

## ДЕЯКІ ПИТАННЯ СТАНОВЛЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ»

*Лунячек Вадим Едуардович,  
професор кафедри соціальної і гуманітарної політики  
Харківський регіональний інститут державного управління  
Національної Академії державного  
управління при Президентові України*

**Актуальність дослідження і постановка проблеми.** Модернізація системи освіти в Україні є можливою лише за наявності кваліфікованих керівних кадрів у цій сфері. Одним із основних шляхів вирішення зазначеного питання є підготовка керівників освіти за спеціалізованими програмами в умовах магістратури, що є актуальним для всіх розвинених країн світу. Така підготовка існує сьогодні на базі більшості великих університетських систем. Аналогічні процеси з початку 1990-х років розпочалися і в Україні. Разом із тим вони потребують прискорення, подальшої мотивації, розробки відповідного нормативно-правового забезпечення і фінансування. Ключовим аспектом є сучасне змістовне наповнення навчальних програм підготовки керівників за спеціальністю «Управління навчальним закладом».

**Аналіз досліджень та публікацій.** Аналіз наукових досліджень щодо професійної підготовки керівників сфери освіти в умовах магістратури свідчить про недостатню розробку цього питання.

Чи не єдиною фундаментальною працею в цьому напрямі є робота В. Береки щодо теоретико-методичних основ фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти [1]. Переважна більшість наявних робіт присвячена питанням підготовки керівника в умовах післядипломної педагогічної освіти. Це роботи Л.Грицяк щодо підготовки керівника до впровадження стратегічного менеджменту; Т.Сорочан щодо підготовки керівників шкіл до управлінської діяльності тощо [3; 9].

У цілому ж до питання підготовки керівників освіти зверталися Є. Березняк, В. Бондарь, Т. Борова, Ю. Васильєв, Б. Гершунський, В. Горомовий, Г. Єльнікова, А. Єрмола, І. Жерносек, О. Зайченко, О. Касьянова, С. Клепко, Н. Клокар, В. Кремень, В. Лазарев, В. Луговий, Т. Лукіна, О. Мармаза, В. Маслов, В. Олійник, Л. Паращенко, Г. Полякова, М. Портнов, М. Поташник та ін.

Проаналізувавши значну кількість наукових робіт щодо професійної підготовки керівників сфери освіти, ми дійшли висновку про необхідність акцентувати додаткову увагу педагогічної громадськості і керівників органів управління всіх рівнів на цій проблемі.

**Постановка завдання.** Метою цієї роботи є з'ясування історичних і змістовних аспектів становлення спеціальності «Управління навчальним закладом»

**Виклад основного матеріалу.** Становлення магістратури за спеціальністю «Управління навчальним закладом» (далі УНЗ) починається на початку 1990-х років ХХ ст. Переважно він відбувається на базі вищих педагогічних навчальних закладів. Розглянемо підготовку магістрів за спеціальністю «УНЗ» на прикладі окремих вищих навчальних закладів (далі ВНЗ) України (Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (ХНПУ), Української інженерно-педагогічної академії (УІПА), РВНЗ «Кримський гуманітарний університет», Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка (СДПУ)).

Одним із перших в Україні почав готувати керівні кадри для сфери управління освітою ХНПУ імені Г. С. Сковороди. У 1990 р. в університеті як експеримент було відкрито спеціальний факультет з перепідготовки зі спеціальності «Організатор освіти» з присвоєнням кваліфікації «Організатор освіти». Відповідно до рішення МАК від 29.06.1999 р. була одержана ліцензія на провадження освітньої діяльності, пов'язаної з наданням освіти на рівні кваліфікаційних вимог до перепідготовки спеціалістів з напрямку «Менеджмент» за спеціальністю 7.050201 «Менеджмент освіти» з ліцензованим обсягом прийому 50 осіб. 1999 року спеціальність «Менеджмент освіти» була замінена на спеціалізацію до спеціальності «Менеджмент організацій» (ліцензія № 210123, серія ВП 2-IV від 23.12.1999 р.).

