  - раціональне розміщення кадрів;
  - забезпечення належних умов роботи та соціальної захищеності;
  - координація діяльності учасників освітнього процесу;
  - підтримання зв'язків із зовнішнім середовищем — освітніми і науковими установами.
- **«Представницька» функція:**
  - здатність репрезентувати факультет, кафедри, лабораторії на різних рівнях;
  - презентація досягнень викладачів та студентів;
  - виступи на конференціях, радах, симпозіумах;
  - прийом делегацій та офіційних гостей.
- **«Консультативна» функція:**
  - надання науково-методичних, педагогічних і управлінських консультацій керівникам кафедр, лабораторій, науково-педагогічному персоналу і студентам.

Це забезпечує повну відповідність моделі першому принципу кваліметрії — чітку структурування складних властивостей через систему простих показників.

**Другий принцип. Специфічність одиниць вимірювання**

Згідно з другим принципом, кожна властивість — складна чи проста — вимірюється у **специфічних одиницях**, що відповідають її змісту [45]. У контексті управлінської діяльності це можуть бути:

- кількісні показники участі суб'єктів у плануванні,
- частотні показники реалізації планів,
- оцінки результативності, виставлені експертами,
- інтегральні бали, які характеризують рівень прояву управлінських функцій.

Для кожного параметра моделі визначено власний формат вимірювання, що забезпечує точність і порівнюваність оцінок.

### **Третій принцип. Визначення абсолютних показників**

Цей принцип передбачає різні способи визначення значень абсолютних показників, зокрема:

- **фізичні експерименти** (в технічних дисциплінах),
- **експериментальні психологічні методики** (експертне оцінювання),
- **аналітичні моделі**, що описують функціонування об'єктів управління [45].

У нашому дослідженні для визначення абсолютних показників використано **експертне вимірювання**, яке забезпечує можливість кількісного оцінювання якісних характеристик управлінської діяльності. Експертом виступила **Пермінова А. В.**, що гарантує валідність експертної оцінки.

Таблиця 3.1

Кваліметрична модель реалізації системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівника факультету  
ХНМУ

Параметр	Вага	Показники	Показники	Вага	Ступінь вияву				
					0	0,25	0,50	0,75	1
Реалізація системи інноваційних функцій керівником факультету в управлінській діяльності	0,207	Прийняття управлінського рішення	• Отримання управлінської інформації,	0,255	5				1
			• Доведення управлінських рішень до виконавців,	0,259	4			2	
			• Організаційно-методичне забезпечення виконання рішень	0,247	1				5
		Організація та планування	• Участь об'єктів управління, в здійсненні стратегічного планування роботи шляхом надання пропозицій до концепції перспективного плану	0,239	3				5
			• Участь суб'єктів управління, в здійсненні стратегічного планування роботи шляхом надання пропозицій до концепції перспективного плану	0,339	3				1

## Продовження таблиці 3.1

Параметр	Вага	Показники (функції)	Показники	Вага	Ступінь вияву				
					0	0,25	0,50	0,75	1
		Координування	• Встановлення співвідношення пропорцій у спільній діяльності	0,218	4				5
			• Уникнення в управлінні освітнім процесом змістового і методичного дублювання та паралелізму	0,324	2				5
		Коригування	• Діяльність суб'єктів управлінського процесу	0,119	1				5
		Регулювання	• Наближення поточного результату управлінської діяльності до запланованого шляхом виконання рішень	0,299	4	2	1	3	5
		Облік і контроль	• Відповідність ходу і результатів навчального процесу поставленим перед факультетом завданням і накреслює шляхи усунення помилок і причин, які їх породжують	0,190	4	3	2	1	5

Продовження таблиці 3.1

Параметр	Вага	Показники	Показники	Вага	Ступінь вияву				
					0	0,25	0,50	0,75	1
		Прогностична	<ul style="list-style-type: none"> <li>Умінні передбачати перспективи розвитку факультету, кафедр, лабораторій, прогнозувати результативність їх діяльності</li> </ul>	0,298	3	2	4	5	1
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Створювати умови для формування соціально-активної особистості,</li> </ul>	0,298	3	5	1	4	2
		Менеджерська	<ul style="list-style-type: none"> <li>Посилення уваги керівника факультету до керівництва науково-педагогічним колективом;</li> </ul>	0,297	3	1	5	4	2
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Рациональне розміщення кадрів організація їх діяльності</li> </ul>	0,344	4	1	3	2	5
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення умов для праці</li> </ul>	0,377	4	3	5	1	2
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення зв'язку із зовнішнім середовищем (установами та факультетами освіти)</li> </ul>	0,234	4	3	5	2	1

