**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

На правах рукопису

**ШАРАТА НАТАЛІЯ ГРИГОРІВНА**

**УДК 378.014.6:330.341.1**

# ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

13.00.06 – теорія і методика управління освітою

Дисертація на здобуття наукового ступеня
доктора педагогічних наук

Миколаїв – 2016

# ЗМІСТ

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ** 4

**ВСТУП** 6

**РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА** 20

1.1. Еволюція організаційно-управлінської структури освітніх установ та тенденції розвитку вищої освіти 20

1.2. Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності у вищих навчальних закладах 73

1.3. Управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах у сучасній теорії і практиці 80

Висновки до першого розділу 115

**РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ** 120

2.1. Теоретико-методологічні підходи до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах 120

2.2. Теоретичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах 141

2.3. Методичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах 188

Висновки до другого розділу 202

**РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ** 206

3.1. Обґрунтування організаційної структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах 206

3.2. Аналіз інноваційних структур вищих навчальних закладів та розробка критеріїв ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах 221

3.3. Аналіз ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах 254

Висновки до третього розділу 278

**РОЗДІЛ 4. ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ** 282

4.1. Модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністюу вищих навчальних закладах 282

4.2. Організаційно-педагогічний механізм управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах на основі механізмів рефлексії 320

4.3. Впровадження моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах 336

4.4. Експериментальна перевірка моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах 376

Висновки до четвертого розділу 400

**ВИСНОВКИ** 404

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** 413

**ДОДАТКИ** 463

# ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

| | |
|---|---|
| АПК | – Агропромисловий комплекс |
| ВАТ | – Відкрите акціонерне товариство |
| ВНЗ | – Вищий навчальний заклад |
| ГМО | – Генетично модифіковані організми |
| ГНК | – Головний навчальний корпус |
| ЗНЗ | – Загальноосвітній навчальний заклад |
| МАПП | – Міністерство аграрної політики та продовольства |
| Метод ІФА | – Метод імуноферментного аналізу |
| МНАУ | – Миколаївський національний аграрний університет |
| МОН | – Міністерство освіти і науки |
| НААН | – Національна академія аграрних наук України |
| ННІК | – Навчально-науково-інноваційний комплекс |
| ННПЦ | – Науково-навчально-практичний центр |
| НМК | – Науково-методичний комплекс |
| НТП – | – Науково-технічна продукція |
| ОКХ | – Освітньо-кваліфікаційна характеристика |
| ОПП | – Освітньо-професійна програма |
| ОЕСР | – Організація економічного співробітництва і розвитку |
| ПАТ | – Публічне акціонерне товариство |
| ПОК | – Приватно-орендний кооператив |
| ПП | – Приватне підприємство |
| СГПП | – Сільськогосподарське приватне підприємство |
| СТОВ | – Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю |
| СПК | – Сільськогосподарський промисловий комплекс |
| ТОВ | – Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Уманський НУС | – Уманський національний університет садівництва |
| ECTS | – European Credit Transfer and Accumulation Systerm |

| | |
|---|---|
| EFQM | – European Foundation for Quality Management |
| ENQA | – European Association for Quality Assurancein |
| ISO | – International Organization for Standardization |
| PR | – Public Relation |
| STEP-аналіз | – Social Technological Economical Political |
| SWOT-аналіз | – Strengths Weaknesses Opportunities Threats |
| TQM | – Total Quality Management |

# ВСТУП

**Актуальність теми дослідження**. Особливостями сучасного розвитку українського суспільства є зосередження на системних соціально-економічних перетвореннях та входження до європейської спільноти як рівноправного партнера.

Одним із основних факторів забезпечення демократичного поступу України на принципах євроінтеграційних цінностей є впровадження ефективної системи управління в усі суспільно-соціальні сфери, оскільки Україна як європейська держава ставить завдання не лише забезпечення успішних соціально-політичних та соціально-економічних реформ, але й досягнення нової якості життя, гармонізації суспільних відносин.

Інтеграція вітчизняної системи освіти до європейського й світового освітнього просторів є тривалим процесом, який передбачає формування таких характерних ознак, як гуманістичність, спрямованість на саморозвиток, інноваційність, особистісна орієнтація сучасних освітніх систем тощо, та забезпечується створенням досконалої та ефективної системи її управління.

Маємо відзначити, що науково-теоретичні та організаційно-прикладні основи управління закладами освіти досить повно розроблено й висвітлено в працях вітчизняних науковців. У дослідженнях останніх років питання реформування вищої освіти розробляються переважно в контексті інноваційних змін, яких потребують існуючі системи управління ВНЗ. Так, В. Алфімов, К. Ангеловські, Л. Ваховський, О. Галус, Г. Єльникова, М. Кларін, О. Козлова, І. Корнилова, В. Луговий, Л. Машкіна, В. Паламарчук, М. Поташнік, О. Попова, І. Пригожин, С. Савченко, Г. Селевко, В. Сергієвський, В. Сластьонін, С. Сисоєва, О. Сухомлинська, Н. Юсурбекова та ін., вивчаючи проблему управління інноваційною діяльністю у навчальних закладах, зосередилися на визначенні змісту основних понять педагогічної інноватики, закономірностей розвитку інновацій, генезисі інноваційних процесів у ХХ ст., особливостях

функціонування та розвитку навчальних закладів у період реформування освіти тощо.

Інноваційні підходи до педагогічного менеджменту реалізували в своїх роботах Л. Ващенко, Т. Давиденко, Л. Даниленко, В. Докучаєва, В. Лазарев, В. Лізинський, В. Луговий, О. Мармаза, В. Маслов, В. Олійник, І. Осадчий, О. Попова, М. Поташник, Н. Протасова, В. Симонов, Т. Сорочан, І. Шалаєв та інші. У працях А. Зубка, Н. Дворнікової, Є. Хрикова також піднімаються питання модернізації навчального процесу у вищих навчальних закладах.

Науковці С. Андрійчук, Л. Ващенко, П. Вишневський, Л. Даниленко, О. Касьянова, В. Олійник, І. Трегубенко, А. Харківська у своїх дисертаційних роботах з'ясовували загальні питання управління вищою освітою, управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх закладах, управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону й управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу.

Загалом за результатами аналізу наукових праць встановлено, що в дослідженнях, які присвячені різним аспектам управління вищою освітою та вищими навчальними закладами, увага науковців зосереджена навколо загальних питань управління вищою освітою (загальні теоретичні засади управління освітніми системами, гуманізація і демократизація управління, інноваційні підходи до педагогічного менеджменту), тоді як управління інноваційною діяльністю розглядається лише на рівні загальноосвітнього навчального закладу. Отже, процес управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах не став предметом окремого цілісного наукового дослідження.

На підставі аналізу наукової літератури, нормативних документів і управлінської практики в галузі вищої освіти виявлено низку *суперечностей,* зокрема між:

- законодавчо закріпленою необхідністю створення ефективної системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищій школі й

недостатньою науковою розробленістю теоретико-методологічних засад, що забезпечують її функціонування;

- чинними міжнародними стандартами та реальним станом упровадження їх положень в управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ;

- потребою в наявності ефективної системи моніторингу інноваційно-педагогічної діяльності у вищій школі й недосконалістю системи оцінювання результатів цієї діяльності;

- необхідністю впровадження інноваційної організаційної структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ для підвищення ефективності цієї діяльності та недостатньою розробленістю питань про місце та роль даної структури в освітній системі ВНЗ;

- недостатнім кадровим забезпеченням реалізації інноваційних змін у вищій освіті та відсутністю технології спеціальної підготовки керівників ВНЗ та науково-педагогічних працівників до інноваційно-педагогічної діяльності;

- потенційними можливостями інноваційно-педагогічної діяльності у вищих навчальних закладах та реальним станом її реалізації.

Наявність виокремлених суперечностей, соціальна й психолого-педагогічна важливість порушеної проблеми та недостатня її розробленість зумовили вибір теми дисертаційного дослідження **«Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах».**

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Миколаївського національного аграрного університету в межах тем: «Інноваційно-інтелектуальний потенціал формування конкурентоспроможності аграрного сектора економіки» (державний реєстраційний номер 0111U005973), «Психолого-педагогічне забезпечення професійної підготовки фахівців для впровадження освітніх інновацій» (державний реєстраційний номер 0113U007331). Тему дисертації

затверджено рішенням вченої ради Миколаївського національного аграрного університету (протокол № 7 від 27.03.2012 р.) та узгоджено в бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 5 від 29.05.2012 р.).

**Об'єкт дослідження** – процес управління вищим навчальним закладом.

**Предмет дослідження** – система управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах**.**

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити ефективність системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

***Провідна ідея концепції дослідження*** ґрунтується на необхідності реалізації значного потенціалу вищої освіти, приведення її стандартів відповідно до сучасних вимог сталого розвитку як стратегічного напряму життєдіяльності всіх сфер українського суспільства. У зв'язку з цим постає необхідність модернізації системи освіти загалом, і вищої зокрема, та управління нею, а також створення нових інноваційно-педагогічних технологій, спрямованих на формування компетентного фахівця. Важливе значення для приведення якості вищої освіти відповідно до вимог суспільства має формування системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

***Концепція дослідження*** охоплює три взаємопов'язані концепти, які сприяють реалізації провідної ідеї.

*Методологічний концепт* включає фундаментальні філософські ідеї, передусім філософські положення теорії наукового пізнання про активну роль особистості в перетворенні дійсності, діалектичну теорію про загальний зв'язок, взаємозумовленість і цілісність явищ об'єктивної дійсності, а також відтворює взаємозв'язок і взаємодію різних підходів загальнонаукової й конкретнонаукової методології до вивчення проблеми управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах:

- системного (вивчення управління інноваційно-педагогічною діяльністю як відкритої, цілеспрямованої системи);

- гносеологічного (дослідження генезису організаційно-управлінської структури вищої освіти; встановлення підґрунтя для управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах у єдності відображення предметно-практичної діяльності та сталого розвитку) і т.д.;

- аксіологічного (визначення орієнтації управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах на загальнолюдські, світоглядні, гуманістично-демократичні цінності, зумовлює спрямованість на особистість як найвищу цінність суспільства);

- особистісно-діяльнісного (уможливлює дослідження проблем управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах із позицій психолого-педагогічної теорії діяльності та забезпечує розвиток і саморозвиток особистості, з огляду на виявлення її індивідуальних особливостей як суб’єкта пізнання й предметної діяльності);

- синергетичного (необхідно сприяти власним тенденціям розвитку складно організованих систем, а не нав'язувати їм шляхи розвитку);

- стратегічного (визначає можливі напрями інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ за рахунок планування, організації та здійснення стратегічних змін, а також контролю за виконанням мети, реалізацією цілей, стратегій);

- діалогового підходу (розгляд полікультурної освіти як способу інтеграції у світовий та загальноєвропейський освітній простір).

*Теоретичний концепт* дозволяє визначити систему вихідних ідей, параметрів, дефініцій, які необхідні для розуміння сутності досліджуваного процесу, наукового опису фактів, їх аналізу, узагальнення й синтезу, містить наукове обґрунтування системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах. Теоретичними основами концепції дослідження є: сукупність філософських і психолого-педагогічних знань, необхідних для створення моделі системи управління інноваційно-

педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, яка містить такі основні компоненти: методологічно-цільовий, теоретико-управлінський, організаційно-технологічний, критеріально-результативний.

*Технологічний концепт* передбачає розробку науково обґрунтованої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, що характеризуватиметься чітко визначеною структурою, змістом, оптимально дібраною сукупністю методів, прийомів, послідовною реалізацією технологічних етапів і сприятиме отриманню запланованого результату.

Провідна ідея дослідження, її концепти втілені в загальній гіпотезі.

**Загальна гіпотеза дослідження** ґрунтується на припущенні, що підвищенню ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах сприятиме: розробка й реалізація моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; модернізація організаційної структури управління інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ відповідно до розробленої моделі; упровадження організаційно-педагогічного механізму реалізації цієї моделі та постійно діючого моніторингу ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ; кадрове забезпечення управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Загальна гіпотеза конкретизується через часткові, зокрема, рівень управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ може бути підвищений, якщо:

- інноваційний процес буде приведено відповідно до закономірностей і тенденцій функціонування сучасного соціально-економічного середовища;

- буде визначено та створено організаційно-педагогічні умови управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ (на рівні кафедри та адміністрації ВНЗ), що сприятимуть підвищенню ефективності цієї діяльності;

- забезпечити координацію та консолідацію зусиль усіх суб’єктів

управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ;

- процес управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ постійно вдосконалювати;

- розробити та реалізувати програму підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою, орієнтовану на впровадження інновацій у педагогічну діяльність.

Відповідно до мети та гіпотези дослідження було сформульовано такі **завдання:**

1. На підставі *аналізу наукових джерел та управлінської практики* визначити стан розробленості досліджуваної проблеми та встановити тенденції розвитку вищої освіти.

2. Охарактеризувати *нормативно-правове забезпечення* інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ та визначити понятійно-термінологічне поле дослідження.

3. Виявити закономірності й обґрунтувати *принципи управління* інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

4. Обґрунтувати *теоретичні та методичні основи системи управління* інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

5. Визначити *організаційно-педагогічні умови впровадження системи* управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ (на рівні кафедри та адміністрації ВНЗ).

6. Розробити *критерії, показники й рівні ефективності управління* інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

7. Теоретично обґрунтувати *модель системи управління* інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ та експериментально перевірити її ефективність.

8. Розробити орієнтовну *професійну програму підвищення кваліфікації* науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою

спеціальною технологічною та педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності.

**Методологічну основу дослідження** становлять:

- *на філософському рівні*: діалектична теорія про загальний зв'язок, взаємозумовленість і цілісність явищ об'єктивної дійсності, діяльнісну роль особистості в розвитку суспільства; теорія наукового пізнання про єдність процесів, взаємовпливів і взаємозалежності явищ об'єктивної дійсності; ідеї філософії освіти як інтегративної галузі наукових знань, що дає цілісне уявлення про сутність найбільш загальних освітньо-виховних проблем; положення діалектичного матеріалізму про взаємозв'язок і взаємозумовленість явищ, про діалектичний взаємозв'язок закономірностей та умов їхнього прояву, про діалектику загального, часткового, особливого, одиничного, про діалектичну єдність змісту й форми;

- *на загальнонауковому рівні*: підходи – системний (І. Блауберг, М. Євтух, В. Луговий, Н. Тализіна, В. Садовський, Є. Хриков та ін.); гносеологічний (А. Аверин); аксіологічний (В. Крижко, І. Мамаєва, В. Сластьонін, А. Кирьякова); особистісно-діяльнісний (Є. Бондаревська, В. Гінецинський, О. Доценко, М. Євтух, В. Луговий, В. Мирошниченко, О. Пєхота, О. Попова, М. Сергєєв, В. Сєриков, І. Якиманська та ін.); синергетичний (Л. Даниленко, В. Докучаєва, Г. Єльникова, В. Паламарчук та ін.); стратегічний (М. Альберт, Б. Карлоф, М. Мескон, В. Пікельна, Ф. Хедоурі, Є. Хриков та ін.), а також закони й принципи соціального управління (В. Афанасьєв, О. Берг, Л. Берталанфі, І. Блауберг, Н. Вінер, Д. Гвішиані, У. Ешбі, О. Омаров, В. Олійник, Г. Попов та ін.);

- *на конкретно-науковому рівні методології*: філософія освіти (Б. Гершунський, С. Гессен, С. Гончаренко, І. Зязюн, В. Кремень, В. Лутай, Л. Хоружа); дослідження з методології управління загальноосвітніми навчальними закладами та педагогічного менеджменту (В. Алфімов, Є. Березняк, В. Бондар, Л. Ващенко, О. Галус, М. Гриньова, Л. Даниленко, Г. Єльникова, В. Звєрєва, А. Капто, О. Касьянова, Ю. Конаржевський,

М. Кондаков, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Пікельна, М. Портнов, М. Поташник, Т. Сорочан, П. Третьяков, Є. Хриков, П. Худоминський, Т. Шамова та ін.).

**Теоретичну основу дослідження** становлять роботи, присвячені:

- теорії педагогічної інноватики (К. Ангеловські, О. Глузман, Л. Даниленко, В. Загвязинський, Л. Карамушка, В. Паламарчук, О. Попова, Н. Юсурбекова);

- загальній теорії управління соціальними організаціями (Р. Акофф, М. Альберт, А. Наумов, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін.);

- управлінню розвитком освітніх систем (Л. Березівська, О. Галус, Л. Даниленко, Г. Єльникова, В. Лазарев, М. Поташник, Є. Хриков, Г. Цехмістрова та ін.);

- проблемам післядипломної педагогічної освіти (О. Касьянова, Н. Ничкало, В. Олійник, С. Сисоєва, В. Семиченко).

У дослідженні використані основні державні документи щодо вимог із управління ВНЗ у сучасних умовах (Конституція України, Закон України «Про освіту» від 23 травня 1991 р. (остання редакція 24 липня 2014 р.), Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 р. та підзаконні нормативно-правові акти, що приймаються Президентом України (укази Президента України «Про заходи щодо вдосконалення системи вищої освіти в Україні» від 17 лютого 2004 р., «Про забезпечення дальшого розвитку вищої освіти в Україні» від 25 вересня 2008 р.), і Міністерством освіти і науки України тощо).

Для вирішення поставлених завдань, досягнення мети та перевірки гіпотези використано комплекс **сучасних загальнонаукових методів,** відповідних природі феномена, який вивчається:

- ***теоретичні:*** історико-логічний, проблемно-цільовий, порівняльний, системний та ретроспективний аналіз для порівняння й зіставлення існуючих у філософії, педагогіці, менеджменті поглядів на різні аспекти досліджуваної проблеми; хронологічно-проблемний та періодизації – для визначення

тенденцій розвитку вищої освіти; термінологічний аналіз – з метою розробки та уточнення змісту ключових понять дослідження, встановлення взаємозв'язку і субординації цих понять; організаційний та системний аналіз – для комплексного підходу до вивчення організацій, обґрунтування сутності, функцій, принципів, моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах та технології її реалізації; моделювання – для вивчення об’єкта через створення моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищій школі; систематизація й узагальнення – для з’ясування стану розробленості проблеми управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, написання висновків за результатами дослідження;

- ***емпіричні методи:*** спостереження – для з’ясування рівня сформованості мотивації науково-педагогічних працівників до інноваційно-педагогічної діяльності; бесіди – для вивчення рівня готовності до управління інноваційно-педагогічною діяльністю; анкетування – для виявлення компонентно-критеріальної структури управлінської підготовки науково-педагогічних працівників; вивчення педагогічного досвіду – для розробки моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ; аналіз документації – для отримання інформації про рівень управлінської інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ та планування заходів щодо його підвищення; педагогічний експеримент для з’ясування ефективності розробленої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ;

- ***методи математичної статистики*** для обробки результатів експерименту.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що:

- ***вперше*** обґрунтовано теоретичні та методичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах (виявлено закономірності, визначено принципи й функції); розроблено модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ на

засадах системного, синергетичного, рефлексивного, особистісно-діяльнісного, стратегічного й діалогового підходів та встановлено її компоненти (методологічно-цільовий, теоретико-управлінський, організаційно-технологічний, критеріально-результативний), критерії й показники її ефективності; визначено понятійно-термінологічне поле дослідження («управління інноваційно-педагогічною діяльністю», «ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю», «організаційно-педагогічні умови управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ») та комплекс організаційно-педагогічних умов (на рівні адміністрації ВНЗ і кафедри), що впливають на ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; розроблено орієнтовну професійну програму підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності;

- ***удосконалено*** діагностичний інструментарій оцінювання інноваційно-педагогічної діяльності суб'єктів освітнього процесу ВНЗ; визначено зміст і сутність поняття «інноваційно-педагогічна діяльність»; форми й методи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах;

- ***дістало подальшого розвитку:*** теорія управління вищим навчальним закладом шляхом розробки теоретико-методичних основ управління інноваційно-педагогічною діяльністю, технологія побудови (визначення та характеристика етапів) моделі управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ як відкритої системи (цілісність системи; взаємозв'язок і взаємодія всіх елементів системи; зумовленість функцій вищого навчального закладу; ієрархічність системи; розмежування функцій елементів системи на будь-яких рівнях; погодженість, синхронність і ритмічність всіх ланок та елементів системи; адаптивність, гнучкість системи до змін; керованість; багатофункціональність; багатоаспектність; прозорість; оптимальність);

наукові уявлення про тенденції розвитку вищої освіти; нормативно-правове забезпечення та теоретико-методологічні підходи до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; рівні ефективності системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в трансформації визначених теоретичних і методичних основ та висновків дослідження у площину практичної управлінської діяльності, а саме: в упровадженні розробленої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах та організаційно-педагогічного механізму її реалізації на основі механізмів рефлексії в практику управлінської діяльності освітніх установ, дієвість якої забезпечується постійним моніторингом ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах на основі розробленого діагностичного інструментарію. Запропонована модель може бути використана для модернізації організаційної структури, функцій, змісту та форм управління у різнопрофільних ВНЗ; розроблена орієнтовна професійна програма підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності сприятиме формуванню у них професійно значущих умінь, чіткого уявлення про зміст та критерії інновації, оволодінню методикою застосування інноваційних форм навчання та виховання, виробленню необхідних професійних практичних навичок, умінь використання конкретних інноваційних технологій, моделюванню експериментальних систем, формуванню методичного інструментарію щодо вирішення проблемних та конфліктних ситуацій; забезпеченню необхідних умов щодо впровадження принципів гуманістичної педагогіки.

Висновки й положення дисертаційної роботи можуть стати підґрунтям для більш глибокого системного осмислення проблем управління

інноваційно-педагогічною діяльністю у різнопрофільних вищих навчальних закладах та подальшого розвитку теоретичних і методичних основ наукових досліджень цього напряму, а також у процесі підготовки кадрів системи вищої професійної й післядипломної освіти.

**Результати дослідження упроваджено** в діяльність Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (довідка про впровадження №1432-06 від 21.11.2014 р.), Миколаївського національного аграрного університету (довідка про впровадження №70 від 21.01.2015 р.), Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка (довідка про впровадження №34-н від 04.03.2015 р.), Одеського державного аграрного університету (довідка про впровадження №01-19/01-875 від 25.06.2015 р.), Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (довідка про впровадження №369-02/3768 від 15.09.2015 р.).

**Особистий внесок здобувача**. У статті, написаній у співавторстві з Д. Лукьяненко, В. Кунашенко, особистий внесок полягає у визначенні завдань реформування національного освітнього простору [450]. Одноосібне розкриття поняття «інновація» у руслі статичного й динамічного підходів та поняття «освітня інновація» представлено в статті [464]. Розробки та ідеї, що належать співавторам, у дисертації не використовуються.

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні та практичні аспекти дослідження обговорено на засіданнях кафедри менеджменту організацій та права, теорії та практики психолого-педагогічних дисциплін та українознавства Миколаївського національного аграрного університету та оприлюднено на 13 наукових, науково-методичних та науково-практичних конференціях, зокрема *міжнародних*: «Современные технологии и методики в системе инновационной педагогики» (Балашиха, 2012); «Nauka i inowacja – 2012» (Przemysl, 2012); «Science and Society» (London, 2013); «Современные направления теоретических и прикладных исследований 2013» (Одесса, 2013); «Бъдещите изследования» (София, 2013); «Veda a technologie: krok do

budoucnosti – 2013» (Praha, 2013); «European Applied Sciences modern approaches in scientific researcher» (Stuttgart, Germany, 2013); «Dny vedy» (Praha, 2013); «Категория «социального в современной педагогике и психологии» (Ульяновск, 2014); *всеукраїнських*: «Сучасні соціально-економічні системи та проблеми освітології» (Дніпропетровськ, 2012); «Оновлення соціально-психологічної та педагогічної науки на етапі націєтворення» (Запоріжжя, 2012), «Українознавчий вимір у сучасній науці: гуманітарний аспект» (Миколаїв, 2014); *регіональній:* «Розвиток українського села – основа аграрної реформи в Україні» (Миколаїв, 2015).

**Дисертацію на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук** на тему «Педагогічні ідеї та громадсько-просвітницька діяльність М.М. Аркаса» зі спеціальності 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки захищено в Кіровоградському державному педагогічному університеті імені Володимира Винниченка у 2009 році. Матеріали кандидатської дисертації у тексті докторської дисертації не використано.

**Публікації.** Основні положення та результати дослідження висвітлено у 45 наукових працях (41 одноосібна), зокрема: 1 – монографія, 30 статей, з них 21 – у фахових виданнях, 7 – у зарубіжних періодичних виданнях; 13 – у збірниках матеріалів наукових конференцій, у тому числі 8 – у зарубіжних; 1 – орієнтовна професійна програма підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності.

**Структура й обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел (510 найменувань, з них 19 – іноземною мовою), 9 додатків на 127 сторінках, містить 23 таблиці та 23 рисунки. Загальний обсяг дисертації – 589 сторінок, із них 407 сторінок основного тексту.

# РОЗДІЛ 1
# УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

## 1.1. Еволюція організаційно-управлінської структури освітніх установ та тенденції розвитку вищої освіти

Проблема управління інноваційною діяльністю у навчальних закладах, а саме: зміст основних понять педагогічної інноватики, закономірності розвитку інновацій, генезис інноваційних процесів у XX ст., особливості функціонування і розвитку навчальних закладів у період реформування освіти висвітлена у працях багатьох науковців, з-поміж яких: К. Ангеловські, М. Кларін, О. Козлова, В. Луговий, Л. Машкіна, В. Паламарчук, О. Попова, М. Поташник, І. Пригожин, О. Савченко, Г. Селевко, В. Сластьонін, Н. Юсуфбекова [7; 187; 188; 235; 236; 237; 249; 288; 289; 315; 316; 317; 319; 320; 323; 324; 325; 351; 360; 373; 487].

У працях вчених-економістів І. Балабанової, А. Бовіна, П. Завліна, С. Ільєнкової, А. Мухамедьярова, Р. Фатхутдинова, та інших [27; 46; 151; 152; 162; 263; 414; 415; 416] досліджуються проблеми управління інноваційною діяльністю у сучасних умовах.

Проблеми, пов'язані з розробкою теорії управління навчальними закладами із соціальними системами розробляли В. Афанасьєв, Є. Березняк, В. Бондар, Г. Єльникова, Ю. Конаржевський, Н. Краснокутська, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Пікельна, Ф. Хміль, Т. Шамова [17; 18; 19; 37; 51; 196; 197; 205; 247; 283; 301; 432; 444].

Дослідження науковців Г. Єльникової, В. Паламарчук, О. Попової, М. Поташника, В. Шукшунова, Н. Юсуфбекової присвячено проблемам педагогічної інноватики [143; 144; 145; 288; 289; 315; 316; 317; 319; 320; 321; 479; 480; 487 ].

Управління інноваційним розвитком школи було об'єктом дослідження Г. Єльникової, О. Касьянової, Є. Павлютенкова, Т. Сорочан, Є. Хрикова [143; 144; 145; 182; 183; 184; 185; 186; 287; 380; 381; 434; 435; 436; 437].

Теоретичні питання управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу III-IV рівня акредитації стали об'єктом досліджень таких науковців, як: В. Олійник, Т. Сорочан, А. Харківська, Г. Цехмістрова [209; 282; 330].

Теоретичні питання управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу III-IV рівня акредитації стали об’єктом досліджень таких науковців, як: В. Олійник, Т. Сорочан, Г. Цехмістрова [274; 275;276; 380; 381; 440].

Науковець Л. Даниленко у своїй дисертаційній роботі «Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю у загальноосвітніх навчальних закладах» (2005 р.) висвітлила теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах [112].

О. Касьянова у дисертаційному дослідженні на тему «Педагогічна експертиза розвитку загальної середньої освіти регіону: теоретичний і технологічний аспекти» розробила та науково обґрунтувала модель педагогічної експертизи загальної середньої освіти регіону та технологію її реалізації. Дана модель педагогічної експертизи містить такі компоненти: концептуально-цільовий, теоретико-методологічний, змістовий, організаційно-процесуальний, технологічний, підсумково-аналітичний, оцінно-результативний, які об’єднані в три блоки: теоретичний, технологічно-процесуальний, технологічно-результативний [185].

Л. Ващенко у своєму дисертаційному дослідженні «Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті» (2006 р.) розробила та теоретично обґрунтувала концепцію управління інноваційним розвитком загальної середньої освіти в регіоні та систему управління інноваційними процесами, змістове і процесуальне наповнення її етапів, що

має на меті формування інноваційного середовища; визначила критерії та показники оцінювання інноваційного середовища, рівні його сформованості; встановила взаємозв'язок між ефективністю організації інноваційних процесів та інноваційного середовища в системі загальної середньої освіти регіону [56, с. 17].

А. Харківська у роботі «Теоретичні і методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу» (2012 р.) дослідила теоретико-методичні засади управління інноваційним розвитком вищого педагогічного навчального закладу. Дослідницею розроблено теоретичну модель системи управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ ІІІ – ІV рівня акредитації; визначено сутність провідних принципів управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ; розроблено критерії ефективності системи управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ та критерії оцінювання якості програми інноваційного розвитку педагогічного ВНЗ [440].

В. Докучаєва у дисертації на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук на тему «Теоретико-методологічні засади проектування інноваційних педагогічних систем» досліджуваний феномен інноваційної педагогічної системи подала як конструкт міждисциплінарного синтезу; обґрунтувала поняття й визначила сутнісні ознаки інноваційної педагогічної системи шляхом уточнення класифікації останньої; дослідила й обґрунтувала чинники створення інноваційних педагогічних систем; визначила поняття, сутність і структуру процесу проектування інноваційних педагогічних систем, обґрунтувала логічну, психологічну та технологічну моделі процесу проектування інноваційних педагогічних систем; теоретично проаналізувала алгоритм та технологію проектування інноваційних педагогічних систем; визначила особливості розвитку систем цього класу; визначила поняття, сутність, структуру й логіку формування проектувальної компетентності майбутнього педагога-професіонала на підставі встановлення її генезису;

розробила й теоретично обґрунтувала концептуальну модель формування проектувальної компетентності майбутнього педагога-дослідника [126, с. 14].

У дисертації В. Олійника «Теоретико-методологічні засади управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти» (2004 р.) у контексті неперервної освіти науковцем обґрунтовано теоретико-методологічні засади управління підвищенням кваліфікації педагогічних кадрів профтехосвіти; проаналізовано еволюцію теорію і практики становлення і розвитку профтехосвіти та управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти в Україні, обґрунтовано її концептуальні, організаційно-методичні положення; досліджено особливості управління цією системою на загальнодержавному, регіональному і внутрішньому рівнях; розкрито можливості і перспективи її подальшого удосконалення на основі моделей відкритої освіти і дистанційного навчання [276].

Освіта завжди відігравала, відіграє і в подальшому буде відігравати одну з провідних ролей у державній політиці. З розвитком суспільства і суспільних відносин, удосконаленням державотворчої системи змінювалася та удосконалювалася й модель освіти. Її найвища ланка – вища освіта набула свого поширення в державах із розгалуженою управлінською системою, а згодом і сама вища освіта досягла рис системи з певним управлінським апаратом і управлінськими засадами управління навчально-виховним процесом [48; 65; 67; 68; 69; 118; 130].

Сучасне інформативне суспільство зазнає докорінних трансформацій, а з ним змінюються і його складові, зокрема вища освіта. Цей процес охоплює не лише інноваційно-педагогічну і змістову навчально-виховну діяльність, але й систему управління вищою освітою. Водночас, щоб краще збагнути та проаналізувати сутність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, необхідно звернутися до витоків вищої освіти. За допомогою історико-аналітичної характеристики організаційно-управлінської структури вищої освіти в ретроспективному огляді виокремили та проаналізували основні

засади управління вищими навчальними закладами; простежили відповідність тієї чи іншої інноваційно-педагогічної діяльності вимогам і потребам певної доби.

Вищі навчальні заклади як світові освітньо-виховні системи мають багатовікову історію розвитку. З одного боку, вони здійснювали значний вплив на накопичення, збереження і прогрес культури та суспільства в цілому, з другого – зазнали різноманітних кардинальних змін, що відбувалися в суспільстві, науці і культурі всіх країн та народів [168].

Для визначення сучасних тенденцій розвитку вищої освіти, спираючись на наявні історичні факти, розглянемо еволюцію організаційно-управлінської структури освітніх установ.

Перші підходи у визначенні ідеї вищої освіти запропоновували у своїх працях Ксенофонд, Платон, Антисфен, Аристотель. Ідею вищої освіти розпочали реалізовувати в центрах: Афінах – місті Сократа і Платона, які, обґрунтувавши ідеї «правильної» освіти, встановили технічні й моральні основи освітньої діяльності, та Лікеї Аристотеля (перший прообраз вищого навчального закладу було створено у Стародавній Греції у IV ст. до н.е. Платоном). Філософська школа під назвою Академія проіснувала понад тисячу років. Аристотель створив при храмі Аполлона Лікейського в Афінах інший навчальний заклад – Лікей, у якому особлива увага надавалася вивченню філософії, фізики, математики та інших наук про природу. В еллінську епоху Птоломеєм заснований Мусеум. «У формі лекційних занять там навчали основним наукам – математиці, астрономії, філології, природознавству, медицині та історії» [465, с. 66 ].

У Римській імперії I-V ст. н.е. існувала поетапна освіта. У початковій школі навчалися з 7 до 12 років. Наступним етапом була школа «граматики», яку утримували зазвичай греки. Курс навчання тривав 4 роки. Приміщення школи було прикрашено бюстами поетів та письменників, виконували письмові вправи. Учні, що досягали 16 років, переходили до школи «риторики», яка нагадувала сучасну вищу школу [364, с. 159]. Тому є всі

підстави розглядати римську риторичну школу як зразок першого у світі закладу вищої освіти і спробувати простежити, якими методами здійснювалося керівництво в ній.

У діяльності цього закладу освіти можна простежити певний парадокс, адже незважаючи на занепад суспільного життя в Римській імперії високо цінувалося мистецтво красномовства. Деякі імператори виділяли великі кошти на організацію та утримання спеціальних вищих шкіл латинської та грецької риторики.

Тож, немає нічого дивного в тому, що навчальний процес було скеровано, передусім, на оволодіння мистецтвом красномовства. Ритори (викладачі мовлення) прагнули навчити своїх слухачів технічній довершеності побудови фраз, почуттю гумору, вишуканості мовлення. Оцінювалися досягнення слухачів школи за допомогою спеціального практикуму. Вони мали заздалегідь підготувати промову і виступити з нею перед риторами [465, с. 66]. Теми промов узгоджувалися з викладачами і мали такий зміст: «Промова Медеї, що приносить у жертву своїх дітей», «Зевс, що докоряє Геліосу за те, що він віддав свою колісницю Фаетону», «Ніоба, що ридає над своїми синами» тощо [122].

Між слухачами відбувалися змагання, переможцям яких, починаючи з часів правління імператора Октавіана Августа, дарували книгу, яка на той час була надзвичайно цінним подарунком.

З середини червня до середини жовтня заняття не проводилися, крім того учні були вільні від навчання в дні релігійних та суспільних свят, а також кожного дев’ятого дня місяця – «нундини» (базарний день).

Таким чином, навіть короткий огляд структури вищої школи Римської імперії дозволяє говорити про її достатню простоту і невибагливість. Керував та опікувався процесом навчання засновник і фактичний власник школи, якому підпорядковувалися ритори (викладачі), кількість яких залежала від фінансових можливостей власника риторичної школи та від його політичних амбіцій.

Вища школа – «Аудиторіум» відкрита у Константинополі (425 р.), підпорядковувалася імператору і виключала будь-які можливості самоуправління. Штат вищого навчального закладу становив 31 викладач. Вихід у відставку після 28-річної вислуги передбачав високу пенсію і почесне звання. Щодо абітурієнтів, то від них вимагалося свідоцтво про походження, стан батьків, мотивація щодо вивчення того чи іншого розряду наук. У школі викладалися: тривіум (граматика, риторика, діалектика), квадріум (арифметика, геометрія, астрономія, музика) та Богослов'я, що поволі стало стійкою тенденцією розвитку європейської університетської освіти. У XI ст. відбувся перший поділ Аудиторіуму на факультети, а за часів Костянтина Мономаха виокремилося філософське відділення й юридичний ліцей. Розгром Константинополя хрестоносцями остаточно припинив його існування у 1204 році [394, с. 16-21].

Інтенсивне відкриття європейських університетів відбувалося протягом XII-XV ст. Характерною рисою цього процесу є перетворення низки кафедральних і монастирських шкіл у великі навчальні центри, які в подальшому здобули назву університетів. Підвалини європейської університетської освіти було закладено Болонським університетом (1119), згодом були відкриті: Неапольський (1224), Римський (1303), в Англії – Оксфордський (XII ст.), Кембриджський (1202), у Франції – Монпельє (1180), Паризький (Сорбонна, 1257), в Іспанії – Сієнський (1240) університети. Слід зазначити, що дати заснування цих вищих навчальних закладів у науковій літературі визначають по-різному, оскільки процес їх становлення був пролонгованим.

Середньовічні університети, як правило, мали чотири факультети, зокрема «вільних мистецтв», медицини, права і теології. Перший був підготовчим, його завершення дозволяло вступ на теологічний, медичний чи юридичний факультети. До того ж до середини XIII ст. перелік вільних мистецтв пережив певні метаморфози, до його складу увійшли три філософії: натуральна, моральна і метафізична. Крім того тривіум і квадріум, як і окремі

дисципліни цих груп, розвивалися нерівномірно, що пояснювалося різницею у взаємовідносинах факультету мистецтв з вищими факультетами. До середини XIV ст. Париж і, дещо менш вагомо Оксфорд та Кембридж, були монополістами в галузі теології. У зв'язку з цим підготовчий курс мистецтв мав філософський характер із домінуванням логіки старого тривіуму і трьох філософій, які доповнили старий квадріум. Однак, якщо у Парижі більше уваги приділялося практичній і метафізичній філософії, то в Оксфорді переважала натуральна. Право і медицина посилено вивчалися в університетах Південної Франції, Італії та Іспанії, тому риторика розглядалася як предмет, необхідний для опанування права, а логіка і натуральні науки студіювалися з огляду на завдання медицини [228, с. 49].

У другій половині XIII ст. в університетах виникли факультети або коледжі. Перші присуджували вчені ступені – спочатку бакалавра (після 3-7 років успішного навчання під керівництвом професора), потім – магістра, доктора або ліценціата. В університеті існували «нації» або земляцтва, очолювані виборними деканами. У 1240 р. магістри отримали право обирати ректора – голову університету. Серед загальних тенденцій цього періоду можна виокремити:

- організацію середньовічних університетів подібно єдиній школі, де різні викладачі навчали «сумі всезагального людського знання» (Е. Дюркгейм);

- реалізацію ідеї університету в триєдності навчання, наукового дослідження і виховання (В. Гумбольдт, Ф. Шелінг, Ф. Шлейєрмахер);

- становлення університетської системи освіти як багаторівневої (бакалаврат – магістратура; схема «первинність факультету вільних мистецтв – подальша професіоналізація»);

- початок встановлення університетами меж між ліберальною і професійною освітами. Ліберальна освіта, базуючись на вивченні «семи вільних мистецтв», передбачала виховання вільної особистості (моральної, доброчинної, самостійної в судженнях тощо); професійна формувалася як

«спеціалізована, фрагментарна» з чітким виокремленням «умінь і навичок» (Н. Ладижець) [220].

У добу відродження в Європі виникли такі вищі школи: Празький (1348), Краківський (1364), Віденський (1365), Гейдельберзький (1386), Лейпцизький (1409), Віттенберзький (1502), Кьонігсберзький (1544) та інші університети [112, с. 63].

На базі європейських університетів зародилися організаційні форми, у яких функціонувала і розвивалася європейська наука. У XVII ст. засновано Лондонське королівське товариство, відкрито Паризьку академію наук. Європейська традиція йшла від університетів XVI-XVIII ст. до специфічних організаційних форм наукового співтовариства. На думку Д. Літошенка, ключ до сучасних світових моделей підготовки кадрів вищої кваліфікації необхідно шукати у таких формах: французькій (історично абсолютистсько-політичній), німецькій (мобілізаційно-реформаторській), британській (еклектичній) та американській (мобілізаційно-колоніальній) [231, с. 39-41].

Освітня система на Русі зародилася, на відміну від Західної Європи, у результаті взаємодії двох культур – язичної культури східних слов'ян та християнської культури [78, с. 17]. Освіта Київської Русі не була державною, структурованою і систематичною, а освітні функції найчастіше виконували освічені особи, які прибували з інших країн, найчастіше з Візантії та Західної Європи, або церковнослужителі. Основний зміст полягав у залученні населення до духовно-моральних цінностей християнства.

На цих заходах, а також досвіді освітянської діяльності братств Львова та Києва виникла Києво-Могилянська академія. П. Могила організував її за західним зразком.

Прототип будь-якої сторони життя колегіуму можна знайти в середньовічних європейських навчальних закладах. Частково прикладом для організації Києво-Могилянської академії став Краківський університет. Професорсько-викладацький склад поділявся на кандидатів першого та другого розрядів, бакалаврів, ліценціатів і магістрів мистецтв, які згодом

здобували ступінь доктора. Кандидати, бакалаври, ліценціати читали чотири лекції на тиждень. Майстри та доктори – читали публічні лекції безкоштовно. Бакалаври, ліценціати – перші ступені, які давали право обіймати посади помічника викладача. Магістри були викладачами молодших курсів, професори – старших [159].

Безпосереднє керування колегією-академією належало ректорові. До другої половини XVIII ст. його обирали ченці братського монастиря, представники вищого духовенства й поважні міщани Києва. Найближчим помічником ректора був перфект, головним обов'язком якого був догляд за шкільною дисципліною та поведінкою учнів. У деяких випадках перфект мав ще помічника-суперінтенданта. На цю посаду призначався щорічно один з учителів нижчих класів академії [78].

З другої половини XVIII ст. Святий Синод часто призначав ректора. Якщо ж відбувалися вибори, то участь в них брали академічна корпорація та київська духовна консисторія. Претендент, що отримував найбільше голосів, затверджувався митрополитом. Ректор академії одночасно обіймав посаду ігумена, а з 1731 р. – архімандрита Києво-Братського монастиря.

Як найбільший навчальний науковий центр України, Києво-Могилянська академія мала виняткове значення для розвитку освіти, науки, культури України, а також утвердження національної самобутності. Своїми успіхами на освітянсько-культурницький ниві Києво-Могилянська академія багато в чому завдячує добре налагодженому системному механізму організації навчального процесу, а також ретельно продуманим керівним засадам. Вона надала поштовх до розвитку вищої освіти України.

У XIX ст. українські землі входили до складу двох держав: Австро-Угорщини та Російської імперії, що позначилося на організації і методах управління науково-педагогічною діяльністю вищих навчальних закладів.

На західноукраїнських землях існувало (1918 р.) чотири вищі навчальні заклади: університет у Львові та Чернівцях, Політехнічний інститут та

Академія ветеринарної медицини. За зразок університетської структури і управління було взято німецькі університети.

У Наддніпрянській Україні було здійснено перехід до загальнодержавної системи народної освіти Російської імперії, активна розбудова якої протягом XIX ст. відчутно позначилася і на розвитку освітньої справи в Україні. Так, у XIX ст. в Україні виникає низка середніх навчальних закладів, університетів і спеціалізованих вищих навчальних закладів, формуються наукові школи.

У XIX ст. основними методами управління діяльністю університетів на теренах України слугували дві моделі. На Західноукраїнських землях була поширена модель Гумбольдта (Берлінський університет), на Наддніпрянській Україні – французька система управління освітою [457, с. 112].

Базові принципи університетської освіти в Німеччині були запроваджені під час відкриття Берлінського університету (1810). Це запровадження відбувалося завдяки діяльності В. Гумбольдта, директора департаменту культури й освіти Німеччини. Основні положення системи німецької університетської освіти можна визначити такими чинниками:

1) університет володіє статусом відносної автономії за достатньо широкого державного фінансування;

2) ідея академічної свободи, що охоплює три складові: свободу викладання (професор не обтяжений певними межами у викладанні); свободу навчання (студент самостійно обирає як університет і науку, так і викладача, й навіть план занять); свободу наукового дослідження (з'ясування та вільний пошук істини, заохочення потягу до наукового пізнання); сутність університетської освіти полягає в навчанні через дослідження, до якого залучають як викладачів, так і студентів; університет перебуває в тісному зв'язку з суспільним життям і несе відповідальність за відродження його цілісності, формування громадської позиції, етичне обґрунтування переваги знання й освіченості.

Управління Берлінського університету перебувало в руках ректора, академічного сенату, опікової ради, університетського судді й декількох комісій, зокрема матрикуляційної для ведення списків студентів та комісії для відстрочки гонорару [174, с. 124-128 ].

Слід зазначити, що в управлінській структурі Берлінського університету основна роль відводиться колегіальному органу – сенату (раді) і його голові – ректору. До складу сенату входили: ректор (голова), університетський суддя, чотири декани і п’ять членів (сенаторів). Сенаторів обирали на цю посаду зборами всіх ординарних професорів.

Склад сенату поповнювався щорічно, але не в повному обсязі. Зокрема, кожного року змінювалися посадові особи, окрім університетського судді й ректора. Останній набував членства у повному складі сенату як «колишній ректор». Щодо виборних членів, то на повторний термін згідно з жеребкуванням залишалося лише двоє, інші троє – підлягали новому балотуванню на зборах ординарних професорів [292, с. 93].

Водночас, існували й певні обмеження щодо строків перебування на посаді сенатора. Так, жоден із них не мав права впродовж двох років обиратися на два терміни поспіль. Однак у разі обрання колишнього сенатора на посаду декана, він автоматично ставав членом сенату, і навпаки, після складання таких повноважень, мав право балотуватися у сенатори. До того ж склад сенату поповнювався й у разі обрання деканом як колишнього ректора, так і виборного сенатора, якщо вони перебували на цій посаді не більше року.

Ректор університету, як і сенатори, обирався лише з ординарних професорів строком на один рік, але затверджувалися на цій посаді королем. «Що стосується університетського судді, то він призначався безпосередньо міністром духовних, навчальних і методичних справ, за погодженням з міністром юстиції. Важливо, що на цю посаду призначалися сторонні особи, які не належали до професорської корпорації, однак урівнювалися в правах з останніми» [457, с. 113].

Наглядова рада Берлінського університету спочатку зосереджувалася в руках уповноваженого від уряду і куратора, але згодом була передана ректору й університетському судді.

Сенат як головна управлінська структура не мав повної самостійності й був обмежений у своїх діях. Реалізація повноважень сенату зводилась до трьох напрямів: загальне керівництво університетом і прийняття рішень з усіх університетських справ; нагляд за студентами і збереження судової влади над ними; здійснення зносин з іншими установами у справах університету професорів [294, с. 104].

Слід зазначити, що такі питання як укомплектування університету професорським складом, допущення до викладання приват-доцентів, фінансування й прийняття загальноуніверситетських правил, і навіть склад навчальних курсів підлягали регламентації міністерства. Окрім того, міністерство здійснювало контроль за діяльністю сенату і через свого уповноваженого – університетського суддю, брав безпосередньо участь у вирішенні всіх університетських справ за винятком наукових. Справи ж судові, поліцейські і частково дисциплінарні перебували винятково у його компетенції [457, с. 113].

Необхідно звернути увагу на той факт, що ректор як голова сенату зосереджував у своїх руках виконавчу владу з усіх сенатських справ і, водночас, здійснював керівництво загальною канцелярією й нижчим університетським персоналом. Зазвичай, він не мав права приймати жодного рішення без погодження з сенатом. Однак у надзвичайних обставинах, які вимагали терміново вжити заходів для запобігання негативних наслідків, ректор брав відповідальність на себе, але в найближчий термін звітував про своє рішення перед сенатом. Такі обставини, на нашу думку, значно звужували функції ректора, який лише номінально вважався першою посадовою особою університету [461].

Берлінська модель університетської освіти набула широкого поширення в багатьох країнах, зокрема в Австро-Угорщині та Росії, до

складу яких в XIX ст. входила Україна. Водночас Російська імперія запозичила у Франції ідею про поєднання навчальних і управлінських функцій вищої школи. Таким чином, бюрократична ієрархія перетворювала вищі навчальні заклади на установи, що здійснювали керівництво нижчими училищами і школами, що об'єднувалися в навчальні округи.

Львівський та Чернівецький університети зазнали на собі впливів управлінської структури не лише Берлінського університету, але й Базельського (Швейцарія). Тут управління університетом зосереджувалося в руках ради, ректора й голови наглядової ради. До складу університетської ради належали всі штатні ординарні професори. Ректор обирався зі складу членів ради терміном на один рік. Наглядова рада була представлена головою і трьома членами, які призначалися малою радою (вищою адміністративною і виконавчою місцевою владою) на шість років. Головою наглядової ради виступав обов'язково член малої ради.

Університетська рада залучалася до обговорення й проектування загальноуніверситетських заходів, правил та інструкцій щодо всіх складових адміністрування, але позбавлялась права затверджувати їх і спрямовувати до виконання. Відповідні розпорядження мали підлягати обов'язковому затвердженню з боку наглядової ради або центральної влади. У такий же спосіб рада мала право лише проектувати склад навчальних корпусів на кожен семестр, але затверджувала їх наглядова рада.

Аналізуючи проблему управління університетською діяльністю в XIX ст., не можна не зупинитися на висвітленні управлінської моделі Тюбінгенського університету, який увійшов в історію як зразок для інших класичних університетів в контексті ідеї самоврядування.

Так, керівництво Тюбінгенським університетом переважно здійснювалося сенатом, якому підпорядковувалися дві комісії (дисциплінарна й адміністративна) й факультети. Коло повноважень сенату охоплювало досить широкий спектр напрямів діяльності, з-поміж яких такі:

- клопотання та заміщення вакантних кафедр і організацію навчальних курсів відповідно до студентських запитів, а саме: обговорення пропозицій про відкриття нових кафедр; зменшення кількості наявних; злиття декількох кафедр в одну; представлення кандидатів на вакантні кафедри; прийняття рішень щодо кандидатур приват-доцентів, нагляд за виконанням своїх обов'язків викладачами університетів; контроль за виконанням навчальних планів; обговорення заходів для покращення викладання з найважливіших предметів університетського курсу; редагування каталогу лекцій на півріччя на підставі інформацій факультетів; урегулювання непорозумінь між викладачами одного або різних факультетів щодо способу читання лекцій, використання відведених годин, університетських аудиторій тощо;

- дисциплінарний нагляд за студентами й розроблення заходів для заохочення їхньої старанності: вироблення пропозицій стосовно правил прийому студентів до університету; відвідування лекцій; затвердження в учених ступенях; розпорядження про перебіг занять і проведення екзаменів, а також заходів щодо запобігання порушень університетської дисципліни;

- ухвалення рішень дисциплінарної комісії ректора у справах, що стосувалися міри покарань студентів за скоєні правопорушення, а також їхніх боргових зобов'язань; розгляд студентських скарг на присуди дисциплінарної комісії й доведення відповідних рішень до відома міністерства;

- розпорядження фінансовим капіталом університету: укладання річного кошторису, який подавався на затвердження міністра; вирішення спірних питань стосовно розподілу прибуткової частини університетського бюджету; покриття непередбачених бюджетних видатків і використання надлишкових коштів за погодженням міністерства; нагляд за діями адміністративної комісії; перевірка на кінець року касових рахунків і винесення відповідних резолюцій; подання до міністерства постанов про відчуження університетських земельних ділянок тощо;

- внесення кандидатур на заміщення посади ректора, членів дисциплінарної й адміністративної комісій, університетського судді та інших чиновників і службовців університету: вироблення пропозицій щодо зміни їхнього окладу й положень про відсторонення останніх від виконання посадових обов'язків тощо [174, с. 134].

Зауважимо, що саме в практиці Тюбінгенського університету набула чинності традиція відображати вироблені сенатом пропозиції з ліквідації виявлених недоліків в організації університетської освіти, у щорічних звітах міністерству «про науковий, дисциплінарний і господарський стан університету».

В адміністративній структурі Тюбінгенського університету ректора призначав король з-поміж трьох професорів, кандидатури яких подавалися сенатом. Король також призначав амтманна, коронного чиновника, запропонованого сенатом та капулера, урядового комісара, кандидатура якого погоджувалася з міністром.

Слід підкреслити, що посада амтманна в Тюбінгенському університеті, на відміну від інших німецьких університетів, відігравала другорядну роль. Його функції визначалися в статуті як «надання допомоги ректору й іншим університетським структурам у виконанні ними обов'язків». Зазвичай, амтманн здійснював юрисдикцію над студентами й доповідав на засіданнях сенату та в комісіях у «справах адміністративних, дисциплінарних і юридичних», а також вів боргові справи студентів та завідував університетською канцелярією. У разі розгляду під час засідання сенату питань особливої значущості, як правило, він очолював спеціально створені комісії для вироблення проектів відносних рішень.

В іншому ракурсі в Тюбінгенському університеті була представлена й традиційна для університетів до класичної доби посада канцлера. За статусом (1831 р.) із керівника університету він перетворився на урядового комісара, обов'язки якого полягали в тому, щоб «знати про те, що відбувається в останньому і нагадувати кому слід про закон і приписи, коли їх не

дотримують, а потім, якщо нагадування залишилися без відповіді, доповідати міністру». З огляду на це, канцлер мав право бути присутнім на засіданнях факультетів і відповідних комісій, але позбавлявся можливості брати участь в обговоренні питань, якщо не був їхнім членом. Натомість він входив до складу сенату і під час розгляду справ висловлювався першим. На вимогу канцлера надавалась вся необхідна документація, що стосувалася діяльності управлінських структур. Також за ним зберігалось і традиційне право брати участь у присудженні наукових ступенів, але за свідченням сучасників, воно стало обмежуватися лише формально присутністю в засіданнях або голосуванням під час святкової посвяти [122, с. 194].

Вищезазначене дає підстави стверджувати, що в Тюбінгенському університеті сенат щодо органів центральної влади також мав значну частку автономії.

Організаційна структура «німецької» моделі університету, що стала втіленням класичного типу на теренах Західної Європи і Західної України протягом XIX ст., обов'язково передбачала функціонування загальноуніверситетського колегіального органу самоврядування – сенату або ради. Поступово, зосередивши в своїх руках функції органу законодавчої влади, учена рада стала тією управлінською інституцією, рішення якої були обов'язковими для виконання всіма університетськими структурами. Однак склад, коло повноважень і ступінь самостійності учених рад у різних німецьких університетах мали суттєві розбіжності. Цей факт, з нашої точки зору, зумовлений двома обставинами: по-перше, з ліквідацією корпоративного устрою і запровадженням загальноуніверситетської й земської структури в управлінні університетською освітою, кожна держава Німеччини на свій розсуд стала визначати не тільки його цільове призначення, але й ступінь підпорядкування владі; по-друге, зміна суспільно-економічної й політичної ситуації в Німеччині протягом XIX ст. впливала не лише на зміст соціальних перетворень, але й на характер законодавства, яке регулювало організаційну й управлінську структуру університетів. Проте

саме діяльність учених рад німецьких університетів цього періоду сприяла виробленню досвіду реалізації провідного принципу організації університетської освіти – принципу автономії й колегіального самоврядування.

У першій третині XIX ст. відбувався ретельний відбір елементів європейської системи університетської освіти, що найбільш відповідав умовам і специфіці російської дійсності. Найскладніше було застосувати європейську практику університетського самоврядування на російському ґрунті чиновницького свавілля. Протягом першої третини XIX ст. спостерігалось суперництво демократичних засад, притаманних формі самоврядування в університетській системі та проявів адміністрування й авторитаризму.

Відкриття Харківського університету (1804 р.) збіглося з підписанням Олександром I «Уставу навчальних закладів, підпорядкованих університетам». Ініціатором його створення був В. Каразін, який в свій час був достатньо впливовою особою в Санкт-Петербурзі і підтримував міцні зв’язки з імператором Олександром I. Харківський університет був першим вищим навчальним закладом на українських землях, що входив до складу Росії. Він мав чотири факультети: фізико-математичний, історико-філологічний, методичний і юридичний, а також 8 наукових товариств, астрономічну обсерваторію, фундаментальну бібліотеку. Таким чином, було створено чітку систему освіти, що складалася з чотирьох ступенів: I ступінь – приходська школа; II – повітове училище; III – гімназія; IV – університет [245].

Університети, отримуючи право на автономію, могли відкривати свою типографію і видавати підручники для закладів освіти, мати наукові об’єднання і студентські товариства. Передбачалися вибори ректора та інших посад.

Здебільшого програма справляла враження дуже прогресивного і демократичного маніфесту, цілком відповідала ліберальним ідеям

Просвітництва кінця XXIII ст., що з Франції дуже швидко поширювалися на теренах Російської імперії. Проте реалізація програми освіти 1804 р. виглядала утопічною. Перш за все, не було достатньої матеріальної бази, не вистачало вчителів, для здійснення програми не були підготовлені органи самоврядування на місцях [216]. Таким чином, устав на практиці так і не було реалізовано у повному обсязі.

Фінансовим станом університету в основному опікувалося місцеве дворянство. Тож університету довелося зазнати значних труднощів в облаштуванні лабораторій, бібліотек тощо.

У діяльності вітчизняних університетів починає домінувати освітня тенденція, це передусім було пов'язано з формуванням у першій половині XIX ст. концепції державної освітньої політики, яка пріоритетним завданням вітчизняної вищої школи визначила підготовку висококваліфікованих кадрів для обслуговування державного апарату. Підтвердженням цього є вихід (1809 р.) указу, який вимагав від претендентів на чин колезького апарату витримати екзамен в університеті. Університети поступово втрачають стан «чистої науки» – тут перше місце належить функціям управління системою народної освіти, підготовці педагогічних кадрів, інтелектуальній та державній освіті [271, с. 20].

Заснування університету Св. Володимира в Києві (1833 р.) дозволило здобути освіту українським та польським студентам. Завдяки зусиллям першого ректора М. Максимовича, викладацький склад було дуже ретельно дібрано. Тут працювали видатні історики, економісти, юристи. Університет складався з чотирьох факультетів: історико-філологічного, фізико-математичного, юридичного і методичного.

Київський та Харківський університети, як і решта університетів Російської імперії, були складною організаційною системою. Їхній склад був багатошаровий: нижча ланка, що постійно змінювалася, складалася з студентів; середня – з професорів і викладачів; вища – була представлена адміністрацією університету.

Миколаївська контрреформа освіти 1828-1835 рр. значно обмежила права і автономії університетів. Управління кожним з них фактично зосереджувалося в руках голови наглядової ради навчального округу – урядового чиновника, призначеного царем. До складу університетської ради входили професори, проте діяльність ради була значно обмежена Університетським статутом 1835 р. На чолі ради стояв ректор, а факультету – декан. Усіх їх обирали терміном на чотири роки [285, с. 208].

Харківському університету дозволялося мати 26 ординарних і 13 екстраординарних професорів, одного професора – богослова, 8 ад'юнктів, 2 прозекторів з 2 помічниками, 4 лекторів іноземних мов, вчителя малювання і декількох вчителів мистецтв (фехтування, музики, танців, верхової їзди). У Київському університеті (спочатку не мав медичного факультету) кількість викладачів була меншою.

Екстраординарним професором мав бути вчений, що як і ординарний, мав ступінь доктора наук. Ад'юнкти (магістри наук) допомагали професорам у викладанні і заміщали їх у разі потреби. Зазвичай вони читали лекції з деяких предметів своєї кафедри, інколи – проводили практичні заняття. Діяльність позаштатних викладачів оплачувалася зі спеціальних фондів університету, а іноді і зовсім не оплачувалася. Службовими правами вони не могли користуватися.

Призначення на викладацькі вакансії здійснювали університетська рада. Претендент повинен був надати свої наукові праці і прочитати три пробні лекції. Професори та ад'юнкти затверджувалися міністром, який мав змогу призначати їх за власним бажанням, решту призначав голова наглядової ради. Після 25 років служби професору надавалося звання заслуженого, а його кафедра оголошувалася вакантною. Пенсія встановлювалася у розмірі повної заробітної плати. У разі повторного обрання (ще на 5 років) пенсія виплачувалася разом із зарплатою в повному обсязі [396, с. 205].

Відповідно до законодавства Російської імперії університети входили до загальної системи чиновницької ієрархії. Професори і викладачі отримували чини, носили формені мундири. Ректор мав чин V класу, ординарний професор – VII класу, екстраординарний професор, ад'юнкт і проректор – VIII класу. Вчені ступені також давали право на чини. Вступаючи на державну службу, доктор наук отримував чин VIII класу, магістр – IX, кандидат – X класу. Наприкінці служби багато професорів досягали чина дійсного статського радника (дорівнює чину генерала) деяким вдавалося дослужитися до чина тайного радника. Наукова діяльність відкривала шлях до дворянського стану з усіма відповідними перевагами і привілеями. Згідно з законами чин IX класу надавав особисте, IV класу (дійсний статський радник) – спадкове дворянство [484, с. 120 ].

Університети мали власну цензуру і право вільно виписувати з-за кордону книги, журнали, газети, навчальні посібники. Їх не перевіряли на митниці. Таке саме право мав кожний професор.

Повний курс навчання становив 4 роки, а на медичному факультеті – 5 років. Студенти поділялися на своєкоштних і казеннокоштних. Перші жили у себе вдома або на квартирах, вносили плату за навчання і після закінчення університету самостійно розпоряджалися своєю подальшою долею. Другі жили в приміщеннях університету за повний казенний кошт і зобов'язані були після закінчення університету прослужити 6 років за призначенням.

За поведінкою студентів наглядав інспектор (воєнний чи цивільний чиновник), який обіймав високу посаду в університетській ієрархії, йому надавався чин VII класу – як ординарному професору. За порядком спостерігала університетська поліція – екзекутор з підлеглими.

З 1849 р. професори повинні були затверджувати зміст своїх курсів на факультетських зборах. Ректорів було повністю звільнено від читання лекцій. Оскільки їх діяльність зосереджувалася переважно на контролі. Вони зобов'язані були щорічно надавати до міністерства звіти про ідеологічний напрям думок професорів. Поступово університети повністю залежали від

голів наглядових рад. Виборчого управління їх також позбавили. Ректорів призначав уряд [340, с. 201].

Під час правління імператора Олександра II в Російській імперії відбулася перебудова народного господарства. Була проведена ціла низка прогресивних реформ, найзначнішою з яких можна вважати скасування кріпацтва. Реформи супроводжувалися хвилею суспільно-політичного руху, що не могло не позначитися на змінах в управлінні освітою в цілому, і університетами зокрема. Реформаторська модернізація Російської імперії сприяла швидкому розвитку капіталізму в промисловості [460, с. 60].

У 80-90 рр. XIX ст. в Україні переважно завершився процес промислового перевороту. У металургійній, вугільній, залізорудній, машинобудівній, цукровій та інших галузях промисловості утворилися великі капіталістичні підприємства. Проте розвиток економіки гальмувався через недостатню кількість кадрів, що, у свою чергу, сприяло організації вищих спеціальних навчальних закладів [460, с. 60].

Першим вищим спеціальним навчальним закладом в Україні став Харківський інститут (1873 р.), що підпорядковувався міністерству народної освіти і головам наглядових рад навчальних округів. Статут інституту було розроблено в 1873 р. Вчена рада, що керувала організацією навчального процесу у ВНЗ (до 1891 р.), мала право самостійного вибору професорів. Після скасування цього права професорів і викладачів призначав міністр народної освіти. Вчена рада обговорювала питання перебудови інституту, підвищення рівня підготовки спеціалістів, проте далі обговорення справи не вирішувалося [384, с. 94].

З середини XIX ст. в Україні сформувалася мережа вищих спеціальних навчальних закладів різного профілю, до складу якої входили: технічні (Харків, Київ), гірський (Дніпропетровськ), комерційні (Харків, Київ), ветеринарний (Харків) інститути. Вони були органічною частиною системи вищої освіти в Україні, що входила до складу Російської імперії. Слід зазначити, що в цілому система вищої освіти імперії наприкінці XIX ст.

охоплювала університети, вищі жіночі курси, приватні вищі навчальні заклади.

У вищих навчальних закладах заняття проводилися відповідно до навчальних планів, складених міністерством народної освіти і затвердженого статуту. Керівництво навчальним процесом здійснювали навчальні комітети (іноді в документах їх називали радами). До їх складу входили провідні професори на чолі з ректором (або директором). Вони не мали права самостійно вносити зміни до планів і розкладів занять у ВНЗ без схвалення голови наглядової ради навчального округу і рішення Міністерства народної освіти [298, с. 75].

Для внесення до навчального плану нових предметів навчальному комітету необхідно було скласти відповідні клопотання і подати їх головам наглядових рад навчальних округів, яким територіально підпорядковувалися вищі навчальні заклади.

Важливо зазначити, що на їхніх засіданнях обговорювалися питання про заміну системи навчання. Цим займалася спеціальна комісія, скликана при Міністерстві народної освіти в 1902 р. Комісія розглядала проблему заміни курсової системи вивчення предметів, яка дозволила б студентам вивчати дисципліни за власним вибором і складати екзамени відповідно до підготовки.

Питання викладання у ВНЗ за курсовою або предметною системами широко обговорювалися в суспільстві. Нарешті 18 листопада 1904 р. було затверджено «Правила про проходження студентами курсу наук за предметною системою». Проте предметна система мала свої недоліки. Поглиблюючи спеціалізацію, вона тим часом послаблювала навчальний режим. Студенти не відвідували лекції і готувалися до екзаменів за підручниками і конспектами, що призводило до поверхневого вивчення предмета. Частина студентів не вкладалася в термін навчання в інституті і воно розтягувалося від чотирьох до восьми і навіть десяти років [318, с. 374].

Аналіз системи навчання у ВНЗ показав, що в організації навчального процесу було багато позитивного, зокрема слід наголосити на важливому значенні практичних занять у навчальних програмах. У цьому плані, на наш погляд, вища школа перевищувала європейську школу.

Відмінною рисою навчального процесу у вищих начальних закладах було залучення студентів до науково-дослідної роботи вже з перших курсів. Вони залучалися до роботи наукових студентських товариств, виконували роботи на замовлення промислових підприємств, мали можливість стажуватися за кордоном [384, с. 92]. Усе це забезпечувало високий кваліфікаційний рівень майбутніх спеціалістів.

У XIX ст. склалася система вищої освіти, до якої входили університети, що відповідали німецькій університетській моделі (Західноукраїнські землі) та французької (Наддніпрянська Україна). З кінця XIX ст. з'являються інститути технічного та медичного напряму. Німецька управлінська модель університетом була більш самостійною й не передбачала централізованого управління на відміну від французької.

Підсумовуючи короткий огляд спеціальних ВНЗ, що виникли на теренах Російської імперії з другої половини XIX ст., зазначимо, що позитивний досвід їхньої діяльності зберігають своє значення до сьогодні і творчо використовують у діяльності сучасної вищої школи.

Бурхлива реформаторська діяльність, що розпочалася в Російській імперії в 60-х роках XIX ст., сприяла створенню не лише придатних умов для розвитку капіталістичних відносин, але й формуванню нової моделі суспільства, збудованого на ліберальних засадах. Нова модель потребувала адекватного вирішення проблем народної освіти, зокрема й університетської. Вчений комітет Міністерства народної освіти, який розробляв юридичну основу університетського статуту 1863 р., спирався у своїй роботі не лише на розпорядження верховної влади, але й на передові ідеї, вироблені вітчизняною і зарубіжною громадською думкою.

Під час полеміки університетська освіта визнавалася загальною, що формує особистість інтелектуала на ґрунті загальнонаукової підготовки, а сам університет розглядався як науково-освітній і виховний заклад, що вирішує просвітницькі завдання в суспільстві [340, с. 271]. Громадська думка наполягала на тому, щоб до законопроекту про університети увійшли: автономія, самоврядування бюрократичного нагляду, підвищення соціального статусу викладача, корпоративні об'єднання студентів, удосконалення методів викладання тощо. Усе це вплинуло на стратегію і тактику вироблення освітянської реформи вищої школи.

Статут університетів (1863 р.) акумулював і адаптував західноєвропейські принципи університетської освіти, проголошуючи академічні свободи та університетську автономію. Усі наукові, навчальні та низка адміністративно-господарських справ було передано колегіальним органам – університетській раді, факультетським зборам, правлінню. Разом з тим, новий закон зберігав значну роль влади опікунів навчальних округів над університетами. Їм, крім контрольних функцій на затвердження, було надано повноваження призначення і звільнення викладачів (крім професорів), визначення суми грошової допомоги і звільнення від оплати незаможних студентів тощо. Переважно університетський статут 1863 р. зміцнив позитивний досвід університетської розбудови і мав важливе юридичне підґрунтя для подальшого розвитку вітчизняної вищої школи.

Університетська реформа 1863 р. сприяла підвищенню якості професійної підготовки професорсько-викладацького складу завдяки організації закордонного стажування молодих вчених, а також створенню власної аспірантури при вітчизняних університетах, становленню приват-доцентури. Покращилася матеріальна база університетів, було запроваджено нові форми і методи навчання, розширився обсяг викладання та його подальша спеціалізація, було піднесено наукове значення університетів.

Проте університетська реформа 1863 р. не набула свого подальшого завершення. Ліберальні настрої в Російській імперії змінилися

консервативними. Це і страх дворянства втратити свої віковічні привілеї перед наступом демократизації, освіти і широкої підприємницької діяльності нової буржуазії, і поява нігілістів з їхньою ідеологією заперечення держави, сім'ї, церкві, звідки витікала перспектива соціальної революції. Тому в урядовому таборі Російської імперії і відбулася переорієнтація на консервативні засади. Університетська реформа внаслідок цих перетворень відбувалася під впливом низки суперечностей. Основний конфлікт полягав у проблемі розподілу повноважень університетських колегіальних органів і наглядової ради навчального округу, перерозподілу їхніх компетенції в комплектуванні науково-педагогічних кадрів [318, с. 379].

Влада була незадоволена тим, що університетські ради самостійно формували свій склад, вбачаючи в цьому обмеження свого впливу і контролю над університетами. З другого боку, університетська професура демонструвала протест проти втручання бюрократії в університетське самоврядування. У посиленні професорських колегій влада вбачала підрив державних засад царизму.

Новий статут чітко не визначив правового статусу студентства. Правила для студентської молоді, розроблені університетськими радами з урахуванням міністерських циркулярів, не давали можливості реалізувати студентські інтереси у власноруч організованих об'єднаннях. Це викликало протест у студентства і спонукало до боротьби за власні права.

Вже з початку 70-х років XIX ст. Російський уряд взяв курс на перероблення університетського статуту 1863 р. Підготовка і реалізація нової нормативно-правової бази університетів повинна була забезпечити повний контроль над ними державної влади [150, с. 84].

Новий університетський статут було затверджено в 1884 р., основним завданням якого було скасування автономії університетів, посилення на них бюрократичного тиску.

Новий статут (1884 р.) відображав консервативну ідеологію часів правління імператора Олександра III. Як зазначалося, він був спрямований на

підсилення державного контролю в питаннях управління і формування викладацького корпусу, організації і змісту навчально-виховного процесу в університетах. Разом з тим, у статуті було збережено багато позицій, перевірених практикою. Залишився без змін принцип виборності ректорів і професорів з наступним їхнім затвердженням урядовими інстанціями. Уряд виділяв більші кошти на утримання університетів і заробітну плату викладачам, продовжувала збільшуватися матеріальна база навчально-допоміжних закладів і наукових товариств. Зазначимо, що університети мали право відкривати нові наукові товариства на власний розсуд [216, с. 91].