У 2000 р. акредитовано спеціальність «Менеджмент організацій (освіти)» – сертифікат: серія НД-III № 215531 від 09.06.2000 р., 2001 року ліцензовано спеціальність 8.000009 «Управління навчальним закладом» (ліцензії: серія АА № 521033 від 14.07.2003 р. та АБ № 17570 від 07.09.2005 р.), 2002 року названу спеціальність акредитовано (сертифікати: серія НД-IV № 217919 від 20.12.2002 р. та серія РД-IV № 219746 від 04.07.2006 р.).

З 2001 р. в ХНПУ імені Г. С. Сковороди здійснюється підготовка магістрів за спеціальністю «Управління навчальним закладом». Підготовка фахівців здійснюється за денною та заочною формами навчання. Усі студенти навчаються на комерційній основі за контрактом. Ліцензований обсяг становить 100 осіб. Показник кількості заяв на одне місце не перевищує 0,7. Кількість студентів поділяється між денною і заочною формами навчання приблизно 1:1.

Підготовка фахівців з акредитованої спеціальності здійснюється відповідно до Галузевого стандарту вищої освіти Міністерства освіти і науки України (МОНУ): освітньо-кваліфікаційної характеристики (ОКХ) фахівця, освітньо-професійної програми (ОПП) спеціальності за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр», які є складовими державного стандарту підготовки магістра за спеціальністю «УНЗ», розробленого робочою групою МОНУ (Ресстраційний № 2-2006). Варіативна частина ОКХ і ОПП підготовлена робочою групою кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Навчальний план складений за типовою формою, затвердженою МОНУ [7].

Розглядаючи підготовку магістрів за спеціальністю «Управління навчальним закладом» на базі Української інженерно-педагогічної академії, слід навести точку зору О. Коваленко та ін., які пишуть, що потреба у підготовці обумовлена наступними чинниками:

- зміною й удосконаленням умов і характеру діяльності керівників;
- конкурентною боротьбою між закладами освіти в умовах ринкових відносин;
- зміною форм і методів контролю – націленість їх на допоміжний, випереджувальний контроль, підвищення його компетентності, зміщення акцентів на кінцевий результат;
- впровадженням нової етики управління – партнерські, рівноправні сталі відносин, відмова від декларативного спілкування та дріб'язкової опіки;
- оптимізацією організаційно-управлінських структур та ін. [11].

Нормативний термін навчання магістрів визначається освітньо-професійною програмою, навчальним планом і складає 1 рік за денною або заочною формою навчання. Слід підкреслити, що останнім часом перевага надається заочній формі навчання. Ліцензійний обсяг, як правило, не перевищує 50 осіб. Перший випуск магістрів відбувся у 2007 році.

Слід також підкреслити, що ХНПУ імені Г. С. Сковороди орієнтується переважно на підготовку керівників загальноосвітніх навчальних закладів освіти і начальників районних відділів освіти, тоді як УІПА спеціалізується на підготовці керівників професійно-технічних навчальних закладів.

Щодо Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка і РВНЗ «Кримський гуманітарний університет», то процеси становлення магістратури відбувалися в них аналогічним чином і були зорієнтовані на підготовку керівних кадрів освіти в умовах магістратури для відповідного регіону України. Перший випуск магістрів у СДПУ імені А. С. Макаренка відбувся у 2003 році, у РВНЗ «Кримський гуманітарний університет» – у 2008 році.

Кількість випускників магістратури у згаданих вище ВНЗ відображена нами у таблиці 1.

У цілому за період існування магістерських програм, за якими готують керівні кадри для сфери освіти, відбулася суттєва модернізація змісту освіти. У процесі роботи нами було проаналізовано навчальні плани для слухачів і студентів за спеціальністю «Управління навчальним закладом» (з 2000 р. по 2012 р.). За досліджуваний період загальна кількість годин за спеціальністю «Управління навчальним закладом» практично не змінилася (було годин – 2154, зараз – 2160).