Продовження таблиці 3.1

Параметр	Вага	Показники	Показники	Вага	Ступінь вияву				
					0	0,25	0,50	0,75	1
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення соціальної та правової захищеності кадрів, умов для поліпшення здоров'я; координацію зусиль суб'єктів освітньої діяльності в навчально-виховному процесі</li> </ul>	0,251	3	5	4	1	2
		Політико-дипломатична	<ul style="list-style-type: none"> <li>Роз'ясненні та втіленні в практику студентського життя зовнішньої і внутрішньої політики нашої держави</li> </ul>	0,266	3	5	4	1	2
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Відродженні національної культури, формуванні національної свідомості, сприянні переходу педагогічного та студентського колективів до державної української мови</li> </ul>	0,253	3				5
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпеченні незалежності закладу освіти від впливу будь-якої партії, розкриття досягнень національної науки, культури</li> </ul>	0,246	3				2

## Продовження таблиці 3.1

Параметр	Вага	Показники	Показники	Вага	Ступінь вияву					
					0	0,25	0,50	0,75	1	
		Представницька	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уміння представити факультет, кафедри, лабораторії науково-педагогічний колектив, групу викладачів чи окремого викладача на всіх рівнях</li> </ul>	0,347	3					2
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Розкрити досягнення в навчанні студентів; виступити на конференції, педагогічній раді, гідно прийняти делегацію, гостей факультету</li> </ul>	0,247	5				1	
		Консультативна	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уміти забезпечувати консультації з науково-педагогічних та методичних питань керівникам кафедр, лабораторій, науково-педагогічному персоналу, студентам</li> </ul>	0,213	4					2

Розрахунок даної кваліметричної моделі виконується наступним чином: вибирається п'ять заступників керівника I-го медичного факультету ХНМУ

У таблицю 3.1. у графу ступінь вияву вносяться порядкові номери, що відповідають прізвищам викладачів у наступній послідовності діяльність «не задовольняє» – 0; «задовольняє на 50 %» – 0,5; «задовольняє більше, ніж на 50%» – 0,75; «задовольняє на всі 100 %» – 1 (коефіцієнт  $K_{B1}$  ). Потім кожен показник збільшується на вагу показника ( $K_n$ ), (формула 3.1.).

Далі підраховується сума параметру (реалізація системи інноваційних функцій керівником факультету в управлінській діяльності) для кожного викладача окремо. Отримана сума збільшується на масу параметра (Реалізація системи інноваційних функцій керівником факультету в управлінській діяльності)

$$K = K_{B1} \times \sum_n \quad (3.1.)$$

Після підведення розрахунків результати представляються на діаграмах: рис. 3.3. Проводиться аналіз, пропонується внесення коректувань в управлінську діяльність керівника факультету.

Результати розрахунку кваліметричної моделі управлінської діяльності керівника факультету (табл. 3.2).

Таблиця 3.3

## Результати розрахунку кваліметричної моделі

Завідувачі кафедр I-го медичного факультету ХНМУ	Реалізація системи інноваційних функцій керівником факультету в управлінській діяльності
1. Завідувач кафедрою анатомії людини	67,6
2. Завідувач кафедрою гістології, цитології та ембріології	57,9
3. Завідувач кафедрою патологічної анатомії	19,87
4. Завідувач кафедрою медицини катастроф та військової медицини	41,4
5. Завідувач кафедрою фармакології та медичної рецептури	51,12

За результатами кваліметричного вимірювання доцільно рекомендувати внесення низки коригувань в управлінську діяльність керівника факультету. Передусім потребують посилення такі напрями:

- Розвиток наукового продукту: зосередження уваги керівника на створенні якісних наукових розробок, підвищенні їх конкурентоспроможності, просуванні на ринку наукових послуг та забезпеченні їх практичного застосування.