Новий статут (1884 р.) вніс багато нового в організацію навчального процесу. Студентам було надано право вибору відвідування лекцій між професорами і приват-доцентами, що вели однаковий курс, а також обирали один з кількох навчальних планів, запропонованих факультетами. Студентській молоді, за узгодженням із деканатом, дозволялось відвідувати лекції на інших факультетах, що потім підтверджувалось відповідним сертифікатом.

Тут мова йде про запровадження в навчальний процес елементів академічної мобільності, широко репрезентованої в практиці західних університетів. Проте розпочатий пошук не продовжувався і невдовзі був призупинений. Наступний університетський статут дещо умовно визначив побудову навчального процесу на зразок німецьких університетів, а управлінську модель – французьких.

Підсумовуючи аналіз перетворень, що зазнала університетська модель освіти Російської імперії в другій половині XIX ст., зазначимо, що модернізацію освіти здійснювала влада і перш за все імператори. Процес перетворень був широко пов’язаний з нововведеннями, що відбувалися в західноєвропейських університетах. До того ж для кожного етапу перетворень в системі вищої освіти були притаманні свої особливості. Це і ліберальні, гнучкі, але, на жаль, нестабільні системи освіти, і консервативні,

стабільні, що функціонували в режимі суворого державно-бюрократичного контролю.

Аналіз і характеристика педагогічних джерел дозволяє зробити висновок, що оскільки Україна в XIX ст. входила до складу Росії та Австро-Угорщини, то відповідно і її університети були розташовані і підпорядковані згідно з інтересами різних країн. Разом з тим їхня система базувалася на університетських системах Німеччини та Франції.

Система управління російських університетів порівняно з європейськими мала свою відмінність, яка полягала в наявності такої адміністративної ланки, як посада опікуна. Формально опікун не входив до штату університету, проте без нього не вирішувалося багато господарчих, адміністративних, навчальних проблем. Посада опікуна, з одного боку, дозволяла підтримувати видимість університетської автономії, а з другого – жорстко контролювати діяльність університету.

Науковий пошук свідчить, що організаційна структура «німецької моделі університету», що стала втіленням класичного типу на теренах Західної Європи протягом XIX ст. обов'язково передбачала функціонування загальноуніверситетського колегіального органу самоврядування – сенату або ради. Поступово, зосередивши у своїх руках функції органу законодавчої бази, учена рада стала тією управлінської інституцією, рішення якої були обов'язковими для виконання всіма університетськими структурами.

Таким чином, діяльність вчених рад німецьких і західноукраїнських університетів у XIX ст. сприяла виробленню досвіду реалізації провідного принципу організації університетської освіти, а саме принципу автономії й колегіального самоврядування. З боку держави здійснювався контроль за адміністративно-фінансовою діяльністю ВНЗ як спеціальних консульств.

Система управління російських ВНЗ, зокрема й університетів Наддніпрянської України, яка входила до складу Російської імперії, була чітко скерована і підпорядкована Міністерству народної освіти. Керівництво навчальним процесом здійснювали навчальні комітети, членами якої були

провідні професори на чолі з ректором. Вищі навчальні заклади підпорядковувалися не лише Міністерству народної освіти, але й наглядовій раді навчального округу. Без їхнього схвалення ректор не мав права вносити зміни до планів і розкладів занять.

Підсумовуючи, слід зазначити, що вищі навчальні заклади кінця XIX ст. як Європи, так і Російської імперії все частіше вдавалися до практики відвідування закордонних університетів з метою підвищення викладацького рівня.

Після Жовтневої революції 1917 р. мета і завдання вищої освіти докорінно змінилися, оскільки була перебудована згідно з декретом (від 2 вересня 1921 р.), підписаним В. Леніним. Відповідно до декрету затверджувалося нове Положення про вищий навчальний заклад РСФСР [77, с. 23].

Знищення та еміграція наукових кадрів вищої школи призвели до значного зниження якісних показників системи вищої освіти. Проте кількісні показники порівняно з показниками 1914 р. вже в 1927 р. значно зросли (з 105 ВНЗ в царській Росії до 129 – в СРСР) [76]. Разом з тим країна перебувала на 18 місці в Європі в галузі вищої освіти [69]; її якість страждала від надмірної ідеологізації і низького рівня підготовки абітурієнтів. Соціальна політика була спрямована на надання переваг під час вступу у ВНЗ вихідцям з робітників, селян [353]. Організаційно ця політика знайшла втілення в створенні системи «робітничих факультетів», випускники яких після скороченої підготовки приймалися до ВНЗ практично без екзаменів. У 20-30 рр. XX ст. технічні і соціально-економічні ВНЗ на 80-90% комплектувалися випускниками робітничих факультетів [66, с. 54].

Радянська влада одразу ліквідувала або значно обмежила академічні свободи у вищих навчальних закладах. Замість автономії вищі навчальні заклади були залучені до системи жорстокого централізованого управління і планування аналогічно тій, що існувала в народному господарстві. Керувала діяльністю вищої школи система партійних органів, що функціонували

безпосередньо в системі освіти або через державні структури та громадські організації [449, с. 142].

Однозначно приймалися і частково реалізовувалися рішення позитивного характеру. На Пленумі ЦК ВКП (б) 1928 р. було розглянуто питання «Про покращення підготовки нових спеціалістів» і прийнято постанову, спрямовану на зміцнення зв'язків навчальної роботи ВНЗ з виробництвом, збільшення фінансування технічної освіти, покращення матеріального становища студентів [77, с. 172].

Проте ці заходи не були ефективними через хвилі репресій, спрямованих проти кадрів вищої школи. Репресії супроводжувалися посиленням і без того жорсткої централізованої системи командно-адміністративного управління. У 1929 р. було ліквідовано останні залишки самоврядування у ВНЗ – вибори ректорів, деканів тощо. Тепер їх призначали вищі державні установи [391].

Створення Всесоюзного комітету зі справ вищої школи (ВКСВШ), що опікувався всіма вищими навчальними закладами Радянського Союзу, «незалежно від відомчого підпорядкування, за винятком воєнних і мистецьких, стало у 1935 р. наступним кроком до підсилення управління вищою школою»[449, с. 142].

Наслідки Другої світової війни в підготовці спеціалістів з вищою освітою країна достатньо швидко подолала. Цього було досягнуто за рахунок значних матеріальних дотацій в систему вищої освіти. У СРСР було створено розгалужену систему підвищення кваліфікації педагогічних кадрів ВНЗ [70, с. 79].

Пік розквіту вищої школи в СРСР прийшовся на 50-60 рр. XX ст., коли країна посідала одне з провідних місць за кількістю студентів на 10 тис. мешканців і за якістю підготовки фахівців в галузі математики, природничих наук і техніки [141, с. 207].

У Радянському Союзі структура підготовки фахівців різних спеціальностей була дещо деформованою. Централізоване планування

здійснювалося здебільшого технократами, орієнтація на потреби соціалістичного народного господарства з обмеженням інтересів і запитів особистості призвели до того, що в СРСР до 40 % студентів здобували технічну освіту (в інших країнах ця цифра коливалася між 10 і 20 %) [391, с. 21].

Проте основна проблема полягала не в кількості, а в якості підготовки фахівців. Випускники вищих навчальних закладів не були готові самостійно вирішувати професійні практичні завдання і творчо діяти на своїх робочих місцях; не володіли необхідними навичками для безперервної самоосвіти в умовах інформаційного вибуху і швидкої зміни технологій; не мали соціально-психологічних знань, необхідних для роботи в колективі або для керівництва ним; не володіли сформованою екологічною свідомістю; вмінням користуватися сучасною обчислюваною технікою і новими інформаційними технологіями [169].

З-поміж багатьох причин такого незадовільного стану можна назвати такі:

- недостатнє бюджетне фінансування за відсутності можливостей заробляти або залучати кошти з інших джерел. Наслідком цього стала слабка матеріально-технічна база ВНЗ, незадовільне матеріальне становище студентів, а в останні роки і викладачів;

- міжвідомчі бар’єри між ВНЗ і науковими установами академії наук та галузевих академій, з одного боку, і виробничими підприємствами, з другого;

- зниження рівня вимог до студентів через острах керівництва ВНЗ і викладачів знизити середньостатистичні показники навчання і показники випуску спеціалістів. Погіршення цих показників загрожувало низькими показниками в «соціалістичному змаганні» з наступними оргвисновками і зниженням фінансування, розміри якого залежали від кількості студентів;

- академізм, а іноді і схоластичність викладання (соціально-політичних і економічних дисциплін [212, с. 17].

Досліджений та проаналізований матеріал щодо управління вищою освітою в Радянський період переконливо доводить, що система управління вищими навчальними закладами радянської доби, хоч і мала чітко структурований характер, проте була обмежена детерміналістичними межами тоталітарної системи.

Управлінська модель ВНЗ визначалася не нагальними потребами суспільства, а ідеологічними засади існуючої системи з відповідними розпорядженнями Міністерства освіти. У таких умовах творчий пошук та інноваційна діяльність були достатньо проблематичними.

Характерною рисою вищої освіти в СРСР був дисбаланс у підготовці фахівців народногосподарського комплексу. Дві третини випускників ВНЗ одержували диплом з інженерно-технічних або технологічних спеціальностей. Тим часом кількість економістів, менеджерів та юристів була в декілька разів меншою ніж у демократичних країнах соціалістичного табору.

Отже, система вищої освіти Радянського періоду має низку недоліків, зокрема, по-перше, керівництво було обмежено командно-адміністративною системою, а, по-друге, запровадження інноваційних технологій в управлінні освітою було неможливим.

З утвердженням незалежності України в 1991 р. змінилась і концепція освіти. Законодавчою базою її трансформації став демократичний Закон про освіту (червень 1991 р.), що задекларував гуманізацію і демократизацію вищої школи, уможливив появу нових навчальних закладів різного типу і форм власності, перехід державних ВНЗ на частково платну систему навчання, запровадив систему освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти.

Указ Президента України Л. Кравчука (грудень 1991 р.) слугував поштовхом до виникнення недержавних вищих навчальних закладів. Замість Міністерства народної освіти, вищої і середньої спеціальної освіти та

державного комітету з професійної освіти було створено об'єднання освітніх послуг, набула розвитку автономія освітніх закладів.

Економічна криза 90-х рр. XX ст. мала негативний вплив на становлення вищої освіти. Поступово фінансування вищої школи державою фактично було припинено, зазнав значних втрат сектор науково-дослідних робіт.

У 1993 р. з ухваленням Державної національної програми «Освіта. Україна XXI століття» розпочався наступний етап реформування вищої освіти в незалежній Україні. Основний акцент нової програми робився на необхідності виходу освіти України на рівень розвинених країн світу шляхом докорінного реформування її концептуальних, структурних, організаційних засад, а також через подолання монопольного становища держави в освітній сфері.

Програма «Освіта. Україна XXI століття» поставила завдання децентралізації та регіоналізації управління системою освіти, посилення громадськості на прийняття рішень у сфері освітньої політики з поступовим формуванням державно-громадської системи управління освітою, інтеграції у світові структури, забезпечення варіантності освіти тощо.

Протягом 90-х рр. XX ст. вища освіта зазнала значних змін, основними з яких стали:

1. Запровадження ступеневої системи вищої освіти, а також чотирьох рівнів акредитації вищих навчальних закладів та дипломів їхніх випускників: перший рівень – технікум, училище та інші вищі навчальні заклади прирівняні до них; другий рівень – коледж та інші, прирівняні до нього вищі навчальні заклади; третій і четвертий рівні (залежно від результатів акредитації: університет, інститут, академія, консерваторія).

2. Вироблення нового погляду на гуманізацію та гуманітаризацію вищої школи.

3. Помітне збільшення у ВНЗ кількості випускників-фахівців з економіки, менеджменту, юриспруденції, соціології, психології, філології за

рахунок приватних інвестицій та одночасного зберігання бюджетної підтримки традиційних спеціальностей.

4. Створення широкої мережі ВНЗ різних рівнів акредитації, заснованих на недержавній формі власності, а також самофінансованих державних ВНЗ, які не втрачають державної фінансової підтримки.

Відбулася реальна диверсифікація джерел фінансування вищої освіти. Останні роки більшість студентів здобуває освіту за рахунок коштів юридичних та фізичних осіб.

Паралельно, можемо констатувати те, що багато засад програми «Освіта. Україна XXI століття», на жаль, залишилися лише задекларованими на папері. Внаслідок відсутності організаційно-економічного механізму її реалізації, політичної волі керівництва та недосконалого менеджменту в галузі, надто повільних і непослідовних дій законодавців, постійного скорочення державного фінансування, а також досвіду реалізації масштабних трансформаційних проектів кращі задуми програми протягом десятиліття лишалися нереалізованими.

Повертаючись до процесу становлення системи управління вищою освітою в незалежній Україні, зазначимо, що ефективна діяльність системи вищої освіти в сучасному світі неможлива без широкої інфраструктури науково-дослідних і методичних установ, організації контролю та оцінки діяльності вищих навчальних закладів, громадських та професійних об’єднань, міжнародних та донорських організацій, видавництв, засобів масової інформації, благодійних фондів, бібліотек та інших джерел інформаційних ресурсів.

Так, у 1992 р. в Україні створена державна наукова організація з проблем освіти, педагогіки та психології – Академія педагогічних наук України (нині – Національна академія педагогічних наук України). Національна академія педагогічних наук України є державною науковою організацією, заснованою на державній власності; об’єднує дійсних членів (академіків), членів-кореспондентів, почесних академіків та іноземних

членів, які обираються загальними зборами Академії, науковими, науково-дослідними установами, а також – на підприємствах, в організаціях та закладах, що входять до складу Академії.

Основними завданнями діяльності Академії є теоретичне і методичне забезпечення розвитку національної системи освіти, всебічне наукове її супроводження і дослідницька робота в галузі педагогіки і психології.

Контроль та оцінку діяльності вищого навчального закладу здійснює держава. Слід зазначити, що в багатьох демократичних розвинених країнах світу оцінка діяльності вищого навчального закладу перебуває в компетентності громадських та професійних організацій. В Україні діє державна система ліцензування та акредитації освітньої діяльності. Центральне місце в цій системі посідає Державна акредитаційна комісія України, яка є постійно діючим органом, що забезпечує виконання державних вимог до ліцензування, атестації та акредитації вищих і професійно-технічних навчальних закладів за напрямами (спеціальностями) підготовки фахівців, надання та зміни статусів цих закладів.

У липні 2001 р. Кабінет Міністрів підвищив статус Державної інспекції до рівня урядового органу державного управління.

Формування системи вищої освіти в Україні проходило поетапно. Ця система до 1992 р. охоплювала лише університети, політехнічні інститути, спеціалізовані інститути, мистецькі заклади, мілітаризовані ВНЗ, а з 1992 р. було формально визнано в Україні вищими всі навчальні заклади, які навчають молодь після закінчення повної середньої освіти. Нова система ВНЗ стала об’єднувати: професійні і технічні училища, технікуми, коледжі, інститути, консерваторії, академії, університети, частково інтегрувавши заклади, які в більшості розвинених країн входили до структури загальної середньої і професійної освіти.

У роки незалежності докладено чимало зусиль для концентрації управління вищою освітою в Міністерстві освіти і науки України. Міністерству надано виняткові повноваження з визначення державної

політики в галузі вищої освіти, науки, професійної підготовки кадрів, розробленню програм розвитку та державних стандартів освіти, нормативів діяльності ВНЗ, ліцензування та акредитації, міжнародних освітніх зв'язків.

Слід зазначити, що в перші роки незалежності спостерігалися певні суперечності між галузевими міністерствами і Міністерством освіти і науки України. Відомі випадки, коли у однакових навчальних програмах у вищих навчальних закладів різного підпорядкування були неоднакові терміни навчання. Проте в подальшому освітянська політика галузевих міністерств чітко узгоджувалася з діями Міністерства освіти і науки України.

Докорінна зміна соціально-економічних пріоритетів в країні не могла не позначитися і на змінах в структурі освіти. В Україні виник приватний сектор вищої освіти. Його розвиток можна розглядати через призму становлення приватного бізнесу в країні. На початку 90-х років відкрилися перші недержавні вищі навчальні заклади в Україні, що було новим і незвичним явищем для широкої громадськості. Успішність більшості з них, розвиток нових підходів до організації освітньої діяльності, високі економічні показники, державне визнання створили в 1994-1998 рр. сприятливі умови для бурхливого зростання цього сектора вищої освіти. Погіршення загальноекономічної кон'юнктури, насичення ринку освітніх послуг та посилення державного регулювання у сфері вищої освіти спричинили в подальшому до уповільнення темпів зростання цього сектора, його стабілізації, а в наступний період – до скорочення.

Перехід на контрактну систему найму професорсько-викладацького складу сконцентрував в руках ректорів політику добору кадрів усіх рівнів (від асистентів до проректорів). Розширення прав навчальних закладів з управління майном та коштами також означало лише збільшення повноважень керівників. Успішність діяльності ВНЗ було тісно пов'язано з особистою управлінською майстерністю та моральними якостями ректорів. Тенденція концентрації владних повноважень стала характерною для усіх

рівнів менеджменту ВНЗ. У деканів на факультетах і завідувачів на кафедрах також зріс обсяг владних повноважень.

У роки незалежності в системі управління вищими навчальними закладами було запроваджено громадське самоврядування. Ректор повинен щорічно звітувати перед конференціями трудових колективів. Вчені ради ухвалюють важливі для діяльності закладів рішення. Профспілкові організації відстоюють інтереси трудового колективу. Багато повноважень отримало студентське самоврядування. Це була нова управлінська форма громадського самоврядування, що зародилася наприкінці XIX ст. у сутичках студентів з урядовими утисками. У радянські часи була відсутня або носила формальний регламентований характер. У незалежній Україні йому було надано особливого змісту і значення. Передбачалося, що студентське самоврядування – це самостійна громадська діяльність студентів, спрямована на реалізацію функцій управління ВНЗ, що визначається ректором, деканами і здійснюється студентами на засадах самодіяльності й саморегулювання відповідно до мети і завдань, що стоять перед студентським колективом.

Таким чином, в часи незалежності склалася система управління вищими навчальними закладами.

Управління вищою освітою в Україні здійснюють такі органи: Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки; галузеві державні органи, до сфери управління яких належать ВНЗ; органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать ВНЗ; Національна академія наук України та національні галузеві академії наук; засновники ВНЗ; органи громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки; Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти [327].

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» сьогодні вища освіта в Україні спрямована на підготовку конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни,

самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях.

Система вищої освіти в Україні відображає мету і завдання суспільства, зумовлена законами його розвитку і відтворює політику держави, потреби суспільного розвитку в галузі освіти і виховання фахівців вищої кваліфікації. У ній відтворена державна політика, рівень економіки і культури, національні особливості українського народу, його традиції тощо [327].

Система освіти – це сукупність вищих закладів освіти, які забезпечують фундаментальну наукову, професійну і практичну підготовку, здобуття громадянами освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей, удосконалення наукової та професійної підготовки, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

В «Енциклопедії освіти» запропоновано таке тлумачення поняття «вищий навчальний заклад» – це «освітній, освітньо-науковий заклад, який реалізує відповідно до наданої ліцензії, освітньо-професійні програми вищої освіти за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність.

Основною діяльністю ВНЗ як центру освіти, науки й культури є:

- задоволення потреб особистості в інтелектуальному, культурному й моральному розвитку, а також у здобутті вищої освіти і набутті кваліфікації в обраній галузі професійної діяльності;

- забезпечення суспільства кваліфікованими спеціалістами й науково-педагогічними кадрами вищої кваліфікації;

- організація й проведення фундаментальних, пошукових і прикладних наукових досліджень та інших науково-технічних, дослідно-конструкторських робіт, зокрема з проблем освіти;

- перепідготовка й підвищення кваліфікації викладачів і спеціалістів;

- поширення знань серед населення, підвищення його загальноосвітнього й культурного рівня» [139, с. 100].

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» ВНЗ за типами поділяють на такі [327]:

- університет – багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) ВНЗ, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (зокрема й доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинену інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність;

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

- коледж – галузевий ВНЗ або структурний підрозділ університету, академії чи інституту, що провадить освітню діяльність, пов’язану із здобуттям ступенів молодшого бакалавра та/або бакалавра, проводить прикладні наукові дослідження. Коледж також має право здійснювати

підготовку фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста [327].

Важливим елементом системи вищої освіти є вищі навчальні заклади всіх форм власності. У таблиці 1.1. відображено мережу ВНЗ I-IV рівнів акредитації станом на 2014 р. відповідно до інформації офіційного веб-сайту Міністерства освіти і науки України [284].

*Таблиця 1.1*

Мережа ВНЗ I-IV рівнів акредитації станом на 2014 р.

| Форми власності ВНЗ | ВНЗ I-II р. а. | ВНЗ III-IV р.а. | ВНЗ I-IV р.а. |
|---|---|---|---|
| Всього | 478 | 325 | 803 |
| - державна | 200 | 215 | 415 |
| - комунальна | 207 | 14 | 221 |
| - приватна | 71 | 96 | 167 |

Джерело: побудовано за матеріалами [284].

Основними структурними підрозділами ВНЗ є факультети, кафедри, бібліотеки.

Факультет – це структурний підрозділ ВНЗ, що об’єднує не менш як три кафедри та/або лабораторії, які в державних і комунальних ВНЗ у сукупності забезпечують підготовку не менше 200 здобувачів вищої освіти денної форми навчання.

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

ВНЗ зобов’язаний мати у своєму складі бібліотеку, бібліотечний фонд якої має відповідати вимогам стандартів освітньої діяльності [327].

Структурними підрозділами ВНЗ можуть бути наукові, навчально-наукові й науково-дослідні та науково-виробничі інститути. Керівництво

інститутом здійснює директор, якого обирають на посаду за конкурсом строком на п’ять років.

Можуть створювати такі центри:

- навчально-науковий інститут – структурний підрозділ університету, академії, інституту, що об’єднує відповідні кафедри, лабораторії, науково-дослідні центри та експериментальні лабораторії, які провадять освітню діяльність і проводять наукові дослідження;

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

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

- спеціальний навчально-реабілітаційний підрозділ, який утворюється з метою організації інклюзивного освітнього процесу та спеціального навчально-реабілітаційного супроводу здобувачів вищої освіти з особливими освітніми потребами, забезпечення їм доступу до якісної вищої освіти з урахуванням обмежень життєдіяльності [327].

Відповідно до алгоритму дослідження наступним розглянемо існуючу організаційно-управлінську структуру ВНЗ.

Сьогодні якісне управління вищими навчальними закладами не може здійснюватися, якщо у системі управління не існує зворотних зв'язків як у межах ВНЗ, так і з зовнішнім середовищем.

ВНЗ як складна організаційна система має такі особливості:

- багатоаспектність цілей діяльності ВНЗ та складність системи взаємопов'язаних процесів. До складу ВНЗ входять різноманітні освітні, наукові, конструкторські, виробничі, соціальні, господарські та інші структурні підрозділи, пов'язані із зовнішніми організаціями й підприємствами;

- багатоконтурність системи та велика кількість каналів управління: тісний взаємозв'язок керованих процесів. Наприклад, навчальний процес органічно пов'язаний із науково-дослідною роботою: міжнародна, інноваційна діяльність, інформатизація охоплює всі сфери діяльності ВНЗ;

- більша частина керованих процесів починається у ВНЗ, а завершується за її межами. Відповідно керівництво ВНЗ – це керівництво розподіленої системи із відсутністю чітких меж; це керування із глобальним зворотним зв'язком, як правило, через зовнішнє середовище, в якому проявляються результати діяльності ВНЗ, формується його імідж, створюється його авторитет як освітнього, наукового та культурного центру;

- висока інерційність ВНЗ як системи. Результати діяльності ВНЗ, як правило, стають помітними через достатньо великий інтервал часу;

- широке застосування інформаційних технологій у діяльності ВНЗ.

Ієрархічна структура цілей та завдань, що має вирішувати ВНЗ у процесі своєї діяльності є основною побудови системи управління.

У системі управління сучасним ВНЗ виокремлюють два суб'єкти – вчена рада й ректор. «Виконавча» структура управління ВНЗ – від ректора й проректорів до начальників відділів, деканів і завідувачів кафедр. У разі ускладнення організаційної структури ВНЗ до неї входять генеральні директори, директори, їхні заступники тощо. Вищим виконавчим керівником є ректор, що здійснює загальне керівництво ВНЗ та має координувати

діяльність всіх нижчезазначених керівників та підрозділів. Побудова системи управління ВНЗ залежить від прийнятої у ВНЗ структури, складу його функціональних ланцюгів і підсистем.

Для більшості ВНЗ може бути застосована система управління із виокремленими керованими процесами: освітня діяльність, включаючи управління якістю підготовки спеціалістів та виховним процесом; науково-дослідна та інноваційна діяльність; фінансово-економічна діяльність; адміністративно-господарська діяльність; розвиток матеріально-технічної бази; добір, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Система управління ВНЗ охоплює взаємодію двох підсистем – керованої та керуючої.

Суб'єктами управління (керованою підсистемою) в цій системи є: органи управління освітою, зокрема є: Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки; галузеві державні органи, до сфери управління яких належать ВНЗ; органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать ВНЗ; Національна академія наук України з національними галузевими академіями; засновники ВНЗ; органи громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки, а також Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти.

У керівній підсистемі – ВНЗ – можна виокремити низку підсистем управління: стратегічним розвитком, навчальною роботою, науковою роботою, економічною діяльністю, зовнішніми зв'язками, виховною роботою, адміністративно-господарською діяльністю.

Кожна із підсистем виконує низку функцій, що відображають зміст підсистеми.

Підсистема управління стратегічним розвитком ВНЗ передбачає такі напрями діяльності: стратегічне планування; управління стратегією розвитку; розроблення бізнес-планів проектів; організація структури управління; управління інноваційною діяльністю; управління маркетинговою діяльністю;

управління практичною підготовкою студентів; вивчення ринку освітніх послуг тощо.

Підсистема управління навчальною діяльністю ВНЗ охоплює: управління навчальним процесом; управління методичною роботою; управління підготовкою навчального процесу; управління інформатизацією та комп'ютеризацією; організацію профорієнтаційної роботи; управління якістю освітнього процесу; управління ліцензуванням, атестацією та акредитацією; управління довузівською підготовкою.

Підсистема науковою роботою ВНЗ включає такі процеси: планування й організацію виконання науково-дослідних робіт; організацію наукової діяльності викладачів, аспірантів і студентів; організацію підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів; управління підготовкою до впровадження наукової діяльності тощо.

Підсистема управління економічною діяльністю ВНЗ об'єднує: управління фінансами та бухгалтерським обліком; управління комерційною діяльністю; оцінку ефективності діяльності; управління працею та заробітною платою тощо.

Підсистема управління зовнішніми зв'язками ВНЗ охоплює: управління міжнародними зв'язками; організацію співпраці з іншими ВНЗ, організаціями, підприємствами тощо.

Підсистема управління виховною роботою поєднує у своєму складі управління культурно-виховною та спортивно-масовою роботою зі студентами тощо.

Адміністративно-господарська діяльність має такі підсистеми управління: матеріально-технічним забезпеченням, охороною праці та технікою безпеки, ремонтно-будівельними роботами, транспортом, видавничою діяльністю тощо.

Перетворення вищого навчального закладу у стійку саморозвиваючу систему є на сьогодні основною метою у сфері управління ВНЗ.

Одним із основних завдань, яке має виконувати система освіти є забезпечення її якісного рівня. Зростання інтелектуальної змістової праці спричиняє потребу в працівниках, здатних осмислювати свою професійну діяльність, спрямовувати її в русло дослідницької, а також приймати рішення у складних ситуаціях. Тому нині на ринку праці основним фактором конкуренції фахівців стає якість освіти – властивість освіти, що визначає її цінність і передбачає наявність підготовлених спеціалістів.

Успішне виконання цього завдання, на думку О. Ельбрехт, передусім залежить від таких складових якості освіти: якість викладацького складу, його здатність і готовність перебудовувати свою роботу відповідно до вимог, що потребує постійного навчання викладачів, підвищення їхнього соціального статусу, посилення соціальної захищеності; якість підготовки студентів, їхньої готовності до отримання саме якісних знань, що пов’язано з диференціацією освітніх програм, удосконаленням системи добору студентів у ВНЗ, виробленням відповідної культури оцінювання і самооцінювання знань, формуванням загальної культури учасників освітнього процесу; якість педагогічних технологій у конкретному вищому навчальному закладі, що передбачає не лише якість застосування форм, методів, засобів навчання, а й їхню відповідність майбутній професійній діяльності випускника та спроможність формувати нові якості особистості, які стають актуальними; якість системи управління закладами освіти; застосування організаційних, науково-методичних, кадрових заходів, спрямованих на підтримку стабільного функціонування і розвиток цих систем з метою вироблення необхідного рівня властивостей, передусім здатності швидко реагувати на зміни навколишнього середовища [138].

Як зазначає, О. Касьянова вирішення питання модернізації системи освіти України можливе за умови впровадження в зміст соціальної й освітньої політики концепції сталого розвитку як складної сукупності взаємодетермінованих соціальних, економічних, політичних, морально-духовних та інших процесів, що зумовлюють ефективність діяльності як на

національному, так і на регіональному й індивідуальному рівнях. Сталий розвиток розуміється не лише як економічний або науково-технічний, а і як суспільний розвиток, пов'язаний із вихованням та освітою населення, де освіті належить роль випереджувального чинника побудови ціннісних і світоглядних засад суспільства. Реалізація стратегії сталого розвитку освіти потребує об'єднання зусиль державних і недержавних структур, координації роботи на національному, регіональному й місцевому рівнях, широкого міжнародного співробітництва [185].

Досягнення ефективності сучасної сфери освіти, подолання її відірваності від потреб країни залежить від усвідомлення на державному рівні, що освіта набуває надзвичайно важливого значення для суспільства, що потребує досліджень власного розвитку з позицій сучасної теорії й методології *управління інноваційно-педагогічною діяльністю ВНЗ*.

Стратегічною метою держави є підвищення якості професійної освіти та її інтеграції в світовий освітянський простір. У даному контексті, відповідність підготовки фахівців запитам суспільства – головне стратегічне завдання, яке повинно вирішуватись як на державному рівні, так і на рівні вищого навчального закладу.

Підготовка інноваційних менеджерів, здатних перетворювати результати наукових досліджень в наукоємний товар і організовувати його виробництво, повинна бути доповнена поліпшенням системи підготовки конкурентоспроможних кадрів, орієнтованих, перш за все, на потреби бізнесу; перепідготовкою науково-педагогічних працівників; створенням та підтримкою на всіх рівнях влади нової системи підготовки фахівців на основі інтеграції «середня школа – вищий навчальний заклад – науково-дослідний інститут – виробниче підприємство», що забезпечить відтворення наукових кадрів; формуванням відносин із співробітниками і партнерами по бізнесу для утримання конкурентних переваг, пов'язаних із використанням інтелектуальної власності.

Нині для посилення ролі інституту освіти необхідно:

- освоєння студентами базових компетенцій науково-дослідної й інноваційної діяльності через їхнє включення у відповідні практики;

- повноцінний перехід на рівневу систему вищої професійної освіти «бакалавр-магістр», що передбачає активне залучення студентів-магістрантів для наукових досліджень і розробок;

- реальне включення більшої кількості науково-педагогічних працівників у науково-дослідну й інноваційну діяльність;

- перетворення університетів у центри комунікації бізнесу, суспільства, держави з питань наукового прогнозування, обміну передовими знаннями;

- інтернаціоналізація наукової діяльності у межах міждисциплінарного наукового співробітництва, що виявляються у формуванні міжнародних дослідницьких колективів, проведенні стажувань у закордонних наукових і міжнародних центрах, публікації результатів наукових досліджень у провідних закордонних журналах.

Посилення ролі інноваційної політики в Україні можливо за умови впровадження механізмів інтеграції фундаментальної академічної науки й освіти, зокрема проведення спільних наукових досліджень та підготовка кадрів для виконання наукових досліджень. Організаційними формами спільної діяльності повинні бути базові кафедри, проблемні лабораторії, спільні науково-навчальні центри тощо.

Вирішення вищезазначених завдань можливе за умов: визначення перспективних потреб у фахівцях різного профілю для академічних інститутів; організації на факультетах ВНЗ підготовки студентів-дослідників за основними напрямами фундаментальних і прикладних досліджень інститутів Національної академії педагогічних наук України, що співпрацюють із ВНЗ.

Реалізація даних завдань передбачає:

- залучення до викладацької діяльності у ВНЗ провідних науковців інститутів Національної академії педагогічних наук України з метою підготовки студентів-дослідників;

- створення дієвої системи підбору талановитої молоді під час навчання у загальноосвітньому закладі та ВНЗ, яка передбачає раннє залучення студентів до науково-дослідної роботи;

- залучення студентів 2-3 курсів для виконання курсових та дипломних проектів, проходження виробничих практик на базі лабораторій Національної академії педагогічних наук за їхньою тематикою, створюючи таким чином базу для підготовки дисертаційних досліджень.

Зміст педагогічної діяльності в інноваційному освітньому процесі суттєво відрізняється від традиційної.

По-перше, значно ускладнена діяльність із розробки курсів, оскільки швидко розвивається технологічна основа. Вона потребує від науково-педагогічного працівника розвитку спеціальних навичок та прийомів педагогічної роботи. Крім того, сучасні інформаційні технології ставлять додаткові вимоги до якості розроблених методичних матеріалів здебільшого через відкритість доступу до них як великої кількості тих, хто навчає, так і інших науково-педагогічних працівників та експертів, що значно посилює контроль за якістю цих матеріалів.

У працях вітчизняних та зарубіжних науковців розкрито структуру, зміст, провідні компоненти загальної освіти. Критерії добору навчальної інформації, структура навчальних та робочих планів та програм (Ю. Бабанський, В. Давидов) [21; 105]. Щодо професійної освіти проблема добору змісту навчання висвітлюється у працях В. Сластьоніна, Л. Подимової [373].

Дослідники встановили загальні вимоги до змісту вищої освіти: орієнтація на забезпечення самовизначення особистості; створення умов для її самореалізації, саморозвитку; розвиток суспільства, держави; формування у тих, хто навчається високого рівня загальної та професійної культури, адекватної картини світу, здатності працювати у різних міжкультурних та міжпрофесійних товариствах [299]. Зміст професійної освіти створює інформаційну модель майбутньої професійної діяльності фахівця. У зв’язку з

цим навчальна інформація, що міститься у конкретному освітньому модулі має відповідати принципам оптимальності, з-поміж яких: принцип мінімізації; принцип відображення об’єктивно існуючих зв’язків; принцип історизму; принцип логічності; принцип підпорядкування; принцип відповідності навчальної інформації характеру професійної діяльності; принцип засвоєння методики самонавчання; принцип відповідності навчальної інформації тенденціям когнітивної діяльності тих, хто вчиться [58].

Оптимізація добору й організації навчального матеріалу можлива за реалізації комплексу принципів: мінімізації, поширеності, комунікативної цінності, емоціонального забарвлення, адаптивності, тематичної маркованості, культурологічного насичення, різнотипності [256].

Зміст навчання є історичною категорією, що безперервно змінюється, розширюється, збагачується відповідно до досягнень сучасних наук та вимог часу. Навчання має бути спрямоване на організацію процесу активного оволодіння різними видами соціокультурної, практичної та теоретичної діяльності.

Принципи та критерії добору змісту навчальної дисципліни реалізовано у відповідній технології, що охоплює такі процедури: визначення основної мети вивчення дисципліни; виявлення низки ознак, що характеризують результат діяльності; опис типології ситуацій, у яких застосовують знання та вміння; розкриття структури діяльності, що формується; поетапна конкретизація системи дій та операцій; визначення системи знань, необхідних для формування вмінь; оцінка (корекція) змісту навчання [299].

По-друге, особливістю сучасного педагогічного процесу є науково-педагогічний працівник, основну ж увагу у разі використання нових інформаційних технологій зосереджено на студентові, який активно вибудовує свій навчальний процес та має можливість обирати свою визначену траєкторію у розвиненому освітньому середовищі. Також важливою функцією науково-педагогічного працівника стає підтримка

студента в його діяльності, сприяння його успішному просуванню, правильне орієнтування його у великому обсязі навчальної інформації, полегшення вирішення проблем, що виникають, допомога у засвоєнні різноманітної інформації. У зв'язку з цим виник термін – фасилтейтор – той, хто сприяє, полегшує та допомагає вчитися.

По-третє, надання навчального матеріалу, що передбачає комунікацію науково-педагогічних працівників і студентів, потребує у сучасній освіті активних та інтенсивних взаємодій між ними більш ніж за традиційних методів навчання, де переважає узагальнений зворотний зв'язок науково-педагогічного працівника із аудиторією, а взаємодія його з окремим студентом слабшає. Сучасні комунікаційні технології дозволяють зробити таку взаємодію найбільш активною, але це вимагає від науково-педагогічних працівників спеціальних додаткових зусиль, а найголовніше – знань та вмінь.

Можливості побудови відкритої освітньої системи, що забезпечує ефективне просування особистості за власною освітньою траєкторією, зумовлені використанням в освітньому середовищі комп'ютерів як засобу підвищення результативності професійної підготовки тих, хто навчається.

Використання комп'ютерів у професійній підготовці студентів реалізує такі цілі: індивідуалізацію і диференціацію освітнього процесу; здійснення контролю зі зворотнім зв'язком, з діагностикою помилок та оцінкою результатів діяльності; проведення самоконтролю і самокорекції; організацію тренування та самопідготовки студентів; комп'ютерну візуалізацію навчальної інформації; моделювання досліджуваних об'єктів і процесів; проведення лабораторних робіт; створення та використання баз даних; посилення мотивації навчання; розвиток різних видів мислення; формування вміння приймати оптимальне рішення або альтернативні рішення у складній ситуації; формування культури суб'єктів освітнього процесу.

Таким чином, на підставі вищезазначеного ми робимо висновок про те, що зміни у педагогічній діяльності під час інноваційного навчання порівняно із традиційним є такими:

- ускладнена діяльність із розробки курсів у зв’язку зі швидким розвитком технологій навчання;

- необхідна наявність спеціальних навичок і прийомів розробки навчальних курсів;

- посилені вимоги до якості навчальних матеріалів у зв’язку із відкритістю доступу до них, а також зростання контролю за їхньою якістю;

- підвищена роль того, хто навчає, у навчальному процесі, центр навчального процесу зміщується від науково-педагогічного працівника до студента;

- інтенсифікація функції підтримки студента, допомоги йому в організації індивідуального навчання;

- реалізація можливості зворотного зв’язку науково-педагогічного працівника із кожним студентом через використання нових комунікаційних технологій на відміну від зворотного зв’язку науково-педагогічного працівника із традиційною аудиторією.

Отже, застосовуючи сучасні комп’ютерні та телекомунікаційні технології у сфері освіти, викликають суттєві зміні у діяльності науково-педагогічного працівника, його місця та ролі у навчальному процесі, а також основних функціях.

Слід зазначити, що саме зміни, а не усунення науково-педагогічних працівників від роботи з допомогою комп’ютерів та відеообладнання, характерні для сучасної освіти. Розвиток освіти, заснований на нових інформаційних технологіях, свідчить, що ці технології впливають не на кількість робочих місць, а на вимоги до якості праці: трансформується його організація, зміст і вимоги до кваліфікації науково-педагогічних працівників. Якщо у традиційній освіті науково-педагогічний працівник більшу частину часу надавав читанню лекцій, то в заснованому на інформаційних технологіях освітньому просторі перетворюється зміст його діяльності. Науково-педагогічний працівник має, по-перше, розробити зміст курсу на новій технологічній основі; по-друге, допомогти студентові зорієнтуватися у

різноманітній навчальній інформації та знайти необхідну для нього траєкторію; по-третє, забезпечити активну взаємодію студента як з ним, так із іншими під час обговорення питань курсу.

Взаємодія протягом навчального процесу, що проводиться на базі сучасних комунікаційних технологій, потребує також спеціальних не лише педагогічних, але й технологічних навичок, досвіду роботи із сучасними технічними засобами. Управління ж інноваційним процесом, викладання на базі сучасних інформаційних технологій передбачають постійний контроль якості діяльності всіх спеціалістів, що беруть участь у цьому процесі з метою підвищення ефективності освіти.

Таким чином, аналіз науково-педагогічної, нормативно-правової літератури [25; 312; 430] та власний досвід роботи дали змогу визначити основні тенденції розвитку вищої освіти, а саме:

- лавиноподібне оновлення технологій, прискорення темпів розвитку економіки та суспільства, що спричиняють необхідність підготовки людей до життя у швидкоплинних умовах;

- перехід до інформаційного суспільства, значне розширення масштабів міжкультурної взаємодії, що породжує особливу важливість комунікативної й інформаційної компетентності особистості; розробку й реалізацію (упровадження, трансляція, збут) наукомістких інноваційних технологій і програмних продуктів (навчального, проектного, аналітичного й іншого призначення), а також мультимедійних систем, що відіграють важливу роль у розвитку освіти, науки, економіки та виробництва;

- глобалізація – перехід, адаптація та розвиток цінностей, знань, технологій і норм поведінки від країни до країни, від суспільства до суспільства в різних частинах світу, що передбачає створення всесвітніх мереж; технологічну, економічну, соціальну, політичну, культурну, освітню інтеграцію; міжнародні союзи і конференції; міжнародне співробітництво та обмін; мультикультурну інтеграцію; міжнародні стандарти та показники навчальних стандартів; забезпечення високої якості освітніх послуг і захисту

прав споживачів освітніх послуг [280, с. 33], а також побудову системи надання освітніх послуг на засадах використання, визнаних в Європі, моделей комплексного управління якістю (Total Quality Management);

- зростання конкуренції, скорочення сфери некваліфікованої малокваліфікованої праці, структурні зміни у сфері зайнятості, що актуалізують потребу в постійному підвищенні професійної кваліфікації й перепідготовки працівників, росту їхньої професійної мобільності;

- підготовка високопрофесійних компетентних фахівців – реалізація нової парадигми професійної освіти потребує принципово нових підходів щодо професійної підготовки студентів третього тисячоліття, фахівців нової генерації;

- зростання важливості людського капіталу, що зумовлює потребу в розвитку освіти на випередження [25; 312; 429; 430];

- необхідність кадрового забезпечення інноваційного розвитку ВНЗ, підготовки керівників та науково-педагогічних працівників до цієї діяльності;

- зростання ролі інноваційно-педагогічної діяльності у роботі ВНЗ;

- зростання рівня педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, що взяли участь у реалізації інноваційних методів, методик та технологій в свою педагогічну діяльність;

- врахування потреб роботодавців до змісту підготовки майбутніх фахівців, налагодження партнерських стосунків.

Аналіз наукових джерел свідчить, що світові тенденції дозволяють розглядати вищу освіту як процес перетворення засвоєного у навчанні досвіду на особистісно соціально значущі психічні властивості людини за умови, що знання й цінності визначають світосприйняття, стають переконанням і формують спрямованість особистості, обсяг знань стає ерудицією та компетентністю, навички й уміння доводяться до майстерності та професійного хисту, а звички стають нормами загальнолюдської моралі і поведінки [459; с. 172].

Отже, проаналізувавши еволюцію організаційно-управлінської структури освітніх установ та визначивши тенденції розвитку вищої освіти, наступним, відповідно до алгоритму нашого дослідження, вважаємо за необхідне розглянути нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності у вищих навчальних закладах.

Основні положення пункту викладено у п’яти публікаціях автора [449; 457; 459; 460; 465].

## 1.2. Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності у вищих навчальних закладах

У межах дослідження важливим є аналіз нормативно-правової бази сучасного розвитку системи вищої освіти України та нормативної документації в інноваційній сфері, прийнятих в Україні.

Основною складовою нормативної бази реформування вищої освіти сучасної України є Конституція України, Закон України «Про освіту» від 23 травня 1991 р. (остання редакція 24 липня 2014 р.), Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 13 грудня 1991 р. (5 грудня 2012 р.), Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 р. та підзаконні нормативно-правові акти, що приймаються Президентом України (укази Президента України «Про заходи щодо вдосконалення системи вищої освіти в Україні» від 17 лютого 2004 р., «Про забезпечення дальшого розвитку вищої освіти в Україні» від 25 вересня 2008 р.), Кабінетом Міністрів України («Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра» від 27 серпня 2010 р. (нова редакція від 18 жовтня 2012 р.) і Міністерством освіти і науки України [447, с. 367].

Основними нормативними документами в інноваційній сфері, прийнятими в Україні є: Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4

липня 2002 р., Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 8 вересня 2011 р., Закон України «Про наукові парки» від 25 червня 2009 р., підзаконні нормативно-правові акти, прийняті Кабінетом Міністрів України («Програма розвитку інвестиційної й інноваційної діяльності в Україні» від 2 лютого 2011 р.), Верховною Радою України (Постанова «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України» від 13 липня 1999 р.) та Проект «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів» (підтриманий Верховною Радою України від 21 жовтня 2010 р.) [453, с. 41].

У Законі України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 13 грудня 1991 р. (остання редакція 5 грудня 2012 р.) зазначено, що науково-технічний прогрес є основним чинником розвитку суспільства.

У новій редакції закону (від 1998 р.) подано правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку науково-технічної сфери, а також різні стимули, економічні, соціальні і правові гарантії.

Визначено повноваження органів влади різних рівнів. Крім опису умов для ефективного використання науково-технічного потенціалу, у законі йдеться про те, що держава має взяти на себе зобов’язання щодо створення сучасної інфраструктури науки, а також інтеграції освіти, науки й виробництва.

На державу законодавчо покладено зобов’язання фінансування й матеріального забезпечення фундаментальних досліджень, прогнозування тенденцій науково-технічного й інноваційного розвитку.

Проте, на практиці ці завдання не виконуються через відсутність фінансово-кредитних та податкових важелів управління інноваційним процесом, через неможливість забезпечити фінансування.

Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» повною мірою використовується у частині ст. 24, що визначає порядок пенсійного забезпечення та нарахування пенсій для наукових працівників.

Так, у Законі України «Про вищу освіту» у ст. 65 «Мета і завдання наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у вищих навчальних закладах» вперше поряд з поняттям наукової та науково-технічної діяльності вживається поняття інноваційної діяльності [327].

Законодавче визначення інноваційної діяльності міститься в Законі України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. [330], згідно з яким інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Проте, на нашу думку, на законодавчому рівні й на рівні наукових визначень поняття інноваційної діяльності розкривається тільки з економічного напряму. Визначення дефініції відсутнє й у ст.1 Закону України «Про вищу освіту». Отже, на нашу думку, необхідно надати визначення дефініції інноваційна діяльність у сфері вищої освіти на законодавчому рівні.

Закон України «Про вищу освіту» встановлює, що метою здійснення наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у вищих навчальних закладах є інтеграція наукової, освітньої і виробничої діяльності в системі вищої освіти. Ідея інтеграції наукової, освітньої і виробничої діяльності в системі вищої освіти в Законі України «Про вищу освіту» міститься в багатьох статтях, зокрема у преамбулі закону, в п. 8 ч. 2 та пп. 1, 7 ч. 3 ст. 3 (принципи державної політики у сфері вищої освіти), ч. 3, 6 ст. 27 (правовий статус вищого навчального закладу), п. 7 ч. 3 ст. 29 (національний вищий навчальний заклад), пп.1, 2 ч. 7 ст. 33 (структурні підрозділи вищого навчального закладу) [327].

Частина 3 ст.65 Закону України «Про вищу освіту» встановлює мету наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності з точки зору отримання кінцевого результату її здійснення, яким є нове наукове знання, нова конкурентоспроможна технологія, вид техніки, матеріалів тощо. Безперервний процес здобуття та подальшого використання нових наукових

знань, нових конкурентоспроможних технологій, видів техніки, матеріалів і т.д. забезпечує постійний інноваційний розвиток суспільства, вимагає від вищих навчальних закладів підготовки фахівців, які здатні створювати інноваційний продукт, тобто фахівців інноваційного типу [327].

У Законі України «Про вищу освіту» у ст. 13 визначено загальні повноваження Міністерства освіти і науки України у сфері вищої освіти, які не відносяться безпосередньо до сфери інноваційної діяльності у сфері вищої освіти, а мають лише опосередковане значення. Зокрема у п. 4.1 ст. 13 зазначено, що Міністерство освіти і науки України провадить аналітично-прогностичну діяльність у сфері вищої освіти, визначає тенденції її розвитку, вплив демографічної, етнічної, соціально-економічної ситуації, інфраструктури виробничої та невиробничої сфери, формує стратегічні напрями розвитку вищої освіти з урахуванням науково-технічного прогресу та інших факторів, узагальнює світовий і вітчизняний досвід розвитку вищої освіти [327].

У ст. 29 Закону України «Про вищу освіту» висвітлено право формування на базі національних вищих навчальних закладів інноваційних структур різних типів (наукові та технологічні парки, бізнес-інкубатори, малі підприємства тощо) на засадах поєднання інтересів високотехнологічних компаній, науки, бізнесу та держави з метою виконання і впровадження інноваційних проектів. Формування таких інноваційних структур та здійснення інноваційної діяльності має здійснюватися відповідно до норм Закону України «Про інноваційну діяльність». Реалізовуючи вищезазначене право національних вищих навчальних закладів на створення інноваційних структур, потрібно мати на увазі, що інноваційним підприємством (інноваційним центром, технопарком, технополісом, інноваційним бізнес-інкубатором тощо) може вважатися лише таке підприємство (об’єднання підприємств), яке розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому

вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг.

У Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» окреслено стратегічні пріоритетні напрями на 2011-2021 рр., з-поміж яких: освоєння нових технологій транспортування енергії, запровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, засвоєння альтернативних джерел енергії; освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- й суднобудування, озброєння та військової техніки; освоєння нових технологій виробництва матеріалів, оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів і нанотехнологій; технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу; впровадження нових технологій і обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики; широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього середовища; розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки [333].

Проте механізми реалізації пріоритетів на сьогодні не вироблено.

Закон України «Про наукові парки» регулює створення та функціонування наукових парків. Закон спрямований на інтенсифікацію процесів розробки, запровадження, виробництва інноваційних продуктів й інноваційної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [332].

У Програмі розвитку інвестиційної й інноваційної діяльності в Україні констатується, що до цього часу не визначено інституційні основи національної системи й умови для збільшення кількості підприємств, що впроваджують інновації.

Для подальшого перспективного розвитку освіти Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України розробило Національну стратегію розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки (10.09.2012 р.), яку було розглянуто та схвалено Кабінетом Міністрів України. У цій програмі сформульовано основні стратегічні напрями розвитку нашої освіти. Основними завданнями

визначено: вдосконалення нормативно-правової бази освіти, оновлення змісту освіти, перехід до компетентнісної парадигми освіти, створення системи національного виховання, забезпечення соціальних гарантій працівникам освіти, розвиток державно-громадського управління освітою, поліпшення фінансового забезпечення галузі [266].

Метою стратегії є підвищення доступної, якісної, конкурентоспроможної освіти для громадян України відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки, кожного громадянина; забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними задатками, здібностями, потребами на підставі навчання упродовж життя [266].

Проект «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів» було розроблено у 2009 р. Комітетом Верховної Ради з питань науки і освіти спільно з академічними інститутами. Даний нормативно-правовий акт має декларативний характер і не містить конкретних дій.

У Постанові «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України» збереження та підвищення якості науково-технологічного потенціалу віднесено до пріоритетних національних інтересів України.

Зокрема зазначено, пріоритетними напрямами науково-технологічного та інноваційного розвитку, що потребують державної підтримки мають стати:

- *у сфері наукового розвитку:*

- фундаментальна наука, насамперед розробки вітчизняних наукових колективів, що мають світове визнання;

- прикладні дослідження і технології, в яких Україна має значний науковий, технологічний та виробничий потенціал та які здатні забезпечити вихід вітчизняної продукції на світовий ринок;

- вища освіта, підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів з пріоритетних напрямів науково-технологічного розвитку;

- розвиток наукових засад розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки;

- наукове забезпечення вирішення проблем здоров'я людини та екологічної безпеки;

- система інформаційного та матеріально-технічного забезпечення наукової діяльності;

- *у сфері технологічного розвитку:*

- дослідження і створення умов для високопродуктивної праці та сучасного побуту людини;

- розроблення засобів збереження і захисту здоров'я людини, забезпечення населення медичною технікою, лікарськими препаратами, засобами профілактики і лікування;

- розроблення ресурсо-, енергозберігаючих технологій;

- розроблення сучасних технологій і техніки для електроенергетики, переробних галузей виробництва, зокрема агропромислового комплексу, легкої та харчової промисловості;

- *у сфері виробництва:*

- формування наукомістких виробничих процесів, сприяння створенню та функціонуванню інноваційних структур (технопарків, інкубаторів тощо);

- створення конкурентоспроможних переробних виробництв;

- технологічне і технічне оновлення базових галузей економіки держави;

- впровадження високорентабельних інноваційно-інвестиційних проектів, реалізація яких може забезпечити якнайшвидшу віддачу і започаткувати прогресивні зміни в структурі виробництва і тенденціях його розвитку.

Основні положення «Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України» відображено:

- у низці законів про спеціальні економічні зони;

- у Законі України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» № 991-XI;

- у низці законопроектів, зокрема про зони розвитку високих технологій, технологічні і наукові парки та ін.

Таким чином, до системи законодавства України про вищу освіту, крім Закону України «Про вищу освіту» належить низка законів, які пов'язані з вищою освітою та інноваційною діяльністю, велика кількість підзаконних нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки України. Ця нормативно-правова база сприятиме інноваційному розвитку держави та інтеграції національної системи вищої освіти у Європейський освітній простір, проте дещо потребує вдосконалення, а саме:

- надати визначення дефініції інноваційна діяльність у сфері вищої освіти на законодавчому рівні;

- поновлення положень законодавства щодо стимулювання інноваційної діяльності;

- посилення захисту прав на інтелектуальну власність;

- прийняття і введення нормативно-правових актів для державно-приватного партнерства в інноваційній сфері.

Основні положення пункту викладені у двох публікації автора [447; 453].

## 1.3. Управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах у сучасній теорії і практиці

Для проведення аналізу інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ звернемося до основних його дефініцій, з-поміж яких «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційно-педагогічна діяльність», «управління», «управління інноваційно-педагогічною діяльністю».

Незмінним двигуном розвитку людської цивілізації слугують інновації, об'єктивна корисність яких полягає у постійному русі вперед, без якого

людині було б важко існувати у безперервно змінному навколишньому середовищі. Супроводжуючи неспинний людський розвиток, науковий підхід до вивчення інновації почав формуватися лише на початку ХХ століття. Уперше у наукових дослідженнях зарубіжних культурологів це поняття виникло, як введення деяких елементів однієї культури в іншу (звичаїв, способів організації життєдіяльності, зокрема виробництва).

Сучасні дослідники визначають інноватику як науку про цілеспрямовані зміни, нововведення [335] або науку про управління [323].

Термін інновація як економічна категорія, введений у науковий обіг австрійським (пізніше американським) вченим Й. Шумпетером (1883-1950) у першому десятилітті ХХ ст. [468, с. 124]. Науковець виокремив п’ять нових комбінацій змін у розвитку, а саме: використання нової техніки, технологічних процесів нового ринкового забезпечення виробництва; упровадження продукції з новими якостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; поява нових ринків збуту [481, с. 19].

Поняттям «інновація» позначають нововведення, новизну, зміну, введення чогось нового. У процесі дослідження зазначеного поняття науковці умовно поділилися на дві групи відповідно до ототожнення або розмежування понять «нововведення» та «інновація» [448, с. 354].

На нашу думку, ці категорії мають змістові відмінності щодо результату, якого планують досягти, створюючи нововведення або інновацію. Нововведення охоплює лише декілька етапів інноваційного процесу і може не впроваджуватися у виробництво. Наприклад, апробовані в системі освіти теорії можуть слугувати методологічним забезпеченням створення новацій. Інновації вирішують системні завдання, сприяють досягненню системних цілей. Діяльність щодо створення інновацій має цілеспрямований пошуковий характер і спрямована на здобуття нового результату. Це цілісний, тривалий процес, основою якого є пошук нової системи діяльності в контексті даної практики. Під процесом створення інновації розуміють повний цикл від генерації ідеї, створення нововведення і

до його впровадження у виробництво. Отже, нововведення – це відповідно оформлений результат фундаментальних та/або прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності, здійснених для підвищення її ефективності та не доведених до масового впровадження [455, с. 62].

Підґрунтям визначення багатогранного поняття «інновація» науковці використовують статичний і динамічний підходи, в межах яких інновація – це процес, зміна, об'єкт, результат і система.

Засадами динамічного підходу стали погляди О. Алімова, Ф. Бездудного, С. Володіна, М. Волинкіної, В. Євтушевського, Л. Шаповалова, І. Гришина, Ю. Морозова, А. Суворова, Ш. Тацуно, Б. Твісса, які визначають інновацію як процес [4; 31; 74; 75; 142; 170; 260; 392; 393]; Л. Водачек, О. Дацій, В. Покотилова, А. Пригожин, Ю. Яковець, Р. Мюллер – як зміну [71; 115; 307; 325; 488; 497]. Основою статичного підходу є погляди науковців, які називають інновацію результатом (Н. Авсянніков, І. Гришин, М. Йохна, Д. Кокурін, П. Ратанін, Р. Фатхутдинов [2; 170; 173; 194; 337; 414]; об'єктом (А. Базилевич, В. Мединський, Б. Райзберг, Е. Уткін) [24; 250; 336; 408].

У науковій літературі поняття «інновація» розглядають або з точки зору процесуальності, або результативності:

- інновація – це результат творчої діяльності, спрямованої на розроблення, створення й розповсюдження нових видів виробів, технологій, запровадження нових організаційних форм тощо [264, с. 80];

- інновація – це своєрідний перехід об'єкта із одного стану в інший [86, с. 7];

- інновація – прогресивний результат творчої діяльності, що широко впроваджують і породжують значні зміни у життєдіяльності людини, суспільства, природи [181, с. 21].

Основні підходи до визначення поняття «інновація» відображено на рисунку 1.1. [452, с. 159].

Наша позиція ґрунтується на притаманній інновації ознаці щодо охоплення низки різнорідних об’єктів, явищ, процесів, а тому під інновацією можна вважати процес, зміну, об’єкт, результат або систему, яким притамана новизна.

Інновація може бути спрямована на різні галузі людської діяльності (медичну, інженерно-технічну, освітню тощо).

Інновації, застосовані в освіті, називають освітніми, що є однією із складових інновацій і не лише кінцевим продуктом застосування новизни в навчально-виховному й управлінському процесах з метою зміни суб’єкта й об’єктів управління й отримання економічного, соціального, науково-технічного, екологічного та іншого ефекту, а і процедурою їхнього постійного оновлення. Аналізуючи дефініцію «освітня інновація», ми дійшли висновку, що у психолого-педагогічній літературі її трактують неоднозначно. Так, інновації розглядають як процеси, результати, технології, зміни.

Вважаємо за доцільне у нашому дослідженні використовувати динамічний підхід до визначення поняття «інновація», під якою розуміємо комплексний цілеспрямований процес створення, розповсюдження та використання новацій, що дозволяють відповідним чином змінювати систему, удосконалювати її та надавати життєздатності.

**Інновація**

| Динамічний підхід | | Статистичний підхід | | |
|---|---|---|---|---|
| Процес (П.) | Зміна (З.) | Об’єкт (О.) | Результат (Р.) | Система (С.) |
| О. М. Алімов: науково-економічний П., який завдяки практичному використанню продуктів розумової праці – ідей і винаходів, породжує створення кращих за властивостями нових видів продукції та нових технологій<br>Ф. Ф. Бездудний: П. реалізації нової ідеї в будь-якій сфері життєдіяльності людини, що сприяє задоволенню існуючої потреби на ринку та забезпечує економічний ефект<br>С. А. Володін: комплексний П. впровадження і використання результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, спрямований на задоволення конкретних суспільних потреб з метою отримання певного ефекту (економічного, екологічного, соціального, науково-технічного, інтегрального), який потребує значної концентрації інвестиційних та управлінських ресурсів для свого задоволення<br>М. В. Волинкіна: залучення до економічного обороту результатів інтелектуальної діяльності, що містить нові, зокрема і наукові, знання з метою задоволення суспільних потреб і (або) одержання прибутку<br>В. Євтушевський, Л. Шаповалова: комерціалізація нововведення<br>І. Я. Гришин: використання в тій чи інший сфері суспільства результатів інтелектуальної (в т.ч. науково-технічної) діяльності, спрямованих на удосконалення процесу його результатів<br>Ю. П. Морозов: П. розроблення, освоєння експлуатації та вичерпання виробничо-економічного і соціального потенціалу, що лежить в основі новації<br>Ш. Тацуно: застосування ідей, що веде, у підсумку, до зростання прибутку чи збільшення обслуговування<br>Б. Твісс: П., в якому винахід чи ідея набуває економічного змісту<br>А. П. Суворова: використання результатів наукових досліджень та розробок, що покращують процес виробництва, економічних, правових, соціальних відносин в галузі науки, культури, освіти та ін. сферах діяльності. | Ф. Валента: в первісній структурі виробничого організму, тобто як перехід його внутрішньої структури до нового стану<br>Л. Водачек, О. Водачкова: цільова З. у функціонуванні підприємства як системи<br>А. Пригожин: цілеспрямована З., що вносить у середовище впровадження (організацію, поселення, суспільство тощо) нові відносно стабільні елементи<br>Ю. Яковець: якісні З. у виробництві, які можуть стосуватися як техніки і технології, так і форм організації виробництва і управління<br>Р. Мюллер: З. (активна чи пасивна) конкретної системи щодо зовнішнього середовища<br>О. Дацій: проведення З. в техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері з метою одержання економічного ефекту через задоволення певних суспільних потреб<br>В. Покотилова: у широкому розумінні - позитивна З., яка є результатом цілеспрямованої діяльності конкретних осіб, колективів, організацій і т.п. | А. Базилевич : синонім нововведення або новації, може використовуватися і одночасно з ними<br>В. Мединський: О., упроваджений у виробництво у результаті проведеного наукового дослідження або зробленого відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога<br>Б. Райзберг: нововведення в галузі техніки, технології, організації праці і управління, основані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використання цих новацій в різних галузях і сферах діяльності<br>Е. Уткін: О., впроваджений у виробництво в результаті проведеного дослідження або зробленого відкриття, що якісно відрізняється від попереднього аналога<br>А. Грязнова: новація у виробничій і невиробничій сферах, в галузі економічних, соціальних, правових відносин, науки, культури, освіти, охорони здоров’я і т. д. | Н. Авсянніков: Р. практичного або науково-технічного освоєння новації<br>М. Йохна, В. В. Стадник: кінцевий Р. інноваційної діяльності, що отримав утілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг<br>Д. Кокурін: Р. діяльності з оновлення, перетворення попередньої діяльності, що спричиняє заміну одних елементів іншими або доповнення існуючих новими<br>П. Ратанін: Р. створення й освоєння принципово нового чи модифікованого засобу (нововведення), що задовольняє конкретні потреби<br>Р. Фатхутдинов: кінцевий Р. впровадження новації з метою зміни об’єкта управління і одержання економічного, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту. | О. Князєва: С., сукупність суб’єктів і об’єктів, що взаємодіють в процесі створення і реалізації інноваційної продукції, яка має головну змістову характеристику – новизну і частини – старе, сучасне та нове.<br>Й. Шумпетер: це здійснення нових комбінацій, яке охоплює 5 випадків: 1) виготовлення нового блага, тобто невідомого до цього часу споживачем, або створення нової його якості;<br>2) впровадження нового тобто невідомого для даної галузі, методу (способу) виробництва;<br>3) освоєння нового ринку збуту;<br>4) одержання нового джерела сировини або напівфабрикатів;<br>5) здійснення відповідної реорганізації, наприклад забезпечення монопольного стану. |

Рис. 1.1 Основні підходи до визначення поняття «інновація»

Джерело: побудовано за даними [2; 4; 24; 31; 71; 74; 75; 115; 142; 170; 173; 194; 211; 250; 260; 323; 336; 386; 392; 393; 408; 414; 488; 497]

Узагальнення підходів до тлумачення дефініції «освітні інновації» подано у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

Підходи до визначення дефініції «освітні інновації»

| Визначення | Джерело |
|---|---|
| 1 | 2 |
| **1. динамічний підхід** | |
| Інновація як процес | |
| Інновація – це процес створення, поширення й використання засобів (нововведень) для вирішення тих педагогічних проблем, які досі вирішувались по-іншому | О. Савченко [351, с. 356] |
| Інновація – цілеспрямований і керований процес внесення змін в освітню практику шляхом створення, розповсюдження та освоєння нововведень | О. Попова [317] |
| Інновація – це комплексний, цілеспрямований процес створення, поширення і використання новації | Л. Ващенко [56, с. 45] |
| Інновація – процес оновлення чи вдосконалення теорії і практики освіти, який оптимізує досягнення її мети. Інновація в освіті є не лише кінцевим продуктом застосування новизни у навчально-виховному й управлінському процесах з метою зміни (якісного покращення) суб'єкта та об'єкта управління і отримання економічного, соціального, науково-технічного, екологічного та іншого ефекту, а й процедурою їхнього постійного оновлення | Л. Даниленко [111, с. 45] |
| Інновація – цілеспрямований процес часткових змін, що ведуть до модифікації мети, змісту, методів, форм навчання й виховання, адаптації процесу навчання до нових вимог | Н. Волкова [73, с. 432] |
| Інновація – процес втілення в практику результатів експериментальних творчих досліджень | І. Матіюк [248, с. 4] |
| Інновація як зміна | |
| Інновації – це зміни всередині педагогічної системи, які покращують проходження та результати навчально-виховного процесу | І. Підласий [302, с. 3] |

*Продовження таблиці 1.2*

| 1 | 2 |
|---|---|
| **ІІ Статичний підхід** | |
| Інновація як результат | |
| Інновація – це результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних рішень різноманітних педагогічних проблем | [303, с.5] |
| Інновація – результат (продукт) творчого пошуку особи або колективу, що відкриває принципово нове в науці й практиці, як результат народження, формування і втілення нових ідей. Якщо педагог відкриває принципово нове, то він є новатором, якщо трансформує наукову ідею у практику – інноватором | [288, с. 5-9] |
| Інновація – це результат процесу розроблення і практичної реалізації основних гіпотез, ідей, моделей; створення, поширення й використання нових форм, методів, засобів для тих освітніх завдань, які досі не вирішувались, або розв'язувались інакше як у теорії, так і на практиці | [56, с. 6] |

Джерело: побудовано за матеріалами [56; 73; 111; 248; 288; 302; 303; 317; 351].

Науковці, що досліджують інноваційні явища у сфері освіти, стверджують, що «… сама концепція перманентності освіти має на меті перманентність перетворення» [7] й досліджують інновацію як органічну частину щоденної роботи, тобто як безперервний процес.

У педагогічних дослідженнях К. Ангеловські, В. Загвязинського, В. Шукшунова поняття «інновація», як правило, ототожнені з поняттями «новизна», «нововведення» [7; 154; 479].

Інші науковці розглядають інновації як процес виникнення, розвитку, впровадження у практику нововведень [69; 162; 332].

Переважна більшість науковців під освітніми інноваціями розуміють процес, що спричиняє певні зміни в освітній системі [502, с 75].

Аналізуючи наукові дослідження, ми дійшли висновку, що найбільш ґрунтовним є визначення інновації, запропоноване Л. Даниленко, яка розглядає її не лише як кінцевий продукт застосування новизни у навчально-виховному й управлінському процесах з метою зміни (якісного покращення)

суб'єкта та об'єкта управління й отримання економічного, соціального, науково-технічного, екологічного та іншого ефекту, а й процедурою їхнього постійного оновлення. Освітня інновація виступає складовою загальної, яка, в свою чергу, складається з педагогічної, соціально-економічної та науково-виробничої.

Педагогічна інновація як складова загальної характеризується новою чи вдосконаленою педагогічною системою або технологією педагогічного процесу. Дослідницею виокремлено нову галузь в управлінні соціальними системами, до яких належить менеджмент освітніх інновацій, який є «процесом цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціальну систему, що перебуває у постійному розвитку), в результаті якого відбувається не лише його якісна зміна, а й підвищується рівень конкурентоспроможності й інвестованість [112, с. 85].

Для з'ясування всебічної характеристики інновацій, пізнання, осмислення спільного і відмінного з іншими нововведеннями необхідно знати їхню класифікацію, що дозволить якнайточніше обирати необхідне нове і розробляти для його засвоєння оптимальну технологію, яка максимально враховуватиме специфіку нововведення.

Розмаїття специфічних умов в інноваційній діяльності спричиняє те, що, незважаючи на спільність предмета інновацій, кожне її впровадження є унікальним.

Існують розбіжності між радикальними інноваціями і тими, які удосконалюють або модифікують, відображають якісні відмінності у рівні новизни відповідних нововведень і вказують на залежність одних від інших. Радикальні інновації є базою для подальших удосконалень. За цими розбіжностями простежують два типи суб'єктів інноваційної діяльності, їхні організаційні структури переважно протилежні, а їхнє зіставлення – діалектичне. Після впровадження радикальної інновації вдосконалююча сприяє подальшому її розвиткові й подовжує ефект. Проте на початкових

стадіях радикальні інновації наштовхуються на опір з боку механізмів і структур удосконалюючої діяльності.

Науковцями К. Ангеловські [7], Л. Даниленко [112], І. Дичківською [124], О. Козлової [192], Л. Машкіною [249], О. Поповою [316], М. Поташніком [320], Г. Селевком [360], Ю. Швалбом [475], Н. Юсурбековою [487] здійснено спробу класифікувати педагогічні інновації.

Так, К. Ангеловські пропонує класифікацію за сферою, в якій педагогічну інновацію впроваджують, а також способом виникнення, обсягом і глибиною впровадження, основою, на якій виникли. Науковець поділяє педагогічні нововведення на систематичні, планові, заздалегідь задумані, стихійні, спонтанні, випадкові, масові, масштабні, глобальні, радикальні, фундаментальні, стратегічні, істотні, глибокі, часткові, малі, неглибокі, зовнішні, внутрішні [7].

Класифікацію педагогічних інновацій на підставі компонентів педагогічного процесу (навчання, виховання й управління) та його складових (мети, завдань, змісту, структури, форми, методів, засобів, які, в свою чергу, поділені на загальні і технічні) подає Л. Даниленко [112].

Г. Селевко пропонує класифікувати інноваційні технології за філософською основою (діалектичні і метафізичні, матеріалістичні та ідеалістичні, наукові й релігійні, антропософські і теософські, гуманні й антигуманні, вільного виховання та примусу); провідним фактором психологічного розвитку (біогенні, психогенні, соціогенні та ідеалістичні); підходом до дитини (авторитарні, педоцентричні, особистісно орієнтовані, гуманно-особистісні, технології співробітництва, вільного виховання та ін.) [360].

Узагальнену класифікацію здійснила І. Дичківська, поділивши інновації на такі групи:

1. Залежно від сфери застосування:

- інновації у змісті освіти (оновлення змісту навчальних програм, підручників, посібників тощо);

- інновації в технології навчання і виховання (оновлення методик викладання та взаємодії у виховному процесі);

- інновації в організації педагогічного процесу (оновлення форм і засобів здійснення навчально-виховного процесу);

- інновації в управлінні освітою (оновлення структури, організації і керівництва освітніми закладами);

- інновації в освітній екології (архітектурне планування освітніх закладів, використання будівельних матеріалів, інтер'єр приміщень тощо).