Таблиця 1

**Кількісні показники випуску магістрів за спеціальністю «Державне управління освітою» в окремих ВНЗ України**

Рік випуску	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ХНПУ імені Г. С. Сковороди	23	26	42	59	65	49	44	47	62	60	62
УПА	–	–	–	–	–	17	53	53	39	57	75
СДПУ імені А. С. Макаренка	–	14	18	47	63	57	60	50	45	41	39
РВНЗ «КГУ»	–	–	–	–	–		20	20	20	20	20

Слід сказати, що нормативна частина навчальних планів педагогічних ВНЗ не передбачає сьогодні навчальних дисциплін, які б були зорієнтовані на безпосередній розгляд проблем управління якістю освіти. Щодо варіативної частини навчальних планів, то вони мають перелік у цілому подібних навчальних дисциплін. Разом з тим їх викладання не ставить за мету формування компетентності, пов'язаної з управлінням якістю освіти (навчальні плани і програми магістерської підготовки за спеціальністю «УНЗ» свідчать, що на навчальні дисципліни, у яких певною мірою розкриваються питання управління якістю освіти, відводиться всього 5% від загального обсягу годин на весь період навчання. Такі обсяги навчальних годин не відповідають сьогодні вимогам часу. Ситуацію треба принципово міняти, запроваджуючи ґрунтовну підготовку керівних кадрів освіти в умовах магістратури до управління якістю освіти.

Порівняння варіативної частини навчальних планів педагогічних ВНЗ, що розглядаються у дослідженні, наведено у таблиці 2. Проведений аналіз свідчить, що підходи до формування варіативної частини навчальних планів є досить різними і результатом їх реалізації є формування різного набору компетенцій, що відповідно впливають на формування підсумкової компетентності.

Таблиця 2

**Варіативна частина навчальних планів за спеціальністю «Управління навчальним закладом» у деяких педагогічних ВНЗ України**

	Назва ВНЗ	Навчальні дисципліни варіативної складової навчального плану
1.	ХНПУ імені Г. С. Сковороди	1. Вища освіта і Болонський процес. 2. Основи менеджменту. 3. Методологія і методика наукового дослідження. 4. Маркетинг на ринку освітніх послуг. 5. АРМ менеджера освіти. 6. Сучасні інформаційні технології. 7. Інноваційний менеджмент. <i>Навчальні дисципліни за вибором студентів:</i> 1. Актуальні питання дидактики середньої і вищої школи. 2. Особливості організації управління навчальними закладами різних типів і форм власності. 3. Теорія і практика виховання та виховних систем.
2.	УПА	1. Контроль у системі освіти. 2. Основи конфліктології. 3. Методологія, методи та засоби управління навчальним закладом. 4. Основи системи та системного підходу в освіті. 5. Система освіти в Україні та освітні стандарти. <i>Навчальні дисципліни за вибором студентів:</i> 1. Основи наукових досліджень у галузі освіти.
3.	РВНЗ «Кримський гуманітарний університет»	1. Управління освітніми закладами. Інноваційні технології в освіті. 2. Управління загальноосвітніми навчальними закладами. Наукове (управлінське) консультування. 3. Управління вищими навчальними закладами I – II ступеня акредитації. Проектування організацій. 4. Управління вищими навчальними закладами III – IV ступеня акредитації. Теорія прийняття рішень. <i>Навчальні дисципліни за вибором студентів:</i> 1. Управління персоналом. Правове забезпечення управлінських рішень. 2. Заклади освіти як об'єкти управління. Організація діяльності закладів системи освіти. 3. Інноваційні технології в освіті. Освітня система України.
4.	СДПУ імені А. С. Макаренка	1. Інноваційний менеджмент в освіті. 2. Сучасні теорії управлінської діяльності. 3. Інтелектуальна власність. 4. Маркетинг в освіті. 5. Актуальні питання дидактики середньої і вищої школи. <i>Навчальні дисципліни за вибором студентів:</i> 1. Освітні технології. 2. Сучасні інформаційні технології та АРМ керівника.