- Соціальна та правова підтримка кадрів: зміцнення системи соціально-правового захисту науково-педагогічного персоналу, створення комфортних і безпечних умов праці, забезпечення мотиваційної підтримки викладачів та молодих науковців.

- Координація діяльності суб'єктів освітнього процесу: налагодження ефективної взаємодії між кафедрами, лабораторіями, науковими групами та студентським середовищем, що забезпечить узгодженість дій і підвищить цілісність управлінських процесів у навчально-виховній діяльності.

- Посилення культурно-наукової місії факультету: активне розкриття та популяризація досягнень української науки й культури, репрезентація традицій та історичної спадщини українського народу у навчально-виховній та науковій роботі.

- Розвиток представницьких компетентностей керівника факультету: удосконалення вмінь ефективно представляти факультет на всіх рівнях структури академії та поза її межами; гідне прийняття наукових, викладацьких та студентських делегацій; участь у наукових, освітніх та громадських заходах, що формують позитивний імідж факультету.

Запропоновані коригування сприятимуть підвищенню ефективності управління факультетом і його структурними підрозділами, зміцненню наукового потенціалу, формуванню позитивного іміджу закладу та підвищенню якості освітнього процесу.

### **Висновок до розділу 3**

Сучасні соціально-економічні умови розвитку держави та активізація інноваційних процесів зумовлюють потребу випереджального розвитку освітньої сфери, модернізації системи управління освітою та впровадження в її практику інноваційних управлінських функцій. На державному рівні визначено стратегічні завдання та напрями реформування управлінської діяльності керівників закладів вищої освіти, що спрямовані на забезпечення професійної самореалізації особистості та формування високої управлінської компетентності.

У цьому контексті нами розроблено модель удосконалення управління діяльністю факультету ХНМУ, що ґрунтується на реалізації системи інноваційних управлінських функцій: прогностичної, менеджерської, представницької, політико-дипломатичної та консультативної.

Розроблена модель враховує логіку та послідовність етапів реалізації інноваційних управлінських функцій (проектний, організаційно-процесуальний,

змістовий та аналітико-корекційний), що забезпечує їх системне, цілеспрямоване та узгоджене застосування в управлінській діяльності. Важливою складовою моделі є також структурований аналіз посадових обов'язків керівника факультету, виконання яких пов'язане з реалізацією зазначених функцій.

Перевірку ефективності часткового впровадження моделі здійснено методом кваліметрії. В експертному оцінюванні взяли участь п'ять заступників декана І медичного факультету ХНМУ. Результати кваліметричних вимірювань підтвердили позитивний вплив моделі на якість управлінської діяльності керівника факультету.

Запропоновані методичні рекомендації щодо часткового впровадження моделі можуть бути використані керівниками структурних підрозділів закладів охорони здоров'я для її раціонального застосування в управлінській практиці.

Разом з тим, отримані дані засвідчили наявність низки проблемних аспектів, які не були повністю усунуті завдяки впровадженню моделі. З огляду на це пропонується внести до управлінської діяльності керівника факультету такі коригування:

- посилення роботи щодо створення та просування наукових продуктів у сфері їх практичного застосування;
- забезпечення соціальної та правової захищеності науково-педагогічних працівників;
- координація діяльності суб'єктів освітнього процесу з метою підвищення узгодженості та результативності педагогічної взаємодії;
- активізація популяризації здобутків української науки й культури та збереження національних традицій;
- розвиток представницьких компетентностей керівника, зокрема вміння гідно представляти факультет на всіх рівнях — як в університеті, так і поза його межами.

Розроблені рекомендації та отримані результати впровадження моделі в ХНМУ можуть сприяти підвищенню ефективності управління факультетом,

посиленню його інноваційного потенціалу та розвитку кадрового ресурсу. Модель і методичні рекомендації можуть бути використані у практиці інших закладів вищої медичної освіти, у підготовці майбутніх управлінців, у системі післядипломної підготовки керівних кадрів сфери охорони здоров'я, а також у науково-пошуковій діяльності викладачів, аспірантів і магістрантів.