2. Залежно від масштабу перетворень:

- часткові (локальні, одиничні) нововведення, не пов'язані між собою;

- модульні інновації (комплекс пов'язаних між собою часткових нововведень, що належать до однієї групи предметів або однієї вікової групи дітей тощо);

- системні інновації (охоплюють весь навчально-виховний заклад) і передбачають перебудову всього закладу під певну ідею, концепцію або створення нового освітнього закладу на базі попереднього.

3. Залежно від інноваційного потенціалу:

- модифікаційні інновації (пов'язані з удосконаленням, раціоналізацією, видозміною, модернізацією того, що має аналог або прототип);

- комбінаторні інновації (передбачають нове конструктивне поєднання елементів раніше відомих методик, які в такому варіанті ще не використовувалися);

- радикальні або фундаментальні, глобальні, базові інновації (вони, як правило, є відкриттями, що найчастіше виникають у результаті творчої інтеграції і сприяють створенню принципово нових навчальних засобів).

4. Залежно від позиції щодо свого попередника:

- замінні інновації (їх запроваджують замість конкретного застарілого засобу), до яких належать: театральні і художні студії, спортивні секції, школи балету і танців тощо;

- скасовуючі інновації (суть їх полягає у припиненні діяльності певних органів, об’єднань, у скасуванні форми роботи, програми без заміни їх іншими, за умови їхньої неперспективності, з огляду на потреби розвитку навчального закладу, або гальмують його);

- відкриваючі інновації (передбачають освоєння нової програми, нового виду освітніх послуг, нової технології тощо);

- ретровведення (освоєння в навчально-виховному закладі того, що існувало в педагогічній практиці раніше).

5. Залежно від місця виникнення:

- інновації в науці (оновлення педагогічної теорії);

- інновації в практиці (оновлення педагогічної практики);

6. Залежно від часу появи:

- історичні інновації (відродження історико-педагогічної спадщини в нових умовах);

- сучасні інновації (інновації сьогодення).

7. Залежно від рівня очікування, прогнозування і планування:

- очікувані (планові) інновації;

- неочікувані (незаплановані) інновації.

8. Залежно від галузі педагогічного знання:

- виховні інновації (у галузі виховання);

- дидактичні інновації (у галузі навчання);

- історико-педагогічні інновації (у галузі історії педагогіки) тощо [124, с. 33-36].

Н. Юсуфбекова класифікує освітні інновації за такими параметрами:

- місцем появи – у науці або практиці; за часом появи – історичні або сучасні;

- ступенем очікування, прогнозування й планування – очікуванні й спонтанні, заплановані й позапланові;

- можливістю впровадження – своєчасні й несвоєчасні, порівняно легко впроваджувані й важко впроваджувані;

- галуззю педагогічного знання – дидактичні, історико-педагогічні, школознавчі;

- ступенем новизни – абсолютні й відносні;

- ступенем перетворення педагогічних процесів – ті, що вносять корінні й часткові зміни; стосовно педагогічної системи – системні й несистемні; за оригінальністю – оригінальні й неоригінальні [280].

На нашу думку, мета класифікації освітніх інновацій полягає у таких етапах:

- дослідженні якісного різноманіття й особливостей різних освітніх інновацій, їхніх структур, тенденцій до зміни;

- формуванні й накопиченні бази даних освітніх інновацій;

- прийнятті рішень щодо раціоналізації структури освітніх інновацій, що сприятимуть підвищенню якості об’єктів інноваційного управління в освіті.

У загальній інноватиці використано предметну класифікацію, яка охоплює такі групи освітніх інновацій:

- група педагогічних і техніко-технологічних інновацій у вищій освіті (нові навчальні плани і програми; педагогічні методи й освітні технології; посібники, підручники й інші навчально-методичні матеріали; елементи і методи виховної роботи у процесі навчання; матеріально-технічні засоби навчання; інформаційні технології навчання). Якщо зазначені освітні інновації впроваджують одночасно, то така сукупність може бути визначена як педагогічна реформа.

- група економічних інновацій у вищій освіті (інновації у галузі прогнозування і планування, що охоплює державне замовлення у галузі підготовки кадрів; інновації в галузі фінансування й інвестування вищої освіти, ціноутворення, амортизації навчального обладнання, формах підприємництва тощо). Одночасне їх втілення визначають як економічну реформу вищої освіти.

- група соціальних інновацій у вищій освіті охоплює інновації у соціальному статусі професорсько-викладацького складу, формах і методах оплати праці й мотивації в умовах роботи працівників вищої освіти; інновації у кадровому складі тощо. Єдине й одночасне застосування вищезазначених інновацій можна кваліфікувати як реформу соціальної сфери вищої освіти.

- група інституціональних освітніх інновацій, зокрема створення нових ВНЗ, факультетів, кафедр, навчальних центрів за новими напрямами підготовки фахівців та іншої інституціональної освіти у системі вищої освіти; нові освітні стандарти; нові спеціальності і спеціалізації підготовки кадрів; нові інституційні форми інтеграції вищої освіти з наукою і бізнесом; оновлення структури вищої освіти. Комплексне проведення інституціональних освітніх інновацій може вважатися інституціональною реформою у вищій освіті.

- група політико-управлінських інновацій, нові законодавчі й інші нормативні акти у сфері вищої освіти; інновації в освітній політиці (у системі пріоритетів, розробці стратегій), в управлінні вищою освітою (в оргструктурах управління, організації вищої освіти, кадрах управління, маркетинговій діяльності тощо). Сукупність політико-управлінських інновацій може вважатися політико-управлінською реформою вищої освіти.

Таким чином, вищезазначені групи освітніх інновацій так чи інакше пов’язані між собою і разом можуть кваліфікуватися, як комплексна реформа вищої освіти [455, с. 66-67].

Отже, освітніми інноваціями є вдосконалені чи нові освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи або їх компоненти; освітні технології, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності [280, с. 97].

Інновації, які впроваджують в освітніх установах поділяють за галуззю змін на педагогічні (дидактичні і виховні) та управлінські. Перші – забезпечують розвиваючі чи модифікуючі зміни в освітньому процесі, а другі – в управлінському.

Отже, суть освітньої інноваційної діяльності полягає в забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність навчального закладу, спрямованих на розвиток колективу й покращення його роботи.

До управлінських інновацій належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології, що дають змогу створити відповідні умови для оперативного й ефективного прийняття керівником управлінського рішення.

Крім того, на нашу думку, важливо мати уявлення про псевдоінновації в освіті, які пов'язані із її поверховими змінами, спекулятивними інтересами суб'єктів освітніх інновацій, а також з мотивами дискредитації освітніх реформ за рахунок псевдоноваторської діяльності [455, с. 67].

Інновації такого типу було поділено на дві групи:

Перша група – це породжені суб'єктивізмом інновації, що не забезпечують реальну ефективність освітньої системи і проводяться з метою:

- штучного оновлення змісту, методів і форм освіти, включаючи її систему управління (інноваційна імітація);

- дискредитування прогресивного курсу на оновлення, блокуючи необхідні освітні інновації і впроваджуючи морально застарілі, неадекватні ситуації нововведення (інноваційна дискредитація);

- реалізації амбіцій, навіювання організації авангардного, але поки що неефективного нововведення (інноваційна амбіція).

До другої групи псевдоінновацій в освіті належать ті, які стосуються зовнішнього її боку і є поверховими, наприклад у галузі піару, перейменування інститутів в університети, шкіл у ліцеї, училищ в коледжі без суттєвого оновлення процесу навчання [455, с. 67].

Їхня поява як суто стихійних процесів, зумовлена, з одного боку, зростаючими соціальними потребами суспільства щодо змін в освіті, з іншого – відсутністю механізмів регулювання інноваційних процесів, насамперед ігноруванням таким інструментарієм як експертиза, діагностика, аналіз тощо. Як результат, серйозна докторська робота підміняється

популістськими ідеями, мета яких полягає у реалізації професійних амбіцій, бажанні отримати швидкі результати і задовольнити запити батьків. Педагогічні квазіінновації породжують нездорову атмосферу в педагогічному колективі, створюють напружені взаємини у роботі вчителів та учнів [56].

Таким чином, слід зауважити, що типології педагогічних інновацій побудовано на підставі різноманітних підходів. Виокремити ці типи досить складно, оскільки сфери освіти настільки тісно взаємопов'язані, взаємозумовлені та взаємозалежні, що інновації в одній із них зумовлюють інновації в будь-якій іншій.

Виходячи з вищезазначених підходів до тлумачення дефініції «інновація», ми дійшли висновку, що інновація – це комплексний цілеспрямований процес створення, розповсюдження та використання новацій, метою якої є задоволення потреб та інтересів освітян у нових засобах, що дозволяють відповідним чином змінити систему, способи забезпечення її ефективності, стабільності, життєздатності. На нашу думку, ними потрібно управляти, оскільки їхня ефективність залежить від ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Одним із ключових понять нашого дослідження є «педагогічна діяльність».

Поняття «діяльність» у філософії визначають, як специфічний для людини спосіб ставлення до зовнішнього світу, що полягає у перетворенні й підкоренні його людським цілям [206, с. 66]. У діяльності людина створює предмети матеріальної й духовної культури, розвиває свої здібності, зберігає й удосконалює природу, перетворює суспільство тощо.

Педагогічна діяльність у вищому навчальному закладі має надзвичайно важливе соціальне значення, оскільки розвиток суспільства залежить від економічного, соціального, культурного, політичного рівня підготовки майбутнього фахівця.

За визначенням М. Фіцули «педагогічна діяльність – це діяльність, спрямована на підготовку висококваліфікованого спеціаліста, здатного знайти своє місце на ринку праці, активно включитися у політичну, суспільну, культурну та інші сфери життя суспільства» [422, с. 62].

Н. Кузьміна виокремлює п’ять рівнів продуктивності педагогічної діяльності:

- репродуктивний – полягає у вмінні викладача пояснити слухачам те, що сам знає (непродуктивний);

- адаптивний – передбачає уміння викладача пристосувати своє повідомлення до особливостей аудиторії (низький);

- локально-моделюючий – полягає у володінні викладачем стратегіями передавання знань з окремих розділів і тем (середній);

- системно-моделюючий – суть його у вмінні формувати систему знань, умінь, навичок з предмета загалом (продуктивний);

- системно-моделюючий діяльність і поведінку – передбачає здатність викладача перетворювати свій предмет на засіб формування особистості вихованців (високопродуктивний) [215, с. 67].

Аналізу наукових праць засвідчив, що ефективність праці науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу залежить від низки об’єктивних і суб’єктивних чинників, з-поміж яких:

- раціональність використання свого робочого часу;

- матеріально-технічна база вищого навчального закладу;

- забезпечення науковою інформацією, чисельності допоміжного персоналу та його кваліфікації;

- якісний і кількісний склад кадрів;

- організація робочих місць науково-педагогічних працівників і студентів;

- умови праці й життя науково-педагогічних працівників, системи їхнього матеріального і морального стимулювання, культурно-побутового обслуговування студентів та працівників ВНЗ;

- соціальна активність й індивідуально-особистісні якості вузівського персоналу і студентів;

- ділові й особистісні взаємовідносини викладачів і студентів, стиль управління тощо [133].

Розглянемо також важливе для нашого дослідження поняття «інноваційний процес».

Російські вчені Ю. Круглов й І. Легостаєв під інноваційним процесом розуміють перетворення наукового знання в інновацію, тобто послідовний ланцюг подій, під час яких інновація проходить шлях від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги й поширюється у практичному використанні [211]. Цей процес проводять у тісній єдності із середовищем, до того ж його спрямованість, темпи, цілі залежать від соціально-економічного середовища, в якому він функціонує й розвивається. О. Попова визначає інноваційний педагогічний процес як «зумовлений суспільною потребою комплексний процес створення, впровадження, розповсюдження новацій й інновацій та зміни освітнього середовища, де здійснюється його життєвий цикл» [317, с. 16]. На думку Т. Шамової, інноваційний процес охоплює формування та розвиток змісту й організації нового [444, с. 136].

Л. Ващенко визначає інноваційний процес, як «циклічний процес переходу в якісно інший стан, з ревізією застарілих норм та положень…» [56, с. 45].

На думку М. Поташника, інноваційний процес – це комплексна діяльність щодо створення, освоєння, використання та поширення нововведень [406, с. 197]. В. Сластьонін та Л. Подимова виділяють два типи інноваційних процесів у галузі освіти. Перший тип – інновації, які виникають стихійно, без глибокого розуміння всіх умов, засобів і шляхів здійснення інноваційного процесу. Такі інновації не пов’язані з науковим обґрунтуванням, їх реалізують на емпіричному рівні, під впливом ситуативних вимог, вимагають ґрунтовного аналізу для виокремлення їхніх позитивних сторін. Другий тип нововведень – інновації, які впроваджують на

ґрунті цілеспрямованої, науково-культивованої міждисциплінарної діяльності. Дослідники управління обома типами інноваційних процесів поділяють на чотири групи: науково-контрольні функції виконують наукові організації; науково-адміністративні функції здійснюються ними за підтримки органів управління освітою; адміністративно-наукові функції покладені на органи управління освітою на підставі сучасних наукових засад; політико-адміністративні функції беруть на себе органи влади [373].

Г. Файзуліна, спираючись на працю французького вченого Е. Брансуіка, виокремила три можливі види педагогічних нововведень:

- повністю нові або раніше невідомі освітні ідеї та дії;

- адаптовані, поширені або переоформлені ідеї і дії, що набувають особливої актуальності у певному середовищі й в певний період;

- ті, що виникають у новій ситуації, у змінних умовах, коли нові умови гарантують успіх певних позитивних ідей [411].

Змістовно педагогічні інновації дослідник розглядає у різних аспектах і стратегіях удосконалення освітніх систем, а саме:

- розроблені концепції розвитку й саморозвитку освітнього закладу;

- оновлюючі зміст освіти;

- змінні або розроблені нових методів, методик, педагогічної технології навчання, виховання й розвитку особистості й колективу;

- вдосконалені управління й самоуправління освітнього закладу тощо [411].

Педагогічні інновації як «результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних рішень різноманітних педагогічних проблем» розглядає В. Паламарчук, яка наголошує, що «прямим продуктом творчого пошуку можуть бути нові навчальні технології, оригінальні виховні ідеї, форми та методи виховання, нестандартні підходи в управлінні. Побічним продуктом інновацій як процесу творчої діяльності є зростання педагогічної майстерності вчителя й керівника, рівня його культури, мислення, світогляду.

Тобто творчий пошук педагогічних інновацій веде до новоутворень у цілісній системі особистості» [288, с. 5-6].

А. Пригожин визначає інновацію як цілеспрямовану зміну, яка вносить у певну соціальну одиницю – організацію, суспільство, групу – нові, відносно стабільні елементи [506, с. 28]. Інновації розглядають як комплексний, цілеспрямований процес створення, пропагування й використання новизни, метою якої є задоволення потреб й інтересів людей новими засобами, що породжує якісні зміни системи й способів забезпечення її ефективності, стабільності, життєдіяльності. Інноваційний процес пов'язаний із переходом в якісно новий стан із ревізією усталених норм і положень, ролей тощо [499, с. 33].

Інновація має внутрішню логіку й спрямування, що визначено логікою розгортання від ідей новизни до її використання, а також логікою відносин між учасниками інноваційного процесу. Інноваційний процес володіє певною стійкістю через наявність механізмів самовиробництва. Різні набори цих механізмів та їхнє поєднання зумовлюють різноманітність інноваційних процесів [323].

Ю. Карпова виділяє в інноваційному процесі такі етапи:

- усвідомлення або прогнозування суспільних потреб;
- пошук концепції вирішення проблеми;
- дослідження проблеми;
- розробка;
- засвоєння;
- розповсюдження (дифузія);
- втілення й інтеграція у культуру [181].

Завдяки цьому підходу виникає цілісність процесу як поліфункціонального феномену, що охоплює достатньо різносторонні сфери його дії. Підкреслюючи багатомірність явища, Є. Режабек виокремлює всі його складові: інтелектуально-управлінську сферу, інформаційно-впроваджувальну й культурно-пошукову. На думку Є. Режабека, логічна

послідовність різних стадій інноваційного процесу дозволяє зберегти й за необхідності виокремити як підсистеми три основні блоки життєвого циклу інновацій – виникнення (зародження) – засвоєння (впровадження) – поширення (дифузія) [339, с. 27]. Кожен з яких має свою специфічну предметність організації дій і свій проміжковий результат, єдність яких забезпечує якість процесу в цілому.

Поділяючи цей підхід, ми вважаємо, що на його концептуальній основі й у межах розуміння інновації як процесу й результату, що розвивається за трьома змістовно логічними лініями, необхідно визначити відповідні їм соціальні механізми, що дозволить більш коректно вибудовувати відповідну систему управління інноваціями. Для цього необхідно враховувати те, що своєрідними «межами», усередині яких розміщують простір інновацій, можуть слугувати:

- усвідомлення стану й прогнозування суспільних потреб із виявом проблеми, вирішення якої надає імпульс розвитку;

- перетворення інновації у стабільний чинник системи.

У просторі інновація проживає повний життєвий цикл, хоч на будь-якому із її етапів можливий інноваційний вибух, внаслідок якого виникає потреба повернення до уточнення початкової проблеми (тоді початок нового життєвого циклу) або до початкового стану системи (відмова від інновації як способу управління розвитком) [498, с. 126].

Деякі автори [14; 165; 201] замість поняття «інноваційний процес» використовують поняття:

- «інноваційний ланцюжок» – набір елементів системи і/або підсистеми, послідовно взаємодіючих у процесі створення нових продуктів або технології й тих, що забезпечують одержання результату, адекватних змінам зовнішніх умов, перш за все змінам умов ринку (система – процес – результат);

- «інноваційний цикл» – процес генерації результатів, адекватний умовам ринку, що забезпечує відтворення результатів і розвиток елементів системи, що беруть участь у даному процесі (процес – результат – система).

Інноваційний цикл охоплює такі етапи:

- базові (фундаментальні) дослідження;

- науково-дослідні роботи, що включають створення та запровадження моделі (прототипу, взірця);

- дослідно-конструкторська розробка, спрямована на створення технології наступного виробництва, якого потребує ринок виробництва;

- комерціалізація й виробництво, що передбачає проведення маркетингу, бізнес-планування, оцінки інвестицій, технологічного обладнання й обсягу випуску;

- продаж товару (а також ліцензування й патентів), представлення розроблених послуг, організація системи експлуатації й сервісу, технічна допомога [162].

Контент-аналіз праць з інноваційної проблематики дозволяє виокремити ще одне базове поняття нашого дослідження – «інноваційна діяльність».

У наукових доробках А. Анчишкіна, Н. Кондратьєва, Т. Коно, Дж. Кларка, К. Оппенлендера, К. Суто, К. Фридмена та ін. інноваційну діяльність розглядають як у широкому, так і вузькому значенні слова. У першому випадку – це момент життєдіяльності суспільства, що охоплює природні та штучні, соціально-політичні, економічні чинники суспільного розвитку. У вузькому значенні слова інноваційна діяльність спрямована на забезпечення нового рівня взаємодії чинників виробництва через використання нових науково-технічних знань [11].

Відповідно до термінологічного словника, інноваційна діяльність – це вид діяльності, пов’язаний з трансформацією ідеї (як правило результатів наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень) у

новий або удосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, або у новий підхід до соціальних послуг [378].

Наукове визначення дефініції «інноваційна діяльність» подано П. Завліним і Л. Косалсом.

Так, П. Завлін інноваційну діяльність визначає як комплекс заходів (наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних), що породжують інновації. Цей підхід дає змогу виокремити окремі етапи в інноваційному процесі [151].

Досліджуючи інноваційну діяльність керівника закладу, Л. Косалс трактує її як «сукупність особливого виду робіт, що необхідно зробити під час виконання управлінських функцій» [204]. Такої токи зору дотримуються й інші науковці [101; 140].

На нашу думку, найбільш ґрунтовне визначення поняттю «інноваційна діяльність» зроблено Н. Лапіним. Взявши за основу визначення діяльності, сформульоване К. Марксом [246, с. 123-125], як глибинного джерела «саморозвитку людини», Н. Лапін визначає інноваційну діяльність як таку, що змінює рутинні компоненти продуктивних видів діяльності. Об’єктом такої діяльності автор вважає інші види діяльності, що сформувалися в попередній період і набули репродуктивного характеру, а їхні засоби (способи, прийоми) стали повсякденними для даного суспільства. Змінити їх здатна інноваційна діяльність, чим і визначено її основну функцію – зміни, розвитку способів і механізмів їх функціонування в усіх сферах життєдіяльності [501, с. 164].

Л. Даниленко під «інноваційною діяльністю» розуміє «процес внесення нових елементів у традиційну систему, створення та використання інтелектуального продукту, доведення нових оригінальних ідей до реалізації їх у вигляді готового товару (послуги) на ринку» [112].

Науковці В. Лазарев і Б. Мартиросян під інноваційною діяльністю розуміють «цілеспрямоване перетворення практики освітньої діяльності за рахунок створення, розповсюдження та освоєння нових освітніх систем та

його окремих компонентів» [223, с. 16]. Отже, інноваційно-педагогічна діяльність є важливим видом діяльності з розробки, пошуку, освоєння та використання нововведень.

Дослідження організацій, що успішно здійснюють інноваційну діяльність, дозволило науковцям сформувати низку моделей інновацій. Ці моделі – це комплексні рішення різних проблем, пов'язаних із формування інноваційного середовища та управління ним із метою максимізації користі організаційних інновацій. Важливим етапом процесу управління генеруванням ідей є визначення інноваційної стратегії. На цьому етапі одним із основних завдань керівника є вибір стратегічних напрямів інноваційної діяльності [448, с. 368]. Із важливістю цього завдання погоджується відомий спеціаліст у галузі управління інноваціями Е. Дандон, яка використовує термін «завдання цільових зон інновації», трактуючи його як «життя будь-якої організації має втрачені зусилля із генерування ідей…цільові зони, спрямовують розвиток нових ідей, встановлюючи межі діапазону ідей… призначення цільових зон складається з того, щоб сфокусувати творчі зусилля…» [107, с. 110-113]. Таким чином, формування стратегічних напрямів інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ передують етапу генерування ідей. Сформовані, на цьому етапі, напрями мають бути максимально описані з метою розуміння їхнього стратегічного значення.

Корисність виявлення стратегічних напрямів інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ полягає у розширенні уявлення про його можливості. Залежно від обраної стратегії, керівництво може збільшувати інноваційні зусилля у певних напрямах, спрямовуючи ресурси. У той же час у керівника виникає можливість вилучати й додавати напрями, змінюючи таким чином існуючу інноваційну стратегію.

Розглянемо сукупність напрямів інноваційно-педагогічної діяльності щодо діяльності ВНЗ.

Ключові технологічні інновації – це інновації стосовно ключових елементів, що є складником товару або послуги. У галузі вищої освіти до

ключових інновацій належить розробка нових технологій щодо поточних освітніх продуктів, що суттєво впливають на кінцевий освітній продукт [237, с. 13]. Поточний освітній продукт може мати самостійну користь та переміщатися як окремий товар на суміжний щодо ринку освітніх послуг [237, с. 15]. Тут можна стверджувати про появу нового напряму інноваційної діяльності, пов'язаного із цим самостійним освітнім продуктом. Прикладами таких інновацій у вищій освіті є продукти навчально-методичного характеру – наприклад, навчальні комп'ютерні програми, які є одночасно елементами освітнього процесу і самостійними продуктами на ринку програмного забезпечення й навчальної літератури. Технологічні інновації характеризуються, як правило, тривалими термінами реалізації та належать до радикальних інновацій, які здатні надати ВНЗ значних переваг.

Інновація послуг пов'язана з інноваціями освітнього процесу та полягає у зміні якості послуг.

Процеси глобалізації й інформатизації, наприклад, суттєво змінили технологію здійснення освітнього процесу: замість класичних лекцій і семінарів з'явилися віртуальні і т.д. Інновації послуг можуть ґрунтуватися не лише на інформаційних, але й на управлінських технологіях. Інновації освітнього процесу можуть бути як інкрементальними (наприклад зміна системи роботи деканатів), так і суттєвими (наприклад створення служби інформаційної підтримки студентів і радикальна зміна роботи деканатів). Це можуть бути також нові види навчальних занять, які пропонують студентам.

Інновація маркетингу. У сфері вищої освіти маркетингова діяльність охоплює такі процеси: вивчення потреб студентів в освітніх послугах, ступінь їхнього задоволення послугами, рекламу та інші способи просунення освітніх послуг тощо. Інновації у цій сфері можуть передставляти нові шляхи отримання необхідної інформації про ринок, включаючи удосконалення процесів моніторингу, нові способи просування ВНЗ і його освітніх товарів та послуг разом із рекламою, PR тощо.

Інновація підвищення ефективності виробництва – містить оптимізацію внутрішніх процесів, що прискорює робочі процеси. Такі інновації полягають у використанні інформаційних систем, зміні порядку ведення замовлень і управлінні інформаційними потоками у ВНЗ. Для реалізації таких інновацій створюються колегіальні структури, що відповідають за виробничий процес. Приклад формування подібних структур описав американський професор Е. Голдрат у книзі «Мета. Процес безперервного удосконалення» [92], де для зміни виробничого процесу було створено колегіальну структуру під керівництвом директора заводу, яка сприяла успішному досягненню поставлених цілей. Для ВНЗ цей напрям інноваційної діяльності охоплює роботу таких підрозділів як деканати, кафедри, підрозділи, що планують навчальний процес, а його методичне забезпечення покладено на приймальну комісію.

Світ стрімко змінюється, а водночас змінюються і соціальні інституції. Вивчення та аналіз університетської освіти переконує, що сьогодні йде процес формування нового бачення системи вищої освіти.

На наш погляд, основною засадою університетської освіти України є злиття, поєднання двох чинників, з-поміж яких: феномен європейської освіти як чинник європейської культури, свободи й демократичних традицій та національної самоідентичності в оптимальному поєднанні з інтеграцією у світовий освітянський простір. Враховуючи тенденції розвитку вищої освіти (див. пункт 1.1.), аналіз стану розробки досліджуваної проблеми (див. п.п. 1.1., 1.2.) нами були виділені такі напрями управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах: розвиток структури й інфраструктури інноваційної діяльності і малого підприємництва у науковій, науково-технічній, виробничо-технологічній та освітній сферах; кадрове забезпечення інноваційної діяльності; взаємодія із ринком професійної праці; управління якістю інноваційної діяльності; нормативно-правове та науково-методичне забезпечення інноваційної діяльності; економічні аспекти інноваційної діяльності вищої школи [451, с. 167].

Вищезазначені напрями інноваційної діяльності ВНЗ можуть застосовуватися на практиці різними шляхами. Вони підкреслюють типи інновацій, що раніше не застосовувалися у ВНЗ, також перспективність різних напрямів інноваційної діяльності можливо розширити кількісно[503, с. 140].

На сучасному етапі модернізації системи освіти, коли інноваційна складова у діяльності вищих навчальних закладів є не лише умовою їхнього успішного функціонування, але й гарантом існування, проблема організації ефективної системи управління стає актуальною.

Загальні основи управління освітою розкрито у працях Є. Березняка [37], М. Дарманського [114], В. Лугового [237], Н. Ничкало [417], І. Предборської [420].

Питання теорії загального й інноваційного менеджменту знайшли відображення у працях М. Альберта, І. Балабанова, Л. Даниленко, С. Ільєнкової, Н. Краснокутської, В. Крижка, М. Мескона, Є. Павлютенкова, Р. Фатхутдінової, А. Файоля, Ф. Хедоурі, Ф. Хміля та ін. [26; 108; 109; 110; 111; 112; 162; 252; 287; 414; 413; 432]. Проте ми вважаємо, що вони не висвітлюють достатньою мірою питання розвитку управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Розвиток ринкових відносин тісно пов’язаний із процесом становлення менеджменту в освітній галузі. Упровадження управлінської концепції у практику існування ВНЗ дає можливість формування раціональних освітніх програм, гнучко підходити та реагувати на кон’юнктуру освітнього ринку, вміти орієнтуватися у складних умовах ринкової конкуренції. Концептуальна схема освітнього закладу передбачає у функціях менеджменту таке: управління якістю освітнього процесу, управління маркетингом освіти; управління зовнішніми зв’язками [135]. Усі вищезазначені складові потребують розробки й адаптації стратегічних аспектів їхньої реалізації.

Управління конкурентоспроможністю ВНЗ є об’єктом дослідження управлінської науки як в Україні, так і в інших зарубіжних країнах. Значний

внесок у розвиток теорії освітнього менеджменту та стратегічного управління зробили зарубіжні та вітчизняні науковці, з-поміж яких Л. Балабанова, А. Бойко, А. Демченко, М. Клименко, А. Дуброва, Д. Барабас, Т. Омельяненко, А. Вакуленко, І. Романова, Р. Фатхутдинов, А. Харківська [27; 49; 117; 189; 341; 414; 430].

Необхідність адаптації українських ВНЗ в умовах реформування економіки зумовила активізацію інтересу менеджменту у розробці стратегій управління системою ВНЗ, оскільки без вияву перспектив та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку, практично неможливо й напрацювання заходів. Науковці М. Клименко, А. Дуброва, Д. Барабас, Т. Омельяненко, А. Вакуленко вважають, що стратегія – це, по-перше, уявлення про майбутній розвиток системи ВНЗ; по-друге, активне використання для цих цілей сучасних методів управління забезпечують певну збалансованість та майбутні напрями її розвитку [189].

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що питанню управління інноваційно-педагогічною діяльністю ВНЗ присвячено низку праць, зокрема праці з теорії і практики сучасної педагогіки, закономірності розвитку інновацій, особливості функціонування й розвитку ВНЗ у період реформування освіти тощо. Проте сьогодні залишаються недостатньо розробленими питання ефективного управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, які б відповідали сучасним потребам освіти.

Вищезазначене зумовило необхідність дослідження та розробки моделі системи управління інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ, яка б ураховувала сучасний стан розвитку суспільства.

Етимологія терміна управління походить від давнього слова «управа», що означає здатність із чимось управлятися. У загальному значенні під управлінням розуміють діяльність щодо упорядкування процесів, що відбуваються у природі, техніці й суспільстві, усуненні їх ентропії, зниженню невизначеності й приведенню до потрібного стану з урахуванням тенденцій їхнього розвитку й зміни середовища [50; 281].

Управління як феномен і специфічний вид діяльності є предметом вивчення багатьох наук, кожна з яких вирішує свої конкретні завдання.

Аналіз теоретичних джерел свідчить, що історія управлінської думки сягає своїм корінням у глибину століть. За даними Д. Бобришева [45], висловлювання з питань управління були виявлені вченими на єгипетських папірусах й глиняних табличках Межиріччя Тигру й Єфрату, на шовкових сувоях, що збереглися з часів Піднебесної імперії.

Історіографічний аналіз дозволяє констатувати, що одним з перших питання управління стали вирішувати давні єгиптяни у зв'язку з організацією цілеспрямованої діяльності людей, її плануванням і контролем результатів [362].

Згідно з твердженням В. Весніна [61], цілісна наука про управління започаткувалася на початку XX ст. і була пов'язана з виходом у світ праць Ф. Тейлора – «Управління підприємством» (1903) й «Принципи наукового управління» (1911).

На думку дослідників, основна заслуга Ф. Тейлора полягає в тому, що він розробив основи нормування праці, стандартизував робочі операції, впровадив у практику наукові підходи відбору кадрів й стимулювання їхньої праці [33; 60; 99].

Поступово у теорії управління склалися дві наукові школи – «раціоналістична» й «класична». Раціоналістів відрізняли спрощене уявлення про мотиви поведінки людей, недооцінка ролі людського фактору, обмеження управління лише питаннями раціоналізації праці [314].

Класична школа управління (М. Вебер, П. Друкер, Л. Урвик, А. Файоль, Г. Форд) виходила із визначальної ролі функцій управління й розгляду її як процесу. Управління, в їхньому розумінні, виступало не як самостійні, ізольовані, а як безперервно реалізовані взаємопов'язані дії, поступово реалізуючи функції: організаційно-цільову, мотиваційну, аналітичну та добору кадрів.

А. Свенцицький вважав, що суттєвим проривом у галузі вивчення феномена управління стало оформлення «школи людських відносин» на межі 30-х рр. XX ст. [359]. В основі «школи» покладено досягнення психології, соціології, згідно з якими управління має зосереджуватися на працівникові, а не на змісті діяльності, яку він виконує.

Останнім часом у зв'язку з особливостями, що відбуваються у суспільстві і проблемами, що виникають в управлінні вищими навчальними закладами, є чимало досліджень, що відображають розмаїття поглядів на управління [462, с. 266]

У науковій літературі поняття «управління» трактується по-різному, зокрема М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі визначають «управління» як цілеспрямований, планомірний та систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на об'єкт із коригуючим виглядом змін, що відбуваються в останньому [252]; В. Афанасьєв визначає управління як організацію й реалізацію цілеспрямованих взаємодій [17]; Л. Даниленко визначає управління як сукупність скоординованих керівником заходів (прийомів, умов, впливів), що мають забезпечити виконання місії організації [280, с. 135]; на думку Г. Емерсона, управління зоорієнтоване на отримання корисного результату [485]; В. Крижко під поняттям «управління» цілеспрямований вплив на систему, її компоненти та процеси з метою підвищення ефективності функціонування [209, с. 246]; М. Поташник під управлінням розуміє функцію, вид діяльності щодо керівництва людьми у найрізноманітних ситуаціях, а також галузь людського знання, що допомагає здійнити цю функцію [319]; С. Тидор, Т. Шамова дають таке визначення поняттю «управління» – «інструмент координації взаємодій на основі інформації» [444]; Є. Хриков дає таке визначення дефініції «управління» - це діяльність управлінської підсистеми, спрямованої на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційно-правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, методичних вимог, потрібних для здійснення освітнього процесу та досягнення мети [434, с. 37].

Узагальнюючи результати аналізу психолого-педагогічних джерел, ми дійшли висновку, що практично у кожному з них поняття «управління» трактується як особливий вид діяльності, завдяки якому її суб'єкти шляхом вирішення управлінських завдань забезпечують організацію спільної керованої та керівної підсистем із досягнення результативних цілей і ми погоджуємося з цим.

Сучасні стратегії розвитку ВНЗ засновуються на активному врахуванні умов, у межах яких функціонують ВНЗ, на підставі завдань, що висуваються перед ними й передбачають розробку проектів розвитку та вибір такого варіанту стратегій, що забезпечить стабільність функціонування ВНЗ.

Термін «стратегія» запозичено із грецької мови і вживається у двох значеннях «найважливіша частина воєнного мистецтва, що охоплює теорію й практику ведення війни, воєнних кампаній і великих бойових операцій; мистецтво керівництва суспільною боротьбою» [375].

Стратегію розглядають як план, позиція, погляд у майбутнє, що, на нашу думку, є елементами стратегії. Проте, найбільш повним трактуванням може бути таке: стратегія є узагальнюючою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації й розподілу ресурсів. Тобто стратегія – це правила прийняття рішень, що формуються в момент їхньої реалізації [117].

Поняття «стратегія» корелює з поняттям «потенціал», під яким розуміємо сукупність стратегічних ресурсів, що підпорядковуються системі вищої освіти і визначають можливості, обмеження та перспективи діяльності її функціональних підсистем. Потенціал системи вищої освіти детермінує її можливості та перспективи у певному сегменті ринку освітніх послуг.

Зберігаючи актуальність завдання з раціонального використання потенціалу системи у повсякденній діяльності винятково важливим стало здійснення управління, що забезпечує оперативну адаптацію суб'єкта ринку освітніх послуг у навколишньому середовищі. Водночас зміст поняття

«стратегічне управління» змінювався у зв'язку зі змінами умов економічного розвитку суспільства, його цілей і завдань.

Отже, стратегія – це складний комплексний інструмент регулювання, виокремлюють такі її види:

- стратегія ринкової поведінки (активного розвитку, адаптаційної стабілізації);

- стратегії, що враховують особливості у тенденціях організаційного розвитку і ресурсного забезпечення (інтеграційні стратегії, стратегії, орієнтовані на диференціацію);

- функціональні стратегії як складові елементи загальної стратегії (маркетингова, фінансова, стратегія змін (розвитку), кадрова стратегія).

Реалізація будь-якої стратегії передбачає організаційні заходи з реалізації обраної стратегії, розробку проекту й плану, реструктуризацію, контроль аналітичного процесу, реалізацію рішень. При цьому слід зазначити на необхідності адаптації стратегії розвитку системи вищої освіти як в макроекономічних, так і регіональних умовах функціонування ВНЗ.

Стратегічне спрямування ВНЗ, на нашу думку, містить такі компоненти:

- сфера діяльності: ринки, що передбачають обслуговування та споживчі сегменти, які необхідно завоювати ВНЗ;

- переваги: позиція, яка відрізняє діяльність ВНЗ від конкурентів;

- доступність: комунікації і канали надання освітніх послуг, що застосовуються для охоплення цільового ринку;

- види діяльності: відповідні масштаби та асортименти освітніх та інших послуг, які здатні пропонувати ринку ВНЗ;

- адаптація: пристосування обраної стратегії до небезпеки, що виникає, виникаючих загроз та можливостей ринку.

Усі компоненти взаємопов'язані: у разі зміни одного з елементів всі інші мають переглядатися. Таким чином, результат поєднання цих

компонентів є інтегральною величиною, що у сукупності і формує управлінську стратегію ВНЗ.

Практичний досвід впровадження в практику вузівського менеджменту системи управління ВНЗ безпосередньо пов'язаний з активізацією всього потенціалу вищої школи й використання ресурсів, що становлять його основу. Визначення і вибір ефективної стратегії функціонування ВНЗ є цілим комплексом чинників, що мають позитивний вплив у разі конкретизації певної стратегії. Метою маркетингової стратегії є створення необхідних умов для просунення освітнього товару на ринок освітніх послуг за допомогою специфічних засобів: реклами, PR-заходів, системи консультування тощо. Відповідно до типологічної класифікації стратегій розвитку ВНЗ у групі стратегій «За джерелом виникнення» перше місце посідає стратегія класичного планування, початковим базисом якого є методологія розробки стратегічного плану, що передбачає чітку послідовність кожного етапу планування і наявність зворотного зв'язку між ними, проведення значного обсягу дослідницької роботи, що зумовлена змістом цих двох етапів. При цьому ресурсне забезпечення системи освітніх послуг спрямовує рівень і розвиток до ефективності функціонування.

Поєднання державного фінансування і ринкових форм господарського механізму сфери вищої освіти передбачають необхідність розробки відповідних методів управління фінансовим потоками, найбільш прийнятим із яких є фінансова стратегія як елемент стратегії планування розвитку ВНЗ. Необхідність адаптації українських ВНЗ у складних умовах реформування економіки спричинила активізацію інтересу менеджменту до побудови стратегій управління системою ВНЗ, оскільки без виявлення перспектив та передбачень майбутніх тенденцій розвитку практично неможливо й створення тактичних заходів у складних ринкових умовах.

Класифікація функцій управління ВНЗ може проводитися за низкою критеріїв. З токи зору об'єкта, виокремлюють функції управління об'єктами різних ієрархічних рівнів (рівень університету в цілому, окремих

функціональних і структурних підрозділів університету) або функції управління різними функціональними зонами, що відображають види діяльності в університетському комплексі. Визначення змісту дій, які є обов'язковими для досягнення стратегічних цілей діяльності ВНЗ, і стадій процесу управління передбачає виокремлення управлінських функцій з точки зору суб'єкта управління. Функції, які виокремилися під впливом суб'єкта управління, й основні етапи процесу управління називаються основними. Основні функції єдині на всіх його рівнях і проявляються під час об'єднання етапів реалізації управлінського циклу. До основних функцій управління ВНЗ, реалізація яких визначає виконання їхньої координуючої ролі, можна віднести планування, організацію, стимулювання та регулювання. Стратегічне планування означає прийняття на підставі систематичної підготовки управлінських рішень, пов'язаних з майбутніми подіями. Тут мова йде про системне ставлення цілей, визначення й підготовку необхідних для їх досягнення заходів (цілеспрямовані дії з об'єктами із залученням наявного або створюваного потенціалу ВНЗ як системи на підставі аналізу і прогнозів) [117].

У своїх наукових працях Г. Келлер, П. Блау, Дж. Дудерштадт обґрунтовували необхідність стратегічного планування для закладів вищої освіти та виокремили найважливіші складові цього процесу [490; 492; 496]. Г. Келлер виокремив такі складові стратегічного планування: внутрішні, до яких належать традиції та цінності, сильні й слабкі, можливості і пріоритети керівництва, й зовнішні аспекти – тенденції навколишнього середовища, напрямки розвитку ринку освіти та конкурентну ситуацію [496]. П. Блау наголосив на необхідності структурної організації творчої діяльності ВНЗ та зазначає можливість конфлікту між академічною бюрократією і творчим потенціалом навчального закладу [490]. Дж. Дудерштадт дослідив основні складові стратегічного планування, з-поміж яких: фінансові імперативи, зміна потреб суспільства, технічний прогрес та ринкові умови. Дж. Дудерштадт виокремив професійну й класичну вищу освіту, вважаючи,

що перша повинна вдосконалюватися у результаті змін, які виникають у тих професійних сферах, для яких ВНЗ готує спеціалістів [492]. П. Лоранж описав основні стратегічні напрями створення ВНЗ як суспільно необхідної цінності, а саме: наукові дослідження (створення нових знань), навчання (розповсюдження знань) та задоволення освітніх потреб суспільства [233].

Таким чином, під стратегічним плануванням діяльності ВНЗ ми розуміємо процес підготовки та прийняття управлінських рішень, що заснований на обробці вихідної інформації, ставлення цілей, визначення засобів та шлях їхнього досягнення за допомогою порівняльної оцінки альтернативних варіантів і прийняття найбільш прийнятного із них в очікуваних умовах розвитку ВНЗ.

Отже, роль стратегічного планування суттєво підвищується у разі збільшення складності об’єкта управління й посідає важливе місце під час здійснення управління ВНЗ. Управління освітньою діяльністю ВНЗ є сукупністю планів і заходів ВНЗ та органів управління освітою, мета реалізації яких полягає у всебічному розвитку ВНЗ, задоволенні освітнього попиту з боку населення, контролю якості освітніх послуг, координації роботи структурних підрозділів ВНЗ під час навчального процесу.

На нашу думку, *інноваційно-педагогічна діяльність* – це процес створення, використання, впровадження та поширення педагогічних інновацій спрямованих на підвищення якості освіти та розглядається як соціально педагогічний феномен, що виявляє творчий потенціал педагога.

Специфікою інноваційно-педагогічної діяльності є створення умов для реалізації творчих професійно-особистісних здібностей науково-педагогічних працівників, спрямованих на створення якісно нових освітніх продуктів, товарів, послуг; їхнє впровадження у практику роботи вищої школи; одержання інвестицій.

Під умовами розглядаємо сукупність об’єктів, процесів, відносин, що необхідні для формування, існування та зміни інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ. До таких умов ми віднесли соціально-педагогічні –

залучення науково-педагогічних працівників до науково-дослідної роботи; психолого-педагогічні – розвиток інноваційного потенціалу науково-педагогічних працівників (професійна готовність до змін, соціально-педагогічна ерудованість, готовність до постійного самонавчання й саморозвитку) та інноваційної корпоративної культури у ВНЗ); організаційно-педагогічні – створення системи мотивації науково-педагогічних працівників.

Інноваційно-педагогічна діяльність є індивідуальною й колективною. Індивідуальна інноваційно-педагогічна діяльність залежить від ставлення суб'єкта до неї. Як системна якість, інноваційно-педагогічна діяльність передбачає реалізацію комплексного підходу науково-педагогічного працівника до впровадження інновацій, що охоплюють філософську, креативну, рефлексивну, технологічні складові [373].

*Управління інноваційно-педагогічною діяльністю* – це цілеспрямована діяльність, яка орієнтована на отримання результату креативного пошуку вирішення актуальних проблем інноваційно-педагогічної діяльності.

Отже, понятійний апарат з питань управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ дозволив здійснити термінологічну характеристику базових понять нашого дослідження. Наступним відповідно до алгоритму нашого дослідження розглянемо теоретичні і методичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Основні положення пункту викладені в десяти публікаціях автора [448; 452; 451; 455; 462; 468; 498; 499; 503; 506].

**Висновки до першого розділу**

1. Здійснено аналіз стану розробки досліджуваної проблеми й досліджено еволюцію організаційно-управлінської структури освітніх установ.

Історико-аналітичний аналіз показав, що застосування моделей управлінської діяльності у ВНЗ вперше можна спостерігати в Києво-Могилянській академії. Своїми успіхами на освітянсько-культурницький ниві Києво-Могилянська академія передусім завдячує добре налагодженому системному механізму організації навчального процесу, а також ретельно продуманим керівним засадам (ректор мав необмежені права, у його розпорядженні були усі доходи академії, спостерігав за поведінкою учнів та викладачів. Префект спостерігав за поведінкою й заняттями учнів і вирішував господарські питання. Супер-інтендант відповідав за виховання учнів і студентів). Вона надала поштовх до розвитку вищої освіти України.

У XIX ст. українські землі входили до складу двох держав: Австро-Угорщини та Російської імперії, що позначалося на організації і методах управління науково-педагогічною діяльністю ВНЗ. На західноукраїнських землях була поширена модель Гумбольдта (Берлінський університет), на Наддніпрянській Україні – французька система управління освітою.

Науковий пошук свідчить, що організаційна структура «німецької моделі університету», що стала втіленням класичного типу на теренах Західної Європи протягом XIX ст. обов’язково передбачала функціонування загальноуніверситетського колегіального органу самоврядування – сенату або ради. Поступово, зосередивши в своїх у своїх руках функції органу законодавчої бази, учена рада стала тією управлінської інституцією, рішення якої були обов’язковими для виконання всіма університетськими структурами.

Таким чином, діяльність вчених рад німецьких і західноукраїнських університетів у XIX ст. сприяла виробленню досвіду реалізації провідного

принципу організації університетської освіти – принципу автономії й колегіального самоврядування. З боку держави здійснювався контроль за адміністративно-фінансовою діяльністю ВНЗ як спеціальних консульств.

Система управління російських ВНЗ, зокрема й університетів Наддніпрянської України, яка входила до складу Російської імперії, була чітко скерована і підпорядкована Міністерству народної освіти. Керівництво навчальним процесом здійснювали навчальні комітети, членами яких були провідні професори на чолі з ректором. Вищі навчальні заклади підпорядковувалися не лише Міністерству народної освіти, але й наглядовій раді навчального округу. Без їхнього схвалення ректор не мав права вносити зміни до планів і розкладів занять.

Слід зазначити, що крім французької університетської моделі, ВНЗ Російської імперії мала таку адміністративну ланку як посада опікуна. Формально опікун не входив до штату університету, проте без нього не вирішувалася низка господарчих, адміністративних проблем. Посада опікуна, з одного боку, дозволяла підтримувати прозорість університетської автономії, а з іншого – жорстко контролювати діяльність університету.

Підсумовуючи, слід зазначити, що вищі навчальні заклади кінця XIX ст. як Європи, так і Російської імперії все частіше вдавалися до практик відвідання закордонних університетів з метою підвищення викладацького рівня.

Система вищої освіти радянського періоду мала низку недоліків, з-поміж яких: надання переваги підготовки інженерно-технічних кадрів перед соціально-гуманітарними, керівництво було обмежено командно-адміністративною системою, а також запровадження інноваційних технологій в управлінні освітою було неможливим.

Аналіз стану розробки досліджуваної проблеми свідчить про інтерес науковців до управління ВНЗ та удосконалення його системи. Разом з тим висвітлення проблеми управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ не знайшло широкого відображення на сторінках наукових праць.

2. Система освіти – це сукупність вищих закладів освіти, які забезпечують фундаментальну наукову, професійну і практичну підготовку, здобуття громадянами освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей, удосконалення наукової та професійної підготовки, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Сьогодні якісне управління вищими навчальними закладами не може здійснюватися без урахування тенденцій розвитку вищої освіти, а саме: лавиноподібне оновлення технологій, прискорення темпів розвитку економіки та суспільства, що викликають необхідність підготовки людей до життя у швидко мінливих умовах; перехід до інформаційного суспільства, значне розширення масштабів міжкультурної взаємодії, що породжує особливу важливість комунікативної й інформаційної компетентності особистості, розробку й реалізацію (упровадження, трансляція, збут) наукомістких інноваційних технологій і програмних продуктів (навчального, проектного, аналітичного й іншого призначення), а також мультимедійних систем, що відіграють важливу роль у розвитку освіти, науки, економіки та виробництва; глобалізація – перехід, адаптація та розвиток цінностей, знань, технологій і норм поведінки від країни до країни, від суспільства до суспільства в різних частинах світу, що передбачає створення всесвітніх мереж; технологічну, економічну, соціальну, політичну, культурну, освітню інтеграцію; міжнародні союзи та конференції; міжнародне співробітництво та обмін; мультикультурну інтеграцію; міжнародні стандарти та показники навчальних стандартів; забезпечення високої якості освітніх послуг і захисту прав споживачів освітніх послуг, а також побудову системи надання освітніх послуг на засадах використання, визнаних в Європі, моделей комплексного управління якістю (TQM); зростання конкуренції, скорочення сфери некваліфікованої малокваліфікованої праці, структурні зміни у сфері зайнятості, що актуалізують потребу в постійному підвищенні професійної кваліфікації й перепідготовки працівників, росту їхньої професійної мобільності; підготовка високопрофесійних компетентних фахівців –

реалізація нової парадигми професійної освіти потребує принципово нових підходів щодо професійної підготовки студентів третього тисячоліття, фахівців нової генерації; зростання важливості людського капіталу, що зумовлює потребу в розвитку освіти на випередження; необхідність кадрового забезпечення інноваційного розвитку ВНЗ, підготовки керівників та науково-педагогічних працівників до цієї діяльності; зростання ролі інноваційно-педагогічної діяльності у роботі ВНЗ; зростання рівня педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, що взяли участь у реалізації інноваційних методів, методик та технологій в свою педагогічну діяльність; врахування потреб роботодавців до змісту підготовки майбутніх фахівців, налагодження партнерських стосунків.

3. Проаналізовано систему законодавства України про вищу освіту та інноваційну діяльність, яка включає такі документи: Закон України «Про вищу освіту», низку законів, які пов’язані з вищою освітою та інноваційною діяльністю, підзаконні нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки України, що дозволяє зробити висновок, що чинна нормативно-правова база сприятиме інноваційному розвитку держави та інтеграції національної системи вищої освіти у Європейський освітній простір, проте дещо потребує вдосконалення.

На законодавчому рівні й на рівні наукових визначень поняття інноваційної діяльності розкривається тільки з економічного напряму. Визначення дефініції відсутнє й у ст.1 Закону України «Про вищу освіту». Отже, на нашу думку, необхідно надати визначення дефініції інноваційна діяльність у сфері вищої освіти на законодавчому рівні.

У Законі України «Про вищу освіту» визначено загальні повноваження Міністерства освіти і науки України у сфері вищої освіти, які не відносяться безпосередньо до сфери інноваційної діяльності у сфері вищої освіти, а мають лише опосередковане значення.

4. Аналіз поданих у наукових працях понять – «інновація», «освітня інновація», «педагогічна діяльність», «інноваційна діяльність» – дав підстави

для визначення провідних понять дослідження: «інноваційно-педагогічна діяльність», «управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ».

«Інноваційно-педагогічна діяльність» це процес створення, використання, впровадження та поширення педагогічних інновацій спрямованих на підвищення якості освіти та розглядається як соціально педагогічний феномен, що виявляє творчий потенціал педагога.

«Управління інноваційно-педагогічною діяльністю» це цілеспрямована діяльність, яка направлена на отримання результату креативного пошуку вирішення актуальних проблем інноваційно-педагогічної діяльності.

Положення даного розділу висвітлено у таких наукових статтях [447; 448; 449; 451; 452; 455; 457; 459; 460; 462; 465; 468; 498; 499; 503; 506].

# РОЗДІЛ 2
# ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

## 2.1. Теоретико-методологічні підходи до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

Термін «методологія» означає вчення про метод. Рене Декарт одним із перших звернув увагу на методологію, про що він писав у своєму четвертому правилі: «Для пошуку істини речей необхідний метод…, під методом же я розумію достовірні і легкі правила, суворо дотримуючись яких, людина ніколи не прийме нічого оманливого за істинне і, не витрачаючи даремно розумових зусиль, але постійно, крок за кроком приумножуючи знання, прийде до істинного пізнання всього того, що вона буде здатною пізнати» [116, с. 85-86].

Методологія – це загальна теорія, вчення про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності. Без методології створення нових знань, і відповідно розвиток науки, є неможливим.

Ефективність управління інноваційним процесом визначають, перш за все, обґрунтованістю методології вирішення проблеми. Без теорії неможлива практика, тому для вивчення проблем управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах ми визначили методологічний апарат, яким будемо послуговуватися у подальшому дослідженні.

Для розв’язання суперечностей, що були зазначені вище, необхідно визначити наукові підходи до управління інноваційно-педагогічною діяльністю ВНЗ.

Ми використали наступні теоретико-методологічні підходи: системний, синергетичний, рефлексивний, особистісно-діяльнісний, стратегічний і діалоговий. Кожен підхід відображає або характеризує тільки один із

аспектів управління інноваційно-педагогічною діяльністю і не дублює один одного, до того ж їхня сукупність є інтегрованим комплексним підходом до вирішення завдань дослідження.

Системний підхід найбільш повно розкриває інноваційно-педагогічну діяльність. Застосування системного підходу дозволяє виявити такий варіантний компонент наукового пізнання як система, тобто об'єкт, що володіє складною внутрішньою побудовою, великою кількістю складових й елементів, що взаємодіють між собою й навколишнім середовищем [163, с. 34], з усіма характеристиками: цілісністю управління, метою і доцільною поведінкою системи, самоорганізацією системи, її функціонуванням й розвитком.

В. Афанасьєв під цілісною системою розуміє сукупність компонентів, взаємодія яких породжує нові (інтегративні, системні) якості, не притаманні її складовим [18, с. 115].

Теоретичні засади управління соціальними системами, зокрема і соціально-педагогічними, досліджувалися багатьма вченими, з-поміж яких В. Афанасьєв, В. Маслов, А. Файоль [18; 247; 412].

Специфіку управління освітою і загальноосвітніми навчальними закладами у межах системного підходу розробляли Ю. Конаржевський, О. Орлов, В. Сухомлинський, К. Ушинський, С. Шацький та ін. [196; 277; 389; 410; 474].

У теорії управління системний підхід досліджують, як сукупність правил чи принципів, якими послуговуються управлінці; як системний спосіб мислення, суть якого полягає в пошуку простого у складному, декомпозиції проблеми на складові частини [44]. Підґрунтям цього є поняття «система» як певна цілісність, яка є сукупністю взаємозалежних елементів, кожен із яких є характеристикою цілого.

Саме з цих позицій науковці трактують категорію «система управління інноваційним розвитком навчального закладу, визначаючи її як цілісну єдність, створену множиною взаємопов'язаних компонентів освітнього

менеджменту з метою управління інноваційною освітньою діяльністю у навчальному закладі» [224].

У сучасній системології проблема типології систем є дискусійною, оскільки надзвичайне різноманіття систем зумовлює можливість численних підходів до їхньої класифікації, що здійснюють на різних підставах. Є. Хриков класифікує системи за такими ознаками:

- походженням: реальні, ідеальні;
- об'єктом управління: соціальні, біологічні, технічні;
- рівнем складності: прості, складні;
- рівнем мінливості: статичні, динамічні;
- залежно від характеру зв'язків із середовищем: закриті, що не реагують на вплив чинників середовища; відкриті, які під впливом середовища змінюють своє функціонування;
- рівнем детермінованості: детерміновані, імовірні;
- наявністю мети: цілеспрямовані, нецілеспрямовані;
- рівнем управління: ті, що не підлягають управлінню; ті, що підлягають управлінню; самокеровані [437, с. 155-169].

Системний підхід охоплює весь зміст управлінської діяльності [437, с. 154].

Складовими системного підходу до управління навчальним закладом є: розгляд макросередовища навчального закладу як системи, розгляд мікросередовища навчального закладу як системи, розгляд діяльності як системи, розгляд особи (керівника, працівника, учня) як системи, розгляд моделей як відбитків системних об'єктів [437, с. 154].

На думку С. Гончаренко, «системний підхід – це послідовність процедур для створення складноорганізованого об'єкта як системи, а також спосіб опису, пояснення, прогнозування поведінки таких об'єктів; дослідження складноорганізованих об'єктів як комплексу взаємопов'язаних підсистем, поєднаних загальною ціллю, що розкриває інтегративні

властивості об’єкта як системи, а також зовнішні й внутрішні зв’язки; цілісне бачення складноорганізованих об’єктів дослідження» [96, с. 3].

Аналізуючи системний підхід як напрям методології, С. Гончаренко аргументує, що в його основу покладено розгляд об’єктів дослідження як систем і який передбачає розкриття цілісності об’єкта дослідження, виявлення розмаїття зв’язків у ньому та зведення цього розмаїття до певної цілісної картини; сукупність методів і засобів, що дають змогу досліджувати властивості, структуру й функції об’єкта дослідження як системи зі складними взаємодіями й взаємозв’язками; принцип, який становить сукупність методів і засобів певної логічної системи, що повинна забезпечити глобальну ціль функціонування об’єкта як системи [96, с. 5].

Серед основних положень системного підходу дослідники Г. Лаврентьєв і Н. Лаврентьєва виокремили такі:

- розгляд об’єкта як цілісної системи або елемента більш потужної системи з урахуванням того, що властивості речей залежать від цілого, властивості цілого залежать від частин, але не зводяться до суми їхніх властивостей, а включають такі, що притаманні системі в цілому;

- виокремлення й аналіз частин, елементів і зв’язків системи, визначення структури, організації системи й законів її побудови (структурний аспект системного підходу);

- аналіз внутрішніх проявів, функцій як системи, так і її окремих елементів, визначення відповідності функціям всієї системи, виявлення законів її функціонування (функціональний аспект системного підходу);

- аналіз зміни як в системі, так і в її елементах, виявлення тенденцій її становлення і розвитку (генетичний й історичний аспекти системного підходу) [219, С. 16-17].

Узагальнення результатів наукових досліджень В. Лаврентьєва [219], Є. Хрикова [437] уможливило висновок про доцільність віднесення системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю ВНЗ до класу динамічних відкритих складних самокерованих системних утворень.

Для управління інноваційними процесами принциповим чинником є розуміння організації як відкритої системи. Перебуваючи у тісній взаємодії з навколишнім середовищем, вона зазнає численних впливів як прямих, так і непрямих з боку навколишнього середовища.

Елементи системи – самостійні й умовно невіддільні одиниці. Взаємодіючи один із одним, а також із навколишнім середовищем, вони характеризуються матеріальним, енергетичним й інформаційним зв'язками. Розподіл системи на підсистеми дозволяє виокремити ієрархію структури й розглядати систему на різних рівнях її деталізації. Складність системи визначають кількістю ієрархії, обсягом інформації, що циркулює у системі, а також складністю її структури, кількістю елементів зв'язку. Сукупність цих зв'язків створює структуру системи [466, с. 165].

Систему формалізують за допомогою моделі, що відтворює зв'язок між вхідними керівними, змінними й вихідними параметрами [164, с. 35].

Як єдину складну систему можна розглядати всю діяльність організації, що об'єднує мережу підпорядкованих менш складних систем [80, с. 33]. Систему управління інноваційно-педагогічною діяльністю можна вважати ієрархічно складною, багаторівневою системою.

На нашу думку, інноваційною діяльністю необхідно управляти як системною сукупністю динамічних процесів. Динамічний стан системи визначають входами, виходами, функцією управління, ресурсами, зворотними зв'язками.

Вхід, вихід і навколишнє середовище є зовнішнім оточенням системи. Вхідні параметри системи – це матеріальні, енергетичні, інформаційні й когнітивні потоки. Вихідні параметри – це нові процеси, продукти, послуги, прибуток, нові знання працівників, засвоєння нових сегментів і нових ринків, соціальна відповідальність, задоволення працівників [466, с. 165].

Внутрішнє оточення управління інноваційно-педагогічною діяльністю – це організаційне, соціально-психологічне й техніко-економічне середовище ВНЗ.

Складна система є сукупністю підсистем і об’єднує керівну наукову й керовану багаторівневу системи. У свою чергу, керівна підсистема охоплює менші підсистеми, між якими існують відношення підпорядкування як ієрархічної структури з трьома основними рівнями.

Керівна підсистема є третім ступенем ієрархічної структури системи інноваційного менеджменту, яка становить систему оперативного управління різними системами другого рівня ієрархії, що має менші підсистеми, які є системами цілей, функцій, методів і організаційних структур управління. Перший, найнижчий, рівень ієрархії охоплює локальні системи управління.

Керована підсистема також має у своєму складі декілька рівнів ієрархії. Основним завданням на першому рівні керованої підсистеми є оптимальне функціонування її підсистем (для ВНЗ – освітньо-науково-інноваційна діяльність, персонал, фінанси й маркетинг).

Більшість типових процесів вже на нижчому рівні ієрархії відзначені низьким рівнем детермінованості [164, с. 40]. На більш високих рівнях ієрархії, відповідно, невизначеність системи зростає. Тому для усунення невизначеності систем необхідно особливо виокремити такі завдання управління підсистемами, як локальна стабілізація інноваційних процесів на всіх рівнях ієрархії, застосування адаптивних процесів і систем управління, а також новітніх методів менеджменту.

Головними методами у процесі управління складними підсистемами можуть бути евристичне моделювання, багаторівнева оптимізація [164, с. 41].

Вищевказані керована і керівна підсистеми є складовими основної – організації як єдиного цілого.

Будь-яка організація як відкрита система характеризується єдністю розмаїття форм, аспектів діяльності, організаційних структур, має свою філософію й місію.

Підсумовуючи все вищезазначене щодо системного підходу, ми дійшли висновку, що даний підхід дозволяє розглядати управління інноваційно-

педагогічною діяльністю як цілісність, що має свою мету, склад елементів, механізми їхньої взаємодії, що забезпечують її дієвість і функціонування.

Розглянемо сутність стратегічного підходу.

А. Харківська визначає стратегією як загальну концепцію досягнення мети організації, що передбачає такі елементи: система цілей, яка охоплює місію, загальноорганізаційні та специфічні цілі; пріоритети, тобто провідні принципи розподілу ресурсів (для вирішення найважливіших проблем, відповідно до потреб або порівну між усіма підрозділами); правила здійснення управлінських дій (оцінювання роботи співробітників, регламентація внутрішніх взаємин, виконання різних спеціальних операцій, встановлення контактів з довкіллям тощо).

Основними стратегіями, на думку науковця, є так звані функціональні стратегії, які відтворюють шляхи досягнення специфічних цілей організації та її окремих підрозділів.

Кожна функціональна стратегія має певний об’єкт, на який вона спрямована. Якщо об’єкт не поділяється на складові, то використовують концентровану стратегію. Якщо об’єкт поділяється на складові, то використовують диверсифіковану стратегію, яка забезпечує незалежний розвиток окремих частин об’єкта на засадах взаємодопомоги та взаємопідтримки [430, с. 107].

Процеси, в яких бере участь організація, поділяють на процеси функціонування та процеси розвитку [329, с. 25–26].

Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети управління на засадах обраних критеріїв та ефективного розподілу ресурсів. Необхідність розробки стратегії ВНЗ в XXI ст1. визначається низкою об’єктивних причин, з-поміж яких (рис. 2.1):

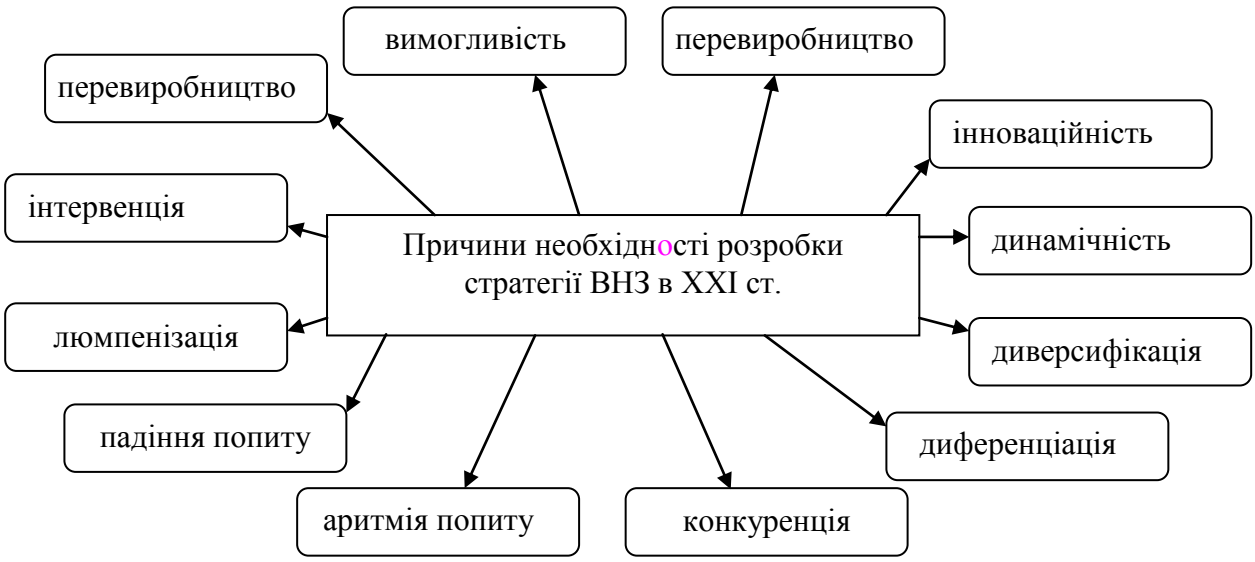



Рис. 2.1 Причини необхідності розробки стратегії ВНЗ в XXI ст.

Джерело: авторська розробка

- перевиробництво – наповнення ринку пропозиціями освітніх послуг;

- вимогливість – підвищення рівня вимог громадян до якості освітніх послуг у результаті свободи вибору освітніх закладів;

- інноваційність – значно покращені технічні, методичні та організаційні можливості надання освітніх послуг (мультимедія, Інтернет та дистанційна освіта);

- динамічність – орієнтація на скорочення термінів запровадження нових освітніх послуг у зв’язку зі скороченням життєвого циклу товару;

- диверсифікація – розширення попиту на види та рівні освітніх послуг, розвиток супутніх та обслуговуючих освітніх сфер діяльності (гуртожиток, побутове обслуговування, виробництво тощо);

- диференціація – зростаюча різноманітність потреб населення, що спричиняє значне збільшення асортименту освітніх послуг в умовах лібералізації ринку;

- конкуренція – боротьба освітніх закладів за потенційний контингент студентів;

- аритмія попиту – зміна попиту споживачів ринку освітніх послуг, що загрожують стабільності стану освітніх закладів (наприклад різке скорочення попиту на деякі спеціальності);

- падіння попиту – скорочення попиту, що відчувається для виробників освітніх послуг як зменшення чисельності учнів;

- люмпенізація – зростання повного або часткового безробіття населення та збільшення контингенту з низьким рівнем прибутку та попитом на платну освіту;

- інтервенція – міжнародна конкуренція великих зарубіжних університетів у зв'язку зі зняттям обмежень на здобуття освіти за кордоном і відкриттям нових ринків платних якісних послуг для заможних людей.

Потреби навчальних закладів у стратегічному управлінні зумовлені необхідністю вибудовувати свою діяльність на чітко визначених стратегічних цілях, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, систематично переглядати обсяги, структуру, програми та види послуг, що надаються.

Стратегічне управління передбачає наявність п'яти елементів (умінь):

- змоделювати ситуацію (виявити проблеми);

- виявити необхідні зміни (сформулювати цілі);

- розробити стратегію змін (базові стратегії);

- використовувати різні способи впливу (запровадження та реалізація стратегії);

- коригувати стратегію (управління змінами).

Уміння виявити проблеми, сформулювати цілі полягає у перетворенні заяви керівництва про призначення та напрями розвитку у стратегічні цілі управління інноваційно-педагогічною діяльністю. Ідеальним є випадок, коли встановлені керівництвом завдання передбачають досягнення довгострокових цілей. Довгострокові цілі показують керівництву, що необхідно зробити, щоб навчальний заклад посів таке місце, яке б дозволяло б йому добре працювати впродовж тривалого часу. Короткотривалі цілі

визначають безпосереднє удосконалення, а також результати, які керівництво має отримати найближчим часом.

Уміння розробляти стратегію змін (базові стратегії) передбачають вирішення основної управлінської проблеми: як досягти необхідних результатів з урахуванням стану навчального закладу та його перспектив. Цілі – це результати, а стратегія – засоби їхнього досягнення. Стратегія – це образ дій, якого мають дотримувати керівники для досягнення стратегічних і фінансових цілей. Вирішення завдання розробки починається із визначення діагнозу внутрішнього і зовнішнього становища навчального закладу. Тільки після того, як керівники матимуть аналіз повної картини середовища існування, вони будуть готові до розробки обґрунтованої стратегії досягнень фінансових і стратегічних результатів. Неправильний діагноз або його відсутність значно підвищують ризик того, що будуть застосовані необдумані стратегічні дії.

Уміння використовувати різні способи впливу (впровадження й реалізація стратегії) полягає в тому, щоб запровадити стратегію й отримати необхідні результати у запланований час. Для того, щоб правильно встановити, що має бути зроблено для впровадження та вмілої реалізації стратегії, а також для отримання гарних результатів, необхідна висока кваліфікація.

Запровадження стратегії – це практичне адміністративне завдання, яке охоплює такі аспекти: удосконалення структури ВНЗ, здатного успішно реалізовувати стратегію; розробка фінансового плану, що спрямовує ресурси у важливі для стратегічного успіху галузі; проведення політики, яка підтримує стратегію, та запровадження практики постійного удосконалення; створення відповідної мотивації для персоналу, що стимулювала б досягнення поставленої мети; кореляція системи винагороди з результатами досягнень поставлених цілей; створення культури організації й ділового клімату в ній, що сприяли б успішній реалізації стратегії; запровадження

системи внутрішнього лідерства, необхідної для управління просуванням стратегії вперед і постійного покращення її реалізації.

Сучасний менеджмент і системний підхід дозволяють декомпозиціонувати систему управління освітнього закладу за великими макропідсистемами й спроектувати стратегію за напрямами діяльності.

Макропідсистема – частина системи управління організації, що включає взаємопов'язані функції управління за напрямами діяльності освітнього закладу. У практиці управління найчастіше виокремлюють навчальну, методичну, виховну, господарську діяльності. Значно рідше – управлінську, маркетингову, економічну та ремонтно-будівельну діяльності, без яких ефективне управління освітнім закладом у ринковій економіці просто неможливе.

Склад макропідсистем та розподіл функцій управління можуть змінюватися залежно від масштабу закладу, чисельності та кваліфікації заступників директора (ректора).

У класичній теорії менеджменту виокремлюють три основні етапи стратегічного управління, що можна застосувати до освітнього закладу:

- діагностичний аналіз. На цьому етапі проводиться комплексний системний аналіз соціально-економічного стану за останні 5 або 10 років з метою визначення стану освітнього закладу в системі освіти та науки регіону: аналіз цілей і критеріїв управління, ранжування проблем управління, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища методами STEP- і SWOT-аналізу, вияв конкурентних переваг та вибір стратегічних пріоритетів розвитку закладу;

- стратегічне планування. Обирається стратегічний період планування для перехідної економіки України. Пропонуємо 5 років, а у разі кардинальних змін можливий період і в 10 років. Потім за допомогою методів експертних оцінок, системного аналізу та прогнозування здійснюється формування цілей та критеріїв управління розробки стратегічних ідей розвитку, моделювання триваріантного розвитку закладу,

прогноз показників розвитку ВНЗ на 5 або 10 років, оптимізація бюджету доходів та витрат і розробка цільових комплексних програм розвитку;

- управління реалізацією стратегії. Це один із важливих етапів стратегічного управління, на якому стратегічні плани матеріалізуються в практику управління. На цій стадії визначають завдання, умови та етапи реалізації стратегії, запроваджують цільові комплексні програми макропідсистем закладу, ведуть коригування стратегій річного планування, здійснюють моніторинг реалізації стратегічного плану, оцінюють ефективність стратегії за кінцевими результатами діяльності ВНЗ.