Якщо розглянути зміни навчальних дисциплін варіативної складової у часі, то вони є незначними. Наведемо приклад ХНПУ імені Г. С. Сковороди (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка варіативної частини навчального плану спеціальності «Управління навчальним закладом» на прикладі ХНУ імені Г. С. Сковороди**

2000–2005 роки	2006–2012 роки
1. Основи менеджменту. 2. Електронно-обчислювальні технології в управлінні навчальним закладом. Інформаційні технології в освіті. 3. Управління навчально-виховним процесом. 3.1. Управління процесом навчання. 3.2. Управління процесом виховання. 4. Педагогічна експертиза результатів діяльності. 5. Методологія та методика наукових досліджень. Дослідно-експериментальна робота в закладах освіти. Педагогічна кваліметрія. <i>Навчальні дисципліни за вибором студентів:</i> 1. Маркетинг на ринку освітніх послуг. 2. Основи конфліктології. Історія вітчизняної та зарубіжної освіти. 3. Ігрові технології в управлінні навчальним закладом. Мистецтво та освіта. 4. Проектування систем внутрішньошкільного управління. 5. Організація здорового способу життя.	1. Вища освіта і Болонський процес. 2. Основи менеджменту. 3. Методологія і методика наукового дослідження. 4. Маркетинг на ринку освітніх послуг. 5. АРМ менеджера освіти. 6. Сучасні інформаційні технології. 7. Інноваційний менеджмент. <i>Навчальні дисципліни за вибором студентів:</i> 1. Актуальні питання дидактики середньої і вищої школи. 2. Особливості організації управління навчальними закладами різних типів і форм власності. 3. Теорія і практика виховання та виховних систем.

Ми бачимо, що варіативна складова доповнена двома дисциплінами «Вища освіта і Болонський процес» та «Інноваційний менеджмент». Окремі теми цих дисциплін позитивно, але не системно впливають на формування компетентності, пов'язаної з управлінням якістю освіти. Разом з тим є негативним вилучення з навчального плану таких дисциплін, як «Педагогічна експертиза результатів діяльності», «Проектування систем внутрішньошкільного управління», «Педагогічна кваліметрія».

Нами були проаналізовані НМКД окремих предметів варіативної частини навчальних планів спеціальності «УНЗ». Це «Основи менеджменту», «Інноваційний менеджмент», «Контроль в системі освіти», «Менеджмент організацій», «Теорія організацій» та ін. Слід наголосити на тому, що у всіх випадках мета, що була сформульована в НМКД, не була пов'язана із формуванням певних компетенцій і, відповідно, інтегральної компетентності. Як правило, мова йшла про формування певних умінь і навичок. У деяких дисциплінах не були сформульовані вимоги до знань студентів магістратури. Мало місце дублювання окремих положень у навчальних дисциплінах. У процесі професійної підготовки не передбачалося комплексне вимірювання сформованості підсумкової компетентності та її складових.

Однією з ключових умов підготовки магістрів за спеціальностями «Управління навчальним закладом» є забезпечення якості у відповідності до вимог європейського простору вищої освіти. Існуюча сьогодні у відповідних ВНЗ система контролю за якістю передбачає переважно внутрішнє оцінювання та оцінювання в рамках процедур ліцензування і акредитації. Разом з тим нагальною проблемою є введення процедур зовнішнього оцінювання, перш за все якості знань студентів і слухачів з боку незалежних центрів оцінювання з відповідним оприлюдненням результатів. Важливий аспект цього процесу – участь міжнародних спостерігачів у контролі за якістю вищої освіти.