## ВИСНОВКИ

Суспільно-політичні та соціально-економічні трансформації, що відбуваються в Україні, суттєво впливають на функціонування освітньої системи. Вони зумовлюють переорієнтацію ціннісних засад, упровадження новітніх технологій управління та вдосконалення інноваційних управлінських функцій, які сприяють модернізації змісту освіти, активному розвитку та впровадженню інноваційних процесів, адекватних сучасним потребам і викликам.

У межах аналізу системи інноваційних функцій в управлінській діяльності керівника факультету як актуальної проблеми теорії управління було всебічно розглянуто наукові підходи до розуміння сутності управління, менеджменту та управлінської діяльності. Проаналізовано основні концепції менеджменту та інноваційні моделі управління закладами освіти, що враховують сучасний стан суспільства, тенденції реформування освітньої галузі, а також специфіку функціонування структурних підрозділів університетів. Особливу увагу приділено тлумаченню понять «управління», «керівництво», «менеджмент в освіті», «менеджер», «інновація», а також наявним класифікаціям управлінських функцій, спрямованих на розв'язання різних аспектів діяльності керівника. Розкрито також закономірності та принципи управління навчальним закладом, упровадження яких обумовлює появу нових тенденцій у його управлінні.

Другим кроком було з'ясування стану, завдань, структури й особливостей управління в ХНМУ; аналіз нормативно-правової бази та стандартів університету; визначення спектра управлінських завдань керівника факультету; встановлення особливостей реалізації традиційних та інноваційних управлінських функцій. Виявлено тенденції, характерні для сучасної управлінської діяльності керівника факультету, зокрема: урахування досягнень науки і техніки, посилення уваги до роботи науково-педагогічного колективу, інтеграція зовнішньої та внутрішньої політики університету у студентське

середовище. Визначено також наявні недоліки — обмеженість інноваційних управлінських функцій, відсутність взаємопов'язання посадових обов'язків із функціями управління та нечіткість щодо етапів реалізації інноваційних функцій. Саме їх усунення обумовило потребу в розробленні удосконаленої моделі управління діяльністю керівника факультету ХНМУ.

Третій напрям дослідження полягав у розробленні пропозицій щодо розширення змісту інноваційних функцій — прогностичної, менеджерської, представницької — що має забезпечити підвищення авторитету факультету та ефективності його роботи. Врахування етапів реалізації інноваційних функцій управління (проектного, організаційно-процесуального, змістового, аналітико-корекційного) дозволяє вибудувати логічну та послідовну траєкторію їх застосування. Також було запропоновано зміст посадових обов'язків керівника факультету, які відповідають цим інноваційним функціям. Ефективність розробленої моделі перевірено за допомогою кваліметричного аналізу; експертне оцінювання, здійснене за участю п'яти заступників декана І медичного факультету ХНМУ, підтвердило її дієвість.

Водночас результати кваліметричних вимірювань засвідчили потребу в додатковому коригуванні управлінської діяльності керівника факультету, зокрема: підсилення уваги до створення та просування наукових продуктів; забезпечення соціальної та правової захищеності персоналу; підвищення узгодженості дій суб'єктів освітнього процесу; активізація популяризації здобутків української науки й культури; розвиток представницьких умінь керівника факультету як на рівні університету, так і поза його межами.

Розроблені рекомендації з упровадження удосконаленої моделі реалізації інноваційних управлінських функцій та результати її апробації в ХНМУ можуть бути використані в інших закладах вищої освіти. Запропонована модель є корисною також у професійній підготовці майбутніх керівників, у системі післядипломної освіти управлінських кадрів сфери охорони здоров'я, у навчальному процесі закладів вищої медичної освіти, а також у наукових дослідженнях викладачів, аспірантів і магістрантів.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. / ..... – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с .
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2001. – 1440 с.
3. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: Навч. посібник / .... – К.: МАУП, 1997. – 112с.
4. Горелова Т. И. Развитие дослідницьких умінь педагогів в установах додаткового утворення: монографія. – Новосибірськ : Изд-во Нипкипро, 2001. – 136 с.
5. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Даниленко. – К.: Главник, 2006. – 144 с. – с. 7-8.
6. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К.: Шкільний світ, 2007. – 120 с. – (Б-ка «Шк. світу»).
7. Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент: навч. посіб. – К. : Главник, 2006. – 144 с.
8. Державна національна програма «Освіта» («Україна ХХІ століття»): Постанова Каб. Мін. України від 3 листопада 1996. – [Офіц. вид.]. – К.: Райдуга, 1994. – 62 с.
9. Державний вісник України. Збірник актів Верховної Ради, Президента та Кабінету Міністрів. [Офіц. вид.]. – № 5-6 (19–20). – Ужгород : Орбіта, 1996. – С. 342–345.
10. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посіб. – К.: Академвидав, 2004. – 352 с. – 337 с.
11. Економічна енциклопедія: у трьох томах. /Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: ВЦ Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.
12. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління : [тексти лекцій] / Г. В. Єльнікова. – Х.: Видавн. група «Основа», 2004. – 128 с.

13. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
14. Казаринов А. С. Технологія адаптивної валидности : [Навчальний посібник] / А. С. Казаринов, А. Ю. Култышева, А. А. Мирошніченко. – Глазов: ГГПИ. – 1999. – 62с.
15. Кириченко М. О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект): [текст]: дис. канд. пед. наук: 13.00.01. – К. : ЦППО, 2001. – 165 с.
16. Коваленко О. Е. Керівник навчального закладу : [конспект лекцій] / О. Е. Коваленко , Л. В. Штефан, Д. В. Коваленко. – Харків: УПА, 2011. –□ 80 с.
17. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр "Пед. поиск", 2000. – 224 с.
18. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера: монографія / Л. М. Кравченко. – Полтава: Техсервіс, 2006. – 420 с.
19. Лосєва Н. М. Саморозвиток викладача вищої школи. : [навчальний посібник]. / Н. М. Лосєва. – Донецьк: ДОННУ, 2003. – 336 с.
20. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Харків: Видав. група «Основа», 2007. – 448 с.
21. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами / В. І. Маслов. – Тернопіль: Астон, 2007. – 152 с.
22. Меркулова С. І. Інновації в управлінні педагогічною орієнтацією старшокласників / С. І. Меркулова // Теорія та методика управління освітою. – 2012. – № 2. – С. ?
23. Методична служба – школі: Інформ.-метод, мат. на допомогу працівникам освіти. – Випуск 1 / Уклад.: Ю. В. Буган, С. Г. Свічних, В. І. Уруський. – Т.: Астон, 2003. – 286 с

24. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / Г. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. – Х.: Основа, 2009. – 240 с.
25. Освітній менеджмент: навч. посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
26. Офіційний сайт Української інженерно-педагогічної академії [Електронний ресурс]. Історія закладу. – Режим доступу: <http://www.uipa.kharkov.ua>
27. Офіційний сайт правових органів влади [Електронний ресурс] : <http://apelyacia.org.ua/>
28. Пермінова А. В. Розвиток методик навчання майбутніх інженерів-педагогів швейного профілю у другій половині ХХ століття [текст]: дис. канд. пед. наук: 13.00.02 / Анна Василівна Пермінова. – Х., 2011. – 162 с.
29. Рабченюк Т. С. Внутрішкільне управління. – К.: Рута, 2000. – 176 с.
30. Слюсапенко О. О. Словник підприємця / О. О. Слюсапенко, Д. Д. Огородніков, В. Л. Наконечний. – К. : РВПС України, НАН України, 1999. – 196 с.
31. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: Наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна, Н. М. Островерхова, А. Ф. Остапенко; За ред. Л. М. Калініної. – К.: ПП "Компанія "Актуальна освіта", 2002. – 310 с.
32. Торган М. М. Специфіка управлінської діяльності в освіті / М. М. Торган // Зб. наук. пр. Серія: Педагогічні та психологічні науки. – Випуск 53 / Державна прикордонна служба України Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького. – Хмельницький: Вид-во НАДПСУ, 2010. – С. 115-117.
33. Фролов П. П. Школа молодого директора. / П. П. Фролов. – М.: Просвещение, 1988. – 224 с.
34. Хриков Є М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. / Є. М. Приков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

35. Штефан Л. В. Інноваційні технології в освіті: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів інженерно-педагогічних спеціальностей / Л. В. Штефан. – Харків: УПА, 2011. – 176 с.