Стратегічне планування – процес розробки стратегічного плану шляхом формування цілей ВНЗ, аналізу проблем розвитку, вибору базових стратегій та прогнозування соціально-економічного розвитку з метою забезпечення ефективної роботи ВНЗ у майбутньому. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає прийняти довгострокові рішення в умовах невизначеності майбутнього розвитку та впливу зовнішнього середовища. Основне завдання – забезпечення нововведень та організаційних змін у достатньому обсязі для адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Процес стратегічного планування потребує як формальних, так і неформальних процедур реалізації. Для того, щоб розібратися та правильно оцінити взаємозв’язки, взаємодію, взаємозумовленість усіх підрозділів організації, видів її діяльності та достатньо складну систему планів, процес планування необхідно організувати та формалізувати. Керівники вищої та середньої ланок управління зазвичай не відволікаються на вирішення стратегічних завдань, витрачаючи свій час на оперативні питання, від яких залежать найближчі результати їхньої діяльності та відповідне заохочення. Проте цінні ідеї стратегічного характеру, як правило, висувалися особами, що раніше не займалися цими питаннями. Формалізація процесу планування й віднесення до функціональних обов’язків керівників ВНЗ підготовки інформації стратегічного характеру гарантує, що багато перспективних пропозицій не оминуть увагу персоналу, що займається стратегією ВНЗ. На

нашу думку, важливо створити систему стимулювання пропозицій, пов’язаних із розробкою нових технологій, розширенням спектра послуг, засвоєнням нових ринків тощо.

Використання в системі планування сучасної обчислювальної техніки, економіко-математичних методів і моделей дозволяє значно підвищити середній рівень стратегічних рішень, що приймаються. Стратегічне планування дозволяє долучити до стратегічного мислення широке коло керівників та спеціалістів середньої ланки, тобто надає можливість пройти їм «школи» більш високого рівня управління.

Розробка стратегічних ідей розвитку є важливим етапом стратегічного планування й засновується на глобальних проблемах управління за макропідсистемами, що виділяються на етапі діагностичного аналізу. Вихідними даними для розробки стратегічних ідей є ранжування глобальних проблем управління за напрямами діяльності (макропідсистемами); типовий банк ідей стратегічного розвитку; досвід стратегічного планування провідних ВНЗ і коледжів; результати «мозкового штурму» ректорату щодо формулювання стратегічних ідей; оцінка наявності економічних ресурсів; аналіз поставлених цілей і критеріїв управління на перспективу; конкретні переваги освітнього закладу.

Для розробки стратегічних ідей застосовуються методи експертних оцінок, «мозкового штурму», джерелознавчого аналізу, економічного аналізу тощо.

Важливою умовою ефективності стратегічного плану освітнього закладу є вироблення механізмів його реалізації на підставі оцінки соціально-економічного потенціалу галузей. Інструментами реалізації є цільові комплексні програми і річні плани соціально-економічного розвитку. Реалізація стратегії – це орієнтовна на конкретні дії робота адміністрації, що перевіряє здібності вищого керівництва проводити організаційні зміни, мотивувати людей і досягати поставлених стратегічних цілей. Американські наукоці у галузі стратегічного менеджменту А. Томпсон й А. Стрикленд

вважають, що управління виконанням стратегії – це більше мистецтво, ніж наука [395].

Реалізація стратегії охоплює такі елементи менеджменту:

- філософія освітнього закладу, що пояснює причину його існування, громадський статус, характер взаємовідносин із зовнішнім середовищем і співробітниками;

- цінності і мораль, якими керуються адміністрація ВНЗ і більшість співробітників, ухвалюючи управлінські рішення. Цінності визначають характер цілей, які ставить перед собою керівництво і їхню реакцію на зміни, зокрема в екстремальних ситуаціях;

- норми та правила поведінки, яких дотримують освітні заклади у взаємовідносинах із співробітниками та оточенням;

- очікування майбутніх змін, результатів діяльності ВНЗ у цілому. Очікування охоплюють інтереси як окремих співробітників, так і різних груп (деканати, кафедри, відділи та служби);

- процедури, регламенти, пов’язані із прийняттям на роботу й звільненням, просуванням по службі, обміном службовою інформацією, заохоченням.

Отже, проаналізувавши стратегічний підхід, можна зробити висновок, що даний підхід дозволяє розглядати управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ як сукупність процесів організації випереджувального моделювання розвитку інноваційної діяльності, цілеспрямованого планування й гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, орієнтації усіх суб’єктів на стратегію ВНЗ, відповідність їй планів розвитку усіх підрозділів.

Розглядаючи проблеми, пов’язані з управлінням інноваційно-педагогічною діяльністю в освіті, доречним є звернення до синергетичного підходу, оскільки синергетика надає загальні орієнтири для наукового пошуку у складних соціально-економічних системах.

Синергетика – сфера наукових досліджень, пов’язаних із процесами самоорганізації у відкритих системах, колективною поведінкою підсистем, пов’язаних з нестійкістю [368]. Вона є узагальненням еволюціонізму, доповнює детермінізм попередньої парадигми універсальними принципами розвитку і народженням нового. Раніше вважали, що у разі визначених початкових умов будь-якої системи і наявних рівнянь, які описують її поведінку, можна розрахувати її результати розвитку. Сутність нової наукової парадигми в тому, що акцент переміщується зі статичного положення рівноваги на вивчення станів нестійкості, механізмів виникнення і перебудови структур [368].

Синергетизм визначають як ефект підвищення у результаті взаємопосилення різних видів діяльності [441, с. 137]. У кінці ХХ ст. 60-х рр. це поняття використовувалося для опису стратегічного заощадження виробництва за рахунок взаємної підтримки різних сфер господарювання.

Виходять праці, у яких роблять спроби пояснити різні явища педагогіки з позицій синергетичного підходу. Для педагогіки цей підхід є порівняно новим і складним, у зв’язку з чим існує різне його тлумачення, а часом нерозуміння сутності підходу під час вирішення педагогічних завдань.

Синергетичний підхід до управління передбачає врахування природної самоорганізації суб’єкта або об’єкта за умови взаємодії керованої та керівної підсистем. З позиції цього підходу можливе природно-доцільне поєднання чинників управління інноваційним процес у разі формування адаптативного педагогічного середовища, яке враховує «людський фактор», характер освітніх закладів, у яких реалізують інноваційну діяльність. З позиції синергетичного підходу ефективним є управління інноваційним процесом за допомогою методів рефлексії. Провідна роль тут належить самоорганізації, саморозвитку суб’єктів інноваційної діяльності й органів управління, що дозволяють вирішувати проблеми переведення системи у новий проектний стан.

Мова й підходи синергетики є специфічними, нестійкими, але чимало понять і принципів на сьогодні є загальноприйнятими. Тому, без сумніву, методологічні принципи теорії самоорганізації з успіхом можуть бути застосовані і в освітній діяльності ВНЗ.

Синергетичний підхід до процесів управління дав змогу з'ясувати, що хаос має структуру певного типу. Більш того, хаотичний процес може бути описаний нелінійними рівняннями, що свідчить про наявність у ньому складного порядку. У відкритих системах виникають різні структурні утворення, характеризувати які можна через ступінь їх впорядкованості або невпорядкованості з визначенням кількісних критеріїв. Ступінь безладдя і порядку може гармонійно співвідноситися як ціле і його частини за «золотим перерізом» [18]. Синергетичні процеси можна трактувати і як спільні, колективні, які взаємодіють на мікро- та макрорівні, що дає змогу застосовувати ці уявлення до опису процесів у природі, суспільстві та людині. Відповідно до теорії організації А. Богданова процеси самоорганізації беруть участь в еволюції систем разом із процесами деградації [47]. Самоорганізуючий початок критерійно пов'язаний з прагненням системи до рівноваги або нерівноваги, стійкого або хиткого стану. Однак далеко не завжди рівновага пов'язана зі стійкістю, тому що стійкі структури можуть бути нерівноважними, а нерівноважні – стійкими. Це визначено внутрішніми властивостями самої системи за наявності зовнішнього впливу. Система може бути неврівноваженою, але в ній простежується структурна організованість та впорядкованість. І. Пригожин такі структури назвав дисипативними. Вони є відкритими, оскільки за відомих відхилень від рівноваги виникають впорядковані стани. Проте характеристика внутрішньої невпорядкованості системи (ентропія) повинна зростати, тому що збережено її хаотичність [324].

Нестійкість системи інноваційного менеджменту є основним конструктивним елементом самоорганізованої системи. Розвиток складної системи не передбачає існування єдиного шляху. Моделювання процесу

управління інноваційною діяльністю у ВНЗ здійснювалося під час з'ясування максимально можливого звуження «простору», у якому відбувається досліджуваний процес. На низькому рівні наших знань про об'єкт ми очікуємо будь-якого результату обставин. Поглиблюючи розуміння предмета, ми більш впевнено визначаємо, що саме маємо очікувати від досліджуваної системи і що з нею не трапиться ніколи.

Описаний синергетичний підхід дозволяє враховувати нелінійність процесу управління інноваційною діяльністю у ВНЗ, непрограмованість розвитку корпоративної культури сучасного фахівця та неоднозначність організаційно-педагогічного впливу. У свою чергу, А. Харківська, у своїх наукових доробках, доводить, що закони синергетики стосуються й педагогічної розробки інноваційних процесів. Хоч ми й не можемо передбачити, якими будуть ті конкретні нові явища, що виникнуть після проходження складної системи через нестаціонарний стан, але передбачити їхній розвиток можна за спрощеною моделлю [430, с. 102].

Отже, синергетичний підхід дозволяє розглядати управління інноваційно-педагогічною діяльністю з точки зору його самоорганізації і саморозвитку, виявляти і пізнавати загальні закономірності цих процесів.

У філософії та психології під рефлексією розуміють ментальний механізм самоаналізу, осмислення та критичної оцінки індивідом особистих дій, а також дій інших людей, що спільно виконують завдання. За визначенням Ю. Кулюткіна, рефлексія – «це осмислення форм і передумов діяльності, критичний аналіз знань і методів пізнання, процес самопізнання, розкриття побудови та специфіки духовного світу людини» [217]. Дослідник обґрунтував сутність механізму рефлексії, який засновано на «нормальній властивості» людського пізнання: людина є не тільки суб'єктом, що відтворює дію, але й одночасно і суб'єктом, що регулює і контролює свої дії. Зіставлення «суб'єкт-виконавець» і «суб'єкт-контролер», дозволяє індивіду критично оцінити свою діяльність, усвідомити себе активним суб'єктом цієї діяльності.

Останнім часом поняття рефлексії стало широко використовуватися у педагогіці. Педагогічна рефлексія (механізми рефлексії, що використовують для вирішення педагогічних проблем) враховує специфіку діяльності педагога, тобто процес взаємодії у системі «науково-педагогічний працівник – студент». Сьогодні рефлексію виокремлюють не тільки як підсумковий етап вирішення будь-якої проблеми, а і як рефлексивний аналіз та критичну оцінку проробленої роботи, але вона також має своє відображення у процесі формування проблеми, і на етапі гіпотез, а також під час визначення кінцевих результатів. Не маючи готових засобів рішення, особистість створює попередні схеми аналізу проблеми, використовує різного типу гіпотези та припущення, рефлексивно усвідомлює ідеї, що виникають. До того ж особистість не просто оцінює результат своїх дій, але й усвідомлює критерії, за якими вона ставить свої оцінки [463, с. 282].

Проблеми рефлексивного управління були досліджені у працях В. Лазарева, М. Поташника, П. Третьякова, Т. Шамової та інших [221; 224; 321; 444] .

У науковій літературі мало вивчена можливість управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі підвищення рівня педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників у реальних умовах роботи в інноваційних структурних підрозділах. На рівні такого структурного підрозділу як кафедра, це питання розглядали у своїх дослідженнях Н. Іванцівська та В. Буров [161, с. 69-76].

У разі рефлексивного підходу об’єктом управлінської діяльності є не особистість або колектив, а процеси, що безпосередньо впливають на науково-педагогічного працівника. Основна думка полягає в тому, що об’єктом управління є процес інноваційної діяльності науково-педагогічного працівника. Відповідно до даного підходу науково-педагогічний працівник постає перед вибором, як реагувати на ситуацію, що впливає на особистісний або соціальний результат [458, с. 40].

Таке управління є засобом опосередкованої регуляції продуктивного процесу, який конструктивно впливає на науково-педагогічного працівника, без регламентованої взаємодії, із правом вибору власної стратегії організації діяльності. Це ґрунтується на рефлексії та взаємодії у процесі інноваційної діяльності.

Особистісно-діяльнісний підхід передбачає моделювання процесу управління інноваційною діяльністю, дозволяє розглядати проблеми управління у ВНЗ в контексті проблем фахівця, людини. Основи особистісно-діяльнісного підходу було започатковано у працях видатних психологів Л. Виготського, О. Леонтьєва, С. Рубінштейна. За цим підходом, діяльність людини є процесом, у якому здійснюються переходи між полюсами суб'єкт-об'єкт, тобто відбувається перехід об'єкта до його суб'єктивної форми і разом з цим у діяльності реалізується також перехід до об'єктивних результатів [227]. С. Рубінштейн у своїй праці «Основи загальної психології» [344] сформулював діалектичну сутність вищезазначеного положення, зазначивши, «що специфічна особливість людської діяльності полягає в тому, що вона свідома і цілеспрямована; у ній та через неї людина реалізовує свої цілі, об'єктивує задуми в перетворювальній ним діяльності. Разом з цим об'єктивний зміст діяльності входить визначальною основою у психіку індивіда. У діяльності та через діяльність, індивід самореалізується та самоствердкується як суб'єкт (у своєму ставленні до створених об'єктів) та як особистість (у своєму ставленні до інших людей, на яких він впливає своєю діяльністю і з якими він через неї вступає в контакт). Значення діяльності полягає в тому, що у ній та через неї встановлюється дієвий зв'язок між людиною і світом, завдяки якому буття виступає як реальна єдність і взаємопроникнення суб'єкта і об'єкта» [344].

Будь-який фахівець має усвідомлювати, що інновації, інноваційні технології – це лише засіб, але не мета діяльності. Відповідно до цього підходу жодне явище, що відбувається в процесі інноваційної діяльності, й сама діяльність не можуть бути зрозумілі без урахування особистої

зумовленості. У зв’язку з цим, правила, за якими в подальшому будуватимуть моделі управління інноваційно-педагогічною діяльністю, мають передусім враховувати «людський фактор».

Проаналізувавши особистісно-діяльнісний підхід, можна зробити висновок, що в управлінні інноваційно-педагогічною діяльністю необхідно орієнтуватися на модель управління інноваційно-педагогічною діяльністю, що враховує «людський фактор».

Діалог у трактуванні М. Бахтіна це «високий діалог», так як він не обмежується тільки розмовою, а поданий як «вічне взаєморозуміння, погодженість». «Людина в людині» - це не річ, не безмовний об’єкт, це інший суб’єкт… тому він вимагає особливого підходу до нього – діалогічного підходу [29].

Ціннісне вчення про культуру діалогу, про діалогічність свідомості, представлено у працях М. Бахтіна, В. Біблера та ін. «Діалог, з точки зору ідеї культури, – це не діалог різних думок або уявлень, це – завжди діалог різних культур» [43].

Діалог у професійні педагогічній освіті висвітлено у докторській дисертації О. Бочкарьової, яка зазначила «розуміння діалогу у педагогічних дослідженнях неоднозначно: як особливий тип педагогічних відносин, побудованих на принципах довіри та співпраці; як специфічна форма спілкування, що передбачає інформаційний зв’язок між педагогом і учнями; як особлива форма педагогічної взаємодії, спрямована на вирішення педагогічних завдань; як засіб діагностики особистості вчителя та учнів; як умова гуманізації освіти; як педагогічна творчість, що долає стандарні педагогічні дії і шаблони тощо» [53].

Необхідною умовою такого діалогового підходу є атмосфера доброзичливості та зацікавленого діалогу між представниками різних точок зору.

Отже, дослідження теоретико-методологічних підходів до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у закладах освіти дозволяє зробити

висновок, що сьогодні потрібні нові концепції управління ВНЗ, які б ураховували досягнення теорії менеджменту, сучасний стан суспільства та освіти, наявні традиції та управлінську практику.

Так, системний підхід дозволяє тлумачити управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ як цілісність, що має свою мету, склад елементів, механізми їхньої взаємодії, які забезпечують її дієвість і функціонування; стратегічний – як сукупність процесів організації випереджувального моделювання розвитку інноваційної діяльності, цілеспрямованого планування й гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, орієнтації усіх суб'єктів на стратегію ВНЗ, відповідність їй планів розвитку усіх підрозділів; синергетичний підхід – як самоорганізацію і саморозвиток, а також виявляти і пізнавати загальні закономірності цих процесів; рефлексивний підхід, – з одного боку, забезпечує предметне бачення досліджуваної реальності системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю, з іншого – дає змогу її освоювати, перетворювати у вигляді конкретної діяльності у процесі досягнення тих чи інших цілей і рішення практичних завдань; особистісно-діяльнісний підхід – як необхідність орієнтації на науково обґрунтовану модель. Ця наукова галузь необхідна тому, що функції науково-педагогічного працівника, задіяного в інноваційному процесі, мають визначатися з урахування вимог загальної теорії управління, оскільки їхня реалізація дозволяє досягати поставлених цілей; діалоговий – дозволяє зосередити увагу на залучення науково-педагогічних працівників до спільної інноваційної діяльності.

Кожен із вищезазначених підходів характеризує лише один із аспектів управління й не дублює один одного, а їх сукупність становить інтегрований комплексний підхід для вирішення завдань дослідження.

Це дозволяє розглянути управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ як багатопланове цілісне явище, а також розкрити його сутність.

Основні положення пункту викладені у трьох публікаціях автора [458; 463; 466].

## 2.2. Теоретичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

У Законі України «Про вищу освіту» визначено основні завдання ВНЗ:

- провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями;

- для університетів, академій, інститутів – провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання здобутих результатів в освітньому процесі;

- участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави через формування людського капіталу;

- формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах;

- забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності;

- створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів;

- збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;

- поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;

- налагодження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури;

- вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці [327].

Визначення цілей є важливим в управлінні ВНЗ. Наукове обґрунтування цілей управління має важливе значення, адже цілі визначають спрямованість діяльності ВНЗ, добір кадрів, методи управління, зміст управлінської діяльності, принципи управління тощо [430, с. 149]..

Суттєвим для нашого дослідження має визначення поняття «мета». Загальновживане значення цього поняття – «те, чого хтось прагне, чого хоче досягти; заздалегідь намічене завдання; замисел, намір» [270, с. 173].

Мету як конкретний кінцевий результат, якого прагне досягнути група тих, хто працює, разом визначили М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі [252, с. 89].

На нашу думку, найбільш ґрунтовне визначення поняття «мета» зробив С. Гончаренко, який стверджував, що мета – це передбачення у свідомості результату, на здобуття якого спрямовано діяльність окремої людини, групи або всього суспільства. Мета тісно пов’язана із засобами її досягнення і має винятково важливе значення для спрямування, організації діяльності, постановки конкретних завдань [399, с. 205].

Дослідивши значення терміна «мета», ми дійшли висновку, що на перший погляд, це отримання базового кінцевого результату.

Між тим, вищезазначені дослідники О. Виханський, А. Наумов висувають вимоги, що мають ключове значення для відповідності правильно сформованої мети. На їхню думку, цілі повинні бути реальними. Вони не мають бути надто легкими, але також не мають бути нереальними. Якщо мета здається нереальною для досягнення, це призводить до втрати мотивації і орієнтирів осіб, що над нею працюють. Мета повинна бути гнучкою. Цілі необхідно встановлювати так, щоб вони залишали можливість для їх коригування. Відповідно до тих змін, які можуть статися. Цілі мають бути сформульовані так, щоб їх можна було кількісно виміряти. Чи можна

якимось іншим способом оцінювання визначити, чи досягнуто мету. Якщо мета не виміряна, то вона породжує розбіжності, ускладнює процес оцінювання результатів діяльності, сприяє виникненню конфліктних ситуацій. Мета повинна бути чітко сформульованою, щоб досягти поставлених результатів та укластися у необхідний термін. При цьому необхідно чітко визначити відповідального. Важливе значення має дотримання корпоративності у поставленні конкретних цілей [64, с. 161-162].

Визначення стратегічної мети передбачає: побудову плану; визначення критеріїв, стандартів, що використовують для оцінювання діяльності ВНЗ; попередній варіант рішення; стрижень організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати колектив і мотивувати його на досягнення результату [430, с. 153].

Отже, стратегічною метою організації загалом і ВНЗ зокрема є ґрунтовний опис бажаного об’єкта дослідження, перспективних тенденцій його розвитку, виявлення специфіки [509, с. 85].

Ціль як конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним та на досягнення яких спрямована її діяльність, розглядали дослідники О. Виханський, В. Горова, В. Єрин, Л. Харченко [64, с. 73; 101].

Дослідники М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виокремлюють певні вимоги до цілей, з-поміж яких конкретність і вимірність (керівництво має створити визначену базу для подальших рішень та аналізу перебігу подій, формуючи цілі); орієнтованість у часі (необхідність визначення не лише того, що має здійснити організація, а й того, коли має бути досягнуто результат); досяжність (недосяжність цілей призведе до зниження мотивації); взаємопідтримка (дії та рішення, необхідні для досягнення одних цілей, не повинні заважати досягненню інших) [252, с. 266-268].

Проаналізувавши науково-педагогічні джерела, ми дійшли висновку, що для визначення цілей управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ необхідно виокремити вимоги до функцій цілей. Вимогами до функцій

цілей, які випливають з мети, є: законність ВНЗ, регулювання поведінки членів ВНЗ, сприяння розподілу відповідальності між структурними підрозділами й пристосуванню до середовища, забезпечення основи для конструювання ВНЗ та взаємодії між окремими її підсистемами [124; 126; 143; 207; 288; 317; 430; 437].

На думку А. Харківської, не може бути складений якийсь кінцевий перелік функцій цілей, однаковий для всіх видів діяльності, але можна запропонувати перелік основних або базових типів функцій управління. До них, з огляду на аналіз управлінської, психологічної та педагогічної літератури, відносимо аналіз, рефлексію, цілепокладання, планування, проектування, організацію, мотивування, контроль, оцінювання, комунікацію [430, с. 154].

«Цілі управління» визначено як ідеальний образ бажаного, можливого й необхідного стану об'єкта з фіксованим часом його досягнення, що співвіднесений з можливостями діяти в напрямку його досягнення та можливістю порівняння фактично отриманого результату з бажаним, відносно якого формулюється ціль. Зміст цілей в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох характеристик [430, с. 154].

Визначення цілей управління – відповідальний процес, що об'єднує знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також ураховує об'єктивні чинники, які відображають ситуацію в середовищі, стан виробничого потенціалу ВНЗ та вплив інших об'єктивних чинників [430, с. 154].

Управління зумовлює його внутрішню структуру. Організаційна структура управління представляє результат об'єднання елементів і підсистем за їх специфічними цілями або за змістом робіт, поділом сфери прийнятих рішень та контролю тощо [430, с. 159].

Таким чином, досліджуючи управління інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ після визначення мети управління, необхідно виокремити його локальні цілі та зміст управлінської діяльності на підставі врахування особливостей ВНЗ.

На думку Є. Хрикова, найбільш істотною особливістю навчального закладу є характер його цілей, пов’язаних із розвитком особистості учня чи студента за допомогою навчання і виховання. Такі цілі можуть бути реалізовані лише тоді, коли для цього є матеріальна база, педагоги, організований навчально-виховний процес, створені відповідні санітарно-гігієнічні умови, здійснюється медичне обслуговування учнів або студентів, які живуть і навчаються в сприятливому морально-психологічному кліматі [437, с. 35, 38].

А. Харківська вважає, що наукове визначення цілей педагогічної діяльності потребує врахування індивідуальних особливостей студентів, у зв’язку з цим важливою є організація такої роботи у ВНЗ, що передбачає визначення параметрів особистості студента, розробку методики вивчення студентів, інформації про їхні індивідуальні й групові особливості.

Цілі діяльності ВНЗ формулюють від загальних (поданих у статуті) до локальних (у кваліфікаційних характеристиках фахівців). Наступні цілі – цілі, які ставляться на річний цикл управління, головною метою яких є забезпечення спрямованості річних цілей на реалізацію цілей більш високого рівня. Наступний напрям – визначення змісту, принципів, форм і методів навчання і виховання, що дає змогу реалізувати поставлені цілі, адже не завжди поставлені цілі втілюються у змісті роботи навчального закладу [430, с. 160].

Сутність управлінської діяльності полягає у тому, щоб координувати дії за лінією збігу «ціль – результат». Проміжковим ланцюгом між ціллю та результатом діяльності є засоби та способи дії, з яких формується архітектоніка останньої (рисунок 2.2 ).

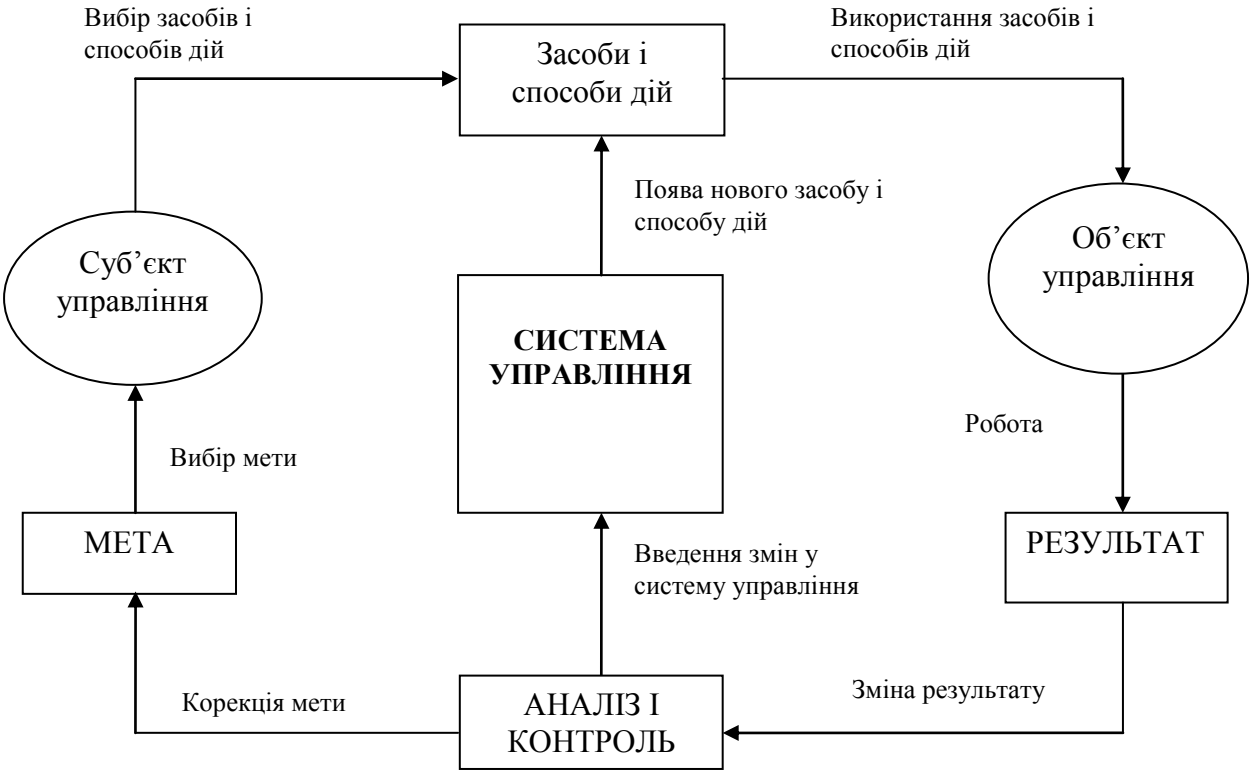



Рис. 2.2 Взаємовідносини між метою, засобами і результатом

Джерело: авторська розробка

Отже, управлінську діяльність можна розглядати двоїсто. По-перше, управлінська діяльність є процесом впливу на об'єкт (ситуацію), по-друге, управління – це форма спілкування «по вертикалі», спрямована на обмін цілями та засобами щодо об'єкта. Тобто управлінська діяльність специфічна тим, що це спільна діяльність, у якій реалізується взаємодія суб'єктів. Одночасно взаємодія виступає як складний багатообразний процес, у якому зміна сторін відбувається взаємопов'язано та взаємозумовлено.

Сутність цього процесу складається у нерозривності прямого і зворотного впливу та органічного поєднання змін суб'єктів. Крім того, взаємодія – цілісна, саморозвиваюча система. Таке розуміння управління передбачає взаємну зміну керованої та керівної підсистем, переконує у необхідності змін взаємодіючих суб'єктів й самого процесу взаємодії як зміни його стану.

Отже, цілі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ можна визначити як інтегрований результат ефективності досягнень цієї системи загалом та змісту кожного із її компонентів зокрема.

Визначивши стратегічну мету та локальні цілі управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, відповідно до алгоритму нашого дослідження, наступним проаналізуємо закономірності виявлені управлінцями.

Є. Хриков зазначає, що система закономірностей і принципів управління навчальним закладом буде більш цілісною, повною, якщо аналізувати наявні в управлінні суперечності та недоліки, оскільки вони частіше за все зумовлені тим, що не враховувалися ті чи інші закономірні зв'язки [437].

Учений виділяє такі закономірності управління навчальним закладом:

1. Ефективність управління навчальним закладом залежить від того, наскільки в його діяльності враховуються особливості впливу середовища. Цій закономірності відповідає принцип прогностичності управління навчальним закладом.

2. Управління ефективне, якщо воно забезпечує максимально можливий рівень реалізації умов, які підтримуються державою для функціонування навчального закладу. Принцип єдності державних і внутрішніх механізмів управління.

3. Ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим вищий рівень узаємовизначення керівної і керованої підсистем. Принцип взаємовизначення керівної і керованої підсистем.

4. Ефективність управління навчальним закладом тим вище, чим повніше управлінська діяльність спирається на положення наук, що лежать в її основі. Принцип науковості управління навчальним закладом.

5. Ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення об'єктивно необхідних оперативно-поточних і

стратегічних завдань управління. Принцип оптимального співвідношення оперативно-поточного і цільового стратегічного управління.

6. Управління є ефективним, якщо забезпечуються єдність і цілісність усіх груп умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу. Принцип цілісності умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу.

7. Ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим повніше реалізується творчий потенціал педагогічної праці. Принцип спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці.

8. Ефективність управлінської діяльності тим вища, чим вищий рівень професіоналізму особистості та діяльності керівників навчальних закладів. Принцип професіоналізму особистості та діяльності керівника навчального закладу.

9. Ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання. Принцип оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання.

10. Управління ефективне, якщо здійснюється на основі науково обґрунтованого плану роботи. Принцип планомірності управління навчальним закладом.

11. Ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим повніше в структурі управлінської діяльності реалізується науково спланований зміст діяльності в тому або іншому управлінському циклі. Принцип оптимальної структури управління.

12. Управління ефективне, якщо забезпечене достатньою інформацією про реалізацію прийнятих у тому або іншому управлінському циклі управлінських рішень. Принцип зворотнього зв’язку.

13. Ефективність управління тим вища, чим повніше забезпечується рівень необхідної розмаїтості підсистем навчального закладу. Принцип необхідної розмаїтості.

14. Управління ефективне, якщо забезпечується цілісність усіх функцій управління в кожному з управлінських циклів. Принцип цілісності функцій управління [437].

Проте Є. Хриков, з'ясовуючи закономірності управління навчальним закладом, на наш погляд, лише частково враховує аспекти управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

А. Харківська виділила комплекс закономірностей системи управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу III–IV рівня акредитації:

– чим вищий рівень навчального, наукового та економічного потенціалу ВНЗ, тим ефективніше реалізується процес управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ;

– чим вищий рівень вимог щодо підготовки майбутніх фахівців, тим якіснішими мають бути навчально-виховний процес та професійна компетентність професорсько-викладацького складу;

– чим більш конкретні та обґрунтовані критерії для визначення якості роботи педагогічного ВНЗ, тим більш оперативно здійснюється реагування на вимоги сьогодення;

– чим повніше забезпечується взаємодія керівника та персоналу в змістовій, процесуальній й організаційній сторонах діяльності педагогічного колективу, тим ефективнішим є керівництво й вищі результати діяльності колективу;

– чим прозоріше процес вирішення питань на загальних зборах трудового колективу, тим ефективніше здійснюється досягнення загальної мети інноваційного розвитку педагогічного ВНЗ;

– чим ґрунтовніше здійснюється пошук, вивчення та впровадження інноваційних технологій, методик управління педагогічними ВНЗ,

застосовуваних у різних країнах, тим ефективніше управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ [430, с. 164-165].

Проте А. Харківська, досліджуючи закономірності спиралася лише на специфіку педагогічних ВНЗ, не враховуючи особливостей інших ВНЗ.

Також ми проаналізували закономірності управління, виявлені Г. Єльниковою, Ю. Конаржевським, Я. Малихіною, Л. Петриченко, В. Пікельною [144; 196; 242; 296; 301], вони не охоплюють специфіку управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Ю. Конаржевський, розуміючи під закономірностями управління «відображення найбільш суттєвих, загальних, необхідних, повторювальних, об'єктивних зв'язків і відношень, що виникають і проявляються під час здійснення управлінської практики» [196, с. 103], виявив такі закономірності:

- оскільки школа є закладом, у якому у результаті колективної праці педагогів формується й розвивається особистість учня, тому внутрішньошкільне управління має бути зорієнтованим на людину, носити гуманістичний характер, що проявляється у співпраці на підставі поваги й довіри до людини;

- перехід внутрішньошкільного управління на демократичних засадах можливий за умови активного й ініціативного залучення до цього процесу вчителів та учнів (учнівського самоврядування) за умови максимального розширення горизонтальних й скорочення вертикальних зв'язків;

- науковий підхід до управління школою, його гуманістичність і демократичність можуть бути забезпеченні лише його високим аналітичним рівнем;

- чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності керівника школи, тим ефективніший результат процесу управління;

- безупинний характер управління можна реалізувати через відносно замкнені процеси, які називають управлінськими циклами;

- управління буде ефективним, якщо керівна підсистема володіє вмінням виконання всіх видів діяльності, необхідних для управління цією системою [196, с. 152-106].

В. Пікельна виокремлює такі закономірності управління школою: єдність управління школою, співвідношення керівної і керованої системи, вплив загальних функцій управління на кінцевий результат. Своєрідність підходу полягає в тому, що науковець намагається об'єднати в єдиних закономірностях стійкі зв'язки, що існують у загальнодержавних та внутрішньошкільних механізмах управління [301, с. 55].

Отже, було виявлено, що на сучасному етапі недостатньо розроблена цілісна система закономірностей, які охоплюють усі сторони управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

У сучасних умовах ринкової економіки склалися такі тенденції розвитку державної вищої освіти:

1. Відбувається неухильна комерціалізація діяльності ВНЗ, яка найвиразніше виявляється у сферах інноваційних розробок, інформаційних та освітніх послуг, зокрема міжнародних, а також у платному навчанні за основними освітніми програмами та в інших видах діяльності.

2. Розробка і реалізація (упровадження, трансляція, збут) наукомістких інноваційних технологій і програмних продуктів (навчального, проектного, аналітичного та іншого призначення), а також мультимедійних систем, що відіграють важливу роль у розвитку освіти, науки, економіки й виробництва. Це підтверджує і загальновизнане трактування XXI століття як століття інформаційних технологій.

3. Інформаційні технології і програмні продукти посідають вагоме місце з-поміж сучасних інновацій, якщо порівнювати з науково-технічними розробками та іншими інноваційними продуктами матеріального виробництва [144, С. 10 – 11].

Л. Даниленко також зазначає, що сьогодні серед основних і популярних напрямів удосконалення процесу управління є інноваційний менеджмент як

неодмінна складова стратегічного менеджменту в освіті. Інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів та інструментів управління інноваційними процесами, а саме: запровадженням нових ідей, знань через фундаментальні і прикладні наукові дослідження та розробки. Сутність менеджменту інновацій полягає в забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність освітніх закладів, спрямованих на їхній розвиток і покращення роботи. Ефективний інноваційний освітній менеджмент, спрямований на підвищення якості освіти, є надійним механізмом задоволення потреб споживачів освітніх послуг та забезпечення конкурентноздатності вищих освітніх закладів [108, с. 47].

Європейська інтеграція вищої освіти України, інноваційно-педагогічні та управлінські процеси в освіті виявили істотні суперечності між потребами часу та реальним станом управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що були проаналізовані нами вище.

Над проблемою підвищення рівня ефективності управління освітнім процесом працюють вітчизняні й зарубіжні науковці: В. Алфімов, Г. Артюх, Т. Боголюб, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, В. Докучаєва, Г. Єльникова, О. Касьянова, Л. Карамушка, В. Крижко, Н. Коломінський, В. Луговий, Є. Павлютенков, Т. Сорочан, А. Харківська, Є. Хриков.

Стратегічним завданням вищої освіти України є формування Європейського простору вищої освіти, що ґрунтується на спільності принципів функціонування систем вищої освіти країн-учасниць цього процесу.

Необхідність підтримання високої конкурентоспроможності на динамічному ринку праці вимагає від національної освітньої системи формування стратегічного мислення, сприяння соціальній та професійній мобільності, ефективності інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ.

Приєднання нашої держави до Болонського процесу є незаперечним фактом міжнародного визнання системи вищої освіти України. Це

насамперед зобов'язує нашу країну завершити модернізацію та реформування вищої освіти до 2010 року [328].

Тому інтеграція вищої професійної освіти в європейські світові освітні структури за умови збереження, розвитку досягнень і традицій національної школи – це один із принципів розвитку освітньої політики України.

Така інтеграція передбачає модернізацію, інтернаціоналізацію та реформування системи вищої освіти, основною метою якої є формування потенціалу, достатнього для підготовки кваліфікованого спеціаліста відповідного рівня й профілю, конкурентноздатного на ринку праці, що володіє арсеналом інформаційно-комунікативних технологій на ринку світових стандартів, здатний до постійного професійного росту, мобільності, сповна демонструє інноваційну та творчу активність [426, с. 244-251].

Підсумовуючи вищезазначене та враховуючи визначені тенденції розвитку вищої освіти (див. пункт 1.1.) можемо сформулювати першу закономірність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо діяльність ВНЗ відповідатиме сучасним тенденціям розвитку вищої освіти.

Розвиток вітчизняної освіти в найближче десятиліття зумовлює становлення України у світовому співтоваристві в XXI столітті. У сучасному суспільстві освіта має бути не тільки засобом підготовки майбутніх фахівців для економічної та духовної сфери, але й фундаментом відновлення національної культури, способом відродження української самосвідомості молодих поколінь. Важливою фігурою, яка визначає стан освіти, є особистість майбутнього педагога – учителя, вихователя. Від рівня його професійної підготовки, моральної та естетичної культури, інтересів і громадянської позиції безпосередньо залежать результати соціально-економічного й духовного розвитку українського суспільства [310, с. 16.].

В. Оконь, виходячи з того, що особистість людини формується в результаті гармонійного впливу двох систем (впливу світу на людину й

людину на навколишній світ), визначає особистість як досягнений нею рівень зрілості в пізнанні, розумінні й оцінці відносин, що панують у природі, суспільстві й культурі, а також у творчому перетворенні цих відносин [273, с. 72].

В усі часи система освіти виконувала соціальне замовлення суспільства на гармонійно розвинену особистість, яка б відповідала тій чи іншій соціально-економічній кон'юнктурі. Час згадати про соціальне замовлення власне особистості – бути щасливою, вільною, розумною, здоровою, тобто покласти в основу педагогічної теорії життєдіяльність людини. Відомо, що суспільство живе й розвивається так, як воно вчиться, а вчиться так, як хоче жити. Це підтверджується досвідом нашої країни. Особливу увагу слід звернути на підготовку тих, хто навчає, виховує, – учителів і викладачів – основної ланки перебудови освіти. Суспільство потребує людини освіченої, здатної творчо і самостійно вирішувати питання життя, здорової і впевненої в собі [311].

І. Підласий вважає, що як особистість «людина формується в соціальній системі шляхом цілеспрямованого й продуманого виховання. Особистість визначає ступінь освоєння суспільного досвіду, з одного боку, і ступінь повернення суспільству, посильного внеску в скарбницю матеріальних і духовних цінностей, – з іншого» [305, с. 87].

На сучасному етапі розвитку вищої професійної освіти вузькофахова підготовка вже не відповідає вимогам часу; важливим компонентом професійної освіти стає загальна культура випускника. Вища освіта перестає бути тільки професійною, вона стає елементом загальної культури. Моделюючи цілісний образ випускника вищого навчального закладу – інтелігента, учені погоджуються, що випускник має бути насамперед людиною культури, тобто вільною, гуманною, духовною особистістю, орієнтованою на цінності світової та національної культури, здатної до творчої самореалізації у світі культурних цінностей, до моральної саморегуляції й адаптації в соціокультурному середовищі [200, с. 6–7.].

М. Каган вважає, що особистість набуває своєї структури через видову людську діяльність й тому виокремлює п’ять потенціалів: гносеологічний, аксіологічний, творчий, комунікативний і художній [175].

Гносеологічний потенціал визначає обсяг і якість інформації, що має особистість, й яка складається зі знань про зовнішній світ (природний й соціальний) і самопізнання. Здобуття цієї інформації залежить від природного розуму, освіченості й практичного досвіду особистості.

Аксіологічний потенціал особистості зумовлений, набутою в процесі соціалізації, системою ціннісних орієнтацій в моральній, політичній, релігійній, естетичній сферах, тобто її ідеалами, життєвими цілями, переконаннями й прагненнями.

Творчий потенціал особистості визначається здобуттям нею й самостійно виробленими вміннями й навичками, здібностями до дії, творчої й (або) руйнівної, продуктивної або репропродуктивної, і ступенем їхньої реалізації в тій або іншій (або декількох) сфері праці, соціально-організаторської й революційно-критичної діяльності.

Комунікативний потенціал особистості визначений ступенем і формами її товариськості, характером і міцністю контактів, які вона встановила з іншими людьми.

Художній потенціал особистості сформований рівнем, змістом, інтенсивністю її художніх потреб і тим, як вона їх задовольняє [177, с. 260-261].

А. Комарова [195, с. 10] підкреслювала, що студентство, як об’єднання молодих людей із визначеними соціально значущими прагненнями й завданнями, володіє всіма якостями, властивими для молоді, і притаманними їй особливостями. Ці особливості пов’язані зі специфічним характером навчання у вищих навчальних закладах, прагненням до самоствердження й наслідування, підготовкою до виконання функції інтелігента.

На підставі вищезазначеного нами було виявлено другу закономірність: управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним,

якщо діяльність ВНЗ спрямована на забезпечення вільного всебічного розвитку особистості всіх суб'єктів освітнього процесу.

Для виявлення наступної закономірності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ звернемося до закладених в міжнародних стандартах ISO основних принципів загального управління якістю (TQM) [94]:

- залучення педагогічних працівників, що необхідно для використання кваліфікації, уміння, досвіду персоналу на благо навчального закладу; постійний аналіз потреб персоналу та створення умов, які заохочують нововведення;

- формування партнерських відносин у вищому навчальному закладі означає створення команд, учасники яких мають необхідні здібності, пройшли належне навчання і можуть діяти відповідно до прийнятих базових цінностей [62]. Лідери й учасники команд, спираючись на базові цінності і використовуючи необхідні здібності, будують свою повсякденну діяльність на принципі постійного поліпшення, місії, задачах, цілях і стратегії навчального закладу. Оскільки потреби й очікування споживачів змінюються, навчальні заклади також мають постійно вдосконалювати свою продукцію і процеси [79];

- взаємовигідні відносини з постачальниками. Позитивний досвід роботи школи (ліцею, коледжу, технікуму) з вищим навчальним закладом дозволяє покращити процес навчання підростаючого покоління та швидко реагувати на ринок навчальних послуг, що постійно змінюється.

Нині загальновизнано, що кожен ВНЗ повинен мати ефективну систему постійного підвищення кваліфікації керівників усіх рівнів. У зв'язку з цим ОЕСР створена і реалізується програма «Інституційне управління у вищій освіті», видається журнал «Управління вищою освітою» [20].

Як зазначає М. Ван дер Венде [55], для підвищення конкурентоспроможності вищої освіти у Європі необхідно враховувати:

*1. Визначення впливу чисельних партнерських зв'язків на рівень автономії університетів*. Питання університетської автономії слід розглядати в кількох контекстах аби зрозуміти, що саме формує університетський простір для розвитку суспільства. Формуються сили, що визначають, якою буде автономія університетів щодо досліджень та інновацій. Автономія університетів у європейському освітньому просторі дедалі частіше стає результатом низки переговорів і напрацювань за участю партнерів та організацій різних рівнів (урядових, промислових, наукових, фінансових та університетських). У світі дедалі переконливішою стає думка про визначальну роль університетів у суспільному розвитку замість допоміжної другорядної ролі, як тривалий час вважалося.

*2. Вивчення співвідношення між навчальним процесом і науковими дослідженнями та принципами фінансування університетів.* Ураховуючи органічний зв'язок між дослідженнями та навчальним процесом, традиційно вважалося, що фінансування університетів більше залежить від кількості студентів, аніж від виконуваних досліджень. Тому балансування сукупних коштів у рамках університету між науковими дослідженнями та/або навчальним процесом стає центральним питанням майже для всіх університетів Європи. При цьому більша частина коштів на дослідження надходить із зовнішніх джерел. Університети дедалі частіше одержують фінансування від виконання глобальних загальноєвропейських проектів. Водночас наголошувалося, що університети не повинні віддалятися від вирішення регіональних проблем, створюючи для себе додаткові «місцеві» джерела фінансування. Навпаки, їхня роль як регіональних навчально-наукових методологічних центрів має зростати.

*3. Усунення суперечностей між різними сферами наукової діяльності університетів.* Останнім часом університети наштовхуються на процес, який можна назвати процесом зворотної диференціації науково-навчальних закладів. Так, у XIX та першій половині XX століття існувала традиційна схема «розподілу досліджень», згідно з якою одні заклади виконували

переважно фундаментальні дослідження, другі були зорієнтовані на прикладні, а треті зосереджувалися на технологічному розвитку. За останні десятиліття відмінності між цими дослідженнями мають тенденцію до розмивання. Тобто тепер університети мають позиціонувати одночасно в різних сферах досліджень, бути готовими конкурувати з іншими університетами у різних сферах науки і технологій. У результаті зворотної диференціації навчально-наукових закладів виникає диференціація між різними групами дослідників у межах одного закладу. Цей процес примушує переосмислити й реорганізувати програми досліджень, щоб запобігти ризику надмірної їхньої фрагментації.

*4. Розробка критеріїв якості наукових досліджень, які виконують в університетах на підставі партнерських взаємин в усіх ланках спільної діяльності,* вказує на наявність компромісу між ідеалом служіння фундаментальним дослідженням та реальністю ринкових сил, які впливають на діяльність наукового закладу. Залежно від того, на що робиться акцент, змінюється й розуміння якості наукових досліджень. Отже, низка важливих питань. Як розвивалися процедури та критерії визначення якості протягом останніх років? Як такі фактори, як одержання джерел фінансування, право інтелектуальної власності, співробітництво з промисловістю та участь у широкомасштабних європейських проектах, впливають на зміни у внутрішніх критеріях якості, прийнятих в академічних закладах? Хто відіграє вирішальну роль у виробленні конкретних стандартів якості наукової, партнерської діяльності, і чи приймають ці стандарти ті, хто робить державну політику в цій сфері за межами університету?

*5. Оплата колективної партнерської діяльності в наукових дослідженнях*. В університетській системі організації науки значну увагу треба приділяти послабленню суперечностей між індивідуальною формою наукових досліджень та потребою виконання масштабних проектів через організацію великих партнерських колективів вчених. Чи може університет

поєднати ці два підходи? У багатьох країнах розробляють заохочувальні механізми, які стимулюють вчених до інтегрування у великі університетські структури. Водночас для вчених існує ризик понизити свою творчість та зменшити оригінальність власних ідей. Деякі країни намагаються протидіяти цій тенденції. Так, у Німеччині запроваджено нову посаду «молодший професор», зорієнтовану на індивідуальну наукову діяльність. Тобто ця проблема досліджується, і напрацювання оптимальних організаційних форм та рекомендацій ще попереду.

Таким чином, сучасна освітня організація взаємодіє з величезною кількістю різних об'єктів: клієнтами, партнерами, органами влади, населенням, конкурентами, засобами масової інформації, страховими та інвестиційними компаніями тощо. І до кожного з цих об'єктів необхідний свій підхід, своя стратегія, між тим всі об'єкти пов'язані не тільки з освітньою установою, а й між собою безліччю економічних, інформаційних, політичних, морально-психологічних, адміністративних ниток, постійно підлягають взаємовпливу [243].

Орієнтація управління науковою, науково-технічною й інноваційною діяльністю ВНЗ на ринок, споживача, а не лише на виробника – науковців ВНЗ – це те, що має бути покладено в основу формування інноваційної системи управління ВНЗ у сучасних умовах. Усе це передбачає посилення ролі маркетингу, врахування швидкозмінного навколишнього середовища ВНЗ, попиту споживачів ринку, і, відповідно, переорієнтації системи управління ВНЗ на нові завдання, наукомістку продукцію, технології та послуги фахівців.

На підставі вищенаведеного, можемо зробити висновок, що забезпеченню конкурентоспроможності вищого навчального закладу сприяє реформування системи управління освітою, яке передбачає, що управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо воно відбуватиметься завдяки партнерським відносинам в усіх ланках спільної

діяльності суб'єктів освітнього процесу для забезпечення високотехнічного та інноваційного розвитку країни.

Т. Сорочан визначає стратегію як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку навчального закладу, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле, визначає ресурсне забезпечення з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації [381, с. 11].

Концептуальні засади стратегічного управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ розглянуто українськими управлінцями В. Григорашем, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Л. Карамушкою, О. Касьяновою, О. Пометун, Л. Середяк, Т. Сущенко, Є. Хриковим, які ґрунтовно розкрили сутність і особливості інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ на засадах стратегічного управління.

На думку Л. Даниленко і Л. Карамушки, стратегічне управління найдоцільніше трактувати як «рішення та дії, спрямовані на визначення та впровадження стратегії, що сприяє такій взаємодії між організацією та зовнішнім оточенням, за якої організація є конкурентоспроможною, а також створює можливості для досягнення організаційних цілей» [280, с. 63].

Г. Цехмістрова наголошує, що стратегічне управління – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення й утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити ефективність діяльності в довгостроковій перспективі [439].

На думку Є. Хрикова, організація має декілька стратегій. Генеральна – відображає способи здійснення місії організації. В окремих випадках розробляють спеціальні стратегії, наприклад, стратегію на період наближення банкрутства. Але основними робочими стратегіями є так звані функціональні стратегії, в яких відображено шляхи досягнення специфічних цілей організації та її окремих підрозділів [436].

Т. Сорочан пропонує такий перелік основних стратегій навчального закладу в освітньому менеджменті:

- соціально-педагогічні (демократизація педагогічного процесу, посилення тенденцій державно-громадського управління, реалізація державної освітньої політики);

- особистісно-розвивальні (спрямованість на перспективу успіху, соціалізації, життєтворчості та особистісного розвитку кожного учня);

- інноваційні (підвищення якості освітніх послуг через запровадження інновацій);

- маркетингові (узгодження потреб споживачів і можливостей організації);

- кадрові (забезпечення особистісного та професійного розвитку персоналу, формування кадрового резерву, мотивація персоналу, подолання конфліктів);

- ресурсні (розвиток матеріальної бази та збільшення фінансових надходжень на потреби навчального закладу з різних джерел фінансування);

- антикризові (передбачення та подолання небажаних ситуацій, пов'язаних із загрозами щодо безпечного перебування учнів і персоналу в навчальному закладі, збереження фізичного, морального та психічного здоров'я учасників навчально-виховного процесу).

Ефективні стратегії та процеси їхнього упровадження поєднують зміст управлінської діяльності, управлінські рішення, вибір способу дій, урахування наслідків, створення логічних схем, які охоплюють рівні організаційні рівні, функції та часові межі [381, с. 11].

Серед принципово важливих засад стратегічного менеджменту Т. Сорочан виокремює такі:

- чітке уявлення щодо перспективних цілей організації;

- поняття про зовнішнє середовище як основне джерело проблем;

- наявні можливості організації щодо вирішення та подолання проблем;

- превентивний характер управлінських рішень щодо можливих негативних тенденцій;

- мінімізація або недопущення втрат;

- спрямування внутрішнього потенціалу організації та оперативного менеджменту на досягнення стратегічних цілей [381, с. 11, с. 14].

Аналізуючи наукові праці [104; 416], з'ясували, що стратегічне управління у вищому навчальному закладі ґрунтується на таких основних положеннях:

- основна цінність закладу – кваліфікований персонал, який об'єднаний єдиною стратегічною метою та докладає максимум зусиль задля її досягнення;

- викладачі, співробітники – це надбання закладу освіти;

- здійснюється перехід від управління за типом «персонал – витрати» до управління за типом «персонал – ресурс» або «персонал – стратегії», коли інвестиції в людину й кадрову політику сприймаються як довгостроковий чинник конкурентоспроможності навчального закладу;

- досягнення стратегічної мети здійснюється відповідно до сформульованої або обраної місії закладу освіти на підставі максимально можливої реалізації потенційних здібностей викладачів і співробітників, тобто забезпечується сполучення стратегії, цілей ВНЗ із людськими ресурсами, кваліфікацією і потенціалом співробітників;

- реалізуються індивідуальний та особистісний підходи до кожного співробітника в межах поєднання інтересів навчального закладу і працівника тощо

Отже, спираючись на вищезазначене, маємо змогу визначити наступну закономірність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ. Цей процес стане ефективним, якщо базуватиметься на положенні стратегічного управління та відповідатиме стратегічній меті розвитку ВНЗ.

Науковий підхід до організації управління потребує чіткого виокремлення самого алгоритму управління (стадій процесу) і його змісту, який складають загальні і часткові функції управління. Загальними є класичні функції управлінського циклу, частковими – цільові функції конкретних управлінських структур, що діють на місцях.

Дж. Іванцевич виділяє такі стадії управлінського процесу:

- цілепокладання, що містить формулювання мети, її формалізацію як моделі із встановленими параметрами й способами їхнього замірювання;

- передавання мети низхідним потоком та її адаптація на всіх рівнях управління до місцевих умов та особливостей;

- організація діяльності щодо досягнення мети з поточним контролем для спрямування цієї діяльності на запрограмований результат. Взаємоузгодження та координація суб'єкт-об'єктної взаємодії. Установлення поточного зворотного зв'язку в горизонтальних шарах;

- контроль результату, висновок про ступінь його відповідності розробленій моделі. Передавання інформації висхідним потоком, установлення зворотного зв'язку по вертикалі;

- прогнозування подальшого розвитку об'єкта на підставі аналізу результату та способів його досягнення.

Зазначені стадії управлінського процесу ґрунтуються на знаннях інформатики, кібернетики, тектології, а також теорії рішень та теорії зворотного зв'язку [160, с. 29-31].

У його основу автором покладено описані Н. Юсуфбековою закони перебігу інноваційних процесів: закон незворотної дестабілізації педагогічного середовища (будь-яка інновація вносить у педагогічне середовище незворотні зміни); закон обов'язкової реалізації інноваційного процесу (будь-який педагогічний винахід рано чи пізно, стихійно чи свідомо має бути впроваджений); закон стереотипізації педагогічних інновацій (будь-яка інновація поступово перетворюється на звичні поняття й дії і таким чином приречена трансформуватися в стереотипи) [280, с. 100].

Розробляючи методологію управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, ми дотримувалися думки В. Лугового, який визначав управління освітньою установою як особливу діяльність, у якій її суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва й контролю забезпечують організованість спільної діяльності студентів, педагогів, персоналу та її

спрямованість на досягнення освітньої мети й мети розвитку установи [235].

В. Загвязінський пропонує модель структури життєвого циклу педагогічних новацій, що об'єднує: старт; виникнення; швидке зростання (у боротьбі з опонентами й скептиками); зрілість; насичення, пов'язане з більш-менш широким просуванням у практику; кризу й фініш, пов'язані, як правило, зі зняттям нововведення як такого в більш ефективній системі. У процесі проходження життєвого циклу розкриваються протиріччя самого нововведення або його взаємодії з середовищем, вирішення яких або гармонізує відносини, або призводить до заперечення самого нововведення [153].

Прогнозувати й оцінювати результати вдосконалення управління якості освіти можна по-різному: за широтою охоплення елементів системи; за кількістю застосованих способів удосконалення; за ступенем новаторства й творчості (тобто за рахунок винаходу або використання нового, за рахунок модернізації); за глибиною та якістю, спрямованості динаміки змін у структурних елементах системи [229, с. 8].

І. Дичківська визначає таку схему поділу інноваційного процесу на етапи:

І етап зародження нової ідеї, виникнення нової концепції нововведення (старт). Умовно його можна назвати етапом відкриття, який, як правило, є результатом фундаментальних і прикладних наукових досліджень або життєвого «осяяння».

ІІ етап винаходу. На цьому етапі відбувається створення нововведення, тобто втілення нової ідеї в певний об'єкт, матеріальний чи духовний проект-зразок.

ІІІ етап реалізації нововведення. Суть його, як правило, полягає в практичному застосуванні, коригуванні, доопрацюванні нового засобу. Завершується етап отриманням стійкого ефекту від нововведення, після чого воно існує автономно. Передумовою наступної стадії інноваційного процесу є відкритість, сприйнятливість педагогічного співтовариства до нововведення. Саме тоді починається фаза його використання.

IV етап розповсюдження нововведення (зрілість). Суть його полягає в широкому впровадженні, дифузії (проникненні) у нові галузі (освітні заклади).

V етап насичення в конкретній галузі. На цьому етапі нововведення освоює багато людей в усіх сферах педагогічного й управлінського процесів. Саме тоді воно втрачає свою новизну (рутинізація нововведення). Цей етап може завершитися появою альтернативного нововведення або поглинанням його ефективнішою системою.

VI етап спаду (криза, фініш). Особливістю його є вичерпаність можливостей застосування нововведення в нових умовах, галузях.

VII іррадіація (лат. irradiare – сяяти, випромінювати) нововведення. Цей етап притаманний не кожному нововведенню. Йдеться про те, що з рутинізацією нововведення не зникає як таке, а модернізується й відтворюється, нерідко значно відчутніше впливаючи на розвиток навчально-виховного закладу [124, с. 41–42].

Теоретичний аналіз наукових праць [124, с. 41–42; 153; 235] дозволив виявити наступну закономірність: управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо стратегія такого управління охоплюватиме такі основні етапи: проектування, збір інформації, аналіз інформації, прогнозування, прийняття рішення, організація роботи з прийняття рішення, контроль виконання, координація змін (за потребою), аналіз ефективності дій.

Започатковані в міжнародних стандартах ISO основні принципи загального управління якістю (TQM) дозволяють успішно їх використовувати під час розробки системи управління якістю освіти [88]:

1. *Орієнтація на споживача.* Основне завдання принципу – повне задоволення вимог споживачів, постійний аналіз сучасних та майбутніх потреб студентів; вивчення і чітке розуміння перспектив, що перевищує сподівання споживачів відносно якості підготовки фахівців.

2. *Роль керівництва в системі управління якістю.* Створення та підтримка керівником внутрішньої атмосфери для зацікавленості та

залучення персоналу до якісної підготовки студентів.

3. *Залучення педагогічних працівників.* Використання кваліфікації, уміння, досвіду персоналу для навчального закладу; постійного аналізу потреб персоналу та створення умов, що заохочують нововведення.

4. *Процесний підхід.* Управління діяльністю у вигляді процесу дозволяє досягти бажаного результату; визначення процесів сприяє здійсненню конкретних видів діяльності всередині системи.

5. *Системний підхід.* Управління системою взаємозв'язаних процесів, що впливають на здобуддя якісного результату.

6. *Постійне вдосконалення.* Постійне поліпшення загальних показників навчально-виховної, наукової, господарчої роботи шляхом розроблення, впровадження, забезпечення, аналізу та застосування заходів попередження.

7. *Ухвалення рішень, спираючись на факти.* Забезпечення впевненості в ефективних та вірогідних рішеннях, їхньої доступності; ухвалення рішень, що спираються на аналіз даних та відповідної вірогідної документальної інформації.

8. *Взаємовигідні відносини з постачальниками.* Позитивний досвід роботи школи (ліцею, коледжу, технікуму) з вищим навчальним закладом дозволяє поліпшити процес навчання молодшого покоління та швидко реагувати на ринок навчальних послуг, що постійно змінюється.

Таким чином, застосування стандарту ISO у сфері освіти допоможе вдосконалити систему управління в цілому та сприятиме своєчасному й систематичному з'ясуванню недоліків у галузі забезпечення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Для нашого дослідження важливим є визначення принципів управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Ефективність інноваційно-педагогічної діяльності науково-педагогічних працівників у ВНЗ залежить від ступеня реалізації принципів управління.

Принцип – найбільш загальне правило діяльності, яке забезпечує його правильність, але не гарантує його однозначність та успіх, основне початкове положення якої-небудь теорії, навчання, науки, світогляду, політичної організації тощо [387].

Проблему принципів управління висвітлено у філософській, соціологічній і педагогічній літературі.

Значний внесок у розробку принципів управління зробили С. Архангельський, Ю. Конаржевський, А. Орлов, А. Харківська і Є. Хриков.

Так, на думку С. Архангельського, суттєво важливим для управління є ієрархічний принцип, тобто принцип проведення контролю й аналізу, синтезу інформації, внесення коректив на різних рівнях управління [15, с. 16-17].

Ю. Конаржевський, спираючись на потреби школи, а також на досвід менеджменту у роботі з персоналом виокремив такі принципи: поваги й довіри до людини, цілісного погляду людини, співпраці, соціальної справедливості, індивідуального підходу у внутрішньшкільному управлінні, збагачення роботи вчителя, особистого стимулювання, єдиного статусу, перманентного підвищення кваліфікації, консенсусу, колективного прийняття рішень, участі в управлінні вчителів й делегуванні повноважень, цільової гармонізації, горизонтальних звязків, автономізації управління, постійного оновлення [196, с. 106-119].

Важливим для нашого дослідження став аналіз принципів управління навчальним закладом, здійснений Є. Хриковим, який проаналізував принципи управління навчальним закладом у різних авторів (див. табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

Принципи управління навчальним закладом

| № | Назва принципу | Наявність принципу у різних авторів | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Зв’язок з життям | + | + | + | + | + | + | + | |
| 2. | Демократичний централізм | + | + | + | | + | + | | |
| 3. | Колегіальність та єдиноначальність | + | + | + | + | | + | | |

*Продовження таблиці 2.1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. | Науковість | + | | + | | + | + | + | + |
| 5. | Системність | + | | | | | | + | |
| 6. | Плановість | + | | + | + | + | + | | + |
| 7. | Ефективність | + | | | + | | | | |
| 8. | Головна ланка | + | + | | + | | | | |
| 9. | Об’єктивність | | | | | | | | + |
| 10.. | Відповідальність | | | | | + | | | |
| 11. | Перспективність | | | | + | + | | | |
| 12. | Діловитість | | | | + | | | | |
| 13. | Контроль | + | | + | + | + | | | |
| 14. | Колективізм | | | | + | | | | |
| 15. | Ініціатива, активність | | | | + | | | | |
| 16. | Гуманізація | | | | | + | | | |
| 17. | Оптимізація | | | | + | | | | |
| 18. | Економізація | | | | + | | | | |
| 19. | Наступність | | | | | + | | | |
| 20. | Соціальна детермінація | | | | | | | + | |
| 21. | Демократизація | | | | | | | + | |
| 22. | Активна рівновага | | | | | | | | + |
| 23. | Інформаційний зв’язок | | | | | | | | + |
| 24. | Субординація | | | | | | | | + |
| 25. | Доброзичливість | | | | | | | | + |
| 26. | Конструктивність | | | | | | | | + |
| 27. | Ретроспективність | | | | | | | | + |

Примітка: 1 — О.О. Орлов; 2 — В.Ю. Кричевський; 3 — М.С. Сунцов; 4 — Є.С. Березняк; 5 — В.І. Маслов; 6 — 1.1. Мітіна; 7 — Г.В. Ельникова; 8 — В.І. Бондар.

Джерело: використано за матеріалами [437, с. 71].

Погоджуємося із А. Харківською, що в процесі виявлення комплексу закономірностей і принципів управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ слід ураховувати такі чинники:

- обґрунтування системи закономірностей і принципів можливе лише на підставі однозначного визначення системи управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ як сукупності складових, а саме: цілей, підходів, закономірностей, принципів, технологій, функцій, методів, організаційної структури та програми інноваційного розвитку;

- управління є цілісною системою, що має певні ознаки, як-от: цілісність, структурність, цілеспрямованість, ієрархічність, детермінованість,

варіативність, взаємозалежність системи та навколишнього середовища, ізольованість і тому можуть бути виявлені та розроблені закономірні зв'язки й принципи, які враховують внутрішнє середовище ВНЗ;

- управління є однією з підсистем педагогічного ВНЗ і тому в ньому можуть бути виокремлені закономірні зв'язки й принципи управління з іншими підсистемами навчального закладу;

- необхідно забезпечувати взаємозв'язок педагогічного ВНЗ із зовнішнім середовищем, відповідно до завдань його управління, а тому можуть бути виділені закономірності, принципи та особливості цих взаємозв'язків [430, с. 168].

Принципи управління інноваційним розвитком ВНЗ – це принципи, що визначають характер і зміст інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ. Правильне дотримання принципів створює передумови для ефективної роботи й зменшує можливість негативних результатів інноваційно-педагогічної діяльності.

Для реалізації цілей інноваційного розвитку необхідно, щоб ВНЗ визначив принципи інноваційної стратегії як підґрунтя своєї діяльності. Принципи управління інноваційним розвитком ВНЗ досліджували А. Аронов й Є. Бєлова [12, с. 9-14]. Цей принцип науково-аналітичного передбачення і погодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку, принцип пріоритетності людського фактору, принцип визначення стратегії й організації стратегічного контролю, принцип відповідності стратегії організації наявним ресурсам, принцип відповідності стратегії організації наявним технологіям.

На нашу думку, для ефективного управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ вважаємо за доцільне керуватися вищезазначеними принципами, особливу увагу звернувши на принципи зв'язку з життям, науковості, системності, ефективності, цілеспрямованості, наступності і перспективності, системного самовдосконалення.

Визначивши та обґрунтувавши підходи щодо управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, зокрема: системний, синергетичний, рефлексивний, особистісно-діяльнісний, стратегічний, діалоговий (див. 2.1.), – вважаємо, що кожний принцип необхідно розглядати через відповідний підхід.

Отже, це дає нам змогу сформулювати наступну закономірність: управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо базуватиметься на таких методологічних підходах (системному, синергетичному, рефлексивному, особистісно-діяльнісному, стратегічному, діалоговому).

Продовжуючи аналіз, розглянемо принцип зв'язку із життям. У межах нашого дослідження – це відповідність управлінських рішень змінам і вимогам соціально-економічних реалій сьогодення, що аналізується через стратегічний і системний підходи.

Принцип науковості – передбачає повне використання у всій системі управління нових концепцій науки. У межах нашого дослідження принцип науковості реалізується у використанні наукових та методичних основ для розробки завдань планування інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ, розробки стратегії розвитку системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ тощо. Цей принцип реалізується через системний, синергетичний, стратегічний підходи.

Принцип системності передбачає, що суб'єкт управління, обираючи методи, форми, засоби впливу на об'єкт, мусить враховувати ті зміни, які відбуваються в середовищі, в межах якого функціонує й розвивається система. У межах нашого дослідження – це один із основних принципів ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ. Цей принцип реалізується через системний і стратегічний підходи.

Принцип ефективності. У межах нашого дослідження цей принцип передбачає результативність у досягненні поставленої мети в управлінській діяльності. Цей принцип реалізується через рефлексивний, особисто-діяльнісний підходи.

Принцип цілеспрямованості – це спрямування діяльності ВНЗ на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань. У межах нашого дослідження відображає визначення мети і завдань управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ із подальшим прогнозуванням і програмуванням бажаного результату та реалізується через стратегічний, системний, особистісно-діяльнісний підходи.

Принцип наступності і перспективності актуалізується в процесі аналізу досягнень та недоліків попереднього досвіду. У межах нашого дослідження відображає перспективу в роботі, яка визначається як єдність реального досвіду на сьогодні і тих завдань, які постануть перед суб'єктами управління інноваційно-педагогічною діяльністю у майбутньому. Цей принцип реалізується через стратегічний, системний, особистісно-діяльнісний підходи.

Системне самовдосконалення – здатність системи удосконалюватися з метою підвищення ефективності діяльності і відповідності вимогам часу. У межах нашого дослідження для результативності системного самовдосконалення інноваційно-педагогічною діяльністю необхідне самовдосконалення всіх його ланок. Особливо важливе значення має систематичне підвищення рівня науково-педагогічних кадрів. Цей принцип реалізується через системний, синергетичний, діалоговий, особистісно-діяльнісний підходи.

Розглянувши загальноуправлінські принципи, вважаємо за доцільне додати принципи, що визначають сутність взаємодії з суб'єктами інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ.

До таких принципів ми відносимо: принцип партисипативності, принцип синергетизма.

Принцип партисипативності – передбачає залучення науково-педагогічних працівників до процесу планування інноваційної діяльності.

Термін «participative management» у перекладі з англійської мови означає «управління, засноване на участі» [279].

Науково-педагогічні працівники таким чином отримують глибоке розуміння інноваційної діяльності, більш об’єктивну інформацію. Результати інноваційної діяльності стають особистими, а участь у ній дарує задоволення для них. У результаті чого науково-педагогічний працівник розвивається як особистість, у нього збагачується кругозір, виникають нові знання, розширюється горизонт особистих можливостей, що сприяє ефективному управлінню інноваційно-педагогічною діяльністю. Цей принцип реалізується через діалоговий, особистісно-діяльнісний підходи.

Принцип синергетизму ґрунтується на теорії самоорганізуючих систем. Відповідно до даного принципу необхідно пам’ятати, що керований вплив на розвиток ВНЗ буде результативним тоді, коли буде відповідати внутрішнім тенденціям саморозвитку ВНЗ. У цьому випадку науково-педагогічні працівники згідно з законом самозбереження не будуть чинити опір інноваціям, а будь прагнути досягнути синергії. Цей принцип реалізується через, синергетичний, особистісно-діяльнісний підходи.

Проаналізувавши все вищезазначене, було виявлено наступну закономірність: управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо базуватиметься на загальноуправлінських принципах та принципах, що визначають сутність взаємодії з суб’єктами інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ.

Під структурою управління організацією дослідники з питань менеджменту розуміють «упорядковану сукупність взаємопов’язаних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, які забезпечують їх функціонування й розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв’язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. У межах структури управління протікає управлінський процес (рух інформації й прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі й функції управління, а отже – права й відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління

можна розглядати як форму розподілу й кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення намічених цілей менеджменту» [403, с. 111; 430, с. 196].