У контексті запропонованого вище аналізу навчальних планів і програм доцільно навести висловлювання Б. Гершунського: «... не можна не бачити, що такі найважливіші документи, як навчальний план і навчальні програми, які фактично визначають якість підготовки спеціалістів і робітників з численних спеціальностей і професій, в системі професійної освіти все ще складаються переважно на основі інтуїції їх авторів» [2, с. 72]. Слід цілком погодитися і з І. Телешовою, яка наголошує на вимогах з оновлення змістовної підготовки сучасних управлінців, що є можливим на підставі нової концепції формування навчальних планів:

- по-перше, блоковий принцип вивчення взаємопов'язаних з точки зору кінцевих цілей навчання, дисциплін;
- по-друге, послідовне повернення до курсів, що вивчалися, – від вступних через проміжні до просунутих – на більш глибокому рівні викладання з ускладненням інструментального апарату;
- по-третє, постійне введення в навчальний план нових курсів і оновлення змісту традиційних дисциплін [10].

Таким чином, ми фактично бачимо суперечність між вимогами сучасного етапу розвитку світової і національної освіти і змістом діючих навчальних планів і програм. Виходячи із викладеного вище, мова йде про принципово нове змістовне наповнення професійної підготовки керівних кадрів в умовах магістратури щодо управління якістю освіти, що обумовлено сучасним станом її розвитку.

У цьому контексті О. Паршакова підкреслює, що мета нової моделі навчання не стільки підвищення якості викладання, скільки підвищення якості навчання [6]. А. Чучалін якість основної освітньої програми трактує як збалансовану відповідність цілей програми і результатів навчання запитам студентів – основних споживачів і очікуванням зацікавлених сторін (держави, потенційних роботодавців і професійної спільноти, в тому числі міжнародної), а також місії і стратегії ВНЗ [12].

Відповідно, це перш за все передбачає суттєву модернізацію навчальних планів і програм магістерської підготовки. Існує необхідність наскрізного формування навчального матеріалу з виходом на формування у магістрів системи компетенцій. У цьому контексті цікавими є погляди П. Сікорського та ін., які розглядають дидактичне структурування навчального матеріалу з фундаментальних дисциплін [8].

Слід також підкреслити необхідність збільшення уваги до стажування (практики) слухачів і студентів. Практична підготовка є суттєвою складовою формування інтегральної компетентності випускника магістратури. Сьогодні вона переважно проводиться на робочому місці, що є недоцільним. Термін її є коротшим ніж з аналогічними спеціальностями в університетах розвинених країн світу [5].

Спеціальність УНЗ достатньо широко представлена в педагогічних ВНЗ України. Крім наведених вище, це Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка, Державний вищий навчальний заклад "Донбаський державний педагогічний університет", Маріупольський

державний університет, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка, Київський університет імені Бориса Грінченка, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, Державний заклад "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Житомирський державний університет імені Івана Франка, Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, Бердянський державний педагогічний університет, Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, Класичний приватний університет, Державний вищий навчальний заклад "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди", Донецький національний університет.

Слід також сказати, що підготовку за спеціальністю «Управління навчальним закладом» проводять не лише ВНЗ педагогічної направленості. Така робота проводиться Національним технічним університетом України «Київський політехнічний інститут». Магістрів із зазначеної спеціальності готують також у Національному університеті «Львівська політехніка», Національний університет біоресурсів і природокористування України, Приватне акціонерне товариство "Міжрегіональна Академія управління персоналом", Приватний вищий навчальний заклад "Краматорський економіко-гуманітарний інститут", Вищий навчальний заклад "Університет економіки та права "КРОК" [4].

Виходячи з викладеного вище, можна зробити такі **висновки**:

1. Історія підготовки керівників сфери освіти за спеціальністю «Управління навчальним закладом» налічує в Україні трохи більше двадцяти років, а в переважній більшості педагогічних ВНЗ менш ніж 10 років.

2. Сьогодні існує нагальна потреба у розширенні варіативної частини навчального плану спеціальності УНЗ за рахунок розробки альтернативних навчальних курсів за вибором студентів, з урахуванням особливостей і специфіки навчальних закладів. Особлива увага повинна бути приділена навчальним курсам, що сприяють формуванню компетентності щодо управління якістю освіти.

3. За результатами підготовки студентів зі спеціальності «Управління навчальним закладом» у ВНЗ можна зробити висновок про необхідність розширення можливостей для стажування за межами освітньої системи відповідного регіону і країни в цілому.

4. Зважаючи на вимоги сучасного етапу розвитку освіти і потенційну можливість ВНЗ України, забезпечити систему освіти фахівцями, які мають кваліфікацію магістр за спеціальністю «Управління навчальним закладом» – на нормативному рівні визначити її як обов'язковий рівень освіти для претендентів на керівні посади в системі освіти України.

**Перспективи подальших досліджень.** До перспективних напрямів досліджень даної проблематики ми відносимо розробку на основі компетентнісного підходу сучасних навчальних курсів для варіативної складової підготовки в магістратурі. Це, перш за все, дисципліни «Моніторинг якості освіти», «Управління якістю освіти» та ін.

**Резюме.** В роботі проаналізовано історію становлення спеціальності «Управління навчальним закладом», надано аналіз відповідних навчальних планів і програм, запропоновано пропозиції щодо удосконалення навчального процесу в магістратурі педагогічних вищих навчальних закладів в Україні. **Ключові слова:** керівні кадри сфери освіти, компетентнісний підхід, магістратура, навчальний план, навчальна програма, спеціальність «Управління навчальним закладом».

**Summary.** The work analyzes the history of development of the speciality "Educational Institution Administration", provides analysis of the corresponding curricula and syllabi, makes propositions as to improvement of the process of education in Master's degree programs of pedagogical higher educational institutions of Ukraine. **Keywords:** education administrators, expertise approach, Master's degree programs, curriculum, syllabus, speciality "Educational Institution Administration".

#### Література

1. Берека В. Є. Теоретико-методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / В. Є. Берека; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України. – К., 2008. – 42 с.
2. Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века: учеб. пособие для самообразования / Б. С. Гершунский. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Пед. об-во России, 2002. – 512 с.
3. Грицяк Л. Д. Підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу у системі післядипломної освіти до впровадження стратегічного менеджменту: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Грицяк Леся Данилівна; Каб. Міністрів України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - К., 2011. - 20 с.
4. Інформаційна система «Конкурс» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.vstup.info/2012/i2012okr2bf939e623-b30f-4b43a9be5dbefb8dab5e.html>
5. Лунячек В. Е. Професійна підготовка керівних кадрів для управління освітою в умовах магістратури: світові практики / П. Е. Лунячек // Вісн. Чернігів. нац. пед. ун-ту ім. Т. Г. Шевченка. Сер. «Педагогічні науки». – Чернігів, 2012. – С. 119–125.
6. Паршакова О. Проблеми організації та контролю самостійної роботи студентів у світлі Болонського освітнього процесу / О. Паршакова // Вища освіта України. – 2010. – № 2. – С. 36–43.
7. Про порядок розробки складових нормативного та навчально-методичного забезпечення підготовки фахівців з вищою освітою: наказ Міністерства освіти і науки України від 31 лип. 1998 р. № 285 // Професійна юридична система МЕГА-НаУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0285281-98>.
8. Сікорський П. Дидактичне структурування навчального матеріалу з фундаментальних дисциплін як педагогічна проблема / П. Сікорський, О. Вітер // Вища школа. – № 6. – 2009. – С. 80–88.
9. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: [монографія] / Т. М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
10. Телешова И. Магистратура как новая форма подготовки кадров в области управления / И. Телешова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 8. – С. 111–121.
11. Українська інженерно-педагогічна академія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uipa.kharkov.ua/>.
12. Чучалин А. Проектирование образовательных программ на основе кредитной оценки компетенций выпускников / А. Чучалин // Высшее образование в России. – 2008. – № 10. – С. 72–82.