Одним із напрямів удосконалення управління якістю освіти Л. Даниленко вважає удосконалення організаційної структури управління. В умовах демократизації управління зросла значущість перерозподілу управлінських функцій між всіма суб'єктами, залученими до виконання освітніх завдань. Делегування прав і повноважень верхніх рівнів управління нижнім в умовах ВНЗ дозволяє ефективно здійснювати освітній процес, що підвищує ефективність управління на будь-якому рівні [110, с. 57].

Певні труднощі у вивченні структур систем управління спричиняє те, що на практиці слід розрізняти її «формальну» і «неформальну» сторони. Під формальною розуміють структуру, установлену відповідними інструкціями, наказами, розпорядженнями вищих органів управління. Її підґрунтя становлять правові норми. Неформальна структура колективу сформована на підставі взаємних наукових інтересів та інтересів наукових шкіл [254, с. 45–51].

Помилки в структурі не лише ускладнюють роботу керівників чи здійснення власне процесу управління, але й призводять до зниження продуктивності праці викладачів, дослідників, співробітників ВНЗ, до економічних втрат, втрат робочого часу [202, с. 123].

З позицій системного підходу до функціонування освітніх установ, інтеграція, стабілізація і розвиток тих чи інших явищ, процесів і структур, що функціонують в одній сфері, можливі тільки за умови їх організації в єдину систему, компоненти якої взаємодоповнюють один одного, що породжує виникнення нових інтегративних якостей та забезпечує високий результат функціонування всієї системи [262].

Однак дослідження показують, що для системи управління характерна низка особливостей, які викликають значні труднощі на шляху вирішення

цього завдання і звужують масштабність у методичному плані. Ці особливості полягають у такому:

- системі управління властиві статистичні риси, що відтворюють форму і структуру управління. Це насамперед схема організаційного управління зі складовими її елементами і численними зв'язками;

- у системі управління можна виділити також і динаміку, що розкриває зміст процесу управління. Тут йдеться про цілеспрямовану діяльність керівників і виконавців;

- як відомо, будь-яка система функціонує за наявності поставлених цілей, що постійно трансформуються в часі. Сама ж структура більш консервативна. Звідси – вимога гнучкості й адаптивності, що неминуче виникає перед проектованою структурою управління;

- серед безлічі формальних елементів, властивих системі управління, існує також і неформальний елемент (людина), що висуває проблему психологічного клімату і від якого певною мірою залежить гармонія або дисгармонія у виробничих відносинах [20].

Як свідчить практика, перед будь-яким освітнім закладом завжди стоїть завдання сформувати й розвивати організаційну структуру управління як механізм цілеспрямованої координації зусиль всіх елементів, що створюють організацію. Це завдання набуває особливого значення в умовах інноваційної діяльності освітнього закладу, коли змінюють методи і технології роботи, то постає необхідність пошуку і використання нових організаційних рішень.

Останнім часом, застосовані у вищій освіті методи побудови організаційних структур відрізнялися нормативним характером, недостатньою різноманітністю, гіпертрофованим використанням типових рішень, що призводило до механічного перенесення, застосованих у минулому, організаційних форм у нові умови. Нерідко структури управління повторювали однакові схеми і набір функцій в освітніх закладах, що є різними: за якісним і кількісним складом студентів, педагогів; за рівнем професійної підготовки і стилем діяльності керівного ланцюга ВНЗ, за

особливостями зовнішньої соціокультурної ситуації тощо [446, с. 403]. З наукової точки зору вузького тлумачення набули вихідні чинники формування структур: чисельність персоналу замість цілей організації; постійний набір органів замість зміни їхнього складу і комбінації в різних умовах; наполягання на виконанні незмінних функцій (з перевагою контрольних). Усе це призвело до відриву управління від змінних завдань, від таких функцій, як аналіз і прогнозування змін зовнішнього середовища й соціального замовлення на освіту, діагностика потреб і можливостей ВНЗ, координація окремих інноваційних процесів, стимулювання інноваційної діяльності тощо.

На думку І. Ігропуло [401], ці перетворення будуть не реалізованими доти, доки не виникне впевненість у тому, що для цього існують серйозні причини, що породили їхню необхідність.

Зазначимо деякі із них:

- незадовільне функціонування ВНЗ, що простежується у зниженні якості підготовки фахівців, у неповному задоволенні освітніх потреб студентів, у відсутності необхідних умов для особистісного і професійного росту науково-педагогічних працівників, у низькому рівні розвитку організаційної культури освітнього закладу;

- відсутність орієнтації на перспективу. У загальній структурі органів управління відчутна недостатність підрозділів і фахівців, що займаються розвитком інновацій;

- розбіжність з організаційних питань. Свідченням чого є нехтування між наявними цілями і функціями різних суб’єктів управління (ректора, проректорів, деканів, завідувачів кафедр) і конкретним формулюванням їхніх функціональних обов’язків;

- зміна технологій управління. Наукові досягнення у галузі управління починають впливати на організаційні структури й процеси (використання інформаційних технологій в управлінні, використання методів проектування в освіті). Виникають нові посади і функціональні підрозділи в освітніх

закладах (служба моніторингу якості освіти, соціологічна служба тощо). Проте нерідко створення нових підрозділів і посад без необхідного обґрунтування, визначення їхніх функцій ускладнює їхнє входження до загальної організаційної структури управління освітнього закладу й потребує їхнього коригування.

Таким чином, структура управління інноваціями є частиною організаційної структури ВНЗ і здебільшого визначена тією роллю, яку вона виконує [446, с. 404]. На нашу думку, інноваційне управління – це процес організації такої цілеспрямованої взаємодії на об’єкт, у результаті якого він переходить до потрібного цільового стану.

Під час наукового пошуку виявлено наступну закономірність: управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо у ВНЗ створено і функціонує відповідна інноваційно-організаційна структура, яка враховує специфіку окремих видів професійної діяльності.

Слушною для нас також є, у контексті вивчення проблеми теоретико-методологічних засад управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, думка В. Лугового, який підкреслює, що сьогодні політика щодо якості освіти, професійної підготовки й сертифікації фахівців спрямовується на досягнення оптимального ступеня упорядкування педагогічної діяльності з урахуванням особистісних, соціальних, економічних і державних потреб та інтересів акціонерів освіти [236; 237].

Із упровадженням в нашу економіку міжнародних стандартів ISO серії 9000 підвищилися вимоги до підготовки кадрів. Це спричинило необхідність у сертифікації якості діяльності освітніх установ і сприяло розвитку менеджменту якості – однієї зі складових менеджменту навчального закладу. Розвиток теорії менеджменту якості спрямований на досягнення результатів, відповідно до мети в галузі якості надання освітніх послуг, і задовольняє різноманітні потреби, очікування й вимоги особистості, суспільства й держави, а також вищих навчальних закладів, які є самостійними зацікавленими сторонами. Мета в галузі якості доповнює іншу мету ВНЗ, що

пов’язана з розвитком, фінансуванням, партнерськими відносинами, рентабельністю, конкурентноздатністю тощо [346].

Необхідно зауважити, що сучасні умови розвитку управління сферою вищої освіти в Україні диктують потребу введення стандартів ISO 9000 для побудови й сертифікації систем управління якістю надання освітніх послуг [62; 209, с. 56].

Не можна зважати навіть на те, що органи державного управління освітою можуть і без ISO досягати бажаних результатів [62; 489, с. 76]. Сьогодні в її межах функціонують такі стандарти:

– ISO 9000 – фіксують зміст та основні принципи управління якістю та встановлюють відповідну термінологію;

– ISO 9001 – установлюють вимоги до системи управління якістю (відповідають на питання – коли, за яких умов вищий навчальний заклад може демонструвати свою здатність готувати бакалаврів, спеціалістів, магістрів);

– ISO 9004 – пропонують рекомендації, які стосуються діяльності та ефективності системи управління якістю. Основне призначення цього стандарту є покращення основних показників діяльності вищого навчального закладу, задоволення потреб споживача освітніх послуг та інших зацікавлених сторін на підготовку висококваліфікованого фахівця;

– ISO 19011 – містять рекомендації щодо аудиту системи управління якістю й рекомендації з управління якістю навчального закладу [345].

Отже, виявлено наступну закономірність: управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо впроваджено систему менеджменту якості, що відповідає вимогам та критеріям міжнародного стандарту не нижче ISO 9000.

Т. Лукіна зазначає, що в сучасних умовах, коли результат управлінської діяльності значною мірою залежить від особи керівника та безпосередніх виконавців управлінських рішень, пріоритетною є діяльність органів управління освітою з добору, розподілу кадрів, тобто створення певного

механізму. Керівники закладів освіти, їхні заступники мають бути не лише компетентними професійними управлінцями, а й бути готовими до утвердження демократичних перетворень, співпраці з громадськістю, уміти ефективно поєднувати адміністративні та колегіальні, демократичні методи управління освітнім процесом, вирізняти й використовувати позитивні можливостіінституцій громадянськогосуспільства [276; с. 185].

Науковці визначають механізм як систему, що призначена для забезпечення організації, функціонування і життєдіяльності господарчого суб'єкта. Структура і зміст механізму змінюються у процесі розвитку суспільного виробництва. Ряд вчених-економістів розглядають механізм як складну, багатопланову систему, проте висвітлюють лише його складові [326].

В економічній літературі часто вживається поняття «організаційно-економічний механізм», що застосовується, як правило, для окреслення організаційних елементів економічного механізму [290].

Організаційно-економічний механізм підприємства є результатом дії системи внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування та розвитку підприємства, в якому відображається складна система різноманітних економічних відносин. Разом з тим, зі свого якісного боку, він виступає і визначальним фактором успішності цього підприємства, будучи інструментом досягнення поставленої мети [442].

До ознак, які розкривають сутність організаційно-економічного механізму, належать такі: елементна, за якою механізм – це організуюча система взаємозв'язків між структурними елементами; функціональна, яка визначає як сукупність видів діяльності, спрямована на досягнення визначеної мети; процесна, яка характеризує механізм як процес підготовки і прийняття управлінських рішень [308, с. 63-65.].

Підсумовуючи думки вищенаведених науковців, можемо зазначити, що швидкий темп розвитку ринкових відносин успішне функціонування закладу можливе за умови адаптації до змін зовнішнього середовища та врахування

потреб внутрішнього середовища, що вимагає удосконалення системи управління вищим навчальним закладом та стає необхідністю, у свою чергу, розроблення організаційно-педагогічного механізму реалізації управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

За умови рефлексивного підходу, об'єктом управлінської діяльності є не особистість або колектив, а процеси, що безпосередньо впливають на науково-педагогічного працівника, тобто об'єктом управління є процес інноваційної діяльності науково-педагогічного працівника [458, с. 40].

У разі такого підходу науково-педагогічний працівник постає перед вибором реагування на ситуацію, що впливає на особистісний або соціальний результат. Таке управління є засобом опосередкованої регуляції продуктивного процесу, що конструктивно впливає на науково-педагогічного працівника, без жорсткого регламентуючого впливу, з наданням права вибору власної стратегії організації діяльності [458, с. 40]. Це реалізується на підставі рефлексії та творчої взаємодії у процесі інноваційної діяльності.

Налагодженість інноваційного механізму, спільне функціонування всіх його елементів багато в чому визначено їхньою взаємозумовленістю та співвідношенням, пропорційністю. Співвідношення й структура цих елементів, важливість та оптимальність форм, методів та заходів мають відповідати рівню управління, на якому здійснюється інноваційна політика [264].

Аналізуючи наукові джерела, опрацьовуючи спеціальну літературу, сучасну періодику, відповідно до теми дослідження, та враховуючи власний досвід роботи, було виявлено наступну закономірність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ: воно буде ефективним, якщо розроблено організаційно-педагогічний механізм реалізації управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ із застосуванням рефлексійного підходу.

Оцінювання якості підготовки фахівців, методика розроблення складових комплексного оцінювання готовності випускників вищих

навчальних закладів до реалізації професійної діяльності, створення вищими навчальними закладами системи оцінювання подано в роботах як зарубіжних, так і українських учених, зокрема Г. Азгальдова, Л. Анищевої, Л. Віткіна, В. Долятовского, Г. Єльникової, О. Касьянової, П. Кулєшова, Є. Мелешко, В. Стешенка, О. Субетто, Ю. Татура, Р. Фатхутдинова, Г. Хімічевої.

Для отримання інтегрованої оцінки якості освіти необхідно визначити й оцінити якість усіх її складників – матеріальних, нематеріальних, процесуальних і результативних. Одним з основних способів отримання такої інформації є організація та проведення моніторингових досліджень, основною метою яких є збирання, обробка, зберігання та поширення інформації про освітню систему або її окремі елементи, оцінювання й аналіз її показників на всіх рівнях функціонування, поширення та доступ до цієї інформації громадськості, різних користувачів освітніх послуг, посилення управлінських дій щодо якісних показників в освіті, прогнозування її розвитку [291].

О. Касьянова зазначає, що освітній моніторинг це комплекс процедур щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об’єкту і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об’єкта [182; 185].

В. Андреєв вважає, що освітній моніторинг представляє форму організації, збирання, зберігання, обробки й поширення інформації про педагогічні системи, що забезпечує безперервне стеження за їхнім станом, а також дає можливість прогнозування розвитку педагогічних систем [8, с. 256].

О. Майоров наголошує, що освітній моніторинг – це система збору, обробки, зберігання і поширення інформації про освітню систему або окремі її елементи, яка орієнтована на інформаційне забезпечення управління, дозволяє робити висновки про стан об’єкта у будь-який момент часу і дає прогноз його розвитку [239, с. 85].

Ефективний моніторинг якості освіти у ВНЗ передбачає впровадження системи менеджменту якості освіти ВНЗ, яка відповідала б вимогам та

критеріям міжнародного стандарту ISO 9000. Система менеджменту якості освіти ВНЗ включає наявність чітких перспектив розвитку ВНЗ, обґрунтованість місії стратегічного плану, поточних планів роботи; конкретність прийнятих рішень, їх зв'язок зі стратегією розвитку навчального закладу, наявністю чіткої системи забезпечення виконання управлінських рішень; відповідність управління ВНЗ сучасним тенденціям теорії та практики управління; відповідність структури управління ВНЗ стратегії та завданням його роботи; розвиток демократичних засад управління, підвищення самостійності структурних підрозділів ВНЗ; постійне вдосконалення управління якістю освіти у вищому навчальному закладі [349].

Моніторингові дослідження якості освітньої системи України є надзвичайно актуальними, оскільки у процесі моніторингу: здобувається об'єктивна інформація про якість освіти на різних рівнях, про стан системи освіти, а також прогнозується її розвиток; оцінюється стан системи освіти відповідно до завдань державної політики в галузі освіти; органи державної влади забезпечуються статистичною та аналітичною інформацією про якість освіти [329].

Н. Пасічник [291] вважає, що моніторинг базується на чіткій основі, якою виступають відповідність будь-якому стандарту, еталону, закону або порівняльні дані для двох чи кількох подібних за характеристиками систем, або тимчасові динамічні ряди, що характеризують розвиток об'єкта моніторингу. Моніторинг якості освіти використовується у двох напрямах: управлінський – для прийняття відповідних управлінських рішень (як система збирання, накопичення інформації про стан освіти, обробки показників динаміки її розвитку) та наукового дослідження – для визначення і створення оптимальних умов здійснення освітнього процесу з метою досягнення максимально позитивного результату.

О. Касьянова доводить, що система моніторингу якості професійної підготовки майбутніх фахівців – це система спостережень, обробки,

оцінювання тааналізу інформації про стан якості освіти, прогнозування її змін і розроблення рекомендацій для прийняття рішень щодо підвищення якості освіти. Це положення визначає порядок створення та функціонування системи моніторингових досліджень у ВНЗ [184; 185; 186].

Отже, на сучасному етапі особливого значення набуває проблема якості сучасної освіти та управління процесом її відстеження.

Опрацьовуючи вищезазначені дослідження, ми з'ясували таку закономірність: управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо відбуватиметься постійний моніторинг ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Продовжуючи аналіз теоретичних основ управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, з'ясуємо функції, які притаманні цьому процесу. Звернемо увагу на загальні функції управління і функції управління інноваційно-педагогічною діяльністю ВНЗ.

У дослідженнях, пов'язаних з управлінням, відсутнє єдине визначення категорії «функції управління». З одного боку, функція управління – це певний вид діяльності, у процесі якого виконується вплив на об'єкт управління, вирішується задані цілі і завдання, досягається здійснення бажаної мети [137].

На нашу думку, функція управління – це управлінська діяльність, її особливий різновид, продукт спеціалізації в управлінні.

Дослідники О. Виханський та А. Наумов визначають функцію управління як «сукупність спеціалізованих дій, у результаті яких суб'єкт управління створює умови для досягнення цілей організації; функція управління повинна мати чіткий зміст, розроблений процес її здійснення й певну структуру, у межах якої завершується її організаційне відокремлення» [64].

Проблема функцій управління залишається дискусійною впродовж декількох десятиліть. Функції управління у різний час і на різному теоретичному рівні досліджувалися науковцями, з-поміж яких: Г. Атаманчук,

І. Бачило, А. Годунов, Л. Даниленко, Г. Єльникова, Б. Курашвілі [16; 30; 91; 112; 286].

А. Брасс, М. Мескон виокремлюють такі функції управління: інформаційно-аналітична, мотиваційно-прогностична, планово-цільова, контрольно-діагностична, регулятивно-корекційна, організаційно-виконавча [54; 252].

Дослідники Б. Генкин, Т. Базарова, Б. Єрьоміна до функцій управління відносять загальні, конкретні та спеціальні [404]. До загальних функцій належать планування, організація, мотивація, контроль, прийняття рішень і комунікації; до конкретних – управління послугами, управління персоналом або управління фінансами; спеціальні функції ставлять залежно від сфери діяльності організації.

На підставі аналізу наукової літератури вищезазначених дослідників ми виокремили функції управління для будь-якої сфери, з-поміж яких такі: інформаційно-аналітична, планування, організація, координація, регулювання, контроль.

Розглянемо кожну із них стосовно управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Інформаційно-аналітична функція – збір, опрацювання, аналіз й оцінка інформації з метою підвищення ефективності діяльності, вона охоплює всі дії з оперування інформацією. Цю функцію виокремили відповідно до загальноприйнятих кваліфікаційних ознак.

Важливість дій суб’єкта управління в роботі з інформацією важлива, так як операції з інформацією потребують творчого підходу. Тому управлінські дії, що становлять інформаційно-аналітичну функцію, відносно обумовлені у процесі управління. Крім того, ці дії однорідні, так як збір, опрацювання, аналіз та оцінка взаємопов’язані єдином предметом – інформацією – й спрямовані на досягнення інших функцій управління. Ці управлінські дії є атрибутом кожної стадії будь-якого управлінського циклу та характеризуються стабільністю.

Функція планування характерна для будь-якого суб'єкта управління. Планування обґрунтовує й визначає напрями діяльності системи управління інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ. Планування визначає цілі, завдання та шляхи їхньої реалізації.

Запланованість – це основний принцип управління. Дотримання вимог є найважливішою вимогою досягнення мети будь-якої діяльності.

Принцип запланованості забезпечує перспективи реалізації діяльності вищої школи. Планування забезпечує цілеспрямовану діяльність. Його атрибутом є формулювання цілі й розробка сценарію, відповідно до якого мета може бути досягнута із найменшими витратами і в оптимальні терміни. Цілеспрямоване функціонування будь-якої системи неможливе без плану. Планування дозволяє обирати оптимальні варіанти дій, що диктуються обставинами у різних напрямах, забезпечуючи загальну лінію поведінки для досягнення поставленої мети.

Організація є провідною функцією у змісті управління, спрямована на створення й адаптацію керівною і керованою систем до досягнення поставлених цілей. Реалізуючи ці функції, забезпечують необхідну взаємодію на керовану систему, що дозволяє вирішити поставлені завдання. Завдання, що стоять перед системою, ефективно вирішуються тільки за умови комплексного всебічного забезпечення й правильного використання всіх ресурсів.

Координація – функція, що передбачає забезпечення погодження дій для успішного досягнення цілі. Ця функція може реалізовуватися у різних формах: уточнення функцій, а також погодження цілей і завдань, планів і заходів. Координація – це один із основних засобів ефективності діяльності у будь-якій сфері, зокрема і у вищій школі, так як це дозволяє сконцентрувати зусилля у необхідному напрямі.

Під час будь-якої діяльності можуть виникати відхилення, що зумовлені, з одного боку, змінами ситуацій, з другого – недоліками у діяльності як суб'єкта управління. У зв'язку з цим необхідна відповідна

функція для амортизації негативних явищ. Цю роль виконує функція регулювання, що спрямована на підтримання системи до постійно змінних ситуацій, забезпечує відхилення від запланованих заходів. Регулювання має забезпечувати нормальний хід діяльності.

Регулювання необхідно відрізняти від функції організації, з якою вона іноді перетинається. Останнє відрізняється схожістю цілей цих функцій. Основна різниця в тому, що організація забезпечує створення і підготовку системи для виконання поставлених завдань, встановлення необхідних для цього зв'язків між структурними одиницями, а регулювання спрямовано на своєчасне коректування дій виконавців, суб'єкта управління. У результаті регулювання внутрішні та зовнішні чинники, що деорганізують діяльність у сфері вищої школи, нейтралізуються.

Важливу роль під час регулювання відіграє зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління. За цієї умови, добре налагоджена система інформації дозволяє не лише усунути відхилення у діяльності, але й випередити їх. Регулювання виконується шляхом розпорядчої діяльності суб'єкта через накази, вказівки, розпорядження.

Функція конролю здійснюється на основі інформації про функціонування об'єкта управління: про конкретні ситуації; про труднощі, що виникли; про відхилення від запланованих дій тощо.

Контроль має забезпечувати єдність управлінського рішення та його реалізацію, тобто весь процес управління. Він є одним із засобів підвищення ефективності, оскільки у результаті контролю можна виявити не лише недоліки, але й позитивний досвід, що далі розповсюджується всією системою.

Контроль передбачає систему спостережень і перевірки під час будь-якої діяльності для виявлення відхилень від планів, що утруднюють досягнення поставленої цілі.

Дії суб'єкта із реалізації цієї функції важко формалізувати, тому що вони різні. У зв'язку з цим кожен суб'єкт управління має організувати

контроль на відповідному рівні управління, творчо розробляти раціональну систему контролю, використовуючи також загальні методи й форми контролю. Контроль пов’язаний із всіма функціями управління, але найбільш тісними є зв’язки з інформаційно-аналітичною функцією й регулюванням, оскільки контроль реалізується у результаті збору, аналізу й оцінки інформації, а на цьому підґрунті формується процес будь-якої діяльності.

Вищезазначені функції, відображаючи сучасний рівень розвитку науки, вичерпують зміст управління вищою школою.

Погоджуємося із А. Харківською, що в управлінні педагогічним ВНЗ гармонійно поєднуються риси класичних управлінських функцій із функціями, характерними для системи управління інноваційним розвитком вищих навчальних педагогічних закладів III–IV рівня акредитації, а саме: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планова, організаційно-виконавча, координаційна та контрольно-аналітична [430, с. 180].

Вважаємо, що вищезазначені функції характерні й для системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах і мають здійснюватися на загальноуніверситетському, факультетському, кафедральному рівнях.

Отже, функції управління вищим навчальним закладом та функції керівника вищого навчального закладу різні.

У реалізації функцій управління майже завжди бере участь колектив ВНЗ, щодо функцій керівника – то це його функціональні обов’язки; основним критерієм для визначення функції управління ВНЗ є відповідність типів управлінської діяльності етапам управління, для функції керівника навчального закладу – відповідність типів його діяльності поточним завданням.

Будь-яку функцію управління реалізують спільними зусиллями як керівників, так і багатьох членів вищого навчального закладу.

Підсумувавши все вищезазначене, на підставі аналізу науково-педагогічних джерел і спеціальної літератури, розробляючи теоретичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, ми з’ясували

комплекс закономірностей системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо:

- відповідає сучасним тенденціям розвитку вищої освіти;

- зорієнтовано на забезпечення вільного всебічного розвитку, саморозвитку особистості всіх суб'єктів освітнього процесу та усвідомлення ними відповідальності за результати власної інноваційно-педагогічної діяльності;

- існує партнерство на усіх ланках спільної діяльності суб'єктів освітнього процесу для забезпечення високотехнічного та інноваційного розвитку країни;

- враховуються основні положення стратегічного управління у відповідності стратегічній меті розвитку ВНЗ;

- здійснюється за такими основними етапами: проектування, збір інформації, аналіз інформації, прогнозування, прийняття рішення, організація роботи з прийняття рішення, контроль виконання, координація змін (за потребою), аналіз ефективності дій;

- ґрунтується на таких методологічних підходах: системному, синергетичному, рефлексивному, особистісно-діяльнісному, стратегічному, діалоговому);

- функціонування відбувається на загальноуправлінських принципах та принципах, що визначають сутність взаємодії з суб'єктами інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ;

- створено дієву інноваційно-організаційну структуру, яка враховує специфіку окремих видів професійної діяльності;

- впроваджено систему менеджменту якості, що відповідає вимогам та критеріям міжнародногостандарту не нижче ISO 9000;

- розроблено організаційно-педагогічний механізм реалізації управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ на основі рефлексивного підходу;

- здійснюється постійний моніторинг ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Основні положення пункту викладено у трьох публікаціях автора [446; 458; 509].

## 2.3. Методичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

Відповідно до алгоритму дослідження управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ наступним етапом нашого дослідження буде обґрунтування методичних основ цього процесу.

В. Ковальчук вважає, що сучасний фахівець передусім «має бути висококваліфікованим і далекоглядним професіоналом, свідомим та відданим патріотом України, тонким психологом, котрий володіє інноваційно-педагогічними технологіями» [191, с. 15].

Технологія постає організуючим початком у побудові професійно-педагогічної діяльності. Вона описується, як правило, без урахування механізмів і закономірностей, що лежать в основі досягнення мети з її допомогою. Джерелом появи нової технології найчастіше є узагальнення позитивного інноваційного практичного досвіду конкретних носіїв того чи іншого способу педагогічної діяльності. Найчастіше методичний опис приймається на слово, на підставі професійного авторитету творців (носіїв), без наукового обґрунтування або пояснення його створення, специфіки та ефективності [430].

Термін «технологія» прийшов до соціальної сфери з виробничих процесів і спочатку означав спосіб описання діяльності людей для отримання певного продукту цієї діяльності та застосовувався в тому випадку, коли технологія пов’язувалася з чинниками впливу наукових ресурсів.

У філософському тлумаченні «технологія» визначено не просто як будь-який процес послідовної організації діяльності для досягнення цілей виробництва, а як процес, що ґрунтується на наукових розробках у цій галузі. За аналогією можемо стверджувати, що в педагогіці технологічні підходи пов'язані з розробкою наукових досліджень у галузі освітніх процесів, насамперед у галузі педагогічної психології, дидактики, методики викладання навчальних дисциплін. Технологічні підходи ґрунтуються на розгляді та поясненні закономірностей розвитку особистості в педагогічних процесах [180, с. 119].

У розумінні технології немає єдиної точки зору, а різні аспекти відбито в таких визначеннях [376, с. 13]:

- процедурне втілення компонентів організованого педагогом процесу у вигляді системи дій;

- цикл або алгоритм дій суб'єктів освітнього процесу;

- можливість побудови педагогічної системи на основі певного набору прийомів;

- редукція освітніх цілей до цілей діяльності конкретного педагога з реалізації державного освітнього стандарту на рівні конкретної навчальної дисципліни або фрагмента освітнього процесу, організовуваного для реалізації освітньої програми й успішного її освоєння або для вирішення інших, не менш важливих освітніх завдань;

- спосіб реалізації конкретного процесу в освітній практиці шляхом розчленовування його на систему послідовних, взаємопов'язаних процедур і операцій, які виконуються суб'єктами цього процесу одночасно;

- конструювання та оцінка освітніх процесів при обліку людських, часових та інших ресурсів у досягненні ефективності освіти та її цілей [199].

На думку В. Олійника, поняття «технологія» у вищій школі має два значения. У першому випадку – це технології, що входять до змісту навчання за конкретною навчальною дисципліною. Таких технологій безліч. У менеджменті (фінансовому, кадровому тощо) як у навчальній дисципліні

також є власні технології (підбір та розстановка кадрів, бухгалтерський облік та аудит тощо) [274].

У другому випадку – це педагогічні технології, визначення змісту яких пройшло тривалу еволюцію від 40–50-х рр. минулого століття аж до сучасності.

Як обґрунтовує С. Ніколаєнко у науковій праці «Вища освіта – джерело соціально-економічного і культурного розвитку суспільства», загальному вигляді – це системна сукупність і порядок функцюнування всіх особистісних, інструментальних і методологічних засобів, що використовуються для досягнення педагогічної мети [269].

Освітня технологія претендує на провідну роль у плануванні, організації процесу навчання, в розробці методів і навчальних засобів. Її розуміють як нові наукові підходи щодо аналізу та організації навчального процесу [300, с. 24].

Б. Лихачов [232] визначає педагогічну технологію як сукупність психолого-педагогічних установок, що визначають спеціальний набір і компонування форм, методів, способів, прийомів навчання, виховних засобів; вона є організаційно-методичним інструментарієм педагогічного процесу.

В. Беспалько [39] наголошує, що педагогічна технологія це змістовна техніка реалізації навчального процесу.

М. Кларін [187] обґрунтовує педагогічну технологію як системну сукупність і порядок функціонування всіх особистісних, інструментальних і методологічних засобів, використовуваних для досягнення педагогічних цілей.

І. Прокопенко та В. Євдокимов дають дещо інше визначення педагогічної технології. Вони вважають, що це комплекс засобів та методів навчально-виховного впливу на суб’єкт чи суб’єкти навчання [331, с. 66].

На думку Г. Селевко, педагогічна технологія формування професійної компетентності майбутніх учителів об’єднує, інтегрує низку елементів різних монотехнологій на основі нашої авторської ідеї. Тому таку педагогічну технологію можна назвати авторською [360, с. 30].

Педагогічна технологія в загальнопедагогічному розумінні характеризує цілісний освітній процес з його метою, змістом і методами навчання [300, с. 24].

Н. Клокар визначає «інноваційну педагогічну технологію» як цілеспрямоване систематичне та послідовне впровадження прийомів, способів педагогічних дій та засобів, що охоплюють цілісний навчально-виховний процес від визначення його мети до одержання очікуваних результатів [112, с. 59]. О. Попова вважає, що інноваційна педагогічна технологія − комплексний інтегрований процес, який включає суб'єктів, ідеї, способи організації інноваційної діяльності й забезпечує результативність нововведення [112, с. 59].

На думку Л. Даниленко, інноваційна технологія – це «якісно нова сукупність форм, методів і засобів навчання, виховання й управління, яка привносить суттєві зміни до результату освітнього процесу й розглядається як багатокомпонентна модель, що включає в себе навчальну, виховну та управлінську інноваційні технології» [112, с. 59].

Розглянувши поняття «технологія» загалом, наведемо та проаналізуємо кілька прикладів застосування цих технологій в освітньому процесі різнопрофільних ВНЗ, що відповідає темі нашого дослідження.

Так, Я. Мандрик обґрунтовує технологію формування професійної готовності майбутніх диспетчерів координаційних центрів пошуку та рятування. На її думку, вона повинна відповідати наступним критеріям: концептуальності, системності, керованості, ефективності, відтворюваності.

Науковець зазначає, що концептуальність технології формування професійної готовності майбутніх диспетчерів визначається тим, що вона опирається на системний та діяльнісний підходи, теорію професійної освіти та професійного навчання, теорію проблемного навчання, положення професійної авіаційної педагогіки і психології, психолого-педагогічні концепції комп'ютерного навчання та інформатизації освіти.

Керованість технології формування професійної готовності майбутніх диспетчерів означає можливість діагностичного цілеспрямування,

планування, проектування процесу навчання майбутніх диспетчерів, поетапної діагностики рівня підготовки майбутніх диспетчерів, зміни засобів і методів з метою корекції результатів навчання [244, с. 54-59.].

М. Поплавська, досліджуючи проблематику формування готовності майбутніх інженерів до професійно-особистісного саморозвитку, зазначає, що технологія організації самоосвіти повинна бути поетапною й обґрунтованою. Для ефективної реалізації цього виду діяльності необхідні готовність як студента, так і професорсько-викладацького складу, якісна навчально-методична та відповідна нормативно-правова база [313].

М. Нечипоренко [267], вивчаючи проблему формування естетичної культури студентів класичних університетів, наголошує, що пошуки вдосконалення змісту, відбору організації й технології процесу формування естетичної культури вчителя вимагають більш глибокого та всебічного аналізу відповідної літератури, зіставлення різних думок і підходів до такого складного явища, яким є естетична культура та естетичне виховання взагалі, щоб визначити оптимальний варіант умов його формування.

Технологію процесу формування естетичної культури вчителя можна охарактеризувати як систему засобів навчального спілкування, пояснення нового матеріалу, повторення й узагальнення вивченого, визначення завдань для самостійного опрацювання у різних формах роботи, що задовольняє різнобічні потреби й інтереси та забезпечує сприймання різного характеру інформацій і повідомлень, обміну думками, узгодження різних дій і діяльності в цілому, регулювання окремих операцій та контролю за результатами з обов’язковим дотриманням вимог естетичної поведінки, позитивного мікроклімату, захисту прав і свобод дитини.

Сучасна технологія процесу формування естетичної культури вимагає постійного, перманентного вдосконалення як внутрішнього, так і зовнішнього його вияву, як інтелектуальної, так і практичної дії, як духовного та морального, так і фізичного очищення [267].

Важливою складовою системи управління є управлінські технології.

Провідним у будь-якій технології вважають визначення кінцевого результату і точне досягнення його. Передумовою застосування технології є їхня запрограмованість, окресленість кінцевих властивостей передбачуваного продукту, засобів його створення, цілеспрямоване моделювання умов їхнього здійснення, а також реальне функціонування цих процесів.

Слушними для нас є думки А. Мельника, О. Оболенського, А. Васіна, Л. Гордієнка [120], які наголошують, що управлінська технологія є одним із проявів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси, її сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Її поділяють на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та ефективності. Становлення управлінських технологій є наслідком посилення системності державного управління, його наукового осмислення і спробою широкого використання типового, вивіреного досвідом, що дає високі результати.

Зміст управлінської технології полягає в обов'язковому масовому використанні в управлінській діяльності кращих, передових досягнень науки, мистецтва і досвіду державного управління. Тому як управлінську технологію слід розглядати тільки ту організацію управлінської діяльності, яка вирізняється результативністю, ефективністю та раціональністю [120].

Л. Уткіна [409] здійснила ґрунтовний аналіз змісту управлінських технології, під якими вона розуміє набір управлінських засобів і методів досягнення, поставлених цілей організації, що включає методи і засоби збору та обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників; принципи, закони та закономірності організації та управління; системи контролю.

Науковець зазначає, що можуть бути ефективні різні типи управлінських технологій, а саме: управління за цілями; управління за результатами; управління на базі потреб та інтересів; управління шляхом постійних перевірок і вказівок; управління у виняткових випадках; управління на базі активізації діяльності

персоналу; управління на базі «штучного інтелекту» тощо. Управління за цілями застосовується для середніх і малих підприємств з сильним аналітичним підрозділом. Воно буває простим цільовим, програмно-цільовим і регламентним.

У разі простого цільового управління керівник організації визначає тільки терміни і кінцеву мету, але не механізм її досягнення. Мета може бути досягнута в будь-який термін або досягнута зовсім. Такий спосіб управління застосовується в основному товариством з обмеженою відповідальністю з чисельністю – 3-5 осіб.

Програмно-цільове управління передбачає визначення цілей, механізмів і термінів для кожного етапу досягнення цілей. Загальна мета досягається в передбачені терміни. Такий спосіб управління застосовується, як правило, товариствами з обмеженою відповідальністю, акціонерними товариствами усіх типів.

Регламентне управління використовують на всіх рівнях економіки. Тут визначена кінцева мета і є обмеження за параметрами і ресурсам. До того ж мети досягають обов'язково, але терміни її досягнення встановити важко.

Управління за результатами базується на посиленні функції координації та інтеграції діяльності всіх підрозділів. Цю технологію добре реалізують у середніх і малих організаціях, де невеликий час між прийняттям рішення і його результатом.

Управління на базі потреб та інтересів засноване на стимулюванні діяльності людини через його потреби та інтереси, до яких належать основні потреби в їжі, житло, відпочинок, здоров'я, соціальні потреби у творчій праці, сім'ї, порядку і стабільності, інтереси матеріальні, соціальні, естетичні. Цю технологію управління рекомендується використовувати в невеликих регіонах (малих містах, селищах і т.д.), де діяльність організації безпосередньо впливає на муніципальну інфраструктуру.

Управління на базі активізації діяльності персоналу реалізують шляхом стимулювання (морального і матеріального) персоналу та мобілізації його інтелектуального потенціалу. Основне завдання такого роду управління полягає

у впливі на емоційний стан людини. Застосовується в організаціях найрізноманітніших форм.

Управління, у виняткових випадках, – це чіткий розподіл всіх управлінських і виробничих функцій, основною формальний керівник здійснює лише зв'язки з зовнішнім середовищем. Цю технологію рекомендують для організацій з жорстко регламентованою технологією або з довірчою (функціональної) структурою управління.

Управління шляхом постійних перевірок і вказівок засноване на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і постійному контролі керівника за всією поточною діяльністю. Передбачає лінійну структуру управління. Ця технологія ефективна для невеликих організацій, в яких високий авторитет і професіоналізм керівника; зазвичай це тимчасова технологія.

Управління на базі «штучного інтелекту» реалізується на базі інформаційних систем із застосуванням сучасних технічних засобів [409].

Проаналізувавши типи управлінських технологій, зроблені Л. Уткіною відповідно до мети нашого дослідження у своїй роботі, ми будемо ґрунтуватися на наступних типах управлінських технологій: управління за цілями; управління за результатами; управління на базі потреб та інтересів; управління на базі активізації діяльності персоналу.

Таким чином, відповідно до теми нашого дослідження та враховуючи думки вищенаведених науковців, вважаємо, що управлінська технологія зумовлює можливість: побудови інноваційно-педагогічної системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ на основі певного набору прийомів; втілення конкретних цілей задля досягнення стратегічної мети діяльності ВНЗ; покрокової реалізації конкретного процесу в інноваційно-педагогічну діяльність ВНЗ; здійснення алгоритму дій суб'єктів освітнього процесу; розробки засобів оптимізації освітнього процесу шляхом конструювання та застосування відповідних заходів і матеріалів. Ефективність конкретної технології залежить від методів, що застосовуються для її реалізації.

Проаналізувавши поняття «технологія», зазначимо, що технологія передається через методики, а методика є описом технології, водночас сама технологія – це форма реально здійснюваного процесу.

Термін «методика навчання» розглядається С. Гончаренко, з одного боку, як сукупність методів, а з іншого – як наука про методи навчання [95].

Термін «педагогічна технологія», на відміну від терміна «методика», відображає не просто передавання інформації, а процес навчання, що для характеристики сучасних тенденцій у педагогіці має важливе значення [95, с. 10].

У науковій літературі, присвяченій теорії управління, є різні визначення поняття «метод управління».

Методи управління – це шляхи, способи здійснення функій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів [139, с. 90].

Під загальними методами управління розуміють засоби, прийоми вирішення завдань суб'єктом у процесі управлінської діяльності. Від того, наскільки є досконалими методи, що застосовуються, залежить ступінь використання об'єктивних соціальних й економічних законів суспільства. Так, Г. Єльникова під методом управління розуміє «систему прийомів для реалізації цілей, принципів, змісту управління у процесі взаємодії з керованим об'єктом» [144, с. 39]. На думку В. Пікельної, «метод управління – це система дій з організації відносин у колективі, що пов'язана із системою прийомів впливу на виробничий процес та учасників процесу управління» [301]. Є. Хриков стверджує, що «методи управління – це упорядковані засоби підвищення та перетворення керованої підсистеми» [436].

Під методом управління ми розуміємо способи впливу суб'єкта управління на керований об'єкт, що забезпечують єдність системи управління, постійно підвищують ефективність педагогічного процесу у ВНЗ [445, с. 73].

У процесі управління застосовуються різні за змістом методи. Залежно від їхніх основних характеристик більшість дослідників поділяють методи на

декілька груп: організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, методи стимулювання.

Г. Цехмістрова виокремила чотири основні групи методів, що існують у практиці управління, з-поміж яких:

1. Організаційно-педагогічні методи – регламентують навчально-методичну й виховну роботу навчального закладу, до того ж виділяють:

- вербальні методи: індивідуальні (консультація, бесіда); групові (інструктаж, нарада, збори);

- дослідницькі методи: вивчення передового досвіду, атестація педагогічних кадрів, анкетування та інтерв'ювання, підготовка та друкування матеріалів (газет, збірників, статей, методичних рекомендацій) про діяльність педагогічного колективу;

- ілюстративно-показові методи: моделювання структури організації навчально-виховного процесу, художнє та інформаційне оформлення кафедр, факультетів тощо;

- техніко-технологічні методи: застосування технічних засобів і приладів (комп'ютери, телебачення, радіо, селектор тощо). Створення естетичних умов праці викладача, асистента, лаборанта тощо [330, с. 42-44].

o Організаційно-розпорядчі (адміністративні), до яких належать: накази, розпорядження, вказівки, дисциплінарні санкції, спрямовані на припинення порушень. Ці методи відіграють допоміжну роль в управлінні, використовуються під час набору кадрів, виробленні єдиного режиму роботи навчального закладу [440, с. 42-44].

На нашу думку, якість управління здебільшого залежить від мистецтва керівника (суб'єкта управління). Якщо суб'єкт управління своєчасно і кваліфіковано застосовує організаційно-розпорядчі методи, то мова йде про мистецтво керівника. Також необхідно враховувати такий чинник: якщо визнати залежність ефективного використання організаційно-розпорядницьких методів від мистецтва управління, то слід погодитися з тим, що значною мірою вони несуть на собі елементи суб'єктивізму.

Для забезпечення об’єктивності управління необхідно удосконалювати не тільки адміністративно-розпорядчі методи, але й механізми їхнього застосовування. Це досягається в основному завдяки дотриманню принципу науковості.

Одним із засобів подолання суб’єктивізму під час використання адміністративно-розпорядчих методів є колегіальність під час розроблення рішень, що у системі вищої школи реалізується через вчені ради.

o Соціально-психологічні методи. Ця група методів сприяє формуванню здорового морально-психологічного клімату в колективі, регулюванню соціальних відносин [430, с. 185].

Соціально-психологічні методи поділяють на такі методи: управління соціально-масовими процесами, управління групами, управління внутрішньо груповими явищами й процесами, управління індивідуально-особистісною поведінкою.

o Економічні, фінансово-господарські методи покладені в основу господарського розрахунку, самофінансування, матеріального стимулювання [440, с. 42-44].

Дослідник О. Орлов пропонує висувати до методів управління такі вимоги, вважаючи, що методи управління мають бути:

- способами організації навчально-виховного процесу (організація режиму роботи навчального закладу, матеріально-технічного обладнання навчального закладу тощо);

- способами взаємодії з учителями (інструктаж, методична допомога, контроль тощо);

- способами взаємодії з колективом школярів та окремими учнями (організація й педагогічне керівництво учнівським самоврядуванням, формування світогляду учнівської молоді, її пізнавальних інтересів, створення традицій навчального закладу тощо);

- способами стимулювання ефективної діяльності вчителів та учнівської молоді (формування мотивів діяльності вчителів та учнів у навчальній і виховній роботі);

- певною сукупністю прийомів управлінського впливу з метою координації та регулювання спільної діяльності навчального закладу, сім'ї й громадськості [430, с. 185].

О. Орлов виокремлює дві групи методів управління навчальним закладом. Перша група – організаційно-розпорядчі методи (організаційне нормування й регламентування; добір, розстановка й робота з кадрами; розпорядничо-інструктивна робота; узагальнення досвіду організаторської роботи), друга група – психолого-педагогічні методи управління навчальним закладом (переконання, особистий приклад, бесіди, інструктаж, заохочення, покарання, організація педагогічного колективу й колективу учнів, змагання, формування громадської думки, атестація) [278].

Дослідник зосередив увагу на системному аналізі, який вважає специфічним методом управління, що не входить до жодної зазначених ним груп.

Аналіз класифікації методів управління навчальними закладами зробив Є. Хриков. Зокрема дослідник зауважує, що деякі науковці до цієї групи додають і такі методи, як переконання, навіювання. У зв'язку з цим він вважає, що в навчальних закладах співіснують процеси управління та процеси виховання. Зрозуміло, що реалізацію мети управління забезпечують методи управління, а реалізацію мети виховання – методи виховання. За своєю сутністю переконання й навіювання спрямовані на певні зміни у свідомості, почуттях, волі людей, виконуючи функцію виховання, а управління має на меті створення певних умов для реалізації мети ВНЗ [437, с. 218].

Проаналізовані методи не завжди дозволяють вирішити суто управлінські завдання, хоч за їх допомогою можна вирішити завдання, пов'язані з управлінням, а саме: мотивувати, активізувати, спрямувати членів

науково-педагогічного колективу. Тому ці засоби діяльності в управлінні здатні виконувати функцію прийомів тих чи інших методів управління [430, с. 187].

Аналіз засвідчив, що Є. Хрикову [437] вперше вдалося обґрунтувати класифікацію системи методів управління, що відображає внутрішню логіку та суть управлінської діяльності, зокрема методи отримання управлінської інформації, методи розробки управлінських рішень, методи доведення управлінських рішень до виконавців, методи організаційно-методичного забезпечення реалізації управлінських рішень та показати їх взаємозв'язок з функціями управління й визначив їхній взаємозв'язок з функціями управління.

Так, методи отримання управлінської інформації мають такі домінуючі функції як пізнавальна, контролююча, стимулюючо-мотиваційна; методи розробки управлінських рішень – прогностична, моделююча, плануюча, оцінювальна; методи доведення управлінських рішень до виконавців – стимулюючо-мотиваційна, регулююча, комунікативна, інформаційна, координаційна; методи організаційно-методичного забезпечення реалізації управлінських рішень – організації пізнавальної діяльності, пізнавальна, комунікативна, стимулюючо-мотиваційна. Ця класифікація методів управління відображає основну особливість управлінської діяльності – її сутністю є управлінське рішення, але в межах нашого дослідження, погоджуючись у цілому з науковцем, вважаємо, що вивчаючи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, до вищезазначених методів слід додати розробку та впровадження його концепції на підставі визначення технологій, функцій та методів. Це дозволить сформувати абсолютно нові або відносно нові цілі, умови, засоби, масштаби, форми діяльності, що спрямовані на підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, а саме перехід на новий рівень розвитку [430, с. 188].

Для розробки програми інноваційного розвитку педагогічного ВНЗ усі вищезазначені методи мають втілюватися за допомогою таких функцій, як інформаційно-аналітична (методи отримання управлінської інформації), планова (методи організаційно-методичного забезпечення реалізації управлінських рішень), організаційно-виконавча (методи розробки управлінських рішень); мотиваційно-цільова, координаційна (методи доведення управлінських рішень до виконавців); контрольно-аналітична (методи розробки управлінських рішень, методи отримання управлінської інформації) [430, с. 189].

Погоджуючись із А. Харківською вважаємо, що зазначені методи мають упроваджуватися за допомогою вищезазначенних функцій і під час створення моделі управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Це дає підстави порушити питання про реалізацію визначених функцій в управлінні інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ та застосування відповідних технологій.

Підсумовуючи, слід зазначити, виокремлені підходи щодо управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ припускають, що використовувані методи мають бути такими, щоб якомога більша кількість науково-педагогічних працівників та студентів були залучені до виявлення проблем й пошуку способів рішення, планування впровадження інновацій, реалізації інноваційних проектів, вибору нововведень.

Визначивши методи управління інноваційно-педагогічною діяльністю, з’ясовано, що вони відповідають наступним функціям, зокрема методи отримання управлінської інформації відповідають інформаційно-аналітичній та контрольно-аналітичній функціям; методи розробки управлінських рішень – організаційно-виконавчій та контрольно-аналітичній функціям; методи доведення управлінських рішень виконавців – мотиваційно-цільовій та координаційній функціям; методи організаційно-методичного забезпечення реалізації управлінських рішень – плановій функції.

Проаналізувавши застосування управлінських технологій в освітньому процесі різнопрофільних ВНЗ, було з’ясовано, що спільним для них є обґрунтування наукових підходів, розробка відповідних функцій та алгоритму проходження етапів її реалізації, що ми також будемо враховувати в нашому дослідженні, розробляючи модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Підсумовуючи вищезазначене, за логікою дослідження наступним етапом визначено необхідність аналізу сучасного стану управління інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ.

Основні положення пункту викладені в одній публікації автора [445].

**Висновки до другого розділу**

Ефективність управління інноваційним процесом визначають, перш за все обґрунтованістю методології вирішення проблеми. Без теорії неможлива практика, тому для вивчення проблем управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах було визначено методологічний апарат, яким будемо послуговуватися у подальшому дослідженні. Проведений аналіз теоретичних та методичних основ з проблеми управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ дозволив зробити такі висновки:

1. Аналіз наукових джерел, спеціальної літератури дозволив обґрунтувати теоретико-методологічні підходи до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Концепція управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ має базуватися на комплексному підході, підгрунтям якого є: системний, синергетичний, рефлексивний, особистісно-діяльнісний, стратегічний, діалоговий підходи.

2. Аналіз проблеми управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ дозволив виявити основні закономірності ефективності цього процесу,

що дає нам підстави для виділення наступних теоретичних і методичних основ управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо:

- діяльність ВНЗ відповідатиме сучасним тенденціям розвитку вищої освіти;

- діяльність ВНЗ спрямована на забезпечення вільного всебічного розвитку, саморозвитку особистості всіх суб'єктів освітнього процесу та усвідомлення ними відповідальності за результати власної інноваційно-педагогічної діяльності;

- інноваційно-педагогічна діяльність відбуватиметься на основі партнерських взаємин в усіх ланках спільної діяльності суб'єктів освітнього процесу для забезпечення високотехнічного та інноваційного розвитку країни;

- спиратиметься на основні положення стратегічного управління та відповідає стратегічній меті розвитку ВНЗ;

- стратегія такого управління охоплюатиме такі основні етапи: проектування, збір інформації, аналіз інформації, прогнозування, прийняття рішення, організація роботи з прийняття рішення, контроль виконання, координація змін (за потребою), аналіз ефективності дій;

- спиратиметься на такі теоретико-методологічні підходи (системний, синергетичний, рефлексивний, особистісно-діяльнісний, стратегічний, діалоговий);

- базуватиметься на загальноуправлінських принципах та принципах, що визначають сутність взаємодії з суб'єктами інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ;

- у ВНЗ створено і функціонує відповідна інноваційно-організаційна структура, яка враховує специфіку окремих видів професійної діяльності;

- впроваджено систему менеджменту якості, що відповідає вимогам та критеріям міжнародного стандарту не нижче ISO 9000;

- розроблено організаційно-педагогічний механізм реалізації управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ на основі рефлексивного підходу;

- відбуватиметься постійний моніторинг ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Доведено, що при управлінні інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ гармонійно поєднуються риси класичних управлінських функцій із функціями, характерними для системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, а саме: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планова, організаційно-виконавча, координаційна та контрольно-аналітична.

3. Уточнено зміст поняття «управлінська технологія», яка створює можливість: побудови інноваційно-педагогічної моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ на основі певного набору прийомів; втілення конкретних цілей задля досягнення стратегічної мети діяльності ВНЗ; покрокової реалізації конкретного процесу в інноваційно-педагогічну діяльність ВНЗ; здійснення алгоритму дій суб'єктів освітнього процесу; розробки засобів оптимізації освітнього процесу шляхом конструювання та застосування відповідних заходів і матеріалів. Ефективність конкретної технології залежить від методів, що застосовуються для її реалізації.

З'ясовано, що для розробки ефективної системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ необхідно використовувати наступні методи: отримання управлінської інформації (інформаційно-аналітична функція); організаційно-методичного забезпечення реалізації управлінських рішень (планова функція); розробки управлінських рішень (організаційно-виконавча функція); доведення управлінських рішень до виконавців (мотиваційно-цільова, координаційна функції); розробки управлінських рішень та отримання управлінської інформації (контрольно-аналітична функція).

Отже, сьогодні подальшого опрацювання потребує визначення критеріїв і показників ефективності управління інноваційно-педагогічною

діяльністю у ВНЗ, оцінка інноваційних структур вищих навчальних закладів, що є перспективним напрямком нашого дослідження й потребує подальшого вивчення та впровадження в систему вищої освіти.

Положення даного розділу висвітлено у таких наукових статтях [445; 446; 458; 463; 466; 509].

# РОЗДІЛ 3
# СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

## 3.1. Обґрунтування організаційної структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

Для ефективного управління необхідно визначити виконавця для реалізації управлінських функцій, тобто побудувати організаційну структуру управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Щоб здійснювався процес управління, має бути визначено, хто, що й коли повинен робити для реалізації відповідних управлінських функцій, тобто має бути побудована організаційна структура управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ [430, с. 196].

Під структурою управління організацією дослідники з питань менеджменту розуміють «упорядковану сукупність взаємопов’язаних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, які забезпечують їх функціонування й розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв’язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. У межах структури управління протікає управлінський процес (рух інформації й прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі й функції управління, а отже – права й відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу й кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення намічених цілей менеджменту» [403, с. 111; 430, с. 196].

Під інноваційним управлінням розуміємо процес організації такої цілеспрямованої взаємодії на об’єкт, у результаті якого він переходить до потрібного цільового стану.

Об’єктом такого управління необхідно вважати ту частину освітнього простору вищої школи, стан якої потребує змін і, на яку можна впливати цілеспрямовано, тобто керувати ним.

Для управління інноваційними процесами важливо враховувати закон єдності системи управління, відповідно до якої керована й керівна система мають створювати єдність із причинно-наслідковими зв’язками між частинами (рис.3.1.) [467, с. 193]. До того ж, слід враховувати, що чим вищий ступінь відповідності керуючої системи керованій, тим ефективніше здійснюється управління. Механізм управління у цьому зв’язку має відповідати можливостям суб’єкта й складності об’єкта.

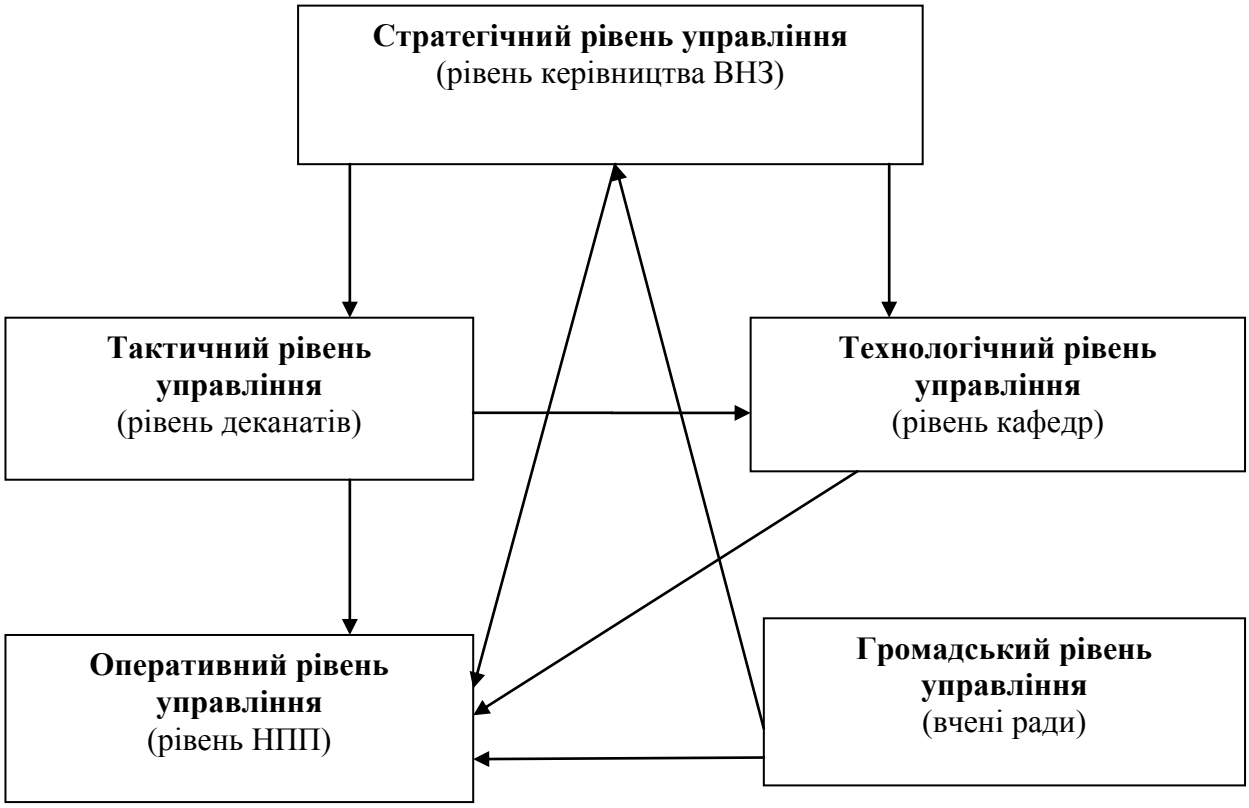



Рис. 3.1 Єдність системи управління у ВНЗ

Джерело: авторська розробка

У деяких працях зазначено, що складність керованого об’єкта може бути здолана керівною системою лише за умови відповідного рівня її організованості [123, с. 19].

На нашу думку, інноваційні процеси у ВНЗ як складний об’єкт управління мають риси складності (рис. 3.2).

Рис. 3.2 Риси складності інноваційних процесів у ВНЗ

Джерело: авторська розробка

«Нетерпимість» до управління. Складний об’єкт існує і функціонує незалежно від об’єкта і його потреб. Управління має зовнішній характер.

«Нетерпимість» до управління відносно об’єкта. У результаті цього будь-яке управління порушує «нормальне» функціонування об’єкта, тобто змінює його самостійну поведінку і робить незалежним від суб’єкта. Інноваційні процеси мають своїх носіїв: педагогів, керівників, а їхні цілі, настанови, ціннісні орієнтації часто не збігаються, а іноді суперечать цілям управління. Це спричиняє негативну реакцію – об’єкт – вчиняє опір, а освітня система (у цілому) перешкоджає змінам.

Нестаціонарність, динамічний характер. Чим складніший об’єкт, тим швидше він змінюється. В освітній системі цей процес проходить у природній динаміці дуже швидко, що ускладнює управлінську діяльність.

Невідтворюваність результатів – ця риса простежується у різній реакції об’єкта на одну й ту саму ситуацію або управління у різні моменти часу. Освітню систему весь час трансформують, вона перестає бути сама собою; у ній під дією внутрішніх і зовнішніх чинників виникають несподівані реакції, відбуваються певні зміни, особливо в умовах цілеспрямованої інноваційної діяльності. Це призводить до того, що мети управління таким складним динамічним об’єктом, як інноваційні процеси, ніколи не досягають повністю.

Як свідчить практика, перед будь-яким освітнім закладом завжди стоїть завдання сформувати й розвивати організаційну структуру управління як механізм цілеспрямованої координації зусиль всіх елементів, що створюють організацію. Це завдання набуває особливого значення в умовах інноваційної діяльності освітнього закладу, коли змінюють методи і технології роботи, то постає необхідність пошуку і використання нових організаційних рішень.

На нашу думку, організаційна структура управління – як багатоаспектне поняття охоплює систему цілей і їхній розподіл між різними ланцюгами управління; склад підрозділів, що перебувають у певних зв’язках і відношеннях між собою; розподіл завдань і функцій за окремими ланками; розподіл відповідальності, повноважень і прав в освітньому закладі (рис.3.3.) [446, с. 403].

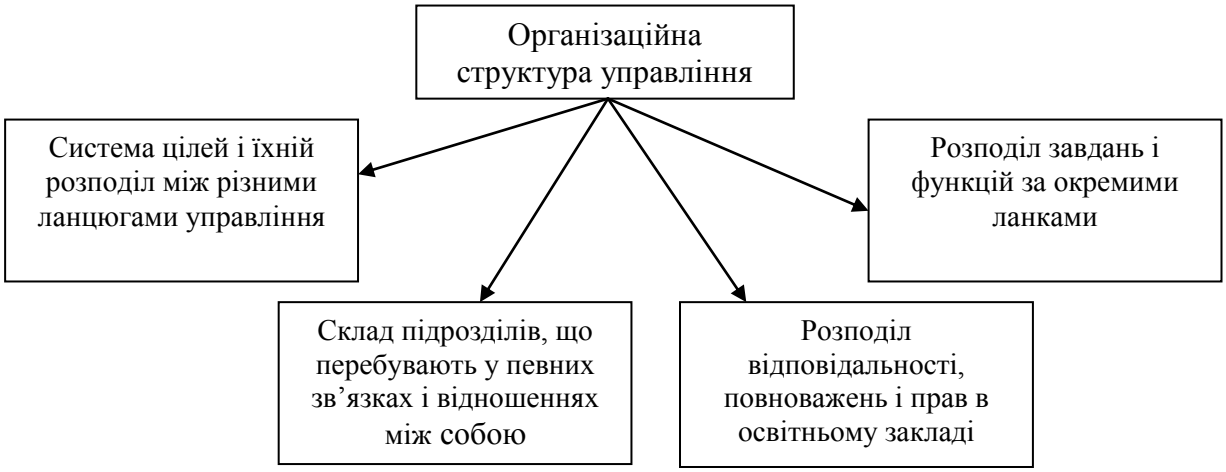



Рис. 3.3 Організаційна структура управління
Джерело: авторська розробка

Останнім часом, застосовані у вищій освіті методи побудови організаційних структур відрізнялися нормативним характером, недостатньою різноманітністю, гіпертрофованим використанням типових рішень, що призводило до механічного перенесення, застосованих у минулому, організаційних форм у нові умови. Нерідко структури управління повторювали однакові схеми і набір функцій в освітніх закладах, що є різними: за якісним і кількісним складом студентів, педагогів; за рівнем професійної підготовки і стилем діяльності керівного ланцюга ВНЗ, за особливостями зовнішньої соціокультурної ситуації тощо. З наукової точки зору вузького тлумачення набули вихідні чинники формування структур: чисельність персоналу замість цілей організації; постійний набір органів замість зміни їхнього складу і комбінації в різних умовах; наполягання на виконанні незмінних функцій (з перевагою контрольних). Усе це призвело до відриву управління від змінних завдань, від таких функцій, як аналіз і прогнозування змін зовнішнього середовища й соціального замовлення на освіту, діагностика потреб і можливостей ВНЗ, координація окремих інноваційних процесів, стимулювання інноваційної діяльності тощо [446, с. 403-401].

На думку І. Ігропуло [401], ці перетворення будуть не реалізованими доти, доки не виникне впевненість у тому, що для цього існують серйозні причини, що породили їхню необхідність.

Зазначимо деякі із них:

- незадовільне функціонування ВНЗ, що виявляється у зниженні якості підготовки фахівців, у неповному задоволенні освітніх потреб студентів, у відсутності необхідних умов для особистісного і професійного росту науково-педагогічних працівників, у низькому рівні розвитку організаційної культури освітнього закладу;

- відсутність орієнтації на перспективу. У загальній структурі органів управління відчутна недостатність підрозділів і фахівців, що займаються розвитком інновацій;

- розбіжність з організаційних питань. Свідченням чого є нехтування між наявними цілями і функціями різних суб'єктів управління (ректора, проректорів, деканів, завідувачів кафедр) і конкретним формулюванням їхніх функціональних обов'язків;

- зміна технологій управління. Наукові досягнення у галузі управління починають впливати на організаційні структури й процеси (використання інформаційних технологій в управлінні, використання методів проектування в освіті). Виникають нові посади і функціональні підрозділи в освітніх закладах (служба моніторингу якості освіти, соціологічна служба тощо). Проте нерідко створення нових підрозділів і посад без необхідного обґрунтування, визначення їхніх функцій ускладнює їхнє входження до загальної організаційної структури управління освітнього закладу й потребує їхньої коригування тощо [446, с. 404].

Таким чином, структура управління інноваціями є частиною організаційної структури ВНЗ і здебільшого визначена тією роллю, яку вона виконує.

Під організаційною структурою управління інноваційно-педагогічною діяльністю будемо розуміти структуру, що реалізує комплекс функцій управління цієї діяльності. На чолі організаційної структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю має бути головний керівник або його заступник. Це пояснюється тим, що інноваційна діяльність стратегічно важлива для ВНЗ, а стратегічні рішення, як правило, приймає головна особа ВНЗ.

У теорії менеджменту розрізняють механічні та органічні (адаптивні) організаційні структури [199, с. 108].

Механічні класичні організаційні структури мають низку визначень, з-поміж яких:

Класична (традиційна) організація – це організація, в основу якої покладені лінійні зв'язки, вона має вигляд вертикальної пірамідальної

конструкції, у неї тісний зв’язок з різними формальностями й традиціями [209].

В. Пікельна зазначає, що класичні (традиційні) організації управління ВНЗ характеризуються високим ступенем розподілу праці, розвиненою ієрархією управління, численними нормами та правилами поведінки [301].

До основних видів організаційної структури управління ВНЗ, що побудовані за класичним принципом належать: лінійна й функціональна організаційна структура управління [209].

Головною особливістю лінійної організаційної структури управління є винятково лінійні зв’язки, що мають переваги й недоліки.

Перевагами лінійної організаційної структури управління є:

- повна відповідальність ректора за результати діяльності;

- чіткість і простота взаємозв’язків, отримання проректорами несуперечливих , узгоджених між собою завдань та розпоряджень;

- простий контроль;

- забезпечення єдності керівництва зверху донизу, тобто дотримання принципу єдності розпоряджень, відсутність дублювання в роботі;

- прості ієрархічні комунікації.

Недоліками лінійної організаційної структури управління є:

- обмеження ініціативи підрозділів, навчальної частини, професорсько-викладацького складу, студентів;

- високі професійні вимоги до керівників;

- складні комунікації між виконавцям;

- низький рівень спеціалізації керівників;

- яскраво виражений авторитарний стиль керівництва;

- перевантаження керівника.

Функціональна організаційна структура управління передбачає функціональний розподіл діяльності та функціональну спеціалізацію підрозділів.

Перевагами даної структури є:

- створення найкращих умов для реалізації спільної мети ВНЗ;

- зняття більшої частини навантаження з вищого рівня управління;

- стимулювання розвитку неформальних зв'язків на рівні структурних блоків;

- зменшення потреби у фахівцях широкого профілю;

- підвищення якості підготовки фахівців;

- можливість створення підструктур.

До недоліків системи можна віднести:

- ускладнення зв'язків у ВНЗ;

- велика кількість нових інформаційних каналів;

- можливість перенесення відповідальності за помилки на співробітників інших підрозділів;

- ускладнення координації діяльності ВНЗ;

- тенденції до надмірної централізації.

Таким чином, аналіз наукових джерел [35; 112; 180; 283; 301; 338; 356; 380; 437] дозволяє стверджувати, що такі структури можуть добре працювати тільки в режимі функціонування за умови стабільної ситуації в зовнішньому середовищі.

Проаналізувавши науково-педагогічну літературу [41; 89; 90; 102], можна зробити висновок про те, що органічні (адаптивні) організаційні структури управління можуть швидко адаптуватися до змінних зовнішніх і внутрішніх умов існування організації. Для них характерна розмитість ієрархії управління, невелика кількість рівнів управління, гнучкість структури влади, слабке чи помірне використання формальних правил і процедур, децентралізація прийняття рішень, відповідальність у діяльності.

Г. Єльникова ввважає, що органічна модель відрізняється: відсутністю жорсткого розподілу цілей, індивідуальних задач і сфер відповідальності. В організаційних структурах ієрархія порушується, переважають горизонтальні комунікації та неформальні зв'язки; управління частковими завданнями здійснюється на будь-якому рівні й у будь-якій ланці організації;

регламентація робіт низька, робиться ставка на ініціативу виконавців; основне в організації – розвиток персональних якостей працівників, їхнього потенціалу. Це характерно для організацій, що вирішують новаторські завдання й роблять ставку не на невиразних виконавців, а на ініціативу й творчість [143, с. 64].

Адаптивні структури управління мають такі ознаки: рішення приймаються під час обговорення; найважливіші інтегруючі чинники – місія й стратегія розвитку організації; творчий підхід до роботи ґрунтується на зв'язку між діяльністю кожного індивіда й призначенням; розподіл роботи між співробітниками зумовлюється не їхніми посадами, а характером вирішуваних проблем; має місце постійна готовність до проведення й організації прогресивних змін [430, с. 201].

Існує два основні види таких структур: дивізійні та матричні. Основний принцип, що лежить в основі будь-якої дивізійної структури управління полягає в поділі всієї структури на дивізіони [430, с. 201].

Дивізіон – це великий структурний підрозділ ВНЗ, що має необмежену самостійність завдяки тому, що об'єднує всі необхідні служби [225, с. 258].

Отже, дивізійна організаційна структура управління ВНЗ передбачає певну самостійність підрозділів в організації діяльності. Дозволяє оперативно здійснювати зміни у певних підрозділах. Така модель управління забезпечує більш тісну взаємодію із споживачами й прискорює реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Необхідно зазначити, що іноді дивізіони набувають форми філіалів, хоча вони є складовими частинами одного цілого.

Перевагами дивізійної організаційної структури є:

- чіткий розподіл відповідальності, висока гнучкість й адаптивність, самостійність дивізіонів (інститутів, факультетів);

- розвантаження базової ланки управління;

- доступність комунікаційних зв'язків;

- високий ступінь конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

Недоліками дивізійної організаційної структури на думку А. Харківської є:

- поява дублюючих функцій у дивізіонах;

- ослаблення зв’язків між співробітниками різних дивізіонів;

- часткова втрата контролю над діяльністю дивізіонів;

- відсутність єдиного підходу щодо управління різними дивізіонами ректором [430 ,с. 202].

Аналіз наукової літератури [225; 482; 437] дозволяє зробити висновок, що в останні десятиліття розвинулася матрична організаційна структура управління.

Матрична організаційна структура управління – широка мережа горизонтальних зв’язків, численні перетини яких із вертикальними створені у результаті взаємодії керівників проектів із керівниками функціональних підрозділів. Ця модель управління базується на принципі подвійного підпорядкування виконавців. За такої організації керівник проекту взаємодіє із членами проектної групи і працівниками функціональних відділів, що підпорядковуються йому тимчасово і з обмеженого кола питань.

У ВНЗ з матричною організаційною структурою управління робота постійно проводиться за кількома напрямами одночасно.

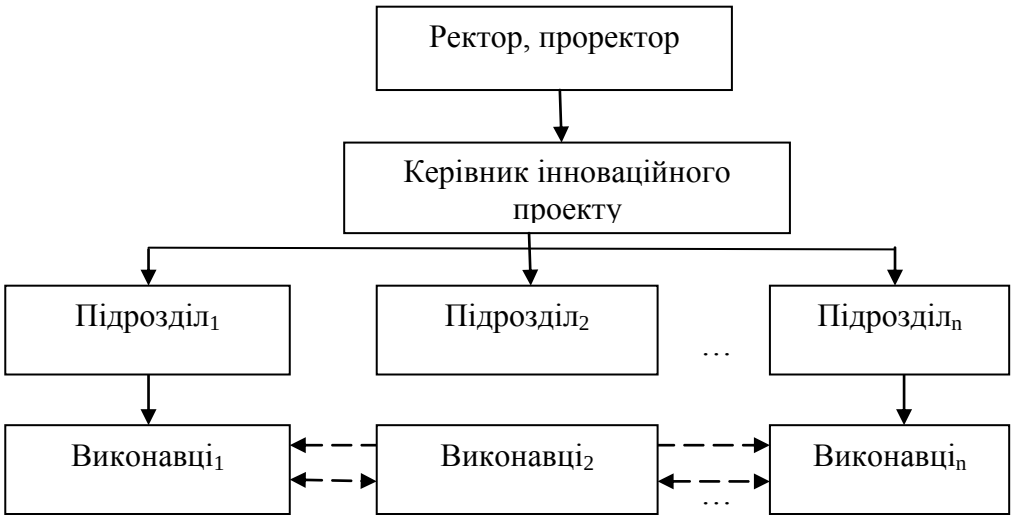



Рис. 3.4. Матрична організаційна структура управління ВНЗ

Джерело: використано за матеріалами [430].

Перевагами матричної структури є:

- можливість оперативної орієнтації на потреби користувачів освітніх послуг;

- зниження витрат на розробку та апробацію нововведень;

- скорочення часу на впровадження різних інновацій.

Недоліками є:

- недотримання адміністративного принципу;

- небезпека виникнення конфліктів між керівниками проектів та начальниками підрозділів;

- складність в управлінні та координації діяльності організації в цілому [430, с. 203].

Використовуючи матричну структуру управління, керівник програми (проекту) працює як з фахівцями, які підпорядковані не безпосередньо йому, так і з лінійними керівниками, і здебільшого визначає, що й коли має бути зроблено за конкретною програмою. Лінійні ж керівники вирішують, хто і як виконуватиме ту чи іншу роботу [430, с. 203-204].

Створення матричної організаційної структури управління ВНЗ є доцільним тоді, коли є необхідність виконання інноваційних завдань у визначений термін.

На думку Н. Сафронова суть матричного управління й найважливіша вимога до організації управління, у цьому випадку, ґрунтується на чіткому узгодженні інтересів кількох начальників, які претендують на доступ до одних і тих самих ресурсів. Така вимога задовольняється через гнучку диспетчеризацію доступу. Вона здійснюється або ректором (проректорами), або через встановлені регламенти, а найчастіше – комбіновано [357, с. 356].

Уся сукупність робіт, необхідних для реалізації заданої кінцевої мети, розглядається з позицій досягнення мети, що передбачена програмою. Основна увага при цьому концентрується не стільки на вдосконаленні діяльності окремих підрозділів, скільки на інтеграції всіх видів діяльності, створенні умов, що сприяють ефективному виконанню програми. До того ж

керівники проектів несуть відповідальність як за її реалізацію в цілому, так і за координацію і якісне виконання функцій управління [357, с. 53].

А. Харин [402] залежно від чуттєвості методів управління до інновацій виокремлює такі технологічні схеми управління:

- функціональна – кожен керівник має право давати вказівки з питань, що належать до його компетенції;

- лінійно-функціональна – побудова і спеціалізація управлінського процесу здійснюється за функціональними підсистемами ВНЗ. В інноваційній діяльності така модель ефективна за умови рівномірних змін у всіх структурних підрозділах;

- лінійно-штабна – аналогічна попередній, передбачає функціональний розподіл управління у штабних службах. Основним завданням керівників є координація діяльності координаційних служб. Переваги лінійно-штабної структури управління: зниження завантаження лінійних керівників, підвищення якості підготовки рішень через залучення фахівців, поліпшення горизонтальної координації, баланс штабного і лінійного керівництва, а з-поміж її недоліків: збільшення штату за рахунок штабних структур, небезпеку конфліктів лінійних і штабних структур, складність вертикальних комунікацій, нечіткість процедур прийняття рішень.

- програмно-цільова – базується на комплексному управлінні всієї системи у цілому, як єдиним об’єктом, орієнтованим на окрему ціль.

- матрично-штабна – відображає всі види керівництва і забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність розпорядництва й контролю на вищому рівні.

Найбільш поширеною моделлю управління ВНЗ є вертикальна чотирирівнева структура управління.

I рівень – ректорат, вчена рада, науково-методична рада.

II рівень – загальні відділи ВНЗ

III рівень – факультети ВНЗ.

IV рівень – кафедри ВНЗ.

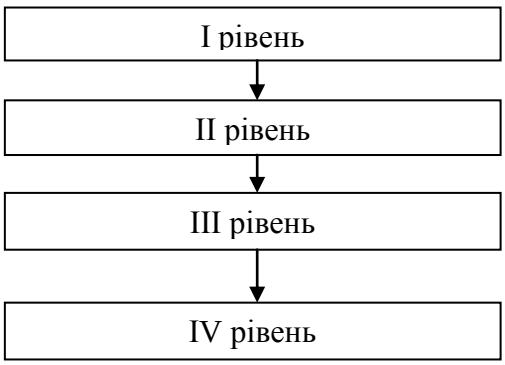



Рис. 3.5 Чотирирівнева структура управління ВНЗ

Джерело: авторська розробка

У цій моделі управління рішення, що генеруються I рівнем, обов'язкове для виконання кожним структурним підрозділом III і IV рівнів тощо [446, с. 408].

Функціональність II рівня є найбільш вдосконаленим варіантом лінійної моделі. Дана система успішно працює, коли ВНЗ діє в середовищі планової економіки. Функціонування й розвиток ВНЗ у ринковому середовищі вимагають додаткових позабюджетних джерел фінансування, що, у свою чергу, передбачає самостійність дій на підставі принципу автономії. Найменш функціональним місцем лінійної системи управління ВНЗ є II рівень, що пов'язано з тим, що самостійна робота ВНЗ вимагає від II рівня виконання інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, організаційно-виконавчої, координаційної та контрольно-аналітичної функцій поряд із контрольно-розпорядними.

Таким чином, аналіз (переваги та недоліки) вищенаведених організаційних структур, вивчення наукових джерел щодо проблеми дослідження дає підстави стверджувати – створення матричної організаційної структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ є актуальною, так як сучасні профільні ВНЗ є постійними учасниками – виконавцями інноваційних проектів, розробниками наукових, науково-практичних, виробничих патентів, інноваційних технологій, а дана організаційна структура допомагає швидко реагувати на кон'юнктурні

коливання ринку. Отже, запропонована організаційна структура, на наш погляд, сприятиме ефективному управлінню інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ.

Враховуючи все вищезазначене розглянута чотирирівнева модель трансформується в модель запропоновану нами, яку було реалізовано у Миколаївському національному аграрному університеті тощо [446, с. 410].

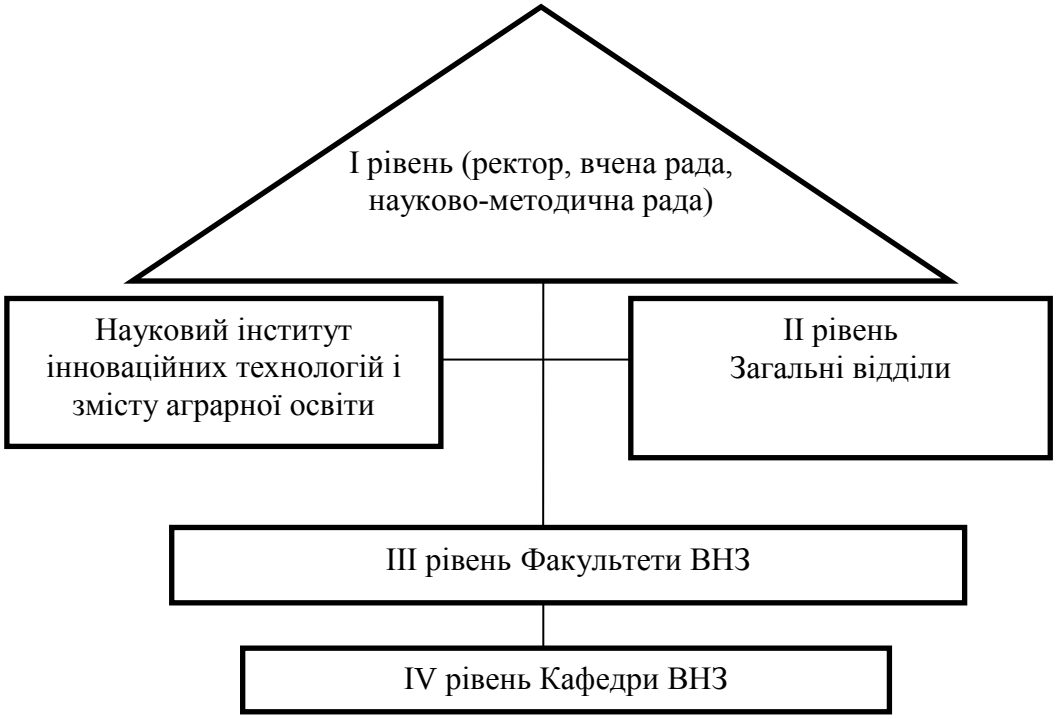



Рис. 3.6 Матрична структура управління ВНЗ з інноваційним підрозділом

Джерело: авторська розробка

Особливість розробленої матричної організаційної структури полягає в тому, що запропонований нами додатковий елемент «Науковий інститут інноваційних технологій і змісту аграрної освіти» є постійним діючим органом даної організаційної структури.

Отже, чотирирівнева структура управління ВНЗ I рівень-II рівень- III рівень-IV рівень отримує додатковий елемент – «Інноваційний підрозділ» – «Науковий інститут інноваційних технологій і змісту аграрної освіти» (Додаток В).

«Інноваційний підрозділ» займає другий рівень, але не є складовою загальних відділів, оскільки відрізняється від них функціями, принципами й цілями дій, що використовує. Якщо основні функції другого рівня за своєю суттю є контрольно-розпорядними, то функції «інноваційного підрозділу» – переважно інформаційно-аналітична, координаційна і контрольно-аналітична. Завдання «інноваційного підрозділу» концентруються на аналізі ефективності того або іншого виду діяльності ВНЗ.

Формуючи загальну схему інноваційного підрозділу ВНЗ до принципових характеристик його організаційної структури відносимо: мету та завдання, число рівнів у системі управління, повноваження та відповідальність на різних рівнях управління.

Мета й завдання інноваційної структури ВНЗ. Мету діяльності інноваційної структури можна сформулювати як одержання економічного, соціального та інших ефектів від реалізації різних типів продуктів та освітніх послуг.

Завданнями інноваційного підрозділу є:

- реалізація інноваційної стратегії ВНЗ, включаючи планування й організацію робіт з кожного із стратегічних напрямів інноваційної діяльності;

- формування інноваційної культури ВНЗ, включаючи системи мотивації науково-педагогічних працівників;

- створення й підтримка системи управління ідеями, включаючи пошук, відбір, збереження ідей, їх оцінку, створення бізнес-планів, отримання фінансування;

-оцінка й контроль інноваційних процесів, їхня корекція.

Число рівнів у системі управління інноваційно-педагогічною діяльністю ВНЗ. Запропонована нами структура інноваційного підрозділу є чотирирівневою: ректор, директор Наукового інституту інноваційних технологій і змісту освіти, факультети, кафедри.

Повноваження та відповідальність на різних рівнях управління. Відповідальність за результати інноваційно-педагогічної діяльності несе Директор Наукового інституту інноваційних технологій і змісту освіти.

Основні форми взаємовідносин Наукового інституту інноваційних технологій і змісту освіти. Науковий інститут інноваційних технологій і змісту ї освіти будує свою діяльність у тісному контакті з кафедрами ВНЗ.

Кафедри – базові структурні підрозділи ВНЗ, які є основною структурною одиницею ВНЗ, і виконують наукову, науково-дослідну або науково-технічну діяльність за певним напрямом.

Отже, обґрунтована організаційна структура (інноваційний підрозділ) управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах сприятиме взаємодії із представниками кожного рівня управління (загальноакадемічного, факультетського і кафедрального) щодо результативності інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ.

Відповідно до алгоритму нашого дослідження, наступним перспективним напрямом вважаємо розробку критеріїв, показників та рівнів ефективності управлінню інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ та оцінку інноваційних структур вищих навчальних закладів.

Основні положення пункту викладені у трьох публікаціях автора [446; 467; 502].

## 3.2 Аналіз інноваційних структур у вищих навчальних закладах та розробка критеріїв ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

Однією із форм організації й ведення інноваційної діяльності виступає модель навчально-науково-інноваційних комплексів [446, с. 41]. Н. Казакова дає таке його визначення «вищий навчальний заклад всіх форм власності, незалежно від галузевого призначення, що забезпечує єдність освітнього процесу, науково-дослідної, науково-технічної та інноваційної діяльності на

всіх стадіях та етапах підготовки фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів, діяльність якого спрямована на соціально-економічний і духовний розвиток суспільства, країни, регіону та окремої особистості» [176, с. 131].

Отже, навчально-науково-інноваційний комплекс – інноваційний університет, у якому накопичений інтелектуальний потенціал ефективно реалізують у науковій та освітній сферах [467, с. 190]. До того ж інтелектуальний потенціал – це сукупність кадрового, матеріально-технічного (ресурсного) потенціалу й потенціалу, що є у нових наукових результатах. За таких умов університет перебуває у безперервній взаємодії із зовнішнім середовищем – обмінюється інформацією, вивчає потреби, одержує фінансування, накопичує досвід, постачає продукцію, надає послуги. Ця взаємодія має проходити більш активно, інтенсивно, ефективно для збереження й зміцнення позицій вищого навчального закладу у зовнішньому середовищі. Усе вищезазначене має відбуватися через трансформацію в інноваційний університет.

Участь в інноваційній діяльності виводить ВНЗ на якісно новий рівень і надає йому статус господарчого суб’єкта: великого виробника комерціалізованих знань, серйозного партнера і конкурента на ринку наукомісткої продукції. Дуже важливо, що вищі навчальні заклади мають можливість забезпечити висококваліфікованими кадрами в галузі інновацій, створювані за їхньою участю наукоємні виробництва і в цілому інноваційне середовище. Перетворення провідних університетів в університетські комплекси є найважливішою складовою стратегії інноваційного розвитку України. Такі комплекси, з одного боку, стають повноправними суб’єктами ринкової економіки як розробники і постачальники об’єктів інтелектуальної власності, продукції і послуг з новою якістю, потрібною споживачам. З іншого – традиційне завдання університету – підготовка висококваліфікованих фахівців – набуває підтримки на базі створення багаторівневих освітніх систем, інтегрованих в соціально-економічне

середовище регіону і країни в цілому. Усе це формує базу для інноваційного шляху розвитку територій [510].

Навчально-науково-виробничий комплекс – це об'єднання, до складу якого входять вищий навчальний заклад та його стратегічні партнери, що взаємодіють між собою через науково-інноваційний центр. Метою діяльності зазначеного об'єднання є розроблення та реалізація освітніх та інвестиційно-інноваційних програм, спрямованих на підвищення якості освіти, забезпечення ефективності виробництва відповідно до сучасних вимог розвитку економіки.

Науково-технологічні парки, або технопарки, становлять організаційну основу інноваційних процесів, відіграють важливу роль у перенесенні високих технологій із галузі фундаментальних розробок у виробництво і сприяють комерціалізації науки, позитивним структурним зрушенням в економіці, зростанню конкурентоспроможності продукції на світовому ринку [385].

Технопарки України є досить молодими інноваційними утвореннями, що заявили про себе, як про сформовані інноваційні структури. Ідея створення технопарків своєчасна, адже це ефективний механізм генерації підприємницьких структур у науково-технічній сфері, механізм який поєднує і зміцнює наукову й інноваційну діяльність ВНЗ та наукових центрів, механізм інтеграції в нових умовах науки, виробництва, підприємництва, фінансів, місцевих і регіональних органів управління і влади.

Бізнес-інкубатори – як складні багатопрофільні комплекси, призначені для освіти й підтримки малих підприємств, надання їм інноваційних послуг та навчання персоналу. Бізнес-інкубатори можуть бути як самостійними господарськими організаціями з правами юридичної особи, які створюють, як правило, для підтримки нетехнологічного малого підприємництва, так і діяти у складі технопарку та бути орієнтованими на роботу в галузі високих технологій, тобто здійснювати підтримку малого інноваційного підприємництва в науково-технічній сфері.

Проведення наукових досліджень, особливо пошукового характеру, пов’язано зі значним ризиком, тому фінансування їхнього капіталу одержало назви ризикованого (венчурного). Звідси і назва – венчурні підприємства (організації), що виконують важливу роль між пошуковими дослідженнями й серійним виробництвом інновацій.

Значення венчурних організацій не обмежено лише інноваціями. Вони формують новий інноваційно-інвестиційний механізм, що відповідає вимогам структурної перебудови виробництва й швидкозростаючим суспільним використанням. До переваг венчурних організацій необхідно віднести й те, що, розробляючи принципово нові вироби й технології, вони можуть одночасно виявляти найбільш перспективні напрями інновацій і безвихідний шлях розвитку досліджень, що спричиняє значне заощадження ресурсів [263, с. 37].

Отже, з метою визначення пріоритетів в інноваційній діяльності ВНЗ нами було проведено моніторинг інноваційних структур окремих вищих аграрних закладів України, які, на нашу думку, будуть мати пріоритетний розвиток в найближчі десятиріччя.

**1. Львівський національний аграрний університет. Інноваційна структура при ВНЗ: Новаційний центр.**

Основною метою діяльності Новаційного центру є забезпечення ефективного зв’язку сільськогосподарської науки та освіти з виробництвом, сприяння реалізації завдань державної аграрної політики у галузі соціально-економічного та культурного розвитку села та зокрема сільського господарства Західного регіону України, покращення умов праці та життєвого рівня працівників, охорони навколишнього середовища.

Основними завданнями діяльності Новаційного центру є сприяння впровадженню досягнень науково-технічного прогресу в основних, переробних та обслуговуючих галузях агропромислового виробництва через:

- розробку стратегічних, оперативних планів, бізнес-планів розвитку підприємств та сільських територій;

- надання консалтингових послуг сільськогосподарським товаровиробникам;

- навчання фермерів, керівників та фахівців приватних агроформувань та мешканців села майстерності агробізнесу;

- реалізацію міжнародних програм післяприватизаційної підтримки розвитку агроформувань у регіоні.

Основні напрями діяльності Новаційного центру:

*Технологічно-новаційні*:

- забезпечення зв'язків сільськогосподарських виробників з освітніми та науково-дослідними закладами, сорто- та машиновипробувальними станціями, експериментальними станціями, науково-дослідними лабораторіями тощо з впровадження досягнень науки у виробництво;

- узагальнення досвіду застосування нових технологій виробництва та переробки сільськогосподарської продукції у регіоні;

- реклама виробництва високоякісного посівного матеріалу та саджанців;

- пошук альтернативних видів підприємництва на селі;

- опрацювання і поширення результатів досліджень, проведених на дослідних полях університету, технікумів, сортовипробувальних станцій, модельних господарств та ферм;

*Інформаційно-консультаційні:*

- надання різноманітних консультацій, які стосуються впровадження у сільськогосподарське виробництво нових сортів, засобів захисту рослин, добрив, технологій;

- надання консультацій фермерам та фахівцям і керівникам сільськогосподарських підприємств щодо розробки стратегічних планів розвитку підприємницької діяльності;

- надання консультацій та практичної допомоги фермерам у розробці бізнес-планів;

- збір та поширення сучасної маркетингової інформації, у т.ч. про рівень ринкових цін; створення баз даних про ціни, попит та пропозицію на ринках; прогнозування цін на ринках аграрної продукції та матеріально-технічних ресурсів;

*Навчальні:*

- організація виставок, семінарів, конференцій, днів поля тощо, які стосуються сучасних технологій виробництва та переробки сільськогосподарської продукції;

- проведення розширених та короткотермінових навчань фермерів, власників особистих підсобних господарств стосовно застосування сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур на дослідних полях університету, технікумів, сортовипробувальних станцій, модельних господарств та ферм;

- організація тренінгів з підприємництва для фермерів;

- організація навчання сільськогосподарських товаровиробників за межами закладу через такі форми, як курси, семінари, конференції, керовану самоосвіту тощо;

- керівництво навчанням фермерів та власників особистих підсобних господарств;

- розробка навчальних програм та кваліфікаційних завдань;

- організація виїздів на навчання в інші області і регіони країни та закордон;

- проведення демонстрацій застосування нових засобів механізації та автоматизації виробництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції;

- навчання фермерів методики обліку у фермерських господарствах.

Проаналізувавши напрями діяльності Новаційного центру Львівського національного аграрного університету, можемо зазначити, що не враховано, на наш погляд, один із актуальних напрямів діяльності, а саме: розвиток структури й інфраструктури інноваційної діяльності і малого підприємництва у науковій, науково-технічній, виробничо-технологічній та освітній сферах.

При цьому, у технологічно-новаційному напрямі діяльності не враховано управління якістю інноваційної діяльності, а в інформаційно-консультаційному – нормативно-правове та науково-методичне забезпечення інноваційної діяльності.

**2. Полтавська державна аграрна академія. Інноваційна спрямованість науково-дослідницької діяльності** Полтавської державної аграрної академії зосереджена на основних п’яти напрямах:

*Селекція польових культур:*

- створення високопродуктивних сортів озимої пшениці на основі методів адаптивної селекції, що характеризуються високою екологічною пластичністю, із застосуванням еколого-генетичного підходу з математичним моделюванням в теорії добору;

- створення сортів гороху безлисточкового типу, пристосованих до прямого комбайнування, підвищеним вмістом білка, високими адаптивними властивостями;

- створення нових ультраранньостиглих сортів проса з високими показниками якості зерна та адаптивними властивостями, придатних для однофазного збирання;

- створення нових високоврожайних сортів сої, адаптивних до умов Лісостепу України, різних напрямів використання, з високою якістю продукції та розробки схем їх насінництва, сортовими технологіями вирощування.

*Перспективи розвитку органічного землеробства та виробництва, екологічно безпечної продукції*

**У** цьому напрямі на базі академії створено центр органічного землеробства «Полтава – органік». Ведеться робота по розробці та впровадженню в системі органічного землеробства екологічно-безпечних технологій вирощування сільськогосподарських культур; по створенню на базі академії представництва німецької компанії ABCERT, яке буде займатися

проведенням сертифікації продукції органічного землеробства, питаннями переробки, зберігання та її реалізації.

*Альтернативні джерела енергії як шлях до енергетичної безпеки держави*

У рамках Міжнародного Українсько-Польського проекту за підтримки посольства Польщі та польської фірми «НЕОН», виробника геліосистем, на даху гуртожитку, де проживають іноземні студенти, встановлено сонячну батарею плоского типу. Сонячні батареї встановлено також на дев'ятиповерховому гуртожитку для підігрівання води в душових кімнатах.

Відкрита також Українсько-Польська лабораторія відновлювальних джерел енергії, яка за своїми можливостями є однією з найкраще обладнаних лабораторій даного профілю в Україні.

*Зелена енергетика*

Ведеться робота по дослідженню і впровадженню технології впровадження, переробки фітомаси рослин, в тому числі і невластивих для нашого регіону, які можуть слугувати сировиною для виробництва біопалива.

*Перспективи розвитку плодоовочевого ринку*

Розроблено програму розвитку овочівництва в Полтавському регіоні, розробляються технології виробництва овочів і плодів в умовах органічного землеробства, одержання екологічно безпечної продукції, маркетингу плодоовочевої продукції.

Проаналізувавши надану інформацію, можемо зазначити, на наш погляд, роботу доцільно, було б проводити за такими напрямами: розвиток структури й інфраструктури інноваційної діяльності і малого підприємництва у науковій, науково-технічній, виробничо-технологічній та освітній сферах; взаємодія із ринком професійної праці; нормативно-правове та науково-методичне забезпечення інноваційної діяльності; управління якістю інноваційної діяльності; кадрове забезпечення інноваційної діяльності; економічні аспекти інноваційної діяльності вищої школи, що сприяло б підвищенню конкурентоспроможності Полтавської державної аграрної

академії, а задля цього необхідно створити відповідну інноваційно-організаційну структуру, подібну до обґрунтованої нами у пункті 3.1.

**3. Уманський національний університет садівництва**

З метою координації наукової діяльності в напрямі патентно-ліцензійної, винахідницької і раціоналізаторської роботи в університеті створено відповідний відділ, до основних завдань та функцій якого належать:

- науково-методичний супровід науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт з метою підвищення патентоспроможності створених приладів, обладнання, технологічних процесів, технологій, сортів і гібридів рослин тощо;

- оформлення заявок на винаходи відповідно до чинних вимог, їх облік та статистична звітність;

- контролювання своєчасності сплати зборів за дії, пов’язані з патентуванням;

- ведення обліку винаходів, раціоналізаторських пропозицій і забезпечення внесення відомостей про них у планову, технічну і звітну документації;

- здійснення заходів щодо підвищення кваліфікації працівників Університету в галузі охорони інтелектуальної власності;

- створення правових та організаційних засад для розвитку в Університеті винахідницької і раціоналізаторської роботи.

Реалізація інноваційної діяльності в Уманському НУС здійснюється через:

- розробку та впровадження у навчально-виховний процес інноваційних педагогічних технологій, здійснення інноваційної діяльності в області наукових досліджень на рівні бакалавр – магістрант – аспірант – докторант;

- розробку новітніх технологій виробництва плодів, ягід і винограду;

- розробку інноваційних технологій вирощування овочевих, баштанних, лікарських рослин і картоплі;

- розробку енергоощадних та екологічно безпечних технологій

виробництва рослинницької продукції;

- розробку основ біологізації технологій виробництва рослинницької продукції з використанням біологічно активних речовин природного походження;

- розробку екологічно чистих (органічних) технологій вирощування основних сільськогосподарських культур відповідно до міжнародних програм отримання екологічно безпечної продукції за міжнародним сертифікатом ISO тощо;

- розробку ефективних генетико-селекційних моделей створення високоврожайних адаптивних сортів сільськогосподарських культур та біотехнологічних методів мікроклонального розмноження рослин;

- розробку новітніх технологій зберігання і переробки рослинницької сировини;

- обґрунтування підвищення продуктивності лісових екосистем та оптимізації фітоценотичної структури садово-паркових ландшафтів;

- удосконалення економічного механізму господарювання в аграрних формуваннях та менеджменту їх зовнішньоекономічної діяльності з метою поглиблення міжнародної економічної інтеграції;

- розробку та впровадження нових економічних моделей господарювання аграрних формувань різних форм власності, спрямованих на беззбиткове виробництво та самодостатній рівень конкурентоспроможності виробленої продукції.

Проаналізувавши діяльність Уманського національного університету садівництва, зазначимо, як позитивне: наявність в університеті центру з координації наукової діяльності в напрямі патентно-ліцензійної, винахідницької і раціоналізаторської роботи; економічних моделей господарювання аграрних формувань різних форм власності; розробку та впровадження у освітній процес інноваційних педагогічних технологій, здійснення інноваційної діяльності в області наукових досліджень на рівні бакалавр – магістрант – аспірант – докторант. Проте, в наявному виді

відсутня відповідна інноваційно-організаційна структура, яка б забезпечувала результативність інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ, також відсутній такий напрям діяльності, як: управління якістю інноваційної діяльності, хоча такий вид діяльності в університеті наявний.

**4. Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка.**

Інноваційна структура при ВНЗ: Інститут інноваційного менеджменту ім. Петра Василенка.

Відповідно до Наказу Міністерства аграрної політики від 09.07 .2002 р. №184 було створено Інститут інноваційного менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. До складу інституту входять такі структурні підрозділи:

- Методологічний центр новаторської діяльності;
- Центр інформаційних технологій;
- Кафедра ЮНЕСКО «Філософія людського спілкування»;
- Факультет підвищення кваліфікації.

Головна мета створення: прискорення впровадження в агропромисловому комплексі України технологій сталого розвитку як в підприємницькій сфері (виробництві), так і сфері забезпечення високого рівня життя, перш за все, сільських громад, а також підвищення якості освіти в контексті сталого розвитку.

Інститутом інноваційного менеджменту разом з Департаментом освіти і науки Міністерства аграрної політики України у співпраці з низкою аграрних вищих навчальних закладів, наукових установ і інших організацій робиться спроба ліквідувати недолік сучасного підходу щодо проведення кадрової політики за рахунок зміни ціннісних основ українського просвітництва, що пропонується у проекті Державної цільової програми. Наприклад, частково, це закладається у дисципліні «Управління новаторською діяльністю за сковородинським підходом».

Проаналізувавши роботу цього ВНЗ, можемо зазначити, що в ньому управління інноваційно-педагогічною діяльністю найбільш відповідає меті нашого дослідження, проте в створеному Інституті інноваційного менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка та його структурних підрозділах в наявному вигляді ми не побачили розвинену систему управління інноваційно-педагогічною діяльністю, що на наш погляд, сприяло б збільшенню досягнень адміністрації, професорсько-викладацького складу, співробітників та студентів цього ВНЗ.

**5. Херсонський державний аграрний університет**

Наукові дослідження в університеті передбачають вирішення таких основних проблем і завдань:

- створення і впровадження високопродуктивних сортів рослин, зернових та технічних культур;

- розробка економічно обґрунтованих систем виробництва в аграрному секторі для реформованих господарств;

- формування стратегії сталого розвитку сільськогосподарських територій;

- розробка ефективних систем зрошення на основі водо- та енергозбереження, підвищення родючості ґрунтів, удосконалення комплексу меліоративних робіт із захисту агроландшафтів від підтоплення;

- удосконалення гідромеліоративних систем, що забезпечують підвищення ефективності використання зрошуваних земель на півдні України;

- вирішення економічних та екологічних проблем в галузях АПК Південного регіону України;

- створення і впровадження ліній і типів тварин, адаптованих до сучасних умов утримання і годівлі;

- удосконалення технологій виробництва та переробки продукції тваринництва, птахівництва, рибництва;

- розробка і впровадження прогресивних технологій і прийомів цивільного будівництва;

- розробка і впровадження геоінформаційних систем і технологій в управлінні водними і земельними ресурсами;

- формування і розвиток ефективної регіональної організаційно - господарської інфраструктури в сільському господарстві;

- стратегічне управління розвитком галузі рисівництва в Україні;

- підготовка наукових і науково-технічних кадрів вищої кваліфікації, післядипломна освіта фахівців сільського господарства;

- організація дорадчої та інформаційно-консультативної служби для навчання та підтримки приватних сільськогосподарських товаровиробників;

- розробка інвестиційних проектів для галузей АПК.

Складність та багатоплановість завдань інноваційно-педагогічної діяльності може вирішитися, на нашу думку, створивши у ВНЗ відповідний структурний підрозділ, що керуватиме процесом управління інноваційно-педагогічною діяльністю, наприклад – Науковий інститут інноваційних технологій і змісту аграрної освіти, який було створено в Миколаївському національному аграрному університеті у 2010 році**.**

У більшості країн університети є ключовим елементом розвитку інноваційної системи. Починаючи з 80-х рр. XX ст., простежено ріст коопераційних зв’язків між вузівським й промисловим секторами економіки, що можна пояснити значним підвищенням на етапі становлення суспільства, заснованого на знаннях, ролі фундаментальної науки. Глибоке наукове вивчення природи використаних процесів стає умовою для удосконалення або швидкої заміни технологій. Таким чином, фундаментальні дослідження дають змогу бачити варіанти інновацій та орієнтирів для їхньої оцінки, відкривають нові сфери застосування інновацій. Як результат, початковий етап інноваційного процесу змістився з прикладних досліджень на фундаментальні, результати яких набули конкретної практичної цінності, що

стало імпульсом налагодження коопераційних зв'язків між університетським і промисловим секторами економіки.

Функцію прикладних досліджень і сьогодні активно реалізують університети, а її масштаби в епоху становлення суспільства, заснованого на знаннях, будуть підвищуватися, як необхідність адаптації нових відкриттів до реального життя.

Таким чином, у сучасному суспільстві у межах вищої школи, окрім наукових досліджень, об'єдналися практично всі функції щодо створення нових продуктів – одержання нового знання, перетворення його у технічну розробку або технологію та впровадження у реальне виробництво, а також підготовка фахівців для виконання вищезазначених функцій. Відповідно, університети сьогодні є реальними суб'єктами інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність вищих навчальних закладів дозволяє забезпечувати цивілізовану комерціалізацію знань і технологій та створювати в зоні впливу вищих навчальних закладів та в регіоні необхідне середовище для розвитку наукомістких виробництв.

Згідно з логікиою нашого дослідження, проаналізувавши наявні інноваційні структури ВНЗ, можемо дійти висновку, що для оцінювання результативності діяльності ВНЗ загалом та інноваційно-педагогічної діяльності зокрема необхідною складовою є управління цією діяльністю. Відповідно до цього, особливої актуальності набуває питання про визначення науково обґрунтованих критеріїв оцінки ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю.

Отже, розглянемо суть понять «ефективність» та «критерій» й проаналізуємо критерії ефективності управління, запропоновані різними вченими.

У сучасному словнику іншомовних слів поняття «ефективність» трактується як здатність забезпечувати результативність (ефект) процесу, проекту тощо, яку обчислюють як відношення ефекту (результату) до витрат, що забезпечили цей результат [390, с. 279].

На думку С. Сисоєвої [370] «ефективність» це системне співвідношення між потребами (існуючими чи майбутніми) та потенціалом системи, який використовується або планується використовувати.

Г. Осовська визначає ефективність як оцінний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності [282].

Слушною для нас є думка В. Крижка [209], який визначає ефективність як ступінь досягнення певної цілі та вирішення поставлених завдань.

Отже, проаналізувавши поняття «ефективність», можемо зробити висновок, що у більшості наведених вище визначеннях прослідковується зв’язок ефективності освітнього процесу, якості освіти з ефективністю управління ними.

Як зазначає Г. Осовська управління відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і його оцінка не завжди може бути проведена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи [282].

Розрізняють три основні поняття ефективності управління [210]:

- загальну соціальну ефективність управління;
- ефективність організації і функціонування суб’єктів управління;
- ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб.

При визначенні ефективності управління застосовуються різні підходи:

- розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);
- фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, економічність управління, продуктивність);
- застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління;

- застосовують якісну оцінку ефективності управління за допомогою експертів [282].

Г. Осовська наголошує, що на практиці для оцінки ефективності системи управління використовують три групи показників [282]:

- загальні результативні показники діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондовіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність та ін.;

- показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людино-день, затрачений в управлінні, суму прибутку на 1 людино-день, затрачений в управлінні тощо;

- показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в структурі собівартості продукції та ін. Конкретним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення кількості управлінських працівників і підвищення продуктивності праці [282].

Враховуючи все вищезазначене та спираючись на власний досвід роботи вважаємо, що критеріями оцінювання ефективності управління ВНЗ загалом й інноваційно-педагогічною діяльністю зокрема, можуть бути використанні інтегровані результати досягнень відповідно до навчальних, наукових, методичних, маркетингових, господарських цілей тощо.

У зв’язку з цим, на наш погляд, правомірним є визначення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю як результату сукупної інноваційної діяльності об’єктів та суб’єктів управління ВНЗ, представленого кількісними та якісними показниками, який спрямований на досягнення стратегічної мети загалом та локальних цілей зокрема.

Аналіз наукових праць [13; 57; 209; 221; 252; 430; 437] свідчить про те, що в управлінні інноваційно-педагогічною діяльністю ВНЗ необхідно

використовувати ідеї, напрацьовані в загальній теорії менеджменту. Проте помилково вважати, що їх буде достатньо для забезпечення ефективності управління. Побудувати ефективну систему управління інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ можливо лише спираючись на ґрунтовну наукову базу, що є синтезом загальноуправлінських та психолого-педагогічних теоретичних знань (див. розділ 2) та розробивши критерії управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Останнім часом у зв'язку з ускладненням соціальних процесів, а також розширенням можливостей електронної техніки спостерігається значне збільшення кількості критеріїв і показників для визначення параметрів надзвичайної кількості суспільних явищ, у тому числі в галузі управління [210].

Н. Алєксєєв [3, с. 52–53] вважає, що поняття «критерій» є мірилом якості різних процесів або об'єктів.

У свою чергу, Є. Нємкова [268, с. 28–35] зазначає, що в педагогічній теорії під критеріями розуміють ті якості явища, які відбивають його суттєві характеристики, і саме тому підлягають оцінюванню.

У положеннях та рекомендаціях European Associationfor Quality Assurancein Higher Education (ENQA) визначені стандарти і рекомендації внутрішнього забезпечення якості щодо політики закладу і процедури забезпечення якості; затвердження, моніторингу та періодичного перегляду програм і дипломів; оцінювання студентів. Так, стандарти і рекомендації щодо політики закладу і процедури забезпечення якості включають аналіз: співвідношення між викладанням та науково-дослідною роботою в закладі; стратегії закладу щодо якості та стандартів; організації системи забезпечення якості; відповідальності кафедр, шкіл, факультетів та інших структурних одиниць та осіб щодо забезпечення якості; роботи із залучення студентів до забезпечення якості; засобів утілення політики, її моніторингу та перегляду [383].

У «Стандартах і директивах для Агентств гарантування якості у вищій освіті на території Європи» зазначається, що:

- оцінювання студентів здійснюється через послідовне використання оприлюднених критеріїв, правил і процедур;

- у галузі забезпечення якості викладацького складу рекомендації і стандарти передбачають, що навчальні заклади повинні мати у своєму розпорядженні певні процедури і критерії, які б засвідчували, що викладачі, які працюють зі студентами, мають відповідну кваліфікацію і високий фаховий рівень для здійснення своїх посадових обов'язків. Ті, хто проводить зовнішню перевірку навчального закладу, мають про них знати та оцінити їх у кінцевому звіті про перевірку;

- стандарти і рекомендації щодо внутрішнього забезпечення якості передбачають гарантування ВНЗ, що наявні ресурси, які забезпечують навчальний процес, є достатніми та відповідають змісту програм, які пропонує заклад [383].

Розглянувши поняття «критерій» у педагогічній теорії та врахувавши рекомендації надані ENQA, вважаємо за доцільне розглянути критерії управління організаціями, ВНЗ тощо для розробки критеріїв управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Критерії задають спрямованість організаційно-методичних заходів, а також установлюють межі можливого для вибору якості і масштабу дій керівника.

Ю. Конаржевський зазначає, що саме на основі критеріїв виробляють порівняльну оцінку можливих моделей, альтернатив, варіантів технології управління і вибір з них найбільш ефективного. Специфіка об'єкта управління дозволяє визначити число критеріїв і їх зміст. Крім того, критерії дозволяють конкретизувати й доповнювати саме формулювання цілей. Зміст критеріїв ефективного управління дозволяє також заздалегідь прогнозувати способи об'єктивізації результатів, що допомагає ставити реальні, вимірні цілі [405].

В. Рульєв визначає кількісні та якісні показники діяльності системи менеджменту. Так, кількісні показники діяльності системи менеджменту включають:

- трудові показники - економію живої праці у сфері управління (скорочення працівників, трудомісткості процесу управління);

- фінансові – скорочення витрат на управління; показники економії часу – скорочення довготривалості циклів управління в результаті впровадження інформаційних технологій, різних організаційних процедур.

Якісні показники мають важливе значення і включають:

- підвищення інноваційного рівня управління;

- підвищення кваліфікації менеджерів, спеціалістів і керівників середньої ланки; рівень інтеграції процесів управління; підвищення рівня обґрунтованості рішень, що приймаються;

- формування організаційної культури; керованість системи в організації; задоволення працею;

- посилення соціальної відповідальності організації; екологічні наслідки [347].

В. Новак та інші до критеріїв ефективності управління відносять й критерії оцінки ефективності роботи служб управління персоналом. Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом поділяються на дві групи: суб’єктивні й об’єктивні.

До суб’єктивних критеріїв належать:

- рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом;

- думка лінійних менеджерів щодо ефективності відділу;

- довіра у взаємовідносинах із працівниками;

- швидкість й ефективність вирішення питань у підрозділах;

- оцінка якості послуг, що надаються відділом персоналу іншим підрозділам фірми;

- оцінка якості інформації та порад, що надаються відділом персоналу вищому керівництву;

- задоволенння (незадоволенння) клієнтів - менеджерів і працівників;

До об’ єктивних критеріїв оцінки належать:

- рівень виконання стратегічних планів керівництва щодо персоналу;

- позитивні дії щодо досягнення цілей організацій;

- середній час виконання завдань, замовлень, вимог;

- співвідношення витрат відділу та чисельності обслуговуючого персоналу [405].

Науковці пропонують усі показники оцінки роботи кадрових служб згрупувати таким чином:

1. Показники економічної ефективності:

- показники ефективності управлінського потенціалу;

- вартість кадрової програми на одного працівника.

2. Рівень задоволеності працівників:

- навчанням;

- оплатою праці (мотивацією праці);

- просуванням по службі (кар’ єрою);

- умовами праці.

3. Непрямі показники ефективності роботи:

- плинність персоналу;

- невиходи на роботу;

- якість праці;

- кількість скарг;

- безпека праці.

Кожний показник або їхня комбінація в цілому показують ефективність відповідних заходів.

4. Результати опитування працівників:

- усне опитування (інтерв’ ю);

- письмове опитування (анкетування).

Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних даних [405].

Отже, критерії оцінки управління персоналом є важливою складовою для визначення критеріїв управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Також до критеріїв оцінки діяльності ВНЗ загалом та управління інноваційно-педагогічною діяльністю зокрема Є. Хриков пропонує включати і результати та процес управлінської діяльності ректора. Науковець рекомендує оцінювати діяльність ректора за наступними параметрами:

- наявність чітких перспектив розвитку ВНЗ, обґрунтованість місії стратегічного плану, поточних планів роботи;
- рівень керованості ВНЗ – відсоток виконання прийнятих управлінських рішень та їх якість;
- відповідність управління ВНЗ сучасним тенденціям теорії та практики управління;
- морально-психологічний клімат у ВНЗ, безконфліктність стосунків;
- відсутність фактів хабарництва;
- наявність системи оцінки діяльності керівників, структурних підрозділів, викладачів, працівників ВНЗ;
- відповідність структури управління ВНЗ стратегії та завданням його роботи;
- задоволенння студентів, викладачів, працівників станом справ у ВНЗ;
- використання сучасних інформаційних технологій в управлінні ВНЗ;
- наявність системи менеджменту якості освітньої діяльності ВНЗ;
- обґрунтованість та прозорість фінансової політики;
- розвиток демократичних засад управління [435, с. 155 – 159].

Г. Бордовський для оцінки ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю пропонує критерії, що характеризують створення умов управлінської діяльності, критеріїв організації цієї діяльності та її

спрямованості; критерії впливу на середовище та критеріїв результативності системи вищої освіти [52, с. 223].

Відповідно до моделі ділової досконалості European Foundation for Quality Management (EFQM) виділяються дев'ять критеріїв моделі, які сформовано у дві групи: критерії групи «Можливості» (провідна роль керівництва, політика і стратегія, менеджмент персоналу, ресурси і партнери, менеджмент процесів) і критерії групи «Результати» (задоволеність споживачів, задоволеність персоналу, вплив ВНЗ на суспільство) [476, с. 27-28].

За основу визначення критеріїв ми звернулися до ієрархії ознак ефективності функціонування педагогічної системи, запропонованої дослідницею Т. Ільїною [165], найголовнішою з яких, на нашу думку, є ефективність за ознакою цілісності, під якою розуміється взаємозв'язок всіх складових системи, коли зміни у будь-якій складовій призводять до змін в її інших складових і в цілому в системі.

У роботі при розробці критеріїв управління інноваційно-педагогічною діяльністю ми будемо ґрунтуватися на дослідженнях Г. Осовської [282].

Науковець до показників, що характеризують працю у сфері управління, відносить: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники у сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи взагалі вимірюються неповно.

Проте, при розробці критеріїв і показників управління інноваційно-педагогічною діяльністю Г. Осовська не враховує педагогічну рефлексію, сформованість якої, на наш погляд, є вважливим показником цього процесу.

За основу визначення показників: сформованість педагогічної рефлексії; динаміка змін її сформованості (за потребою) у науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю ми взяли підходи, сформульовані Ю. Кулюткіним, який визначив, що дані показники характеризуються по-різному, з токи зору різних підходів до освіти [217]. На нашу думку, це положення буде справедливим з точки зору різних підходів до управління інноваційними процесами у ВНЗ (див. пункт 2.1).

Особистісно-діяльнісний підхід. За необхідності розвитку рефлексивних механізмів у педагога-новатора формується особливий когнітивний досвід, що забезпечує ефект керованості інноваційною діяльністю. При цьому слід розрізняти, з одного боку, поточні інтелектуальні процеси (сприйняття, пам’ять, стандартні мисленнєві операції), а з іншого – інтегративні процеси, що відповідають за управління поточної інноваційної діяльності, до яких належать когнітивні знання та вміння.

Рефлексивні знання об’єднують знання про засоби, способи та механізми педагогічної рефлексії, уявлення застосування педагогічної рефлексії в управлінні інноваційними процесами. Проте ці знання не відіграють суттєвої ролі, якщо вони не мають практичного застосування, тому якість здобутих знань, можливість їх використання у своїй практичній діяльності характеризують рівень розвитку рефлексивних вмінь. До сукупності відповідних вмінь відносимо:

- вміння поставити перед собою завдання із реалізації інновацій;
- вміння скласти план її рішення;
- організувати пошукові дії;
- вміння критично оцінювати отриманий результат;
- усвідомлювати власні дії щодо прийняття рішення;
- усвідомлювати протиріччя між існуючою діяльністю і вимогами, що висувають до неї.

Прагнення до професійного самовдосконалення науково-педагогічних працівників ВНЗ, зайнятих інноваційною діяльністю охоплює такі елементи:

- вміння самостійно опановувати та удосконалювати свої знання, необхідні для використання інновацій у своїй професійній діяльності;

- творче ставлення до своєї діяльності;

- використання досвіду інших науково-педагогічних працівників; запровадження в практику власних винаходів.

Рефлексія, об'єктом якої є цілісна особистість, спрямована на пізнання власного Я. Вона дозволяє педагогу усвідомити:

- систему своїх ціннісних орієнтацій, настанов та моральних норм;

- свої інтелектуальні можливості.

Діалоговий підхід. Залучаючись до різноманітних форм групових рішень, науково-педагогічний працівник засвоює культуру спільної інноваційної діяльності.

Застосовуючи діалоговий підхід ми виокремлюємо такі показники:

- вміння працювати у «команді»;

- вміння ставити запитання та надавати відповіді колегам;

- вміння налагоджувати контакти;

- бути відкритим як у вираженні своїх думок, так і в обговоренні смислу висловлювань інших учасників дискусії (рис.3.7).

Для діагностики рівня сформованості педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, ми ввели чотири основні рівні: низький, необхідний, достатній та високий.

Низький рівень характеризується низькою потребою науково-педагогічних працівників будь-що змінювати у своїй практичній діяльності та будує її на соціально апробованих стереотипах; інертністю мислення, використання шаблонів, невміння критично оцінювати свою та іншу діяльність.

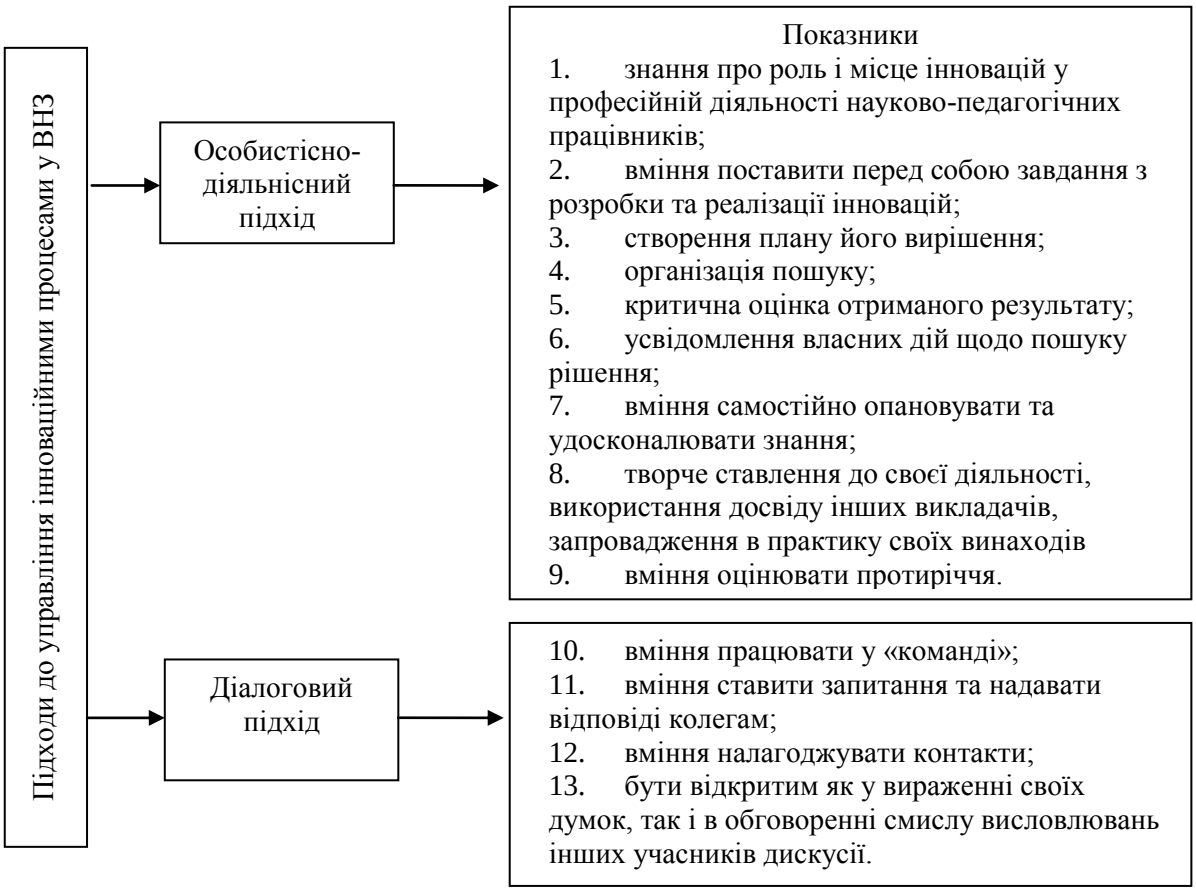



Рис. 3.7 Оцінні показники рівня сформованості педагогічної рефлексії у науково-педагогічних працівників зайнятих інноваційною діяльністю

Джерело: побудовано за матеріалами [217].

Необхідний рівень характеризується появою у науково-педагогічних працівників незадоволеності діяльністю колективу, її відповідності сучасним вимогам, тобто усвідомлення наявності протиріч між існуючою діяльністю та вимогами, що висуваються до неї. Оцінюючи свою діяльність науково-педагогічний працівник прагне оцінити та додати її новими елементами.

Достатній рівень характеризується усвідомленням науково-педагогічними працівниками того, що вирішити протиріччя можна за рахунок зміни їх власної діяльності. До того ж науково-педагогічні працівники здатні до аналізу діяльності колег і самоаналізу.

Високий рівень характеризується здатністю науково-педагогічних працівників не тільки виявити суперечності між наявною діяльністю та вимогами, що до неї висуваються, але й знайти шляхи, що дозволяють вирішити їх, створити образ нової діяльності. Володіючи високим рівнем

рефлексії, такий науково-педагогічний працівник усвідомлює необхідність зміни професійної діяльності, прагне створити нову за допомогою модернізації, раціоналізації або модифікації.

Проведений теоретичний аналіз дозволив розробити критерії, показники та рівні ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ (див. табл. 3.1).

Перший критерії ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ – *організаційно-функціональний* (наявність єдиної мети функціонування; рівномірність розподілу навантаження; сформованість загальносистемної освітньої, методичної та інформаційної структур).

Його показниками є: наявність стратегічної мети, локальних цілей діяльності; наявність концепції та програм інноваційного розвитку ВНЗ; відповідність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах стратегічній меті та завданням закладу; залучення роботодавців до розробки навчальних планів, програм, навчально-методичного забезпечення та написання профільних посібників, підручників тощо, організації практик; наявність державних премій та іменних стипендій тощо; планування підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів науково-педагогічних працівників.

До характеристики цього критерію також варто віднести загальновизнані показники, такі як: річний випуск студентів із дипломами з відзнакою; рівень забезпечення дисциплін НМК; кількість навчально-методичної літератури на одного студента; обсяг бібліотечного фонду ВНЗ; річний обсяг видання навчальної літератури, але аналізувати ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ за цими показниками будемо частково, так як вважаємо, що вони лише опосередковано впливають на ефективність цього процесу.

Другий критерії ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ – *партнерсько-профільний* (рівень розвитку зворотних зв’язків; наявність наукових досягнень, єдиного колективу; наявність єдності

реагування всіх елементів системи на внутрішні та зовнішні дії; рівень взаємодії із зовнішнім середовищем)

Показниками цього критерію є: якість ведення документації, плани роботи, матеріали спеціалізованих, вчених, науково-технічних рад тощо; дотримання норм конституційного, трудового законодавств тощо; наявність аспірантури та докторантури у ВНЗ; залучення до співпраці з ВНЗ партнерських організацій; отримання наукових, науково-дослідних, науково-технічних грантів, премій, стипендій тощо;наявність міжнародних, всеукраїнських, регіональних інноваційних проектів.

До характеристики цього критерію також варто віднести загальновизнані показники, такі як: загальна кількість науково-педагогічних працівників із вченим ступенем та званням; виручка від освітніх та наукових послуг; обсяг бюджетного фінансування; балансовий прибуток; загальна сума податків, але аналіз цих показників проведемо вибірково, як приклад, тому що аналіз всіх показників неможливий через обмежений обсяг дисертації.

Третій критерій ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ – *управлінсько-організаційний* (наявність засобів управління; координованість функціонування елементів системи; кінцевий результат функціонування системи).

Показники даного критерію: визначення динаміки зміни самооцінки науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; сформованість педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; проведення моніторингу та впровадження інноваційних технологій до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; маркетингова політика; організаційна структура системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; відповідність управління ВНЗ загалом та управління інноваційно-педагогічною діяльністю зокрема сучасним тенденціям розвитку вищої освіти; розвиток матеріально-

технічної бази і навчально-методичне оснащення вищого навчального закладу; координація змін (за потребою) та аналіз ефективності дій щодо управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

До характеристики цього критерію варто віднести загальновизнані показники, такі як: витрати на маркетинг; загальна кількість витрат на маркетинг у загальному прибутку ВНЗ; кількість філій та представництв; питома вага регіонального ринку за напрямами й спеціальностями; загальна площа навчальних корпусів; навчальні площі у розрахунку на одного студента; вартість основних виробничих фондів; питома вага витрат на основне обладнання і комп'ютерну техніку; кількість комп'ютерної техніки; обсяг ремонтно-будівничих робіт; введення нових майданчиків; витрати на ремонтно-будівничі роботи; економія матеріальних і технічних ресурсів, але аналіз даних показників проведемо також вибірково через обмежений обсяг дисертації.

Для кількісної оцінки ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ нами використано трибальну шкалу. Результати роботи подано у таблиці 3.1.

М. Чванова для результатів оцінки ефективності інформатизації педагогічної системи за критерієм цілісності застосувала рівні цілісності педагогічних систем, а саме сумативний, агрегативний, гармонійний, довівши, що рівень розвитку цілісності педагогічної системи значною мірою визначає вибір шляху інформатизації. Тільки системи з високим рівнем цілісності можуть дозволити собі швидкий шлях інформатизації (зі зміною функціональної структури навчального закладу, що передбачає розвиток комунікацій й розроблення нових взаємозв'язків) без ризику [441].

Ю. Конаржевський у своїй праці «Система. Урок. Аналіз» наводить позитивні приклади використання критерію цілісності при оцінці загальноосвітніх шкіл, виокремивши такі рівні цілісності системи: сумативний, агрегативний, гармонійний. Кожному рівню відповідає сукупність певних показників – ознак цілісності системи [197].

*Таблиця 3.1.*

Критерії та рівні ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ

| № з/п | Кри-терій | РІВНІ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | сумативний (1 бал) | агрегативний (2 бали) | гармонійний (3 бали) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Організацій-но-функ-ціональний | Єдина мета не усвідомлена колективом, а її успіх відбувається через досягнення приватних професійних цілей кожного. Загальна мета не є системоформуючим фактором. Епізодично спрямоване на досягнення приватних цілей. Відсутність єдності цілей інноваційного розвитку ВНЗ та регіону. Нерівномірне навантаження на елементи. Один елемент виконує декілька професійних функцій, що впливає на якість діяльності. Загальносистемна структура аморфна. Відсутність інформаційної структури. Управління інноваційними процесами підкоряється інтересам ВНЗ, відсутній доступ до внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів. | Єдину мету усвідомлює невелика більшість. Відсутнє проектоване «дерево цілей» Епізодично спрямоване на досягнення єдиної мети, але цей процес є безсистемним. Відсутня функціональна єдність елементів та підсистем інноваційного процесу. Епізодично інноваційна діяльність ВНЗ спрямована на вирішення регіональних проблем. Навантаження розподілене рівномірно, але не регламентоване документами й слабко координоване у процесі управління системою Управління інноваційними процесами сприяє зняттю рутинного навантаження. Відсутня єдина стратегія в управлінні | Розвиток ієрархії цілей. Цілі професійної діяльності кожного підпорядковані загальній меті. Кожен діє у єдності з іншими. Здійснюється відповідно до «дерева цілей», цілі кожного учасника інноваційного процесу підкоряються загальній меті. Присутня функціональна єдність. Цілі інноваційної діяльності ВНЗ узгоджуються з цілями інноваційного розвитку регіону. Рівень навантаження чітко визначений документами і в процесі управління чітко координується, підтримується орієнтовно в одних і тих самих кількісних та якісних параметрах. Управління інноваційним процесами сприяє чіткій координації навантаження на всі елементи системи. Рівень навантаження регламентується документами й чітко координується у процесі управління. Сформована інформаційна структура, пов’язана певною ієрархією відношень. Розгорнута інформаційна структура. Процес управління інноваційною діяльністю має системний характер, сформовано інноваційну структуру, пов’язану з певними ієрархічними відносинами, існує можливість відкритого доступу до внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів. |

*Продовження таблиці 3.1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 2 | Партнерсько-профільний | Низький рівень розвитку зворотних зв'язків як у процесі навчання, так й управління. Управління замінюється хаотичним втручанням адміністрації в хід тих процесів, якими вони мають управляти Управління інноваційними процесами здійснюється за постійного втручання у творчий процес адміністрації, зворотний зв'язок практично відсутній. Єдиного колективу немає. Немає прагнення до роботи у колективі, діяльність підкоряється професійним інтересам окремих співробітників. Єдність реагування всіх елементів системи на внутрішні та зовнішні дії відсутні. Управління інноваційними процесами не створює умов для єдності реагування всіх елементів системи на внутрішні та зовнішні дії, слабка виконавча дисципліна суб'єктів інноваційної діяльності. Взаємодія із зовнішнім середовищем як | Зворотний зв'язок під час реалізації процесу навчання й управління системою розвинена, але в силу неглибокого підходу до аналізу її даних, регулювання діяльності системи неефективне. Управління є неефективним. Зворотний зв'язок розвинено недостатньо через неглибокий підхід до аналізу результатів інноваційної діяльності. Управління не є циклічним. Переважна частина колективу об'єднана загальними інтересами. Управління інноваційною діяльністю здійснює об'єднання за інтересами частини колективу. Переважна частина колективу адекватно реагує на внутрішні та зовнішні дії, проте існують випадки невиконання запланованих заходів. Управління інноваційним процесами сприяє єдності реагування більшості членів колективу | Зворотний зв'язок пронизує процес навчання та управління. Управління є циклічним, а управлінські дії спрямовані на перспективний розвиток системи. Управління циклічне, за добре розвиненого зворотного зв'язку. Управлінські рішення приймаються на підставі статистичних показників з урахуванням перспективного розвитку системи. Створений колектив однодумців. Адміністрація удосконалює колективні зв'язки Ефективне управління сприяє формуванню корпоративній культурі, прагненню кожного члену колективу до роботи у «команді», удосконалюючи колективні зв'язки. У системі сформована єдність реагування всіх елементів системи на внутрішні та зовнішні дії. Сформована громадська думка. Адміністрація здійснює системний контроль за її виконанням Управління інноваційними процесами є засобом, що забезпечує єдність реагування всіх елементів системи, спрямованих на формування загальної думки. Адміністрація здійснює системний контроль за виконанням управлінських рішень. Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем – системний. Реакція на дію зовнішнього середовища є наступальним. Система прагне підкорити своїм цілям можливості середовища. Внутрішні зв'язки системи міцніші, ніж зовнішні. Управління інноваційними процесами сприяє систематичному характеру взаємодії із зовнішнім середовищем, цілеспрямованому процесу, спрямованому на зміцнення внутрішніх зв'язків системи. На зовнішні взаємодії система реагує як єдине ціле |

*Продовження таблиці 3.1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | цілеспрямований і керований процес відсутній Використання засобів і методів управління інноваційним процесами у ВНЗ слабко впливає на взаємодію із зовнішнім середовищем і формування цілеспрямованого керованого процесу | на внутрішні та зовнішні дії, проте існують випадки невиконання окремих заходів. Взаємодія із зовнішнім середовищем є фрагментарним. Імунітет на негативні впливи зовнішнього середовища слабкий. Протидія є зворотною. Взаємодія із зовнішнім середовищем – фрагментарна. На зовнішні дії реагують окремі елементи системи. Використання засобів і методів управління інноваційними процесами у ВНЗ сприяють формуванню окремих компонентів цілеспрямованого керованого процесу | |

*Продовження таблиці 3.1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 3 | Управлін-сько-орга-нізаційний | Відсутні засоби управління, якісні характеристики невисокі. Управління інноваційними процесами не сприяє рівномірності розподілу навантаження на окремі елементи системи. Відсутня загальна координації у процесі засвоєння нових технологій. Відсутні деякі елементи управління інноваційними процесами. Відповідність та структура елементів не відповідають рівню управління, на якому здійснюється інноваційна політика. Функціонування елементів системи нескоординоване Обов'язки виконує кожен сам, у колективі вони не регламентовані. Функціонування елементів системи управління інноваційними процесами у ВНЗ нескоординоване. Кінцевий інтегративний результат формується напівстихійно та має низьку якість Управління інноваційними процесами | В основному набір елементів повний, більшість із них відповідають еталону якості. Відсутній ієрархічний зв'язок між структурами Загальносистемна структура сформована неповністю Оформились інформаційна та організаційна структури. Процес управління інноваційною діяльністю спрямований на формування організаційної та інформаційної структури, проте ієрархічний зв'язок між структурами відсутній, існує доступ до певних внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів. В основному, набір елементів системи управління інноваційними процесами повний. Спільне їх функціонування не визначено взаємозумовленістю, відповідністю, пропорційністю. Функціонування елементів скоординоване часткове. | Повний набір засобів, якість яких забезпечує досягнення єдиної цілі. Набір засобів управління інноваційним процесами – повний. Їх єдність і взаємодія забезпечує цілісність системи. Управління інноваційним процесами охоплює всі елементи системи.<br>Повна координація функціонування елементів. Функціональна структура спроектована повністю й охоплює всю систему. Повна координація функціонування елементів системи управління інноваційними процесами з боку центру інновацій, що підкоряється конкретній особі в апараті системи управління. Кінцевий результат відповідає вимогам соціального замовлення. Реальний результат збігається з його процентним виразом. Управління інноваційним процесами сприяє формуванню сучасного навчально-науково-професійного інноваційного середовища, що забезпечує підготовку спеціалістів до інноваційної діяльності. |

*Продовження таблиці 3.1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| | | суттєво не сприяє кінцевому результату. | Функціональні обов'язки в апараті управління чітко розмежовані, проте конкретно всі ділянки системи не враховані й не закріплені за виконавцем. Функціонування елементів системи управління інноваційними процесами у ВНЗ скоординовано частково, відповідальність за їх спільне функціонування покладено на конкретну особу в апараті управління, але конкретно не існує виконаної структури – центру інновацій. Кінцевий результат не відповідає повністю вимогам соціального замовлення. Існує розрив між реальним результатом та його процентним виразом. Управління інноваційним процесами допомагає вирішенню протиріч у системі підготовки спеціалістів, а, відповідно, має позитивний вплив на кінцевий результат | |

Джерело: доповнено автором [197].

Підсумовуючи все вищесказане зазначимо, що сьогодні проводиться активна робота з формування інноваційної системи, а вища школа має великі можливості для вагомого внеску у дослідження та формування інноваційної системи, визначення шляхів підвищення рівня інноваційної здібності нашого суспільства, створення інноваційної культури, інноваційного мислення та інноваційного менталітету, розвиток багаторівневої системи підготовки кадрів для інноваційної економіки, започаткування й розвиток об'єктів інноваційної інфраструктури тощо.

Проведений аналіз наявних інноваційних структур у вищих навчальних закладів, дозволив констатувати, що у проаналізованих ВНЗ існує організаційна структура або інфраструктура для забезпечення інноваційної діяльності.

Проте, аналіз наведених інноваційних структур вищих навчальних закладів свідчить про доцільність створення інноваційного підрозділу (див. пункт 3.1.) для підвищення ефективності управління саме інноваційно-педагогічної діяльності, актуальність даної проблематики доведена вище.

Для оцінки ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю були розроблені відповідні критерії, показники та визначені її рівні.

Наступним, відповідно до алгоритму нашого дослідження, проаналізуємо сучасний стан управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Основні положення пункту викладені у двох публікаціях автора [446; 467].

## 3.3. Аналіз ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

У сучасних умовах дослідження управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах є, на наш погляд, обов'язковим для

ефективного функціонування вищих навчальних закладів, так як дозволяє передбачати зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах та своєчасно реагувати на них.

Основними принципами, які необхідно враховувати при організації дослідження системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, є загальноуправлінські принципи та принципи, що визначають сутність взаємодії з суб'єктами інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ (див. пункт 2.2.).

Аналіз спеціальної та психолого-педагогічної літератури з питань педагогічної діагностики ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах свідчить про те, що на сьогоднішній день відсутні валідні методики, які були б орієнтовані на здійснювання системного аналізу цього процесу.

Мета діагностики ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах полягає в тому, щоб за допомогою відповідних кваліметричних засобів провести об'єктивну оцінку сучасного стану управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Діагностика результативності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах проводилася на підставі оцінювання ефективності роботи адміністрацій, професорсько-викладацького складу, співробітників, студентів ВНЗ.

Дослідження проводилось у період з 2009 до 2015 рр. і складалося з чотирьох етапів.

*Дослідження здійснювалося за наступними етапами:*

*І етап* (2009 р.). На даному етапі: проводився збір та аналіз інформації щодо проблеми дослідження; обґрунтовувалася актуальність теми дослідження; на підставі аналізу наукової літератури, нормативних документів і управлінської практики в галузі вищої освіти виявлялися суперечності; формувалися мета та завдання; обґрунтовувалася провідна ідея

концепції дослідження (методологічний, теоретичний та технологічний концепти); визначався понятійний апарат: об'єкт, предмет, гіпотеза; термін дослідження; теоретична та методологічна основи дослідження управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; розроблявся комплекс методів дослідження для вирішення поставлених завдань.

*II етап* (2009-2010 рр.). На цьому етапі: обґрунтовувалася організаційна структура управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; проводився аналіз інноваційних структур ВНЗ; здійснювалася робота з розробки: діагностичного інструментарію для проведення дослідження, методичних матеріалів для учасників дослідження, технології проведення дослідно-експериментальної роботи; вибір методів обробки одержаних результатів дослідження. визначалися критерії, показники та рівні ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; проводився констатувальний експеримент, спрямований на виявлення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах із наступним аналізом і узагальненням отриманих даних.

*III етап* (2011-2013 рр.). Проведення формувального етапу дослідження: упровадження моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах. Аналіз та обробка отриманих результатів дослідження.

*IV етап* (2013-2015 рр.). Проведення контрольного етапу дослідження: аналіз, математична обробка та інтерпретація результатів формувального експерименту. Упровадження результатів дослідження в практику, оформлення актів упровадження в практичну діяльність ВНЗ. Формування практичних результатів та загальних висновків дослідження. Апробація результатів дослідження. Здійснено літературне оформлення дисертації.

У педагогічному експерименті взяли участь 4 вищі навчальні заклади: Миколаївський національний аграрний університет, Одеський державний

аграрний університет, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка.

Було обстежено 173 представники керівництва вищих навчальних закладів (проректори, декани, директори інститутів та їх заступники), 476 викладачів та 1214 студентів і випускників. Усього в експерименті взяло участь 1863 особи.

Аналіз ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах здійснювався за наступними етапами:

1. Розробка та використання діагностичного інструментарію для проведення дослідження.

2. Складання моніторингової карти дослідження ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах відповідно до визначених нами критеріїв та показників.

3. Аналіз нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності у вищих навчальних закладах

4. Використання методів: системного та організаційного аналізу; організаційно-адміністративних (критика та заохочення, службовий нагляд і контроль за результатами праці, директиви, розпорядження та вказівки); економічних (преміювання, надбавка (так й її зняття) до зарплати за престижність, складність тощо,); психолого-педагогічних (групова дискусія, case-study, коучинг, проблемні і рольові ігри, «мозковий штурм», психологічні тренінги тощо); статистичних.

5. Проведення індивідуальних і групових сфокусованих інтерв'ю із представниками керівництва вищих навчальних закладів, професорсько-викладацьким складом, студентами і випускниками, а також таких форм як: індивідуальні (бесіди, консультації), групові (семінари-практикуми, круглі столи, науково-практичні конференції тощо), психолого-педагогічної підтримки.

6. Анкетування для визначення рівня: самооцінки науково-педагогічного працівника; сформованості педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; зміни рівня сформованості педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю (Додаток Д); ефективності управління інноваційними процесами у ВНЗ (Додаток Ґ).

7. Математична обробка результатів дослідження.

8. Упровадження розробленої нами моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах з розробленням алгоритму аналізу ефективності проведеної роботи.

Отже, відповідно до першого етапу алгоритму проведення контатувального експерименту, проаналізувавши управління інноваційно-педагогічною діяльністю у сучасній теорії і практиці (див.п. 1.3); розробивши теоретичні і методичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах (див. Р. 2), що відповідають меті нашого дослідження; розробивши систему оцінювання (критерії, показники, рівні) (див. пункт 3.2.), яка дозволить вимірювати й оцінювати ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, проведемо аналіз ефективності наявної системи та з’ясуємо чи є необхідність у розробці нової системи.

Відповідно до другого етапу – для оцінювання ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах нами було розроблено моніторингову карту (див. табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

Моніторингова карта дослідження ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

| № з/п | Критерій | Мета, напрями дослідження | Методики, методи, форми дослідження |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | організаційно-функціональний | **Навчальна** (забезпечення зростання освітніх послуг високої якості на підставі: запровадження сучасних інноваційно-освітніх технологій та підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю)<br>**Методична** (уніфікація й стандартизація освітнього процесу відповідно до Держстандарту та з урахуванням вимог роботодавців; розробка інноваційного навчально-методичного комплексу дисциплін на підставі підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю).<br>**Напрям:** розвиток структури й інфраструктури інноваційної діяльності і малого підприємництва у науковій, науково-технічній, виробничо-технологічній та освітній сферах. | - аналіз документації за напрямами роботи (планів, звітів, розпоряджень, директив тощо);<br>- анкетування;<br>- психолого-педагогічні методи, зокерма групова дискусія, case-study, коучинг, проблемні і рольові ігри, «мозковий штурм», психологічні тренінги тощо;<br>- спостереження;<br>- опитування. |

*Прдовження таблиці 3.2*

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| 2. | партнерсько-профільний | **Наукова** (здійснення фундаментальних та прикладних досліджень із врахуванням вимог роботодавців на підставі: зростання наукової кваліфікації співробітників, студентів та підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю)<br>**Економічна** (всесвітнє задоволення потреб роботодавців, партнерських організацій та громадян в освітніх послугах із високою якістю при мінімальних затратах, досягнення певного матеріального добробуту науково-педагогічних працівників та співробітників)<br>**Напрями:**<br>- взаємодія із ринком професійної праці;<br>- нормативно-правове та науково-методичне забезпечення інноваційної діяльності. | - комплексна оцінка наукової та партнерсько-профільної діяльності;<br>- метод індивідуального сфокусованого інтерв'ю;<br>- метод групового сфокусованого інтерв'ю.<br>- спостереження; - опитування;<br>- статистичний аналіз; експертна оцінка. Економічні методи з-поміж яких: преміювання, надбавка (так й її зняття) до зарплати за престижність, складність тощо. |

*Продовження таблиці 3.2*

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| 3. | управлінсько-організаційний | **Маркетингова** (забезпечення лідерства на ринку регіональної освіти за здобутими спеціальностями, кількістю студентів, видами консалтингових послуг та якістю освітніх послуг на підставі підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю)<br>**Господарська** (якісна експлуатація матеріально-технічної бази ВНЗ, забезпечення навчальних майданчиків сучасним обладнанням, меблями та комп'ютерною технікою)<br>**Ремонтно-будівна** (розвиток матеріально-технічної бази ВНЗ шляхом нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту корпусів)<br>**Напрями:**<br>- управління якістю інноваційної діяльності;<br>- кадрове забезпечення інноваційної діяльності;<br>- економічні аспекти інноваційної діяльності вищої школи. | Комплексна оцінка управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах;<br>- організаційно-адміністративні методи, зокерма критика та заохочення, службовий нагляд і контроль за результатами праці, директиви, розпорядження та вказівки; метод індивідуального і групового сфокусованого інтерв'ю.<br>Спостереження, опитування, статистичний аналіз. |

Джерело: авторська розробка

Третій етап – аналіз нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності у вищих навчальних закладах – показав, що основні положення «Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України» відображено: у низці законів про спеціальні економічні зони; у Законі України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» № 991-XI; у низці законопроектів, зокрема про зони розвитку високих технологій, технологічні і наукові парки та ін. (див. пункт 1.2), проте інноваційно-педагогічна діяльність загалом та управління нею зокрема висвітлені не досить чітко.

Відповідно до четвертого, п’ятого та шостого етапів – для аналізу ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах – за визначеними нами критеріями, показниками та рівнями застосовувалися наступні методи:

*Аналіз документів*. Аналіз документів – один із найважливіших методів збору даних у маркетинговому дослідженні, спрямований на одержання надійної ринкової інформації, яка зафіксована та міститься в різноманітних документальних джерелах [309].

*Системний аналіз.* Системний аналіз представляє собою методологію дослідження об’єкта як системи [148; 416]. Даний аналіз розглядає будь-яку ринкову ситуацію в контексті зовнішніх та внутрішніх причинно-наслідкових зв’язків [148].

*Організаційний аналіз.* Даний метод є специфічним методом науки управління, який застосовується при комплексному підході до вивчення організацій, коли необхідно заздалегідь розчленувати об’єкт, що вивчається, на його окремі компоненти з подальшим угрупованням і класифікацією одержаних даних для виявлення причинно-наслідкових зв’язків між ними [97].

Використання організаційного аналізу сприяло: диференціації об’єкта дослідження на компоненти; розробці організаційної структури, організаційно-педагогічного механізму та технології впровадження системи

управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

*Опитування (анкетування).* Використання анкетування застосовувалося як письмовий метод опитування, з метою визначення об'єктивної думки про ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю, для діагностики та визначення зміни рівня сформованості педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю тощо.

Розроблені нами анкети відносяться до письмових анкет і включають три форми питань: прямі, непрямі і тестові.

*Методи індивідуального та групового сфокусованого інтерв'ю*, з метою доповнення й уточнення діагностичних даних.

*Методи математичної обробки результатів.* Для підтвердження достовірності результатів дослідження використовувались наступні методи математичної статистики:

Для визначення кореляційного зв'язку між показниками або критеріями буде використовуватися коефіцієнт кореляції Пірсона.

Коефіцієнт кореляції Пірсона розраховувався за формулою:

$$r_{12} = \frac{\sum x_{1i}^2 x_{2i} - \frac{\sum x_{1i} \sum x_{2i}}{n}}{\sqrt{(\sum x_{1i}^2 - (\sum x_{1i})^2 / n)(\sum x_{2i}^2 - \sum x_{2i})^2 / n)}},$$

де $x_1 i$ –тестовий бал і-го респондента при першому анкетуванні; $x_2 i$ – тестовий бал того ж респондента при повторному анкетуванні; n – кількість респондентів [322, с. 19].

Сучасні методи управління соціально-економічними системами та процесами базуються на широкому використанні математичних методів та комп'ютерної техніки. На сьогодні сформувався напрям теоретико-практичних досліджень – математичне моделювання.

Математичне моделювання є вираження процесу математизації наукового знання в різних галузях. Математика, проникаючи в сутність педагогічної науки, приносить із собою точність та універсальність розв'язків, строгість та довершеність наукових концепцій [63; 121].

Економетричні моделі належать до функціональних моделей. Вони кількісно описують зв'язок між X – вхідними показниками економічної системи та У – результативними показниками, тобто Y=f(X,u), де u – залишок (випадкова стохастична складова).

Існують певні умови побудови економетричної моделі [136; 158; 208]:

1. Достатньо велика сукупність спостережень вхідних даних.

2. Однорідність сукупності спостережень.

3. Точність та достовірність вхідних даних.

4. Визначення гіпотез про набір змінних та структуру зв'язків між ними.

Багатофакторна економетрична модель – це функція чи система функцій, що описує кореляційно-регресійний зв'язок між досліджуваними показниками, один чи декілька з них є залежною змінною, інші – незалежними [63]:

$$Y=(x_1, x_2, \ldots, x_m, u).$$

Основними етапами побудови багатофакторної моделі є:

1. Постановка задачі.
2. Формування вхідної інформації.
3. Специфікація моделі.
4. Оцінка параметрів моделі.
5. Оцінка результатів дослідження.

Специфікація моделі – це аналітична форма економетричної моделі на основі досліджуваних факторів. Вона складається з певного виду функцій, що використовуються для побудови моделей, має ймовірнісні характеристики, які притаманні стохастичним залишкам моделі.

Для оцінки коефіцієнтів моделі Кобба-Дугласа будемо скористаємося методом лінеаризації, тобто зведемо функцію $y = a_0 x_1^{a_1} x_2^{a_2}$ до лінійного виду:

$$\ln y = \ln(a_0 x_1^{a_1} x_2^{a_2});$$

$$\ln y = \ln a_0 + \ln x_1^{a_1} + \ln x_2^{a_2};$$

$$\ln y = \ln a_0 + a_1 \ln x_1 + a_2 \ln x_2;$$

Введемо нові змінні:

$$z = \ln y;$$

$$b_0 = \ln a_0;$$

$$u_1 = \ln x_1;$$

$$u_2 = \ln x_2.$$

У результаті отримаємо лінійну функцію: $z = b_0 + a_1 u_1 + a_2 u_2$, параметри якої знаходимо з використанням методу найменших квадратів за вже відомими формулами:

$$\begin{cases} n a_0 + a_1 \sum x_{1,i} + a_2 \sum x_{2,i} = \sum y_i \\ a_0 \sum x_{1,i} + a_1 \sum (x_{1,i})^2 + a_2 \sum x_{1,i} \cdot x_{2,i} = \sum y_i \cdot x_{1,i} \\ a_0 \sum x_{2,i} + a_1 \sum x_{1,i} \cdot x_{2,i} + a_2 \sum (x_{2,i})^2 = \sum y_i \cdot x_{2,i} \end{cases}$$

В якості факторів виступають:

$x_1$ – питома вага докторів наук у загальній кількості викладачів ВНЗ;

$x_2$ – питома вага кандидатів наук у загальній кількості викладачів ВНЗ.

Показником є:

$y$ – середній бал рейтингової успішності студентів за Болонською системою.

Для залежності між коштами, що виділяються на наукові дослідження у ВНЗ, обладнання навчальних лабораторій, придбання необхідної наукової та навчальної літератури, а також комп'ютерної техніки та рівнем виступу

студентів ВНЗ на регіональних предметних олімпіадах пропонуємо обирати нелінійну параболічну залежність, як найбільш адекватну у даному випадку:

$$y = a_0 + a_1 x + a_2 x^2.$$

Оцінку параметрів моделі буде виконано за допомогою методу найменших квадратів та системи нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} a_0 n + a_1 \sum x_i + a_2 \sum x_i^2 = \sum y_i \\ a_0 \sum x_i + a_1 \sum x_i^2 + a_2 \sum x_i^3 = \sum y_i \cdot x_i \\ a_0 \sum x_i^2 + a_1 \sum x_i^3 + a_2 \sum x_i^4 = \sum y_i \cdot x_i^2 \end{cases}$$

Підгрунтям для обрання вищенаведених методів математичної статистики були, такі їх ознаки як:

- валідність та адаптованість до умов дослідження;

- простота діагностики результатів;

- можливість їх використання при аналізі управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Відповідно до алгоритму дослідження проаналізуємо сучасний стан управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Перш за все, хочемо зазначити, для свого дослідження нами було обрано ВНЗ, які є провідними у своїй галузі, тому, аналізувати загальновизнані показники, такі як: річний прийом студентів за напрямами та спеціальностями; річний випуск бакалаврів, спеціалістів, магістрів за держзамовленням; рівень забезпечення дисциплін НМК; кількість навчально-методичної літератури на 1 студента; обсяг бібліотечного фонду ВНЗ тощо вважаємо за недоцільне.

По-друге, освітня, наукова, методична, маркетингова, господарська тощо діяльність у ВНЗ, які взяли участь у експериментів знаходиться на високому рівні, проте, відповідно до теми нашого дослідження вважаємо за доцільне в даному пункті навести аналіз управління інноваційно-

педагогічною діяльністю у ВНЗ за показниками, які у ході констатувального етапу експерименту показали низькі результати.

Аналіз ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах свідчить про те, що наявні системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що брали участь у експерименті, лише частково відповідають критеріям до управління цією діяльністю.

Для уточнення результатів констатувального експерименту проведемо порівняльний аналіз отриманих даних для всіх ВНЗ (1 – Миколаївський національний аграрний університет, 2 – Одеський державний аграрний університет, 3 – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 4 – Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка) за відповідними критеріями, показниками та рівнями (табл.3.3).

*Таблиця 3.3*

Аналіз управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, що брали участь у експерименті, за організаційно-функціональним критерієм

| № з/п | Критерій «організаційно-функціональний» | ВНЗ | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | |
| | | РІВНІ | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| | | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г |
| 1 | Наявність стратегічної мети, локальних цілей діяльності. | | + | | | + | | | + | | | + | |
| 2. | Наявність концепції та програм інноваційного розвитку ВНЗ, відповідність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах стратегічній меті та завданням закладу. | | + | | | + | | | + | | | + | |

*Продовження таблиці 3.3*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. | Залучення роботодавців до розробки навчальних планів, програм, навчально-методичного забезпечення та написання профільних посібників, підручників тощо, організації практик. | + | | | + | | | + | | | + | | |
| 4. | Планування підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів науково-педагогічних працівників. | | + | | | + | | | + | | | + | |
| 5. | Наявність державних премій та іменних стипендій тощо. | | + | | + | | | + | | | + | | |

Джерело: авторська розробка

Примітка: ВНЗ: 1 – Миколаївський національний аграрний університет, 2 – Одеський державний аграрний університет, 3 – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 4 – Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка; рівні: С – сумативний (1 бал), А – агрегативний (2 бали); Г – гармонійний (3 бали).

Проаналізувавши дані, отримані в ході констатувального експерименту, можемо зробити висновки, що показники відповідних критеріїв у ВНЗ, що взяли участь у експерименті є приблизно однаковими і знаходяться на сумативному рівні.

З’ясовано наявність локальних цілей діяльності ВНЗ. Проте, визначення стратегічної мети, наявність концепції розвитку ВНЗ, на наш погляд, прописано не чітко. У ВНЗ, що брали участь у експерименті, відсутні програми інноваційного розвитку, а відповідність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ стратегічній меті та завданням закладу не є наявною.

Аналіз змісту навчальних планів, програм, навчально-методичного забезпечення, профільних посібників, підручників тощо, організації практик свідчить, що залучення роботодавців до їхніх розробок не проводиться, а врахування специфіки партнерських організацій виявляється лише частково.

Аналіз перспективного плану роботи щодо підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів науково-педагогічних працівників розроблен лише короткостроковий – на1 рік, але відсутній перспективний план – на 5 років.

Аналіз наявності державних премій та іменних стипендій свідчить, що не значна кількість науково-педагогічних працівників та студентів мають премії та іменні стипендії.

Таким чином, проаналізувавши дані організаційно-функціональним критерієм зазначимо, що його показники знаходяться на сумативному рівні.

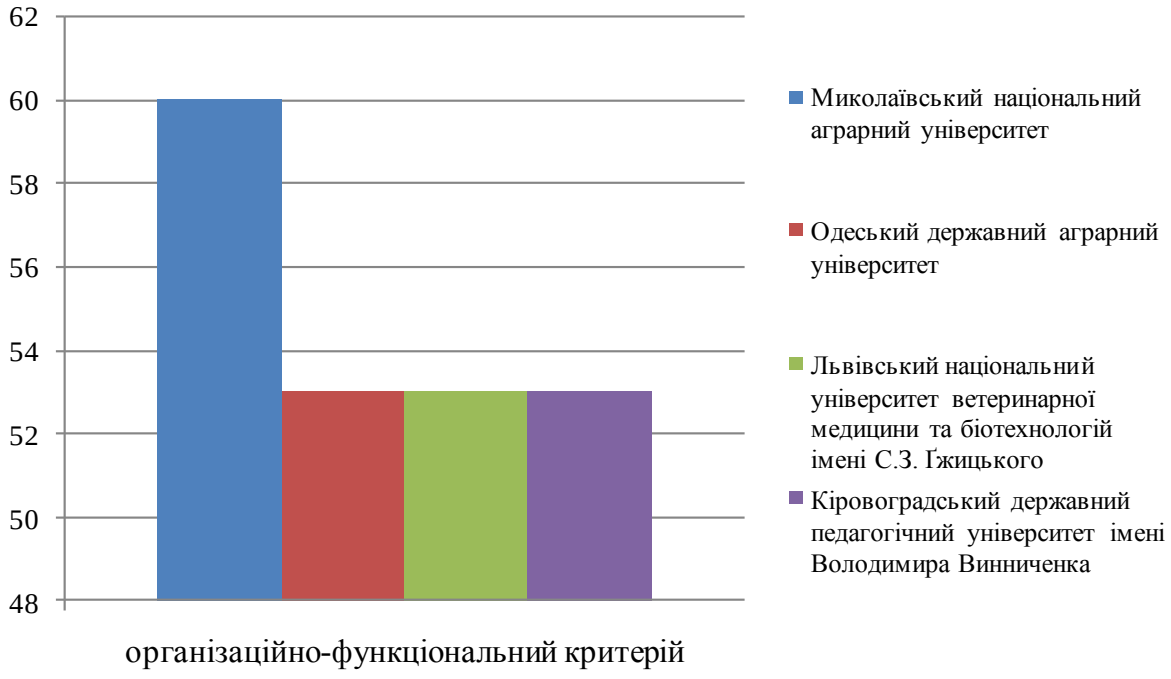



Рис. 3.8 Рівень ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю за «організаційно-функціональним критерієм» у ВНЗ, що взяли участь у експерименті (%)

Джерело: побудовано на підставі розрахунків автора

Проаналізуємо отриманні дані за наступним критерієм.

*Таблиця 3.4*

Аналіз управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, що брали участь у експерименті, за партнерсько-профільним критерієм

| № з/п | Критерій «партнерсько-профільний» | ВНЗ | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | |
| | | РІВНІ | | | | | | | | | | | |
| | | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г |
| 1. | Якість ведення документації, плани роботи, матеріали спеціалізованих, вчених, науково-технічних рад тощо. | | + | | | + | | | + | | | + | |
| 2. | Дотримання норм конституційного, трудового законодавств тощо. | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 3. | Отримання наукових, науково-дослідних, науково-технічних грантів, премій , стипендій тощо. | | + | | + | | | | + | | + | | |
| 4. | Наявність міжнародних, всеукраїнських, регіональних інноваційних проектів. | | + | | + | | | + | | | + | | |
| 5. | Залучення до співпраці з ВНЗ партнерських організацій. | + | | | + | | | + | | | + | | |
| 6. | Наявність аспірантури та докторантури у ВНЗ | | | + | | | + | | | + | | | + |

Джерело: авторська розробка

Примітка: ВНЗ: 1 – Миколаївський національний аграрний університет, 2 – Одеський державний аграрний університет, 3 – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 4 – Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка; рівні: С – сумативний (1 бал), А – агрегативний (2 бали); Г – гармонійний (3 бали).

Аналізуючи ефективність системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що взяли участь у експерименті, за партнерсько-профільним критерієм з’ясовано, що якість ведення документації, плани роботи, матеріали спеціалізованих, вчених, науково-технічних рад знаходиться на агрегативному рівні; адміністрація цих ВНЗ повною мірою дотримується норм конституційного, трудового законодавства.

Аналіз отримання наукових, науково-дослідних, науково-технічних грантів, премій, стипендій свідчить, що два ВНЗ знаходяться на агрегативному рівні, два – на сумативному рівні.

Аналіз наявності міжнародних, всеукраїнських, регіональних інноваційних проектів свідчить, що один ВНЗ знаходиться на агрегативному рівні, три – на сумативному рівні.

У ході констатувального етапу експерименту з'ясовано, що залучення до співпраці з ВНЗ партнерських організацій знаходиться на сумативному рівні: не враховуються інтереси організацій-партнерів при організації освітнього процесу, вони не залучаються до позааудиторної та аудиторної роботи зі студентами.

У ході констатувального етапу експерименту з'ясовано, що наявність аспірантури та докторантури у ВНЗ знаходиться на гармонійному рівні.

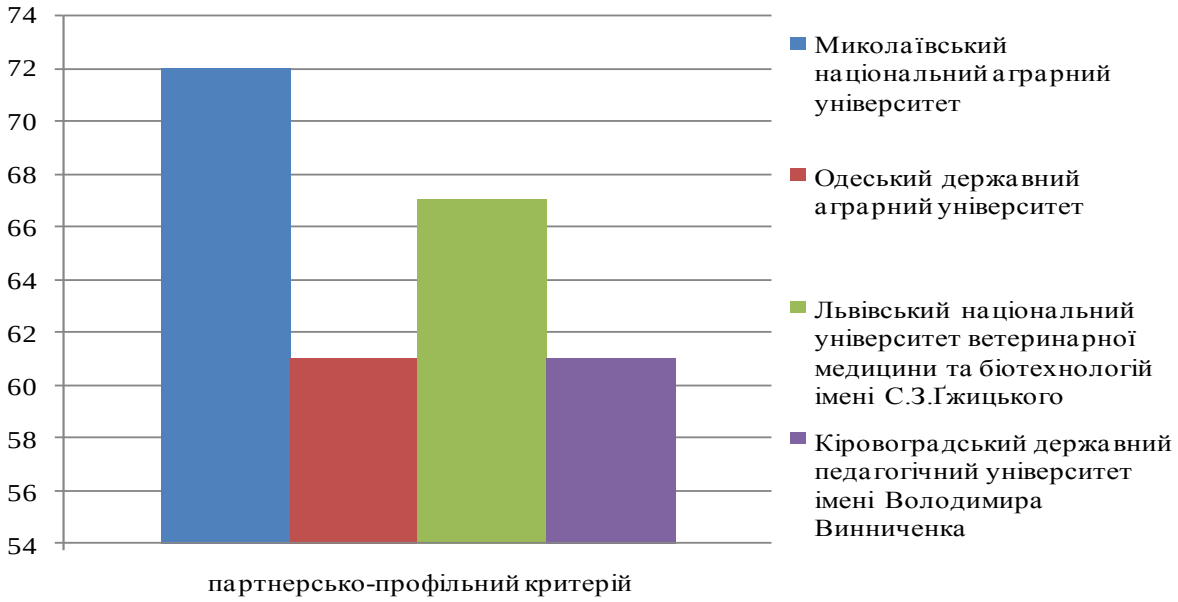



Рис. 3.9 Рівень ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю за «партнерсько-профільним критерієм» у ВНЗ, що взяли участь у експерименті (%)

Джерело: побудованно на підставі розрахунків автора

Таким чином, проаналізувавши дані за партнерсько-профільним критерієм зазначимо, що його показники знаходяться на сумативному та агрегативному рівнях.

*Таблиця 3.5*

Аналіз управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, що брали участь у експерименті, за організаційно-управлінським критерієм

| № з/п | Критерій «організаційно-управлінський» | ВНЗ | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | | | 2 | | | 3 | | | *4* | | |
| | | РІВНІ | | | | | | | | | | | |
| | | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г |
| 1. | Визначення динаміки зміни самооцінки науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю | + | | | + | | | + | | | + | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | *12* | 13 | 14 |
| 2. | Сформованість педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю. | + | | | + | | | + | | | + | | |
| 3. | Проведення моніторингу та упровадження інноваційних технологій до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; | + | | | + | | | + | | | + | | |
| 4. | Маркетингова політика | + | | | + | | | + | | | + | | |
| 5. | Організаційна структура системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах. | + | | | + | | | + | | | + | | |
| 6. | Відповідність управління ВНЗ загалом та управління інноваційно-педагогічною діяльністю зокрем сучасним тенденціям розвитку вищої освіти. | | + | | | + | | | + | | | + | |
| 7. | Розвиток матеріально-технічної бази і навчально-методичне оснащення вищого навчального закладу. | | + | | | + | | | + | | | + | |
| 8. | Актуальність прийнятих управлінських рішень та організація роботи з прийняття рішення щодо інноваційно-педагогічної діяльності | + | | | + | | | + | | | + | | |
| 9. | Контроль з виконанням прийнятих управлінських рішень щодо інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ | + | | | + | | | + | | | + | | |
| 10. | Координація змін (за потребою) та аналіз ефективності дій щодо управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ | + | | | + | | | + | | | + | | |

Джерело: авторська розробка

Примітка: ВНЗ: 1 – Миколаївський національний аграрний університет, 2 – Одеський державний аграрний університет, 3 – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 4 – Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка; рівні: С – сумативний (1 бал), А – агрегативний (2 бали); Г – гармонійний (3 бали).

Відповідно до алгоритму нашого дослідження проаналізуємо сучасний стан управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ за організаційно-управлінським критерієм.

Для визначення рівня самооцінки науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, нами розроблена анкета (див. Додаток Д) за показниками (див.пункт 3.2.) Опитувалися від 5 до 10 респондентів із 30 кафедр Миколаївського національного аграрного університету, Одеського державного аграрного університету, Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка.

Результати анкетування (див. Додаток Д) показали, що знання науково-педагогічних працівників про роль та місце інновацій в їх професійній діяльності, вміння науково-педагогічних працівників у формуванні перед собою завдання з реалізації інновацій знаходяться на необхідному рівні. Проте, кількість науково-педагогічних працівників, що оцінювали свій рівнень знань за даними показниками як високий складала усього 10% від загальної кількості опитуваних.

За даними анкетування (див. Додаток Д), зазначимо, що діяльність науково-педагогічних працівників при підготовці плану вирішення поставленого завдання; організації пошукових дій для вирішення завдання та вмінні критично оцінити отриманий результат своєї діяльності знаходилася переважно низькому рівні. Так, від загальної кількості опитуваних за цими

показниками лише 12 % респондентів показали достатній рівень, 7% – високий рівень.

Після аналізу анкетних даних (див. Додаток Д), з'ясовано, що показники сформованості педагогічної рефлексії у науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, а саме: усвідомлення власних дій (правильних та невдалих) щодо прийняття рішення; їх здібності щодо творчого ставлення до діяльності, вміння використовувати досвід інших науково-педагогічних працівників, впровадження в практику своїх власних педагогічних винаходів та вміння самостійно опановувати та удосконалювати знання, необхідні для використання інновацій у своїй професійній діяльності знаходяться на необхідному рівні. Лише 8% респондентів від загальної кількості опитаних показали високий рівень за цими показниками.

Відповідно до отриманих даних на констатувальному етапі експерименту, за показником сформованості педагогічної рефлексії у науково-педагогічних працівників, виявлено, що вміння науково-педагогічних працівників усвідомлювати протиріччя між наявною інноваційно-педагогічною діяльністю та вимогам, які висуваються до неї; вміння науково-педагогічних працівників знаходити шляхи вирішення протиріччя між існуючою інноваційно-педагогічною діяльністю та вимогами, які висуваються до неї; а також ступінь усвідомлення ними системи своїх ціннісних орієнтацій, настанов та моральних норм знаходилися переважно на низькому рівні. Проте, зазначимо, що 6 % опитуваних (від загальної кількості респондентів) показали високий рівень, а 13% – достатній.

Аналіз анкетування (див. Додаток Д) за показником сформованості педагогічної рефлексії у науково-педагогічних працівників, щодо вміння науково-педагогічних працівників бути у «команді»; правильно ставити запитання та надавати відповіді на запитання колег; здатності науково-педагогічних працівників бути толерантними до різних думок та відкритість як у висловлюванні своєї думки, так і в обговоренні ідей інших учасників

дискусії показав, що більшість респондентів має необхідний рівень, а лише 9% респондентів – високий, 14% – достатній (від загальної кількості респондентів).

Таким чином, після проведеного констатувального експерименту було доведено, що показник сформованість педагогічної рефлексії у науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю знаходиться на сумативному рівні.

З'ясовано, що у ВНЗ, які брали участь у експерименті – контроль виконання прийнятих управлінських рішень, координація змін (за потребою) та аналіз ефективності дій щодо цієї діяльності відбуваються не систематично; організаційна структура системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю потребує доопрацювання.

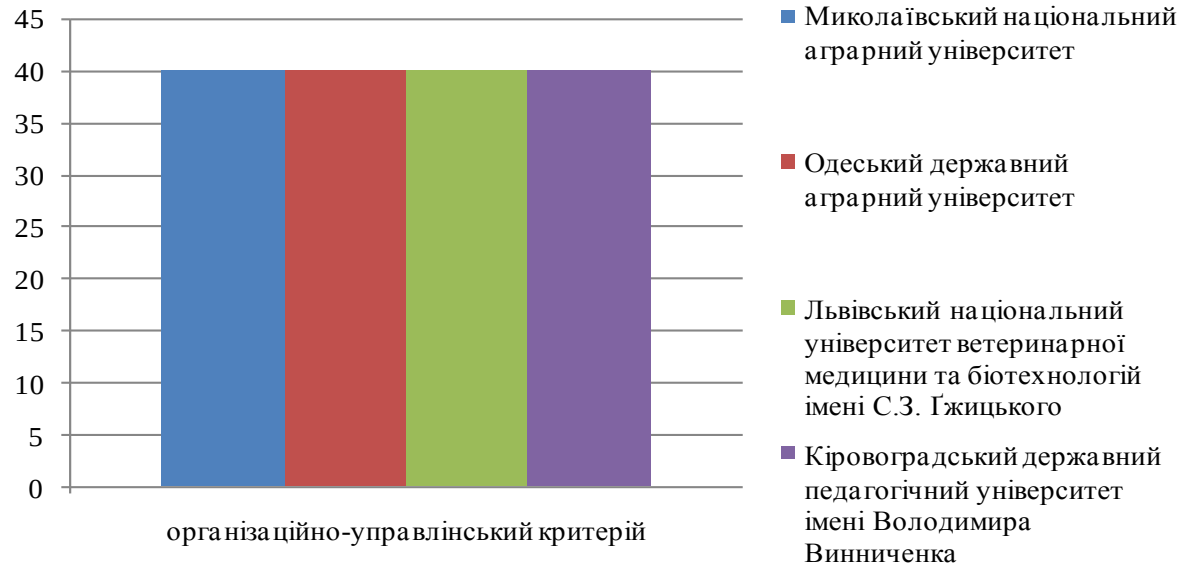
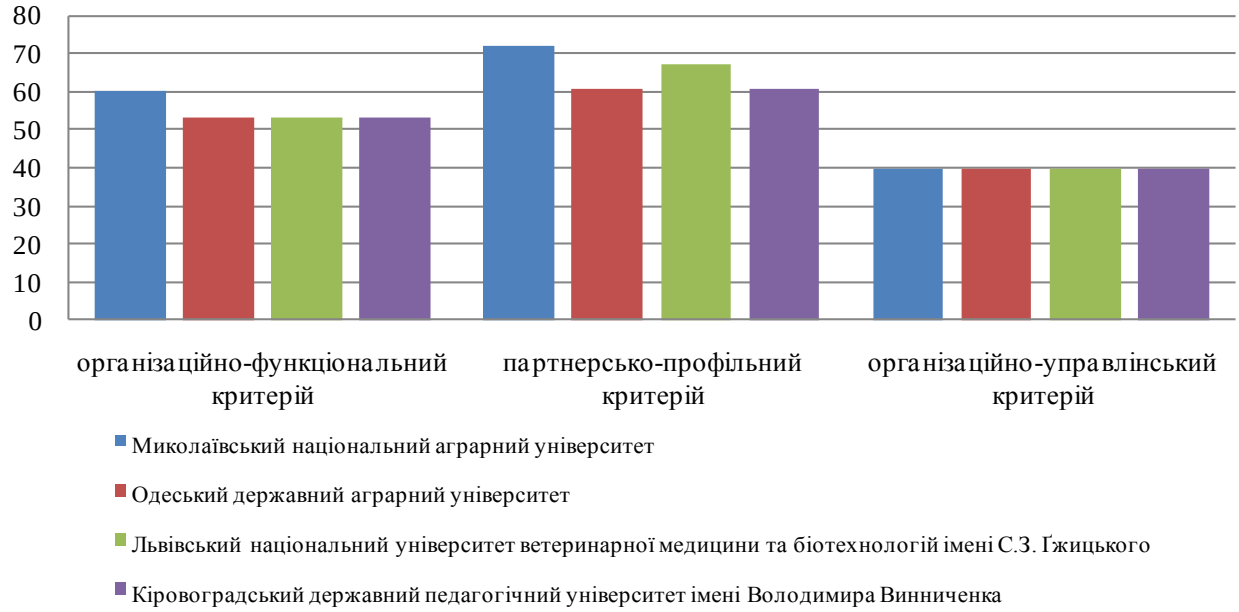



Рис. 3.10 Рівень ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю за «організаційно-управлінським критерієм» у ВНЗ, що взяли участь у експерименті (%)

Джерело: побудовано на підставі розрахунків автора

Отже, аналіз отриманих даних за організаційно-управлінським критерієм дозволив констатувати, що його показники знаходяться на сумативному рівні (40%).

Загальні результати констатувального етапу експерименту представлено на рис. 3.11.




Примітка: 0-65% – сумативний рівень; 66-80% – агрегативний рівень; 81-100% – гармонійний рівень.

Рис. 3.11 Результати констатувального етапу експерименту у %

Джерело: побудовано на підставі розрахунків автора

Як видно з наведених даних, управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ за критерієм «організаційно-функціональним» та його показниками (наявність стратегічної мети, локальних цілей діяльності; наявність концепції та програм інноваційного розвитку ВНЗ; відповідність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах стратегічній меті та завданням закладу; залучення роботодавців до розробки навчальних планів, програм, навчально-методичного забезпечення та написання профільних посібників, підручників тощо, організації практик; наявність державних премій та іменних стипендій тощо; планування підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів науково-педагогічних працівників) знаходиться на сумативному рівні (дані в діапазоні 53-60%); за «партнерсько-профільним» критерієм та його показниками (якість ведення документації, плани роботи, матеріали спеціалізованих, вчених, науково-технічних рад тощо; дотримання норм конституційного, трудового законодавств тощо; наявність аспірантури та докторантури у ВНЗ; залучення

до співпраці з ВНЗ партнерських організацій; отримання наукових, науково-дослідних, науково-технічних грантів, премій, стипендій тощо;наявність міжнародних, всеукраїнських, регіональних інноваційних проектів) – на сумативному та агрегативному рівнях (дані в діапазоні 61-72%), за критерієм «організаційно-управлінським» та його показниками (сформованість педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; визначення динаміки зміни сформованості педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; проведення моніторингу та упровадження інноваційних технологій до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; маркетингова політика; організаційна структура системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; відповідність управління ВНЗ загалом та управління інноваційно-педагогічною діяльністю зокрем сучасним тенденціям розвитку вищої освіти; розвиток матеріально-технічної бази і навчально-методичне оснащення вищого навчального закладу; координація змін (за потребою) та аналіз ефективності дій щодо управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ) – на сумативному рівні (40 %).

Таким чином, отримані результати констатувального експерименту свідчать про недостатній рівень ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ потребують осучаснення та приведення їх відповідно до міжнародних стандартів.

Отже, для підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ необхідна розробка і впровадження моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що є перспективним напрямком нашого дослідження.

Основні положення пункту викладені у трьох публікаціях автора [458; 463; 471].

## Висновки до третього розділу

Спираючись на результати дослідження, обґрунтовані теоретичні і методичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, виявлено, що управління цим процесом є комплексною проблемою. Аналіз спеціальної та наукової літератури, нормативних документів та власний досвід роботи дозволили зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано доцільність створення матричної організаційної структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах: сучасні профільні ВНЗ є постійними учасниками – виконавцями інноваційних проектів, розробниками наукових, науково-практичних, виробничих патентів, інноваційних технологій, а дана організаційна структура допомагає швидко реагувати на кон'юнктурні коливання ринку.

Особливістю розробленої чотирирівневої матричної організаційної структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю є додатковий елемент – «Інноваційний підрозділ» – «Науковий інститут інноваційних технологій і змісту аграрної освіти», який є постійним діючим органом даної організаційної структури.

Доведено, що «Інноваційний підрозділ» займає другий рівень, але не є складовою загальних відділів, оскільки відрізняється від них функціями, принципами й цілями дій, що використовує. Якщо основні функції другого рівня за своєю суттю є контрольно-розпорядними, то функції «Інноваційного підрозділу» – переважно інформаційно-аналітична, координаційна і контрольно-аналітична. Завдання «Інноваційного підрозділу» концентруються на аналізі ефективності того або іншого виду діяльності ВНЗ.

Визначено, що завданнями «Інноваційного підрозділу» є: реалізація інноваційної стратегії ВНЗ, включаючи планування й організацію робіт із кожного із стратегічних напрямів інноваційної діяльності; формування інноваційної культури ВНЗ, включаючи системи мотивації науково-педагогічних працівників; створення й підтримка системи управління ідеями,

включаючи пошук, відбір, збереження ідей, їхню оцінку, створення бізнес-планів, отримання фінансування; оцінка й контроль інноваційних процесів, їхня корекція.

2. Запорукою розвитку вищого навчального закладу є його конкурентоспроможність на європейському освітньому просторі, відповідність підготовки майбутніх фахівців до запитів роботодавців, наукомісткої продукції інноваційно-педагогічної діяльності.

Аналіз наукових джерел та спеціальної літератури з проблем педагогічної діагностики ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, з одного боку, свідчить про відсутність валідних методик, які були б орієнтовані на здійснювання системного аналізу цього процесу, а з другого боку, дав змогу визначити критерії, показники та рівні ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах:

*Критерій «організаційно-функціональний»* включає наявність єдиної мети функціонування; рівномірність розподілу навантаження; сформованість загальносистемної освітньої, методичної та інформаційної структур. Показниками даного критерію є: наявність стратегічної мети, локальних цілей діяльності; наявність концепції та програм інноваційного розвитку ВНЗ; відповідність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах стратегічній меті та завданням закладу; залучення роботодавців до розробки навчальних планів, програм, навчально-методичного забезпечення та написання профільних посібників, підручників тощо, організації практик; наявність державних премій та іменних стипендій тощо; планування підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів науково-педагогічних працівників.

Загальновизнаними показники цього критерію є: річний випуск студентів із дипломами з відзнакою; рівень забезпечення дисциплін НМК; кількість навчально-методичної літератури на одного студента; обсяг бібліотечного фонду ВНЗ; річний обсяг видання навчальної літератури.

*Критерій «партнерсько-профільний»* схарактеризовує рівень розвитку

зворотних зв’язків; наявність наукових досягнень, єдиного колективу; наявність єдності реагування всіх елементів системи на внутрішні та зовнішні дії; рівень взаємодії із зовнішнім середовищем. Виявляється в таких показниках: якість ведення документації, плани роботи, матеріали спеціалізованих, вчених, науково-технічних рад тощо; дотримання норм конституційного, трудового законодавств тощо; наявність аспірантури та докторантури у ВНЗ; залучення до співпраці з ВНЗ партнерських організацій; отримання наукових, науково-дослідних, науково-технічних грантів, премій, стипендій тощо;наявність міжнародних, всеукраїнських, регіональних інноваційних проектів.

До характеристики цього критерію також відносимо загальновизнані показники, такі як: загальна кількість науково-педагогічних працівників із вченим ступенем та званням; виручка від освітніх та наукових послуг; обсяг бюджетного фінансування; балансовий прибуток; загальна сума податків.

*Критерій «управлінсько-організаційний»* включає наявність засобів управління; координованість функціонування елементів системи; кінцевий результат функціонування системи. Його показники є: визначення динаміки зміни самооцінки науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; сформованість педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; проведення моніторингу та упровадження інноваційних технологій до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; маркетингова політика; організаційна структура системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; відповідність управління ВНЗ загалом та управління інноваційно-педагогічною діяльністю зокрем сучасним тенденціям розвитку вищої освіти; розвиток матеріально-технічної бази і навчально-методичне оснащення вищого навчального закладу; координація змін (за потребою) та аналіз ефективності дій щодо управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Загальновизнані показники критерію є: витрати на маркетинг; загальна кількість витрат на маркетинг у загальному прибутку ВНЗ; кількість філій та

представництв; питома вага регіонального ринку за напрямами й спеціальностями; загальна площа навчальних корпусів; навчальні площі у розрахунку на одного студента; вартість основних виробничих фондів; питома вага витрат на основне обладнання і комп'ютерну техніку; кількість комп'ютерної техніки; обсяг ремонтно-будівничих робіт; введення нових майданчиків; витрати на ремонтно-будівничі роботи; економія матеріальних і технічних ресурсів.

Визначено наступні рівні, що характеризують ступінь ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах: сумативний (1 бал); агрегативний (2 бали); гармонійний (3 бали).

3. Відповідно до визначених критеріїв і показників було проведено аналіз ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Констатувальний експеримент дозволив визначити ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

Управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ за критерієм «організаційно-функціональним» та його показниками знаходиться на сумативному рівні (дані в діапазоні 53-60%); за «партнерсько-профільним» критерієм та його показниками – на сумативному та агрегативному рівнях (дані в діапазоні 61-72%), за критерієм «організаційно-управлінським» та його показниками – на сумативному рівні (40 %).

Отримані результати свідчать про недостатній рівень ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ. Системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ потребують осучаснення та приведення їх відповідно до міжнародних стандартів.

Основні положення розділу викладені у восьми публікаціях автора [446; 454; 458; 463; 467; 454; 471; 502].

# РОЗДІЛ 4
# ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

## 4.1. Модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

Аналіз психолого-педагогічних джерел, спеціальної та наукової літератури, нормативних документів, власний досвід роботи та проведене дослідження дозволили констатувати, що в сучасній вищій педагогічній освіті є низка об’єктивних суперечностей, які були визначені вище. Саме ці суперечності та виявлені закономірності (див. п. 2.2) зумовлюють необхідність розробки, теоретичного обґрунтування й експериментальної перевірки моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Для підвищення результативності даної системи та перед тим як перейти до розробки сучасної моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, необхідно, на нашу думку, проаналізувати дефініції таких понять, як «моделювання», «модель» та «система».

Моделювання застосовується як універсальна форма пізнання під час дослідження і перетворення явищ у будь-якій сфері діяльності. Це найбільш поширений метод дослідження різноманітних об’єктів, до того ж й складних об’єктів педагогічної системи. Зважаючи на це, метод моделювання широко використовують під час проведення наукових педагогічних досліджень. Моделювання управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ передбачає запровадження інноваційних принципів, функцій, методів, технологій, організаційної структури управління.

Моделювання як одна із найважливіших категорій теорії пізнання є основним методом побудови експериментальної системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю.

Дослідженню проблеми моделей та моделювання як у загальнотеоретичному аспекті, так і у вимірі педагогічних моделей присвячено праці науковців, з-поміж яких: К. Батароєв, В. Докучаєва, Т. Сорочан, Є. Хакімов, В. Штофф [28; 126; 380; 224; 478].

Як зазначають Ю. Завалевський, Ю. Прокопович, В. Сагарда, моделювання як метод наукового пізнання будується на здатності людини абстрагувати схожі ознаки або властивості різних за природою об'єктів чи явищ і встановлювати певні співвідношення між ними. Моделювання належить до теоретичного пізнання, воно є не лише засобом відображення дійсності, а й може виступати практичним критерієм істинності знань, зокрема при зіставленні даної моделі з уже усталеною теорією [149].

Таким чином, під моделюванням, відповідно до теми дослідження, будемо розуміти метод дослідження інноваційно-педагогічної діяльності у вищих навчальних закладах та вироблення варіантів управлінських рішень, щодо ефективності цієї діяльності.

Наступним проаналізуємо дефініції поняття «модель».

У широкому значенні під терміном «модель» (англ. – model, франц. – modele, від лат. – modulus – «міра, зразок, норма, пристрій, еталон, макет») розуміють будь-який аналог (уявний, умовний) певного об'єкта, процесу, явища («оригіналу» даної моделі), що використовується як його «замінник». Також модель визначають як фізичне, математичне або інше зображення системи, об'єкта, явища, процесу [59].

На думку К. Батароєва, «модель – це створена або обрана суб'єктом система, яка відтворює істотні для цієї мети пізнання сторони (елементи, властивості, відносини, параметри) об'єкта вивчення і через це перебуває з ним у такому відношенні заміщення і схожості (зокрема, ізоморфізму), що

дослідження її служить опосередкованим способом отримання знання про цей об’єкт» [28].

Будь-яка модель завжди обов’язково спрощена, функціонально неадекватна об’єкту чи явищу, що моделюється, і відображає лише їхній загальний образ або вірогідний сценарій (таких сценаріїв може бути декілька) процесу тощо. Метод моделювання дозволяє досліджувати багато процесів, які є наступними для безпосереднього спостереження чи експериментального відтворення. У зв’язку з цим моделювання – обов’язковий етап будь-якого дослідження [397].

Досить ґрунтовним до розкриття кваліфікації моделей є підхід В. Штоффа, який виділив дві групи моделей: матеріальні та уявні, вмотивовуючи їхню кваліфікацію та описуючи види моделей з їхніми характеристиками. Так, В. Штофф вирізняє субстанціональний аспект моделей, кваліфікуючи їх за:

- природою об’єкта моделювання (просторово-геометрична, фізична, технічна, кібернетична, хімічна, біологічна, соціальна, економічна, політична, інтелектуальна моделі);

- масштабами об’єкта моделювання (мікромаштабна, макромаштабна моделі, метамодель, мегамодель);

- тимчасовою характеристикою об’єкта моделювання (історична, актуальна, прогностична моделі);

- характером детермінації об’єкта моделювання (стохастична, імовірна, детермінована моделі);

- динамікою об’єкта (статична, динамічна моделі).

Аналізуючи динаміку об’єкта В. Штофф виділяє ступінь складності моделі (проста, складна, надскладна); спосіб відображення об’єкта (змістовна, формальна); спосіб подання моделі (абстрактна, матеріальна); форма подання моделі (графічна, цифрова, логічна, математична, уявна, комп’ютерна, матеріальна).

Слушною для нас є думка В. Штоффа, який вирізняє екстраполяційний аспект моделей, класифікуючи їх за кількістю виконуваних функцій (монофункціональні, поліфункціональні), характером виконуваних функцій (дослідницька, тренінгові, моделі навчання, практична), роллю у пізнанні (моделі спостереження, описові, експериментальні, концептуальні, теоретичні моделі).

Враховуючи доведену у Р. 1, 2 актуальність проблематики дослідження, вважаємо, що розробка моделі управління інноваційними процесами створює передумови як для ефективного управління ними, так і діяльністю підприємства, установи, організації взагалі, оскільки повною мірою повинна відображати сутність інноваційних процесів та детально описувати типові етапи, що дозволить керівництву приймати найбільш грамотні управлінські рішення та контролювати діяльність щодо розробки та впровадження інноваційних процесів.

Питаннями щодо управління інноваційними процесами та їх моделюванням займаються такі науковці: А. Абромєшин, В. Гриньов, П. Завлін, С. Ільєнкова, Р. Уотерман, Р. Фатхутдинов, Й. Шумпетер А. Харківська та ін. [103; 152; 162; 167; 400; 412; 430; 481].

У філософському сенсі під моделлю розуміється «система об’єктів або знаків, що відбиває деякі природні властивості оригіналу, здатна заміщати його так, що її вивчення дає нову інформацію про цей об’єкт» [419].

П. Сікорський стверджує, що модель – уявна або матеріально реалізована система, яка, відображаючи і відтворюючи об’єкт дослідження (природний чи соціальний), здатна замінити його так, що її вивчення дає нові відомості про об’єкт [365].

Погоджуючись із наведеними вище визначеннями науковців, ми, відповідно до мети нашої роботи, під моделлю будемо розуміти матеріально реалізовану систему, що відображає характеристики або властивості реального об’єкта; надає нову інформацію про нього та можливість

прогнозування змін щодо ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Відповідно до алгоритму дослідження проаналізуємо поняття «система».

Систе́ма (від дав.- гр. σύστημα — «сполучення») – множина взаємопов'язаних елементів, що взаємодіє з середовищем як єдине ціле і відокремлена від нього [371].

Система – множина елементів, що знаходяться в певних співвідношеннях і зв'язках один із одним, взаємодіють між собою, утворюють певну цілісність, і як ціле взаємодіють із навколишнім середовищем [379].

Філософський словник визначає систему як «категорію, що позначає об'єкт, організований як цілісність, де енергія зв'язків між елементами системи перевищує енергію їхніх зв'язків з елементами інших систем і задає онтологічне ядро системного підходу» [372].

На підставі аналізу наведених вище визначень, слушним для нас є запропоноване трактування цього поняття подане К. Сорокою, яке в подальшому послугує підґрунтям у створенні нашої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Наступним кроком дослідження проаналізуємо види моделей систем управління ВНЗ, що розроблені вітчизняними управлінцями протягом останніх років. Так, у науковій праці Л. Петриченко «Теоретико-методологічні засади управління якістю освіти у вищому педагогічному навчальному закладі» [297] визначені теоретико-методологічні засади, які знайшли втілення в розробленій моделі управління якістю освіти у вищому педагогічному навчальному закладі, що представлена як сукупність методологічно-цільового, змістового, організаційно-управлінського, оцінювально-діагностичного компонентів. Як зазначає науковець, реалізація розробленої моделі дозволяє вирішувати такі завдання: безперервне вивчення й

прогнозування вимог зацікавлених сторін до якості вищої освіти; підвищення якості вищої освіти та її відповідність сучасним європейським стандартам, спираючись на ефективне використання потенціалу ресурсів кожного підрозділу ВНЗ, координації та консолідації зусиль усіх суб'єктів освітнього процесу; усвідомлення керівництвом необхідності підвищення якості освіти у ВНЗ; сприяння впровадженню у вищому педагогічному навчальному закладі сучасних навчально-виховних та управлінських технологій; модернізація вищої освіти, виділення в ній спеціалізованого підрозділу, який буде відповідати за розробку й реалізацію програм якості освіти у ВНЗ; забезпечення навчально-методичного, психолого-педагогічного супроводу діяльності ВНЗ щодо підвищення якості освітнього процесу.

Проте, аналіз даної наукової праці дозволив дійти висновку, що автор не ставив за мету й не досліджував питання управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що є темою нашого дослідження.

Я. Малихіна у своїй монографії «Теоретико-методологічні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем» [243] теоретично обґрунтовує систему управління взаємодією ВНЗ із зовнішнім середовищем, що включає такі компоненти: теоретико-методичний, конкретно-організаційний, системно-управлінський, маркетинго-діагностичний.

Автором також розроблено систему моніторингу ефективності управління взаємодією ВНЗ із зовнішнім середовищем за сучасних умов, яка включає: методологію моніторингу зовнішнього середовища, що забезпечує розуміння шляхів, засобів та можливостей досягнення цілей; утворення концепції системи моніторингу ефективності управління взаємодією ВНЗ із зовнішнім середовищем, що включає до свого складу цілі та задачі зазначеної системи; особливості моніторингу при різних гіпотезах про стан середовища; головні ознаки системи; інформаційну базу; механізм організацій економічної реалізації; моніторинг організаційного забезпечення управління взаємодією ВНЗ із зовнішнім середовищем, моніторинг

ефективності управління ВНЗ, моніторинг ефективності функціонування та взаємодії ВНЗ із зовнішнім середовищем.

Аналіз даного наукового доробку також дозволив дійти висновку, що управлінський аспект інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ не був врахований при розробці ефективних механізмів взаємодії ВНЗ із зовнішнім середовищем, однак, таке завдання науковець перед собою і не ставив.

У наукових роботах М. Россохи [342; 343] розроблено й верифіковано модель системи управління процесом професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти, яку утворюють п’ять узаємопов’язаних блоків, зокрема проектувальний, управлінський, процесуальний, результативний і діагностичний. Проектувальний блок відображає вимоги професійної діяльності до майбутнього фахівця відповідно до соціального замовлення; управлінський – визначає мету і завдання, організаційну структуру, принципи управління (загальноорганізаційні, корпоративності і технологічного рівня), базові і спеціальні функції управління; процесний − утворюють ключові процеси, зокрема процес формування змісту освіти, процеси професійно-формувальні (педагогічної взаємодії викладача і студента, самоосвіти студента), ресурсного і організаційно-педагогічного забезпечення; результативний − відображає цілі-результати ключових процесів, а також сукупну ціль-результат – сформованість управлінської компетентності майбутнього менеджера сфери освіти; діагностичний − містить критерії оцінювання рівня сформованості управлінської компетентності, а також моніторинг ефективності системи управління.

Проте, науковцем розглянуто лише теоретичні та практичні аспекти управління процесом професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти й не враховано необхідність управління саме інноваційно-педагогічною діяльністю.

Ураховуючи вищезазначене, доведено необхідність осучаснення управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Спираючись на аналіз вищерозроблених моделей, можемо дійти висновку, що під час розробки моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ необхідно: розуміти соціальне замовлення, сформулювати стратегічну мету і завдання, які вирішуються колективом ВНЗ; розкрити теоретичні і методичні основи (напрями, наукові підходи, закономірності, принципи, функції), схарактеризувати етапи, технології, форми, методи та засоби досягнення поставленої мети, виділити критерії, за якими буде оцінюватися результат упровадження моделі цієї системи та провести моніторинг ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Отже, підвищенню ефективності інноваційно-педагогічної діяльності у вищих навчальних закладах сприятиме розробка й реалізація моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Відповідно до завдань дослідження, було розроблено модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що включає методологічно-цільовий, теоретико-управлінський, організаційно-технологічний, критеріально-результативний компоненти.

*Методологічно-цільовий компонент* включає соціальне замовлення, стратегічну мету, нормативно-правове забезпечення, напрями та наукові підходи до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

У Законі «Про вищу освіту» [327] зазначено, що формування і реалізація державної політики у сфері вищої освіти при соціальному замовленні забезпечуються шляхом: визначення збалансованої структури та обсягу підготовки фахівців з вищою освітою з урахуванням потреб особи, інтересів держави, територіальних громад і роботодавців; забезпечення розвитку наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності вищих навчальних закладів та їх інтеграції з виробництвом.

Відповідно до Закону «Про вищу освіту» соціальне замовлення вимагає від професорсько-викладацького складу ВНЗ підготовку

конкурентоспроможних фахівців для забезпечення високотехнічного та інноваційного розвитку країни.

Аналіз результатів інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ України показав, що на сьогодні при визначенні цілей інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ, обов'язково необхідно враховувати стратегічну мету профільних ВНЗ, а саме: забезпечення вільного всебічного розвитку особистості всіх суб'єктів освітнього процесу.

*Нормативно-правове забезпечення* цієї моделі включає розробку та вдосконалення нормативно-правової бази, а саме: підготовку нормативно-правових актів із питань управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ та внесення відповідних змін до законодавства; розробку цільових програм інноваційно-педагогічної діяльності з метою забезпечення вільного всебічного розвитку особистості всіх суб'єктів освітнього процесу; визначення дефініції інноваційної діяльності у сфері вищої освіти на законодавчому рівні; прийняття і введення нормативно-правових актів для державно-приватного партнерства в інноваційній сфері; визначення механізмів економічного стимулювання суб'єктів партнерських структур, що здійснюють підтримку заходів щодо інноваційно-педагогічної діяльності; поновлення положень законодавства щодо стимулювання інноваційної діяльності; розробку порядку державного фінансування заходів, спрямованих на інноваційно-педагогічну діяльність; посилення захисту прав на інтелектуальної власності. Така оновлена нормативно-правова база сприятиме інноваційному розвитку держави та інтеграції національної системи вищої освіти у Європейський освітній простір.

Детальне вивчення нормативно-правового забезпечення інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ та його аналіз був проведений у пункті 1.2.

До основних напрямів управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ можна віднести:

*Розвиток структури й інфраструктури інноваційної діяльності і малого підприємництва у науковій, науково-технічній, виробничо-*

*технологічній та освітній сферах* [451, с. 167]. Залучення інвестицій у розвиток інфраструктури інноваційної діяльності, потенціалу і матеріально-технічних, фінансових та адміністративних ресурсів галузей, регіонів, приватного сектора економіки та зарубіжних партнерів. Відновлення і розвиток мережі проектно-технологічних і науково-дослідних інститутів, конструкторських бюро, студентських проектно-конструкторських бюро, технопарків ВНЗ, заснованих на застосуванні сучасних інформаційних технологій проектування і проведення досліджень.

*Кадрове забезпечення інноваційної діяльності* [451, с. 167]. Багатоступенева підготовка і перепідготовка кадрів для інноваційної діяльності, зокрема для системи освіти; підвищення кваліфікації й організація стажування науково-педагогічних працівників і наукових співробітників у галузі організації інноваційної діяльності та управління наукомісткими проектами у сфері науки й освіти. Розробка єдиної системи навчально-методичного забезпечення підготовки кадрів для інноваційної сфери, враховуючи електронне й мультимедійне забезпечення та нові інформаційні технології дистанційної освіти. Формування вимог відповідно до державних освітніх стандартів вищої професійної освіти, зокрема спеціального блоку дисциплін інноваційного профілю (за спеціальностями).

*Взаємодія із ринком професійної праці* [451, с. 167]. Розвиток структури й інфраструктури цільової підготовки кадрів для підприємств пріоритетних галузей промисловості, включаючи оборонні галузі. Поновлення базових кафедр і проблемних лабораторій на профільних підприємствах промисловості. Створення на підставі багатосторонніх угод спільних галузевих, регіональних, міжвузівських центрів цільової підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників і проведення перспективних досліджень. Розробка нормативно-правового й методичного забезпечення для нових організаційно-економічних моделей взаємодії із ринком праці. Розробка й апробація нових форм цільової підготовки студентів завдяки участі у науково-технічних й інноваційних

проектах. Використання нових інформаційних технологій дистанційної освіти для підвищення ефективності цільової підготовки кадрів.

*Управління якістю інноваційної діяльності* [451, с. 167]. Запровадження багаторівневої системи управління якістю інноваційної діяльності у науково-освітній сфері як підсистеми єдиної відомчої системи управління якістю. Ресурсне, кадрове, інфраструктурне, нормативне і методичне забезпечення повного інноваційного циклу й збалансованість окремих його етапів на міністерському рівні та рівнях ВНЗ. Створення єдиної комплексної системи трансферу і комерціалізації результатів наукової та інноваційної діяльності. Формування єдиного інформаційного середовища для електронного підприємництва у науково-освітній сфері. Створення на єдиній апаратно-програмній основі постійно поновлюваних відомчих баз даних за результатами виконання наукових, науково-технічних та інноваційних проектів, що фінансують із засобів державного бюджету (тематичні плани ВНЗ, конкурси грантів, науково-технічні, науково-методичні й інноваційні програми Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України).

*Нормативно-правове та науково-методичне забезпечення інноваційної діяльності* [451, с. 167]. Законотворчі ініціативи у галузі науково-освітньої інноваційної діяльності. Участь у розробці й апробації проектів законів, доповнень. Підготовка пропозицій для Адміністрації Президента України, органів державної влади. Формування і реалізація єдиного плану з випуску нормативно-правового і науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності у системі освіти.

*Економічні аспекти інноваційної діяльності вищої школи* [451, с. 167]. Розробити принципи й економічні механізми стимулювання взаємовигідного підприємництва у науковій та освітній сферах, що дозволяють розкрити інтелектуальний потенціал і підвищити інноваційну активність творчих колективів та окремих науковців ВНЗ. Підготувати економічні основи функціонування багатоукладних університетських навчально-науково-інноваційних комплексів і взаємодії ВНЗ із партнерами на профільних

ринках наукомістких видів продукції та послуг, освітніх послуг і продуктів та високопрофесійної праці. Запровадити венчурні механізми фінансування і страхування ризиків під час реалізації великих інноваційних проектів на стадіях підготовки до виробництва та випуску готової продукції. Розробити механізми зміцнення і капіталізації прав на об’єкти інтелектуальної власності у сфері науки й освіти.

Дані напрями управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ відповідають визначеним у пункті 1.1. тенденціям розвитку вищої освіти та сучасній теорії й практиці управління цим процесом (див. пункт 1.3.).

Відповідно до провідної ідеї дослідження були обґрунтовані наукові підходи щодо управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, які входять до складу методологічно-цільового компоненту розробленої моделі. Отже, система управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ ґрунтується на комплексному підході, підґрунтям якого є такі теоретико-методологічні підходи: системний, синергетичний, рефлексивний, особистісно-діяльнісний, стратегічний, діалоговий, що включені в методологію наукового пізнання та інноваційно-педагогічну діяльність.

Як зазначає Р. Акофф, принципова настанова системного підходу – урахування впливу на ефективність організації всіх істотних чинників у їх взаємодії [85, с. 417].

Є. Хриков зазначає, що системний підхід в управлінні:

- ураховує багатомірність організації та відповідного їй управління. В управлінській діяльності почали зважати на вплив та взаємодію багатьох факторів, які знаходяться як всередині організації, так і поза нею, і чинять безпосередній та опосередкований вплив на її функціонування;

- управлінські теорії, які використовують системний підхід, більшою чи меншою мірою виходять із наявності синергетичного ефекту, суть якого в тому, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових;

- при системному підході, на противагу процесуальному, зміну кожного елемента управлінської діяльності розглядають як зміну інших елементів і організації в цілому [437, с. 21].

Таким чином, системний підхід, що був проаналізований у пункті 2.1., на наш погляд, може служити підґрунтям для успішного вирішення завдань нашого дослідження.

В. Паламарчук [289, с. 68–69] доводить, що закони синергетики стосуються й педагогічної розробки інноваційних процесів. Хоч ми й не можемо передбачити, якими будуть ті конкретні нові явища, що виникнуть після проходження складної системи через нестаціонарний стан, але передбачення їх розвитку можна зробити на спрощеній моделі.

Синергетичний підхід ґрунтується на таких положеннях:

- складно організованим системам не можна нав'язувати шляхи розвитку, а необхідно сприяти їхнім власним тенденціям розвитку;

- хаос може бути конструктивним джерелом, з нього може народжуватися нова організація системи;

- у певні моменти нестабільності невеликі збурення можуть мати макронаслідки й розвиватися в макроструктури. За цих умов дії однієї конкретної особи можуть впливати на макросоціальні процеси;

- для складних систем існує кілька альтернативних шляхів розвитку, але на певних етапах еволюції проявляє себе певна переддетермійованість розгортання процесів, і теперішній стан системи визначається не тільки її минулим, а й майбутнім, наступним порядком;

- складно організована система вбирає в себе не лише простіші структури й не є звичайною сумою частин, а й породжує структури різного віку в єдиному темпосвіті;

- з урахуванням закономірностей та умов перебігу швидких, лавиноподібних процесів і процесів нелінійного саморозвитку систем можна ініціювати ці процеси шляхом управлінських дій людини [317].

Отже, синергетичний підхід, на наш погляд також є одним із необхідних підходів, що допомагають розв’язати проблему управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ і доцільність використання якого була детально обґрунтована у пункті 2.1.

Проблеми рефлексивного управління були досліджені у працях Т. Давиденка, В. Лазарева, М. Поташника, П. Третьякова, Т. Шамової та інших. У разі рефлексивного підходу об’єктом управлінської діяльності є не особистість або колектив, а процеси, що безпосередньо впливають на науково-педагогічного працівника. Основна думка полягає в тому, що об’єктом управління є процес інноваційної діяльності науково-педагогічного працівника. Відповідно до даного підходу науково-педагогічний працівник постає перед вибором, як реагувати на ситуацію, що впливає на особистісний або соціальний результат [463, с. 282].

Таке управління є засобом опосередкованої регуляції продуктивного процесу, який конструктивно впливає на науково-педагогічного працівника, без регламентованої взаємодії, із правом вибору власної стратегії організації діяльності. Це ґрунтується на рефлексії та взаємодії у процесі інноваційної діяльності.

Детальна характеристика даного підходу також наведена у пункті 2.1.

Н. Флегентова в словнику-довіднику термінів педагогічного маркетингу зазначає, що особистісно-діяльнісний підхід до освіти – це підхід до отримання освіти, що забезпечує розвиток і саморозвиток особистості, з огляду на виявлення її індивідуальних особливостей як суб’єкта пізнання й предметної діяльності [423].

Відповідно до цього підходу жодне явище, що відбувається в процесі інноваційної діяльності, й сама діяльність не можуть бути зрозумілі без урахування особистої зумовленості (див.п.2.1.).

Потреби навчальних закладів у стратегічному управлінні зумовлені необхідністю базувати свою діяльність на чітко визначених стратегічних

цілях, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, систематично перегляди обсяги, структуру, програми та види послуг, що надаються.

Б. Карлоф вважає, що є декілька чинників, які впливають на стратегію будь-якої організації: місія організації, конкурентоспроможність, організаційні фактори, обсяг ресурсів, потенціал розвитку, культура та компетентність управління [79].

Так, Є. Хриков до цих чинників додає ступінь ризику діяльності організації, рівень підготовки й досвіду кадрів, залежність організації від навколишнього середовища та попередньо взятих на себе обов'язків[437].

Пошук шляхів більш успішної реалізації стратегії є безперервним процесом. Одні стратегічні завдання вирішуються легко, інші ніяк не підлягають вирішенню. Реалізація стратегії можлива за умови спільної взаємодії сукупності управлінських дій, що виконуються різними цільовими групами та окремими особами закладу. Перегляд фінансових планів, зміна політики, реорганізації, кадрові зміни, удосконалення навчального процесу, культурні заходи – ці та інші дії є типовими управлінськими інструментами, що використовуються для реалізації стратегії. Це дає нам підстави вважати даний підхід однім із підходів, що є підґрунтям побудови теоретичних і методичних основ управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Діалоговий підхід, на думку О. Бочкарьової можна розглядати як особливий тип педагогічних відношень, побудованих на принципах довіри та співпраці; як специфічна форма спілкування, як особлива форма педагогічної взаємодії, спрямована на вирішення педагогічних завдань; як умова гуманізації освіти; як педагогічна творчість, що долає стандартні педагогічні дій і шаблони та ін. Діалоговий підхід до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ дозволяє зосередити увагу на залучення науково-педагогічних працівників до спільної інноваційної діяльності.

Таким чином, розглянуті вище та обґрунтовані у пункті 2.1. теоретико-методологічні підходи до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ є підґрунтям для вирішення завдань дослідження.

*Теоретико-управлінський компонент* містить: цілі, закономірності, принципи, функції та організаційну структуру управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Як зазначає А. Харківська визначення цілей управління – це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети. Цей процес складається з послідовності чотирьох взаємопов'язаних дій:

- визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у цілі;

- визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на ціль;

- визначення можливих і бажаних обставин і характеристик та включення їх у ціль;

- розробка заходів щодо обмеження цілей від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління [430].

Питання про взаємозв'язок цілей управління й цілей навчально-виховного процесу розглядали В. Гречухін і В. Бондар. Перший із них вважав, що цілі, які стоять перед навчальним закладом, і цілі управління не можна змішувати, хоча вони й взаємозалежні. Він зазначав, що цілі управління залежать від умов, особливостей і можливостей навчального закладу, тоді як завдання навчального закладу визначаються законодавством та іншими нормативними документами, загальними для всіх навчальних закладів [377].

В. Бондар вважає, що необхідно виділяти цілі управління, цілі навчання, цілі викладання. Цілі управління визначені суспільством, хоча й існують поза навчальною діяльністю, відображають ідеальну модель освіти. Крім того, він вважає, що ціль управління реалізується опосередковано, через досягнення навчально-виховних цілей [51, с. 24–25].

На думку А. Харківської найважливіша ідея управління ВНЗ – цілісність розвитку. Відповідно до неї, процес розвитку – це сукупність пов'язаних між

собою змін, що забезпечують перехід керованого об’єкта як цілого в якісно інший стан [430].

На думку В Лазарева, «це у свою чергу означає необхідність чіткого уявлення кінцевого результату, тобто системне управління – це завжди управління, орієнтоване на результат. Воно передбачає створення ієрархічної структури контрольованих (операційно визначених) цілей» [407].

Отже, досліджуючи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ після визначення стратегічної мети управління необхідно виділити і його локальні цілі. Це можна зробити на підставі врахування особливостей навчального закладу як педагогічної системи, а також специфіки профілю ВНЗ (див. рис. 4.1).

Рис.4.1 Цілі інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ

Джерело: авторська розробка

Наступною складовою теоретико-управлінського компоненту є врахування виявлених нами протягом усього дослідження закономірностей системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ (див. п. 2.2.).

Управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо:

- діяльність ВНЗ відповідатиме сучасним тенденціям розвитку вищої освіти;

- діяльність ВНЗ спямована на забезпечення вільного всебічного розвитку, саморозвитку особистості всіх суб’єктів освітнього процесу та

усвідомлення ними відповідальності за результати власної інноваційно-педагогічної діяльності;

- інноваційно-педагогічна діяльність відбуватиметься на основі партнерських стосунків в усіх ланках спільної діяльності суб'єктів освітнього процесу для забезпечення високотехнічного та інноваційного розвитку країни;

- спиратиметься на основні положення стратегічного управління та відповідає стратегічній меті розвитку ВНЗ;

- стратегія такого управління включатиме такі основні етапи: проектування, збір інформації, аналіз інформації, прогнозування, прийняття рішення, організація роботи з прийняття рішення, контроль виконання, координація змін (за потребою), аналіз ефективності дій;

- спиратиметься на такі теоретико-методологічні підходи (системний, синергетичний, рефлексивний, особистісно-діяльнісний, стратегічний, діалоговий);

- базуватиметься на загальноуправлінських принципах та принципах, що визначають сутність взаємодії з суб'єктами інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ;

- у ВНЗ створено і функціонує відповідна інноваційно-організаційна структура, яка враховує специфіку окремих видів професійної діяльності;

- впроваджено систему менеджменту якості, що відповідає вимогам та критеріям міжнародного стандарту не нижче ISO 9000;

- розроблено організаційно-педагогічний механізм реалізації моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ на основі рефлексивного підходу;

- відбуватиметься постійний моніторинг ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Урахувавши подані вище закономірності, зазначимо, що модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ базуватиметься на загальноуправлінських принципах, із яких, відповідно до

об’єкта та предмета дослідження, виділяємо такі: зв’язку з життям, науковості, системності, ефективності, системного самовдосконалення. Також загальноуправлінські принципи вважаємо за доцільне додати принципи, що визначають сутність взаємодії з суб’єктами інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ. До таких принципів ми відносимо: принцип партисипативності, принцип синергетизма.

Більш докладно ці принципи, відповідно до предмета нашого дослідження, були проаналізовані та виокремленні у пункті 2.2.

Ефективність інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ забезпечується реалізацією таких функцій, як:

- інформаційно-аналітична – виявлення проблем, отримання, обробка та аналіз інформації, аналіз та розробка проектів вирішення проблем;

- мотиваційно-цільова – виявлення та формування готовності суб’єктів освітнього процесу до експериментальної інноваційно-педагогічної діяльності;

- планова – припускає побудову освітнього процесу відповідно до стратегічної мети діяльності ВНЗ, вироблення і ухвалення колективного рішення, прогнозування результатів і наслідків ухвалених рішень;

- організаційно-виконавча – реалізація безпосередньої взаємодії всіх суб’єктів освітнього процесу, створення робочих підрозділів;

- координаційна – робота адміністрації зі створення організаційно-педагогічних умов для реалізації інноваційно-педагогічної діяльності, обговорення її результатів, забезпечення зворотного зв’язку між суб’єктами та об’єктами інноваційно-педагогічної діяльності;

- контрольно-аналітична – контроль на всіх етапах управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, об’єктивна оцінка цієї діяльності, за необхідності внесення до неї необхідних коректив та їх регуляція.

*Організаційна структура* управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ**.**

Складовою теоретико-управлінського компоненту є також інноваційно-організаційна структура, яка є обов'язковим елементом системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Структура управління інноваційно-педагогічною діяльністю ВНЗ має бути заснована на плануванні й організації взаємозв'язків між інноваційними підрозділами й системою управління науковою й навчальною діяльністю ВНЗ відповідно до потреб ринку праці та зовнішнього середовища.

До структурних підрозділів ВНЗ ми включили наукові та навчальні підрозділи. Для розвитку пріоритетних напрямів у структурі ВНЗ створюють міжкафедральні інститути, навчально-науково-інноваційні центри, які мають бути спрямовані на випуск кінцевої наукомісткої продукції на підставі наукових досліджень.

До основних завдань наукових підрозділів належить: концентрація бюджетних засобів на пріоритетних напрямах наукових досліджень; розвиток зв'язків вузівської науки із прикладними науковими організаціями та виробництвом.

До партнерських структур ми віднесли підприємства, організації, що взаємодіють із ВНЗ на договірній основі. Взаємозв'язки з підприємствами мають відбуватися на підставі комплексних договір про співпрацю, у яких необхідно передбачати: створення спільних підприємств з випуску розробок ВНЗ; участь спільно із підприємствами у міжнародних контрактах, ярмарках та виставках.

Вибір підприємств-партнерів має базуватися на основних (пріоритетних для ВНЗ) науково-освітніх напрямах. Основним стимулом формування партнерських відносин є взаємна зацікавленість у підвищенні якості підготовки фахівців. Саме бажання мати високоосвічених спеціалістів змушує підприємства й організації – роботодавців випускників інвестувати засоби і виділяти ресурси для системи вищої професійної освіти. Стратегічні партнери мають право і повинні брати участь в оцінці якості випускників, навчальних програм і планів, у розробці рекомендацій з розвитку нових форм

професійної підготовки спеціалістів, з оцінки якості наукових досліджень у ВНЗ і компетенції викладачів. Під стратегічним партнерством ВНЗ і підприємства у цьому випадку розуміють двосторонні договірні відносини, що мають такі характерні елементи:

- довгострокову програму (план) підготовки спеціалістів для підприємства з урахуванням перспектив розвитку галузі і підприємства;

- цільову складову підготовки студентів, що реалізується спільно із співробітниками ВНЗ і підприємства;

- формування бази для проведення технологічних практик студентів, залучення науковців ВНЗ до модернізації і створення нової продукції та технології, їхнього впровадження і комерціалізація;

- організацію у ВНЗ нових і переобладнання наявних навчально-наукових лабораторій;

- цільову підготовку для підприємства кадрів вищої кваліфікації, а також організаційно, матеріально-технічно і фінансово залучати до наукової роботи «цільових» студентів й аспірантів;

- наявності колегіальних експертно-аналітичних і нарадових органів, що координують взаємодію ВНЗ і підприємства;

- організацію спільних структур для координації співпраці, зокрема базових кафедр з новими функціональним навантаженням й організаційно-економічною моделлю.

Система стратегічних партнерів надає можливість поновити втрачені зворотні зв’язки ВНЗ із роботодавцями випускників, без яких неможливий розвиток освіти в інтересах національної економіки.

Партнерські структури мають низку переваг:

- співпрацюючи із ВНЗ, підприємство орієнтується на нові технології й передові методи, не інвестуючи засоби у створення власної інноваційної структури;

- підприємство може задіювати низку лабораторій ВНЗ, забезпечуючи гнучкість досліджень на перетині наук;

- залучаючи студентів до участі у проекті, підприємство формує базу потенціальних співробітників, що ознайомлені з технологіями та вміють застосовувати, і з більшою вірогідністю можуть працевлаштуватися саме на цьому підприємстві;

- оскільки більша частина попередніх досліджень ВНЗ перебуває у відкритому доступі, підприємство може легко знайти, оцінити і порівняти дослідницький досвід лабораторій ВНЗ.

Партнерські відносини між навчальними закладами й підприємствами, організаціями, що здійснюють інноваційну діяльність, та дослідними організаціями забезпечують виграшні переваги для обох сторін. ВНЗ отримують прибутки на нові ідеї зі сфери бізнесу, що дає їм змогу проводити наукові дослідження під час підготовки студентів. Бізнес надає ВНЗ зворотний зв’язок щодо готовності випускників до успішної фахової діяльності, зорієнтувати систему підготовки майбутніх спеціалістів на формування актуальних для сучасного ринку праці професійних компетенцій. Крім того, налагоджена система роботи ВНЗ із потенційними роботодавцями підвищує привабливість ВНЗ для абітурієнтів і студентів. У свою чергу, підприємства, організації можуть розвивати систему адресної підготовки майбутніх працівників, які закриватимуть вакансії та матимуть достатньо практичних навичок для успішної роботи в компанії. До того ж вони можуть брати безпосередню участь у підготовці кадрів, скеровуючи своїх топ-менеджерів викладати у ВНЗ.

Можна застосовувати такі методи юридичного оформлення відносин ВНЗ із закладами й підприємствами, організаціями, що здійснюють інноваційну діяльність, а також дослідними організаціями через договірні відносини – між ВНЗ і підприємством укладається договір про надання конкретних послуг, у якому визначають кількість студентів, термін їх підготовки; альянси – об’єднання кількох організацій, підприємств із ВНЗ на підставі угоди про спільне фінансування, розробку й модернізацію продукції (освітньої програми); учасники альянсу роблять свій внесок у вигляді

інтелектуальних, матеріальних та інших ресурсів, після досягнення результату отримують свою частку інтелектуальної власності; освітньо-промислові групи – сукупність ВНЗ і підприємств, що об'єднують, за принципом спільної участі, свої матеріальні та нематеріальні активи на підставі угоди для реалізації інвестиційних та інших проектів і програм, спрямованих на підвищення якості підготовки кадрів відповідно до сучасних соціально-економічних та господарчих вимог. Функціонування освітньо-промислової групи можна описати у вигляді довготермінових договорів спільної діяльності та надання науково-технічних, консультаційних або освітніх послуг.

Вищий навчальний заклад може забезпечити собі конкурентну перевагу, якщо буде враховувати зовнішні чинники (соціальне замовлення суспільства, регіональні потреби та особливості, особисті інтереси студентів тощо) та дотримувати таких стратегій: створення взаємовигідних зв'язків із іншими ВНЗ, науковими інститутами та підприємствам тощо.

Нині перед державою постало завдання посилити співпрацю державних органів та бізнесу з ВНЗ, поєднати освіту з наукою. Ці процеси повинні відбуватися за умов застосування в життя принципів автономії ВНЗ. Мета полягатиме в забезпеченні підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у фахівцях.

Основу інноваційного комплексу вищої школи мають створювати університетські навчально-науково-інноваційні комплекси (ННІК), ядром яких є безпосередньо ВНЗ, що взаємодіють із дослідно-експериментальними виробництвами, конструкторськими бюро, науковими і науково-технологічними центрами, центрами підготовки та перепідготовки кадрів, технопарків, бізнес-інкубаторів, малих і середніх підприємств наукомісткого підприємництва. Крім того, до інноваційного комплексу вищої школи входять структури, що забезпечують інноваційну діяльність: консалтингові

фірми, центри науково-технічної експертизи, стандартизації і сертифікації, центри маркетингових досліджень, виставкові центри, центри взаємодії із ринком праці, страхові фонди, фонди підтримки інноваційної діяльності.

Метою інноваційної діяльності у межах ННІК є: підвищення конкурентоспроможності ВНЗ в цілому; забезпечення високої якості підготовки спеціалістів і проведення досліджень, що відповідають вимогам інноваційної стратегії розвитку держави на підставі комерціалізації створюваної науково-технічної та освітньої продукції та послуг, об'єктів інтелектуальної власності, інтеграції із профільними промисловими підприємствами та науковими організаціями, запровадження загальної системи управління якістю наукової та освітньої діяльності й ефективного телекомунікаційного середовища.

Інноваційна діяльність у межах ННІК має такі завдання:

- забезпечити єдність освітнього, наукового та інноваційного процесів та спрямувати їх на підготовку нового покоління висококваліфікованих спеціалістів;

- створити умови для залучення науковців, науково-педагогічних працівників, студентів та аспірантів до інноваційного процесу, а також використовувати інноваційну діяльність ВНЗ для підвищення якості підготовки спеціалістів у нових економічних умовах й посилення ролі ВНЗ як регіонального центру розвитку інноваційної діяльності;

- вийти на ринок з розробленими у ВНЗ новими технологіями на базі комерціалізації наукових знань та винаходів в умовах ефективного захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності, сертифікації наукомісткої продукції та трансферту цих технологій в економіку і соціальну сферу регіону та країни із використанням нових фінансово-економічних механізмів;

- створити у ВНЗ систему управління якістю освітньої, наукової та інноваційної діяльності на базі єдиного інформаційного простору ВНЗ, що об'єднує навчальний та інноваційний блоки ВНЗ з організацією автоматизованого документообігу.

Для досягнення основних цілей діяльності інноваційного блоку ННІК необхідно здійснити визначений нами набір функцій управління. Разом з тим, особливостями інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ визначено низку пріоритетних функцій інноваційного блоку.

Планування розвитку інноваційної діяльності ВНЗ й організація виконання стратегій (ключове завдання, що виконують, реалізовуючи цю функцію, управління змінами, створення умов для ефективного виконання стратегічних планів у сфері інновацій).

Координація інноваційної діяльності підрозділів усіх блоків ННІК – навчального, наукового та інноваційного.

Забезпечити можливість виконання ВНЗ завдань інноваційного характеру (для виконання цієї функції необхідно створити інфраструктуру підтримки інноваційного підприємництва, що забезпечує експертизу інноваційних проектів, правову охорону науково-технічних результатів, сертифікацію продукції, а також фінансову підтримку комерціалізації результатів науково-технічних і освітніх проектів).

Основні структурно-управлінські ознаки наявні у вищому навчальному закладі ННІК, що має необхідні ресурси й можливості для виконання цілей і завдань єдиного циклу інноваційної діяльності, наведено у таблиці 4.1 [467, с. 191].

*Таблиця 4.1*

Основні структурно-управлінські ознаки наявності у вищому навчальному закладі ННІК

| Критерії | Системна ознака циклу управління |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Моніторинг ринків та аналіз вимог споживачів як основи визначення стратегії розвитку інноваційного комплексу | Планування |
| Наявність науково-технічної, навчальної та інноваційної політики, засвідченої документально (стратегічне планування) | Планування |

*Продовження таблиці 4.1*

| 1 | 2 |
|---|---|
| Створення системи управління інноваціями (сукупності організаційної структури інноваційних бізнес-процесів, методик і ресурсів, необхідних для здійснення загального управління інноваційною діяльністю) | Регулювання |
| Наявність повного інноваційного циклу з науково-технічних і освітніх інноваційних продуктів | Регулювання |
| Наявність системи комерціалізації (збуту, трансферу) навчальної, наукової та інноваційної продукції та послуг як загальної системи управління ННІК | Регулювання |
| Формування зовнішнього освітнього, наукового та інноваційного середовища регіону (територіальної інноваційної інфраструктури) | Регулювання |
| Створення внутрішнього бізнес-середовища ННІК на базі програмно-цільових методів управління (творчі колективи, структурні підрозділи, зокрема й ті, що діють за дорученням, філіали тощо, що беруть участь у розробленні й комерціалізації продукції) | Регулювання |
| Наявність інфраструктури забезпечення діяльності ННІК, сертифікації, експертизи, інформаційних послуг і комунікації та інших спеціалізованих підрозділів | Забезпечення |
| Наявність системи підготовки та перепідготовки кадрів для інноваційної діяльності | Забезпечення |
| Наявність системи підготовки моніторингу стратегічних та поточних показників діяльності ННІК | Облік і регулювання |
| Інформаційно-аналітичне забезпечення для прийняття управлінських рішень та розроблення стратегії | Забезпечення та аналіз |
| Наявність суспільно колегіальних експертно-аналітичних органів управління інноваційною діяльність ННІК за участі зовнішніх спеціалістів та партнерів (моніторинг інноваційних процесів у ННІК та зовнішньому середовищі) | Аналіз та покращення |
| Наявність нормативно-правового та науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності на рівні ВНЗ | Забезпечення |

Джерело: аторська розробка

Структура управління інноваційним комплексом ВНЗ ґрунтується на плануванні й організації взаємозв'язків між інноваційними підрозділами й інноваційно активними творчими колективами, інноваційною інфраструктурою, колегіальним дорадчим органом (радою) й системою управління навчальною та науковою діяльністю ВНЗ з урахуванням вимог ринку і навколишнього середовища.

Обґрунтування даної та оцінка наявних інноваційних структур ВНЗ детально надано у пункті 3.1. Така структура (див. рис. 3.6) була запроваджена у Миколаївському національному аграрному університеті

Директор Наукового інституту інноваційних технологій і змісту аграрної освіти підпорядковується безпосередньо ректору.

Директор Наукового інституту інноваційних технологій і змісту аграрної освіти:

- формує і обґрунтовує наукові ідеї функціонування і розвитку Інституту, розробляє програми наукових досліджень Інституту та забезпечує їхнє виконання;

- розпоряджається матеріально-технічними засобами Інституту та коштами в межах затверджених кошторисів;

- вирішує питання щодо кадрового забезпечення Інституту;

- організовує в Інституті роботу співробітників, аспірантів, претендентів на здобуття вченого ступеня, стажистів та студентів;

- організовує підвищення наукового та професійного рівня співробітників Інституту;

- забезпечує складання звітності про наукову, інноваційну, методичну та практичну діяльність Наукового інституту інноваційних технологій і змісту аграрної освіти.

Детальний аналіз основних характеристик (мета, завдання, повноваження, відповідальність на всіх рівнях управління, основні форми взаємовідносин тощо) організаційної структури «Інноваційного підрозділу» –

«Науковий інститут інноваційних технологій і змісту аграрної освіти» – надано у пункті 3.1.

Взаємодія «Наукового інституту інноваційних технологій і змісту аграрної освіти» із представниками кафедри сприятиме найбільш ефективному управлінню інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

*Організаційно-технологічний компонент* включає суб'єкти (адміністрація, співробітники, професорсько-викладацький склад, студенти), об'єкти (процес і результати), етапи, методи, форми та засоби управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Суб'єктами (адміністрація, співробітники, професорсько-викладацький склад, студенти) управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ передбачається постійне підвищення кваліфікації, пошук можливостей найбільш повно реалізувати себе, відбутися в професії, посилення організованості, самостійності й відповідальності, здатності до інновацій й професійних змін.

Кваліфікований потенціал професорсько-викладацького складу становить собою систему його освітньої, наукової й методичної кваліфікації. Це дає можливість не тільки оцінити стан, але й планувати розвиток кадрового потенціалу ВНЗ.

Основними елементами системи управління кадровим потенціалом є: планування професійної кар'єри, удосконалення професійної діяльності й стимулювання до інноваційної діяльності професорсько-викладацького складу.

Планування професійної кар'єри науково-педагогічних працівників може відбуватися на підставі професійної типології. Програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації доречно орієнтувати на типові групи науково-педагогічних працівників. З метою планування професійної кар'єри необхідно проводити моніторинг професійно важливих якостей викладачів-новаторів.

Керівникам важливо організувати цілеспрямоване спостереження за інноваційною діяльністю науково-педагогічних працівників на підставі дослідження, аналізу та створення умов для професійної діяльності педагогів.

До першого етапу управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ ми відносимо: збір та аналіз інформації.

Цілеспрямоване управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ можливо тільки за наявності надійної, достовірної і розгорненої інформації про хід процесу і її результати.

Основною метою збору та аналізу інформації є підрахування, зважування, вимірювання або інші варіанти визначення необхідних даних, що дозволяють спрямувати діяльність учасників управлінського процесу.

Збір та аналіз інформації ведеться за наступними напрямами:

1. організаційно-функціональним;
2. партнерсько-профільним;
3. управлінсько-організаційним.

Другий етап: прогнозування, планування.

Прогнозування й планування – найбільш складні етапи управління, які до теперішнього часу не доведені до оптимізації прийняття рішень на основі макроекономічних математичних моделей. В освітніх закладах найчастіше використовується метод бюджетного планування на підставі таких принципових установок: цілей розвитку закладу на перспективу; складених пропорцій у розвитку напрямів діяльності; соціальних нормативів якості життя населення; досягнених показників розвинених освітніх закладів; розрахункових значень прибуткової та видаткової частин бюджету ВНЗ; постанов, запитів, наказів органів влади; результатів виконання цільових комплексних програм у звітному році.

Мета прогнозування та планування полягає у науковому обґрунтуванні планів інноваційно-педагогічного розвитку освітнього закладу, поставлення глобальних цілей, соціальних нормативів, існуючих ресурсів, вибору раціональних варіантів розвитку на перспективу.

У практиці прогнозування та планування застосовуються глобальні прогнози та плани (від 50 до 200 років); довгострокові – від 25 до 50 років; середньострокові – від 5 до 25 років; короткострокові – від 1 до 5 років.

Третій етап: прийняття рішення та організація роботи з прийняття рішення.

Як вважає, Є. Хриков «управлінське рішення» є дуже широким поняттям. Воно об'єднує плани, накази, розпорядження, рішення колегіальних органів, нормативні документи, цілі та завдання роботи [437].

Отже, прийняття рішення та організація роботи з прийняття рішення зумовлює необхідність чіткого визначення його спрямованості задля ефективності інноваційно-педагогічної діяльності. Таким чином, врахування попередніх етапів, а саме: збір та аналіз інформації, прогнозування та планування дасть змогу для прийняття правильного управлінського рішення та організації роботи щодо його прийняття.

Наступними етапами управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ є контроль виконання, координація змін (за потребою), аналіз ефективності дій.

Управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ повинно враховувати тенденції розвитку вищої освіти, відображати в змісті освіти особливості профільної діяльності ВНЗ (врахування партнерських стосунків, вимог роботодавців тощо), що передбачає створення у ВНЗ відповідної інноваційно-організаційної структури, контроль виконання, координація змін (за потребою), аналіз ефективності дій.

Так, управління змінами є важливою умовою для реалізації обраної стратегії. Без стратегічних змін навіть найбільш обґрунтована стратегія може бути неефективною. Необхідність та характер стратегічних змін залежать від здатності організації ефективно працювати у нових умовах, які визначаються станом галузі, ринку, організації, послуг. Відповідно до цих чинників можна виокремити три рівня стратегічних змін в освітньому закладі. Корінна реорганізація. Необхідність у суттєвих змінах виникає, наприклад, коли

навчальний заклад значно змінює номенклатуру освітніх послуг, що надаються. Відповідні зміни відбуваються у технології навчального процесу, складі навчально-методичного забезпечення. Змінюються цілі та завдання навчального закладу. За корінної реорганізації у керівництва виникають найбільші труднощі з реалізацією стратегії. Радикальні зміни. Ці зміни, як правило, пов'язані із структурними нововведеннями у ВНЗ, наприклад із розподілом або злиттям його з іншим навчальним закладом. Об'єднання різних колективів, поява нових структурних підрозділів породжують необхідність проведення трансформації в організаційній структурі та відповідному коригування організаційної культури.

Помірні зміни. Це найчастіші стратегічні зміни. Необхідність у них виникає кожного разу, коли навчальний заклад виводить нову освітню послугу на засвоєний або новий ринок. Зміни, як правило, пов'язані із маркетингом та організацією навчального процесу. Так, як основні зусилля керівництво у цей період спрямовує на залучення уваги населення до нової послуги, ведеться активний пошук нових каналів маркетингових комунікацій.

Стратегічні зміни стосуються різних напрямів діяльності навчального закладу й елементів його структури. Тому вони мають комплексний характер. Зміни можуть бути пов'язані із послугами, ринками збуту, елементами структури. Найбільші труднощі виникають під час проведення змін у структурі управління, роботі із персоналом, річному плануванні й організаційній культурі.

Уміння вносити зміни та проводити аналіз ефективності дій є завершальними етапами технології управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ. Управління змінами зумовлено появою нових обставин і необхідністю проведення коригувань. Інколи необхідні трансформації довгострокових напрямів розвитку, звуження та розширення управлінського бачення майбутнього курсу освітнього закладу. Критерії можуть бути завищеними або заниженими залежно від накопиченого досвіду та

перспектив. Аналіз ефективності дій може призвести до змін у результаті корекції довгострокових напрямів розвитку інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ.

Дана технологія управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ включає також:

- методи – *системного та організаційного аналізу; організаційно-адміністративні* (критика та заохочення, службовий нагляд і контроль за результатами праці, директиви, розпорядження та вказівки); *економічні* (преміювання, надбавка (так й її зняття) до зарплати за престижність, складність тощо,); *психолого-педагогічні* (групова дискусія, case-study, коучинг, проблемні і рольові ігри, «мозковий штурм», психологічні тренінги тощо); *статистичні;*

- форми – *індивідуальні* (бесіди, консультації), *групові* (семінари-практикуми, «круглі столи», науково-практичні конференції тощо), *психолого-педагогічна підтримка*, що входять до організаційно-технологічного компоненту;

- засоби – друковані, усні, наочні, технічні, художні.

Відповідно до логіки дослідження проаналізуємо критеріально-результативний компонент моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, який включає критерії – організаційно-функціональний, партнерсько-профільний, управлінсько-організаційний, відповідні їм показники та рівні (див. п. 3.2).

Відповідність між критеріями, показниками, локальними цілями та напрямами розвитку управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ наведено у табл. 4.2.

*Таблиця 4.2*

Відповідність між критеріями, показниками, локальними цілями та напрямами розвитку управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ

| № з/п | Ціль | Зміст | Критерій | Показники | Напрям |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Навчальна<br><br>Методична | Забезпечення зростання освітніх послуг високої якості на підставі: запровадження сучасних інноваційно-освітніх технологій та підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю.<br><br>Уніфікація й стандартизація освітнього процесу відповідно до Держстандарту та з урахуванням вимог роботодавців; розробка інноваційного навчально-методичного комплексу дисциплін на підставі підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю. | Організаційно-функціональний | Наявність стратегічної мети, локальних цілей діяльності; наявність концепції та програм інноваційного розвитку ВНЗ; відповідність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах стратегічній меті та завданням закладу; залучення роботодавців до розробки навчальних планів, програм, навчально-методичного забезпечення та написання профільних посібників, підручників тощо, організації практик; наявність державних премій та іменних стипендій тощо; планування підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів науково-педагогічних працівників. | Розвиток структури й інфраструктури інноваційної діяльності і малого підприємництва у науковій, науково-технічній, виробничо-технологічній та освітній сферах. |

*Продовження таблиці 4.2*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Наукова<br><br>Економічна | Здійснення фундаментальних та прикладних досліджень із врахуванням вимог роботодавців на підставі: зростання наукової кваліфікації співробітників, студентів та підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю.<br><br>Всесвітнє задоволення потреб роботодавців, партнерських організацій та громадян в освітніх послугах із високою якістю при мінімальних затратах, досягнення певного матеріальногодобробуту науково-педагогічних працівників та співробітників | Партнерсько-профільний | Якість ведення документації, плани роботи, матеріали спеціалізованих, вчених, науково-технічних рад тощо; дотримання норм конституційного, трудового законодавств тощо; наявність аспірантури та докторантури у ВНЗ; залучення до співпраці з ВНЗ партнерських організацій; отримання наукових, науково-дослідних, науково-технічних грантів, премій, стипендій тощо;наявність міжнародних, всеукраїнських, регіональних інноваційних проектів. | 1.Взаємодія із ринком професійної праці<br>2. Нормативно-правове та науково-методичне забезпечення інноваційної діяльності. |

*Продовження таблиці 4.2*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Маркетингова<br><br>Господарська<br><br>Ремонтно-будівнича | Забезпечення лідерства на ринку регіональної освіти за отриманими спеціальностям, кількістю студентів, видам консалтингових послуг та якістю освітніх послуг на підставі підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю.<br><br>Якісна експлуатація матеріально-технічної бази ВНЗ, забезпечення навчальних майданчиків сучасним обладнанням, меблями та комп'ютерною технікою.<br><br>Розвиток матеріально-технічної бази ВНЗ шляхом нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту корпусів | Управлінсько-організаційний | Сформованість педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; визначення динаміки зміни сформованості педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; проведення моніторингу та упровадження інноваційних технологій до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; маркетингова політика; організаційна структура системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; відповідність управління ВНЗ загалом та управління інноваційно-педагогічною діяльністю зокрем сучасним тенденціям розвитку вищої освіти; розвиток матеріально-технічної бази і навчально-методичне оснащення вищого навчального закладу; координація змін (за потребою) та аналіз ефективності дій щодо управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ | 1.Управління якістю інноваційної діяльності.<br>2.Кадрове забезпечення інноваційної діяльності.<br>3.Економічні аспекти інноваційної діяльності вищої школи. |

Джерело: авторська розробка

Необхідно також зауважити, що особливе місце у системі управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ посідає моніторинг.

Моніторинг передбачає систематичний збір й аналіз інформації за пріоритетними напрямами розвитку інноваційної діяльності (дослідження ринку освітніх послуг) для виявлення тенденцій їхнього розвитку й прийняття необхідних і своєчасних, технічних, економічних та управлінських рішень, надаючи можливість своєчасно оцінити ефективність використання форм державної підтримки, інших інвестицій, проаналізувати дані про застосування їхньої взаємодії на здійснення інноваційної діяльності, а також своєчасно вжити заходів щодо усунення негативних тенденцій.

Основна мета моніторингу полягає у забезпеченні суб'єкта інноваційної діяльності (ВНЗ) оперативною і точною інформацією про стан процесу реалізації інноваційних заходів, а також зміни, що відбуваються у функціонуванні та розвитку суб'єкта інноваційної діяльності; зміни у роботі підприємств й організацій науково-виробничого комплексу й інших суб'єктів інноваційної діяльності для обґрунтованого використання необхідних методів регулювання та корекції інноваційної діяльності з точки зору пріоритетів.

Моніторинг ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ розглядаємо як процес збору, аналізу, відстежування й коригування, зіставлення результатів спостереження для обґрунтування стратегії та прогнозування розвитку. Основними принципами моніторингу є: об'єктивність, послідовність, систематичність, науковість, комплексність. Ключовими позиціями у здійсненні моніторингу є відстежування та оцінка результату. Відстежування результату – бачення того, наскільки відбувається просунення до цілей; контроль за діяльністю для досягнення цілей; система спостереження та вивчення діяльності за критеріями. Оцінювання результатів – це зіставлення отриманих результатів із запланованими, відповідність результатів спостереження із критеріями, якісний аналіз відповідно до цілей.

Аналізуючи результативну складову цього компоненту, зазначимо, що отримані результати підбивають підсумки управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Таким чином, модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ (див. рис. 4.2) є взаємозв'язком соціального замовлення, стратегічної мети, нормативно-правового забезпечення, теоретико-методологічних засад, організаційно-технологічних та критеріально-результативних складових. Сутність кожного наступного компонента обумовлена розкриттям сутності попереднього.

Об'єднувальним фактором для всіх компонентів моделі є організаційно-педагогічні умови, щодо ефективного управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ; керівництва кафедри як організатора інноваційної діяльності на рівні кафедри та науково-педагогічного працівника як основного суб'єкта інноваційної діяльності у цьому структурному підрозділі ВНЗ.

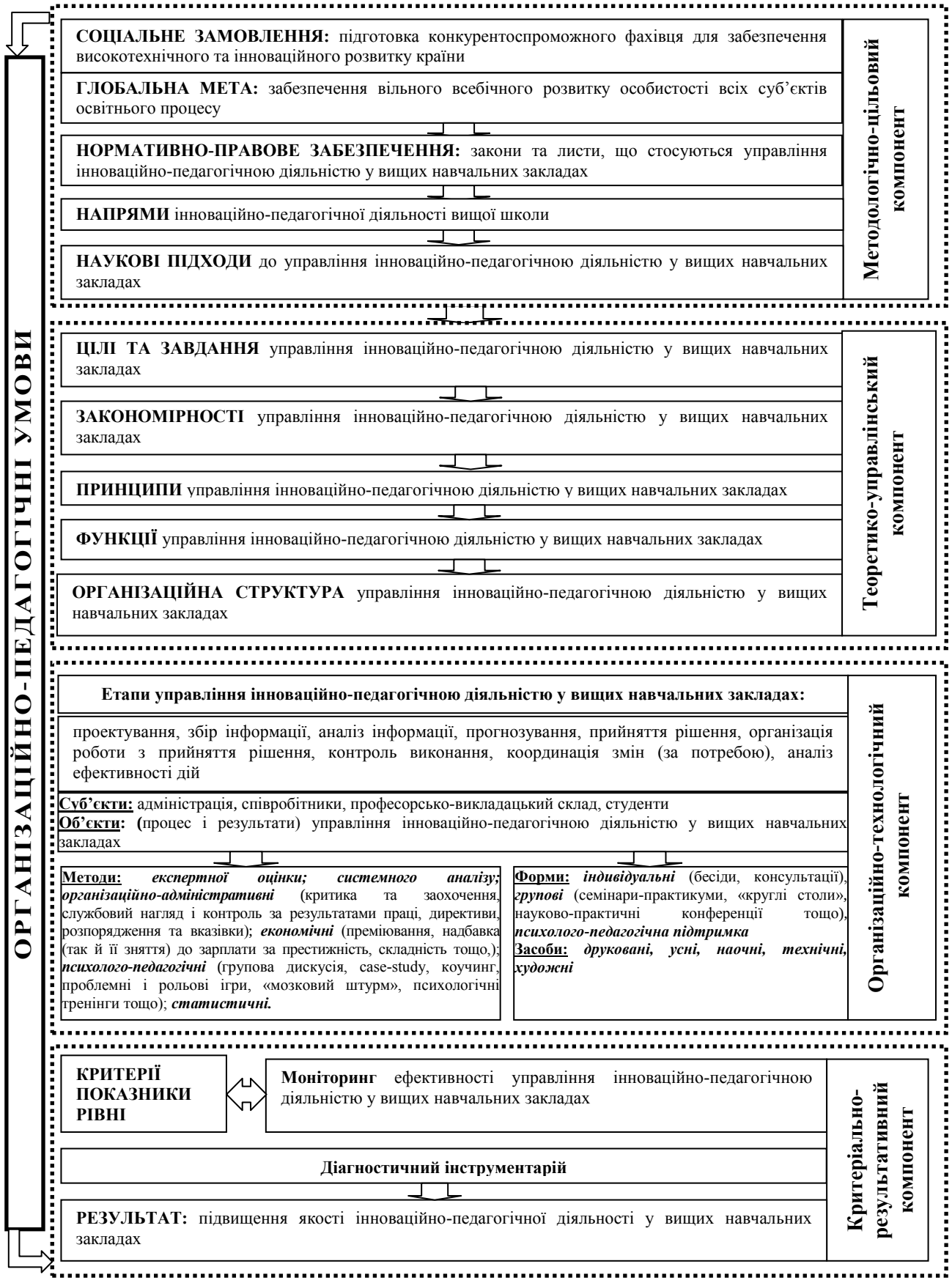



Рис. 4.2 Модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ

Розроблена модель зумовлює необхідність тісної взаємодії адміністрації, співробітників, професорсько-викладацького складу, студентів на всіх етапах інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ.

Організаційно-педагогічний механізм реалізації цієї моделі, аналіз та інтерпретація результатів експериментальної роботи з упровадження розробленої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ будуть розглянуті в наступних пунктах.

Основні положення пункту викладені у трьох публікаціях автора [451; 463; 467].

## 4.2. Організаційно-педагогічний механізм реалізації моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах на основі механізмів рефлексії

У даному пункті розроблено організаційно-педагогічний механізм реалізації моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії, доцільність обрання рефлексійного підходу для вирішення завдань дослідження обґрунтовано вище (див. пункт 2.1.)

За умови рефлексивного підходу об’єктом управлінської діяльності є не особистість або колектив, а процеси, що безпосередньо впливають на науково-педагогічного працівника, тобто об’єктом управління є процес інноваційної діяльності науково-педагогічного працівника. У разі такого підходу науково-педагогічний працівник стоїть перед вибором реагування на ситуацію, що впливає на особистісний або соціальний результат. Таке управління є засобом опосередкованої регуляції продуктивного процесу, що конструктивно впливає на науково-педагогічного працівника, без жорсткого регламентуючого впливу, з наданням права вибору власної стратегії організації діяльності. Це реалізується на підставі рефлексії та творчої взаємодії у процесі інноваційної діяльності.

Запропонований організаційно-педагогічний механізм реалізації моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії ґрунтується на підвищенні рівня інноваційного потенціалу науково-педагогічних кадрів в реальних умовах роботи кафедри (рис. 4.3).

Організаційна структура такого управління охоплює такі етапи: діагностико-прогностичний, регулюючий, аналізуючий та верифікаційний. Знання різновидів структур та їхніх основних етапів необхідні для визначення всієї системи рефлексивного управління інноваційною діяльністю, тому що цей процес складається із мікроінноваційних процесів, які необхідно варіативно коригувати у процесі спілкування.

Діагностико-прогностичний етап починається з усвідомлення керівником існування протиріч та бажання усунути їх під час проектування інноваційної діяльності педагогічної системи. З цією метою керівник аналізує позиції науково-педагогічних працівників, що критикують стан системи, розглядає їх пропозиції, вибудовує перспективний план розвитку інноваційної структури з урахуванням цінностей в освіті. До управління залучають науково-педагогічного працівника, що має високу інноваційну потребу та творчий потенціал. Науково-педагогічний працівник наявної системи стає новатором-дослідником, що вивчає визначені керівником проблеми.

*Регулюючий етап.* На підставі результатів проведених досліджень керівник і новатор ставлять нові вимоги, що висувають до рівня підготовки кваліфікації науково-педагогічного працівника, після чого формують цілі інноваційного процесу.

*Аналізуючий етап.* Розуміння перебудови педагогічної системи перебуває на рівні усвідомлення, яким чином презентувати результат діяльності учасників освітнього інноваційного процесу замовникам: особистостям, суспільству, державі.

Модель управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії створюють на обмежений проміжок часу та вона є «приватною» моделлю, яка враховує розвиток певної інноваційної структури ВНЗ. Ця модель може змінюватися під тиском прискореного темпу розвитку науково-технічного прогресу та інформатизації освіти, яка спричиняє розвиток обробки інформації. Усі ці умови сприяють внесенню суттєвих змін у діяльність будь-якої інноваційної структури ВНЗ.

*Верифікуючий етап.* Керівник має оцінювати як зовнішні, так і внутрішні ресурси для успішного запровадження інновацій, розробляє проект та технологію впровадження діяльності у реальних умовах роботи колективу свого структурного підрозділу, як-от:

- науково-педагогічного працівника розглядають як активного учасника інноваційного процесу, який розвиває свої здібності (у першу чергу – здатність до рефлексії);

- педагогічну рефлексію аналізують як процес, який є основою управління інноваційною діяльністю науково-педагогічних працівників, і як такий, що може бути ініційований та спрямований на усвідомлення труднощів у цій діяльності та подолання цих труднощів;

- вимоги до рівня професійної компетентності науково-педагогічного працівника формують відповідно до потреб студентів, суспільства, держави і з урахуванням сучасних тенденцій розвитку освіти.

Реалізовують організаційно-педагогічний механізм управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії за допомогою комунікацій творчого типу (рис.4.3., де Д – діяльність колективу кафедри, В – вимоги, що висувають до діяльності), які спрямовані на:

- зміну стереотипів у діяльності науково-педагогічного працівника шляхом усвідомлення ним наявних протиріч;

- виявлення науково-педагогічним працівником причин протиріч та їхньої залежності від його особистої діяльності;

- пошук способів подолання виявлених протиріч;

- побудова нової діяльності, що дозволяє їх подолати.

Комунікації можуть бути діалоговими, груповими, колективними, проходити як бесіди, семінари, засідання кафедр і факультетів [463, с. 283]. Основними вимогами до комунікацій є їхнє спрямування і високий ступінь підготовки науково-педагогічних працівників до участі в комунікаціях. Комунікації – це смисловий аспект соціальної взаємодії й мотивації, що спрямовані на досягнення колективної спільності за умови збереження індивідуальності кожного науково-педагогічного працівника. У комунікації втілений перехід до принципово нової форми взаємодії. Під час такого спілкування враховують думку інших науково-педагогічних працівників і діяльність кожного із них змінюється так, щоб вона могла стати доступною для всіх членів колективу. За таких умов кожний науково-педагогічний працівник оцінює іншого зі своєї точки зору й оцінює себе з точки зору іншого. Після «узгодження» нових норм науково-педагогічні працівники повернуться до своєї діяльності, але вже у межах інших вимог [458, с. 41].

Відповідно до запропонованого нами організаційно-педагогічного механізму реалізації моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії, комунікації подано як чотири рівні (рис.4.3.).

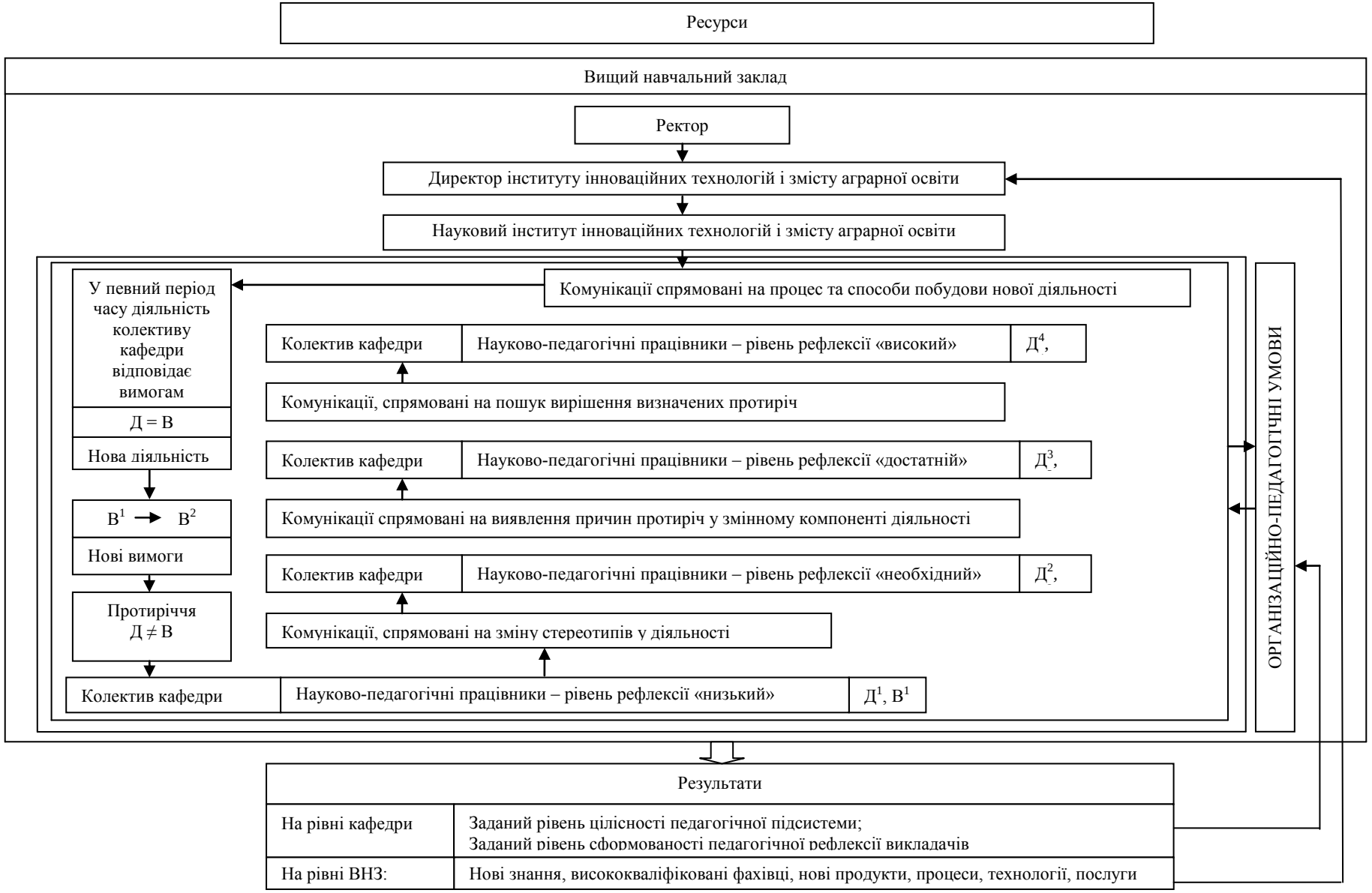



Рис. 4.3 Організаційно-педагогічний механізм реалізації моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії

Основне завдання комунікацій першого рівня – сприяння виникненню у науково-педагогічного працівника почуття незадоволення діяльністю колективу, її невідповідність сучасним вимогам, тобто усвідомлювати наявність протиріч між наявною діяльністю та вимогами, що висувають до неї.

Комунікації другого рівня спрямовані на виявлення причин цих протиріч. Науково-педагогічні працівники усвідомлюють, що вирішити протиріччя можливо за рахунок зміни їхньої власної діяльності.

Комунікації третього й четвертого рівнів спрямовані на виявлення причин протиріч. Науково-педагогічні працівники усвідомлюють, що вирішити протиріччя можливо за рахунок аналізу діяльності колег і самоаналізу.

Відповідно науково-педагогічні працівники досягають високого рівня рефлексії й стають здатними не лише виявити протиріччя та їхні причини, але й знайти шляхи, що дозволяють вирішити ці визначені протиріччя, створити образ нової діяльності. Комунікації четвертого рівня притаманно те, що йде пошук способів проведення діяльності, який відповідає новій нормі [458, с. 42].

Таким чином, рефлексивний підхід до аналізу управління інноваційно-педагогічною діяльністю колективу виступає як саморегулюючий механізм ситуативної поведінки та самокорегуючого процесу творчої діяльності науково-педагогічного працівника.

Для забезпечення реалізації організаційно-педагогічного механізму управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії необхідна наявність певних організаційно-педагогічних умов на рівні кафедри та адміністрації ВНЗ.

Основними вимогами на рівні кафедри є:

- наявність керівника, що володіє методами рефлексивного управління та високою інноваційною потребою;

- наявність науково-педагогічного працівника-дослідника, здатного виявити протиріччя й розробити нову норму діяльності, що дозволяє їх подолати;

- створення умов для обміну думками та досвідом роботи на засадах відкритості й доступності результатів діяльності;

- наявність системи стимулювання інноваційно-педагогічної діяльності професорсько-викладцького складу та співробітників [463, с. 284].

Основними вимогами до умов на рівні університету є:

- чітке розмежування функцій управління інноваційним процесом між адміністрацією ВНЗ, факультетами та завідувачами кафедр;

- наявність системи стимулювання щодо активного залучення професорсько-викладацького складу ВНЗ, студентів, аспірантів, докторантів до інноваційної діяльності;

- гарантія певних матеріальних ресурсів, потрібних для підтримки інновацій;

- наявність необхідних підрозділів, встановлення необхідних формальних та неформальних, внутрішніх і зовнішніх зв’язків ВНЗ [463, с. 284].

Оцінка людських, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, оцінка позиції керівництва ВНЗ дозволяє розробити довгостроковий план розвитку інноваційних структур підрозділів, здійснити організацію діяльності колективу відповідно до розробленої технології і досягти певних результатів, що підтверджують ефективність обраного методу управління.

Розроблений організаційно-педагогічний механізм реалізації моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії може бути використаний в інноваційних структурах різнопрофільних ВНЗ, де дотримано таких вимог:

- керівник усвідомлює необхідність створення умов для впровадження інновацій у діяльність свого підрозділу;

- існування високої інноваційної потреби;

- діяльність керівника спрямована на формування атмосфери конструктивного ставлення науково-педагогічних працівників до своєї роботи;

- прагнення до організації колективного пошуку вирішення протиріч, що виникли;

- формування системи, у якій діяльність кожного науково-педагогічного працівника є підсистемою, спрямованою на розвиток діяльності структурного підрозділу та ВНЗ в цілому;

- керівник володіє методами рефлексивного управління.

Таким чином, розроблений організаційно-педагогічний механізм реалізації моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії буде ефективно функціонувати тільки тоді, коли керівник і науково-педагогічний працівник будуть володіти засобами та способами рефлексії до своєї діяльності; ВНЗ здатний створити організаційно-педагогічні умови для ефективного управління інноваційною діяльністю; ВНЗ буде намагатися активізувати свою інноваційну діяльність.

Організаційно-педагогічний механізм – це сукупність організаційних, управлінських, фінансових, правових, інформаційних, технологічних та морально-психологічних елементів, їхнього взаємозв’язку та взаємодії, що сприяють успішному впровадженню інноваційної діяльності та підвищенню ефективності її результатів. На нашу думку, основними елементами даного механізму є:

- організаційно-педагогічні форми інноваційних відносин;

- методи управління інноваціями;

- методи фінансування інновацій;

- законодавча база у галузі інновацій;

- методи оцінки ефективності результатів інновацій;

- морально-психологічні методи дії на інноваційну активність;

- заходи інформаційно-технічного обладнання інноваційного процесу [448, с. 355].

Налагодженість інноваційного механізму, спільне функціонування всіх його елементів багато в чому визначено їхньою взаємозумовленістю та співвідношенням, пропорційністю. Співвідношення й структура цих елементів, важливістю та оптимальність форм, методів та заходів мають відповідати рівню управління, на якому здійснюється інноваційна політика [263, с. 20].

Однією із важливіших умов ефективного управління інноваційно-педагогічною діяльністю є створення сприятливого морально-психологічного клімату у колективі, що бере участь в інноваційній діяльності.

На думку А. Мухамедьярова, створення сприятливого морально-психологічного клімату залежить від трьох складових. Перша складова – це облік психологічних основ раціоналізації праці досліджень та розробників. Друга складова охоплює соціально-психологічні основи формування колективу та керівництва ним. Третя складова – роль керівника та стиль керівництва [263].

Розглянемо це твердження щодо ВНЗ.

Перша складова виходить з того, що зміст діяльності працівників, зайнятих інноваційною діяльністю у ВНЗ, спрямовано на вирішення різних інтелектуальних завдань. У нашому випадку важливо оцінити здатність кожного викладача-новатора до інноваційної справи, враховуючи їхні вольові якості, а потім використовувати та добирати працівників відповідно до їхніх здібностей.

Створюючи систему управління персоналом, потрібно звертати увагу на соціально-психологічні аспекти формування колективу. Це і є друга складова морально-психологічного клімату в колективі. У цьому випадку необхідно пам’ятати, що колектив – це соціальна система, в якій відбуваються групова взаємодія. При цьому взаємовідносини та взаємодію між членами колективу необхідно організовувати таким чином, щоб індивідуальні потреби кожного співробітника та науково-педагогічного парцівника могли бути задоволені шляхом участі у колективній праці.

З точки зору створення здорового морально-психологічного клімату в колективі необхідно врахувати правильний перерозподіл працівників, що зайняті інноваційною діяльністю, за науково-соціальними ролями (генератор ідей, ерудит, виконавець, експерт, організатор, особистість, яка допомагає орієнтуватися іншим). Диверсифікація науково-соціальних ролей забезпечує кращі можливості для реалізації особистих творчих мотивів співробітників та науково-педагогічних працівників.

У створенні здорового морально-психологічного клімату в колективі провідне місце належить керівникові. Обов'язки керівника полягають у налагодженні зв'язків між інноваційними інтересами, орієнтацією творчого колективу та фінансово-економічною орієнтацією вищого керівництва. Також він має підтримувати атмосферу свободи та творчості для дослідників і розробників. Тож керівник має дотримувати точки зору інноваційного колективу й вищого керівництва та забезпечити її відображення у цілях, стратегії та політиці.

Не менш важливою, на нашу думку, є його педагогічна функція. По-перше, він має розвивати у колективі розуміння цілей інноваційної діяльності та готовність виокремлювати їх під час прийняття рішення. По-друге, він має сприяти розумінню керівництвом процесів нововведень та їхньої ролі у майбутньому ВНЗ. У різних керівників свій стиль керівництва. Характеристики стилів керівництва розглянуто у літературі [252; 400; 420]. Для більшості керівників стиль відображає особистісні якості та цінності, що не підлягають змінам. Зазначимо, що стилі керівництва поділяються на декілька видів: авторитарний, демократичний, ліберальний [264].

Для інноваційних робіт у ВНЗ, враховуючи характер та багатоплановість цих робіт, найбільш доступним, на нашу думку, є демократичний стиль керівництва. Також можливе поєднання окремих елементів цих стилів залежно від стадій інноваційних досліджень, значущості і термінів виконання інноваційних робіт. Необхідно зазначити, що творче наукове мислення керівника визначає успіх інновацій.

Успішна інноваційна діяльність, її ефективність визначена також мотивацією. Це внутрішній стан людини, що визначає її поведінку. Розрізняють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація визначена змістом протиріч та труднощів, що властиві завданню, яке вирішують, та внутрішній логіці розвитку науки, яка виявляється у задумах дослідження. Зовнішня мотивація виходить і з інших форм його ціннісних орієнтацій. Важливі зовнішні мотиви інноваційних розробок – досягти визнання у науковому світі, затвердити свій пріоритет у винаходах, досягти високого рівня компетенції. І все ж таки основою ефективності творчої праці її результатів є внутрішні мотиви. Розвиток цих мотивів є важливим психолого-педагогічним завданням керівника.

Щодо нашої країни у мотиваційних настановах на перший план висувають матеріальні чинники мотивації, матеріальні потреби. Внесок співробітників наукової праці у досягненнях необхідних результатів має відзначатися. Сьогодні матеріальне стимулювання – це почасова форма оплати працівників, зайнятих в інноваційній сфері. У ВНЗ, на наш погляд, найбільш доступною формою оплати праці розробників інноваційної продукції, технологій та послуг може бути оплата праці із штатної системи з преміюванням.

Поруч із матеріальним стимулюванням важливе місце посідають й моральні стимули, що робить працю інноваційного персоналу привабливою як процес.

В основі сучасного підходу до стимулювання праці лежать такі завдання керівників ВНЗ: максимально активізувати творчі здібності кожної особистості; спрямувати цю активність у русло досягнення конкретних інноваційних результатів. До того ж керівникові необхідно брати до уваги ситуації, в яких здійснюється стимулювання, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а й їхні особисті мотиви: потреби, інтереси, пріоритети. З цією метою в стимулюванні використовують методи, основою яких є такі принципи: вивільнення творчої ініціативи; зв’язок рівня

заохочення працівників з кінцевим результатом інноваційної діяльності; забезпечення працівників необхідними ресурсами; розширення неформального спілкування (наукової комунікації); заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій.

Таким чином, багатогранна співпраця керівника із науковим колективом, вміння організувати процес спілкування із підлеглими та враховувати моральні якості, мотиви поведінки, об'єктивний підхід у вирішенні конфліктів, неформальні відносини – це основа ефективного управління персоналом, задіяного в інноваційній сфері.

Щодо розробленого організаційно-педагогічного механізму управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії, то необхідно з'ясувати педагогічні та організаційні умови цього управління, потім сформулювати, що ми будемо розуміти під організаційно-педагогічними умовами у контексті нашого дослідження.

У великому енциклопедичному словнику наведено наступне визначення поняття «умова – необхідна обставина, передумова, яка робить можливим здійснення чого-небудь»; «умови – це правила, вимоги використання яких забезпечує що-небудь» [59].

У філософській літературі поняття «умова» визначається як відношення предмету до навколишніх явищ, без яких він здійснюватися не може. Умови визначають те середовище, соціум, у яких явище виникає, існує й розвивається [418].

В. Ширшов трактує цей термін як обставину, від наявності чи зміни якої залежить наявність чи зміна чогось іншого, що називається в такому разі обумовленим [477].

Ю. Бабанський, розглядає педагогічні умови як «обстановку, при якій компоненти навчального процесу представлені в якнайкращій взаємодії і яка дає можливість учителеві плідно викладати, керувати навчальним процесом, а учню – успішно вчитися» [21, с. 61].

В. Максимов визначає педагогічні умови як сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, необхідних для забезпечення ефективного функціонування всіх компонентів освітньої системи [241, с. 114].

На нашу думку, педагогічні умови – це сукупність взаємопов'язаних передумов, необхідних для створення цілеспрямованого управління інноваційною діяльністю на основі механізмів педагогічної рефлексії, що забезпечують максимально повне й достатньо глибоке залучення особистості до спільного творчого спілкування та індивідуально-творчого процесу.

Організаційні умови – це сукупність взаємопов'язаних передумов, що забезпечують цілеспрямоване управління інноваційною діяльністю у ВНЗ і зорієнтовані на планування, організацію, координацію та контроль за інноваційним процесом.

Організаційно-педагогічні умови – взаємообумовлена сукупність компонентів, які забезпечують успішну реалізацію подієво-ситуаційного підходу до фахової підготовки як стратегії управління процесом формування професійної позиції майбутніх учителів філологічних спеціальностей засобами структурування навчальної інформації у формі подієво-рольових ситуацій [198].

Є. Хриков роз'яснює сутність організаційно-педагогічних умов як цілісної системи у зв'язку з забезпечення реалізації цілей навчального закладу, а сутність управлінської діяльності – зі створенням педагогічних умов для роботи навчального закладу у модифікації, перенесенні положень педагогіки, психології, передового досвіду у практику конкретного навчального закладу [438].

Таким чином, організаційно-педагогічні умови управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ визначаємо як доведену до системи сукупність взаємопов'язаних педагогічних та організаційних передумов, необхідних для створення цілеспрямованого управління інноваційним процесом на основі механізмів педагогічної рефлексії, що зорієнтовані на планування, організацію, координацію та контроль за інноваційним процесом

та забезпечують участь суб'єктів інноваційно-педагогічної діяльності у спільній інноваційній роботі.

Проаналізувавши теоретичні і методичні основи (див. Розділ 2), сучасний стан (див. Розділ 3) управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, урахувавши тенденцій розвитку вищої освіти в Україні (див. пункт 1.1.), а також власний досвід роботи, можемо визначити організаційно-педагогічні умови управління інноваційно-педагогічною діяльністю, які у своєму дослідженні ми розглянемо на двох рівнях: на рівні кафедри та на рівні адміністрації ВНЗ.

До організаційно-педагогічних умов на рівні кафедри необхідно віднести:

- підготовку керівника кафедри до використання методів педагогічної рефлексії в управлінні інноваційною діяльністю. Для цього завідувач кафедри має володіти високим рівнем рефлексії та інноваційної потреби, спиратися у своїй діяльності на творчий потенціал своїх колег;

- підготовку педагогічного колективу кафедри до використання методів педагогічної рефлексії в інноваційній діяльності. Ця умова сприяє формуванню спільної культури інноваційної діяльності – вмінню працювати у «команді» (правильно ставитися до різних точок зору, щиро висловлювати свою думку та обговорювати висловлювання інших учасників дискусії, правильно ставити запитання та давати відповіді на запитання колег тощо);

- підготовку науково-педагогічного працівника до використання методів педагогічної рефлексії у своїй інноваційній діяльності та педагогічній практиці. Володіючи високим рівнем рефлексії, такий науково-педагогічний працівник усвідомлює необхідність зміни своєї професійної діяльності й прагне збагнути нову;

- створення умов для обміну думками та досвідом роботи науково-педагогічних працівників завдяки відкритості результатів їхньої інноваційної діяльності. Ця умова може бути упроваджена під час спільного обговорення

інноваційної діяльності науково-педагогічних працівників на засіданнях кафедр, у формі бесід на семінарах та конференціях;

- чітке розмежування функцій управління інноваційною діяльністю у ВНЗ між адміністрацією ВНЗ, факультету та завідувачем кафедри. Важливий організаційний взаємозв'язок, координування зусиль всіх учасників інноваційного процесу. Функціональні обов'язки в апараті управління мають бути чітко розмежовані;

- наявність системи стимулів для активного залучення професорсько-викладацького складу кафедри до інноваційної діяльності.

Ми розглянули організаційно-педагогічні умови щодо керівництва кафедри як організатора інноваційної діяльності на рівні кафедри та науково-педагогічного працівника як основного суб'єкта інноваційної діяльності у цьому структурному підрозділі ВНЗ.

Організаційно-педагогічний аспект питання зумовлений необхідністю визначення тих умов, які найбільше сприяють реалізації важливих цільових постанов застосування методів педагогічної рефлексії як засобів ефективного управління інноваційними процесами у ВНЗ.

До організаційно-педагогічних умов на рівні адміністрації ВНЗ можна віднести:

- формування мотиваційної готовності керівників та науково-педагогічних працівників ВНЗ до використання методів педагогічної рефлексії в управлінні інноваційною діяльністю. До основних елементів формування мотиваційної системи всіх учасників інноваційної діяльності ми відносимо: заробітну плату; моральне стимулювання; матеріальну результативність; створення стабільної громадської думки про престижність та вигідність інноваційної діяльності; соціальна підтримка науково-педагогічних працівників та талановитої молоді, що займається інноваційною діяльністю;

- кадрова підтримка реалізації інноваційних процесів. Вона передбачає підготовку і перепідготовку спеціалістів для інноваційної діяльності; добір

кадрів на підставі ділових, професійних, особистісних якостей науково-педагогічних працівників;

- фінансове та матеріально-технічне забезпечення інноваційного процесу. Інноваційну діяльність у системі освіти розвивають і підтримують відповідно до регіональних та галузевих пріоритетів науки та техніки. Для фінансування інноваційної сфери використовують як прямі джерела фінансування (державний бюджет, власні засоби ВНЗ), так і непрямі джерела фінансової підтримки інновацій (податкові пільги та знижки, податкові кредити тощо). Розвиток матеріально-технічної бази (бібліотеки, експериментальні та випробувальні майданчики, комп'ютерні мережі, інформаційні системи, виставкові комплекси тощо) інноваційної діяльності на підставі: залучення матеріально-технічних ресурсів галузей споживачів інноваційної продукції, послуг та кадрів, підготовлених ВНЗ; підвищення ефективності використання інноваційних структур ВНЗ; підвищення ефективності використання лабораторного облаштування в інноваційній діяльності.

- забезпечення інноваційного процесу сучасними інформаційними технологіями та комунікативними засобами. Необхідно передбачити заходи із створення єдиної інформаційної системи, що має постійно актуалізувати інформацію про стан науково-інноваційного потенціалу ВНЗ, ринку освітніх послуг, ситуації у соціальній сфері та дозволяти оцінити ситуацію та прийняти адекватне управлінське рішення. До того ж інформаційні системи ВНЗ мають вирішувати основні завдання: збір, збереження та опрацювання інформації про хід реалізації інноваційних заходів; оперативне інформування учасників та керівників інноваційного процесу про проблеми, що виникають; інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень.

- розроблення системи розпорядчої документації ВНЗ, що забезпечує координацію діяльності факультетів, кафедр та функціонування служб ВНЗ, зайнятих інноваційною діяльністю. Внутрішнім документом, що визначає

статус та галузь діяльності інноваційних структурних підрозділів ВНЗ є «Положення про структурний підрозділ ВНЗ».

Таким чином, управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах буде ефективним, якщо розроблено організаційно-педагогічний механізм реалізації моделі системи управління цією діяльністю (одна з виявлених нами закономірностей (див. пункт 2.2.).

Наступним відповідно до алгоритму нашого дослідження буде проаналізовано впровадження моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

Основні положення пункту викладені у двох публікаціях автора [448; 458].

## 4.3. Впровадження моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

Розроблена нами модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах була реалізована під час проведення формувального експерименту:

1. Визначення напрямів підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

2. Здійснення навчально-методичного, психолого-педагогічного супровіду процесу управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах.

3. Запровадження розробленої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах**.**

В основу експериментальної роботи було покладено *припущення,* що управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах буде ефективним за умов координації та консолідації зусиль усіх суб’єктів управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ; модернізації організаційної структури управлінню інноваційно-педагогічної

діяльності у ВНЗ; упровадження організаційно-педагогічного механізму реалізації управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; наявності постійно діючого моніторингу інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ; постійного вдосконалення процесів управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ; кадрового забезпечення управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; а розроблена модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах буде базуватися на комплексному підході, підґрунтям якого є системний, синергетичний, рефлексивний, особистісно-діяльнісний, стратегічний, діалоговий підходи (див.пункт 2.1.) і складатися із компонентів: методологічно-цільового, теоретико-управлінського, організаційно-технологічного, критеріально-результативного (див.пункт 4.1.).

Нами були визначені напрями управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах: розвиток структури й інфраструктури інноваційної діяльності і малого підприємництва у науковій, науково-технічній, виробничо-технологічній та освітній сферах; кадрове забезпечення інноваційної діяльності; взаємодія із ринком професійної праці. управління якістю інноваційної діяльності; нормативно-правове та науково-методичне забезпечення інноваційної діяльності; економічні аспекти інноваційної діяльності вищої школи обґрунтування яких надано у пункті 4.1 [451, с. 167].

Наступним етапом впровадження системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах була реалізація навчально-методичного, психолого-педагогічного розвитку конкурентних переваг ВНЗ, що здійснювалася за допомогою організаційно-методичних методів (науково-практичних конференцій, видання та організації виставок книг, організація наукових гуртків, відкритих лекцій, семінарів «круглих столів» тощо), відповідно до нормативно-правового забезпечення

інноваційної діяльності у вищих навчальних закладах (див. пункт 1.2) та планів роботи ВНЗ, що брали участь у експерименті.

Так, відповідно до досліджуваної проблематики, наприклад у Миколаївському національному аграрному університеті в планах роботи (2008 – 2012 рр.) було передбачено діяльність професорсько-викладацького складу та науково-педагогічних працівників за такими темами: інноваційно-інтелектуальний потенціал формування конкурентоспроможності аграрного сектора економіки (державний реєстраційний номер 0111U005973); ресурсне забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України (державний реєстраційний номер 0112U007740); толерантність у політиці: зміст, сучасні тенденції та концептуальні засади формування в Україні (номер державної реєстрації 0111U006368); формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств регіону; стратегічні напрями економічного розвитку аграрних підприємств в умовах міжнародного співробітництва; прийняття інвестиційних рішень в підприємствах АПК; адаптація діяльності аграрних формувань до умов світового продовольчого ринку; дослідження науково-методичних засад організаційно-економічного механізму ефективного розвитку підприємств АПК (012U002041). Повний перелік тем поданий у Додатку Е.

Запровадженню розробленої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах сприяло:

- *видання монографій, підручників, навчальних посібників:*

Видання монографій, підручників, навчальних посібників тощо, науково-педагогічних працівників Миколаївського національного аграрного університету, забезпечило організацію та проведення виставок сучасної наукової та навчально-методичної літератури.

Виставка як форма інноваційно-педагогічної роботи, покликана сприяти вирішенню не тільки навчально-ознайомчих завдань, але й забезпечувати в комплексі досягнення мети управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах в цілому.

Однією із інноваційних форм проведення виставок, на наш погляд, є організація віртуальних виставок. Наукові праці, методичні роботи та навчальні підручники, посібники, що демонструються на цій виставці містять інноваційні елементи (оригінальність, музичне оформлення тощо) подання матеріалу.

Безумовною перевагою віртуальних виставок є те, що це умовно не обмежений у часі та просторі захід, котрий реалізується за рахунок Інтернет-ресурсів, у межах якого бібліотека має можливість розмістити текстову інформацію, графічне, аудіо- або відео зображення експонатів, що розкривають зміст виставки. Відвідувачі віртуальної виставки можуть отримати повну інформацію за темою, що їх цікавить, без поспіху, часових або географічних обмежень і витрат, супутніх традиційним ресурсом та одержати іншу додаткову інформацію. Це, безумовно, сприятиме зверненню користувачів до ресурсів бібліотеки, більш активному її відвідуванню [494].

*Таблиця 4.3*

План видання монографій у 2015 році (2014 р. див. Додаток К)

| № з/п | Назва монографії | Прізвище та ініціали авторів | Обсяг (друк. арк.) |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Природно-ресурсна основа розвитку аграрного сектору: теоретичні і практичні аспекти | Вишневська О.М., Бобровська Н.В. | 11,0 |
| 2. | Стратегічне управління розвитком аграрного підприємства регіону | Сіренко Н.М., Баришевська І.В. | 15,0 |
| 3. | Ресурсне забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України | Сіренко Н.М., Сирцева С.В. | 15,0 |
| 4. | Розвиток інноваційного підприємництва в аграрному секторі економіки | Сіренко Н.М., Мельник О.І. | 15,0 |
| 5. | Банківське кредитування в забезпеченні розвитку стратегічних галузей економіки України | Крамаренко О.М. | 15,0 |
| 6. | Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах | Шарата Н.Г. | 18,75 |
| 7. | Альтернативні джерела енергії та їх застосування в АПК | Кабак О.О. | 25,0 |

*Продовження таблиці 4.3*

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| 8. | Чисельне моделювання перехідних процесів у імпульсних високовольтних електророзрядних системах з індуктивними накопичувачами енергії | Дубовенко К.В. | 15,0 |
| 9. | Інтенсивна технологія відтворення племінних свиней на півдні України | Мельник В.О. | 15,0 |
| 10. | Сучасний стан генетичного різноманіття свиней в Україні | Луговий С.І. | 15,0 |
| 11. | Сучасні методи дослідження порід і популяцій великої рогатої худоби молочного напрямку продуктивності | Гиль М.І., Галушко І.А., Сметана О.Ю., Каратєєва О.І., Коваленко В.В., Волков В.А. | 20,5 |

Джерело: авторська розробка

*Таблиця 4.4*

План видання підручників та навчальних посібників у 2015 р**.** (2014 р. див. Додаток К)

| № п/п | Назва | Гриф | Прізвище та ініціали авторів | Обсяг (друк. арк.) |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Практикум з політології: навчальний посібник | | Ханстантинов В.О. | 15,0 |
| 2. | Управління природоохоронною діяльністю | Експертна комісія з питань навчальної літератури у МНАУ | Котикова О.І., Крилова І.Г. Мельник І.О., Христенко О.А. Безпята І.В., Мамалюк О.А. Бабіч М.М., Поточилова І.С. | 8,0 |
| 3. | Генетика популяцій : підручник | МОН, МАПП | Трофименко О.Л., Гиль М.І., Сметана О.Ю. | 18,0 |
| 4. | Біологія продуктивності сільськогосподарських тварин : підручник | МОН, МАПП | Горбатенко І.Ю., Гиль М.І., Захаренко М.О., Федорович Є.І., Галушко І.А. | 35,0 |

Джерело: авторська розробка

*Таблиця 4.5*

Участь у виставках у 2013 році

| № п/п | Назва павільйону, виставки, дата проведення | Назва експонату, його коротка характеристика, очікування, фактичний економічний ефект від впровадження | Прізвище, ім'я, по батькові авторів експонату | Одержані нагороди | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | медалі | дипломи |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | IV Міжнародна виставка «Сучасні заклади освіти - 2013» 28 лютого – 2 березня 2013 року, Виставковий центр «КиївЕкспоПлаза» | Формування професійної компетентності студентів спеціальності «Облік і аудит» в умовах навчального комплексу «школа – коледж - ВНЗ», удосконалення системи підготовки фахівців з обліку і аудиту, створення єдиного освітнього простору «школа-коледж-МНАУ», використання новацій у навчальній, виховній і науково-методичній роботі, взаємоузгодження освіти і вимог роботодавця | Гуцаленко Л.В., Дубініна М.В., Потриваєва Н.В., Ксьонжик І.В., Лагодієнко Н.В., Кузьома В.В., Чебан Ю.Ю., Сирцева С.В., Лугова О.І., Пісоченко Т.С., Лесік І.М., Матвійчук О.С. | - | - |
| | | Використання АБС SCROOGE у підготовці фахівців економічного профілю | Сіренко Н.М., Чайка Т.О., Павлюк Є.О. | - | - |
| 2 | XII спеціалізована виставка «Освіта у 2014 р.», 04-06.12.2013 р. | Буклети «Навчальний банк», «Фінансистом я би став…». Екскурсії учнів шкіл (для залучення абітурієнтів) | Сіренко Н.М., Рябенко Г.М., Бурковська А.В., Чайка Т.О., Павлюк Є.О., Волкова І.Г. | - | - |
| 3 | Міжнародна виставка «Агро-2013», м. Київ (04.06.2013 – 07.06.2013 рр) | Навчальний посібник «Генетика популяцій» | Трофименко О.Л., Гиль М.І. | - | - |
| | | Навчальний посібник «Біологія собаки» | Іванова О.В., Гиль М.І. | - | - |
| | | Навчальний посібник «Біотехнологія» | Юлевич О.І., Гиль М.І. | - | - |
| | | Навчальний посібник «Біологія продуктивності с.-г. тварин» | Горбатенко І.Ю., Гиль М.І. | - | - |
| | | Навчальний посібник «Дресирування собак» | Гиль М.І. та ін. | - | - |
| | | Навчальний посібник «Методи непараметричної статистики» | Крамаренко С.С. та ін. | - | - |
| | | Навчальний посібник «Аналіз структури популяції» | Крамаренко С.С. та ін. | - | - |
| | | Монографія «Системний генетичний аналіз полігенно зумовлених ознак молочної худоби» | Гиль М.І. | - | - |
| | | Монографія «Фауна, екологія і внутрішньовидова мінливість наземних молюсків» | Крамаренко С.С. та ін. | - | - |

*Продовження таблиці 4.5*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Міжнародна виставка «Агро-2013», м. Київ (04.06.2013 – 07.06.2013 рр) | Свиноматки та племінний молодняк свиней порід дюрок української селекції, велика біла англійської та вітчизняної, ландрас, представлені господарства з якими працюємо на основі госпдоговірної тематики (ВАТ «Племзавод «Степной» Запорізької, СПК «Миг-Сервіс-Агро» Миколаївської, «Таврійські свині» Херсонської областей | Миколаївський НАУ:<br>Топіха В.С., Лихач В.Я.,<br>Луговий С.І.,<br>від господарств:<br>голова ВАТ «Племзавод «Степной»<br>Волков А.А.,<br>голова СПК «Миг-Сервіс-Агро»<br>Іванов С.С.,<br>голова СПК «Таврійські свині»<br>Загайкан А.І. | 2<br><br>2<br><br>1 | 1<br><br>1 |
| 5 | 100 кращих товарів України, виставковий центр «Експо Миколаїв», м. Миколаїв | Миколаївський національний аграрний університет (надання освітніх послуг) | Підпала Т.В.,<br>Назаренко І.В. | 1 | 1 |
| 6 | «Апімондія-2013», Міжнародний виставковий центр, м. Київ | Експонати меду півдня України | Таран С.І. | - | - |

Джерело: авторська розробка

- *підготовка до захисту дисертації та складання кандидатського мінімуму*

Науково-дослідна робота є одним із найважливіших розділів інноваційно-педагогічної діяльності у вищих навчальних закладах, ефективним засобом забезпечення фахового росту науково-педагогічних кадрів і підготовки студентів, здатних творчо реалізовувати в практичній діяльності сучасні перспективні інноваційні ідеї та технології. Головною метою науково-дослідної роботи на кафедрі (факультеті) є розробка наукової теорії та впровадження результатів наукових досліджень, що стосуються творчо-пошукової діяльності викладачів і студентів у галузі гуманітарних, природничих і спеціальних наук для забезпечення ефективності освітнього процесу. Результатом цієї роботи є навчання в аспірантурі, докторантурі та захист відповідних досліджень.

*Таблиця 4.6*

План підготовки до захисту дисертацій та складання іспитів кандидатського мінімуму у 2015 році . (див. Додаток Ж)

| № п/п | П.І.Б. здобувача | Вид дисертації (докт. /канд.) | Назва дисертації (кандидатського іспиту) | Дата проведення |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Ксьонжик І.В. | докторська | Інфраструктурне забезпечення соціально-економічного розвитку сільських територій: теорія, методологія, практика | 2015 |
| 2 | Шарата Н.Г. | докторська | Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах | 2015 |
| 3 | Мельник В.О. | докторська | «Теоретичне обґрунтування та практична реалізація інтенсивної технології відтворення племінних свиней в господарствах півдня України» | 2015 |
| 4 | Заскалєта С.Г. | докторська | Тенденції професійної підготовки фахівців аграрної галузі в країнах Європейського Союзу. | 2015 |

Джерело: авторська розробка

Повний перелік тем до захисту дисертації та складання кандидатського мінімуму у 2015 році поданий у Додатку Ж.

- *робота гуртків:*

Науково-дослідницька робота студентів передбачає виконання конкретних завдань науково-дослідницького характеру у період навчання;

оволодіння основами методики організації та виконання наукових досліджень, планування та організації наукового експерименту, обробки наукових даних, оформлення результатів дослідницької роботи; підготовку наукових публікацій за результатами наукового пошуку.

Науково-дослідницька робота студентів виконується, як правило, в позанавчальний час у формі студентських наукових гуртків, участі студентів у виконанні дослідної роботи спільно з науково-педагогічними парцівниками, що виконуються на кафедрах; роботи у студентських науково-інформаційних об'єднаннях і творчих майстернях, студіях; лекторської роботи з розповсюдження знань у галузі науки і культури; роботи з вчителями і учнями на громадських засадах.

*Таблиця 4.7*

План роботи наукових гуртків у 2015 році (2014 р. див. Додаток З)

| № з/п | Назва гуртка | Науковий керівник | Кількість студентів |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Проблеми та перспективи розвитку фінансів в економічній системі держави | Лункіна Т.І. | 80 |
| 2 | Інноваційний розвиток підприємств | Сіренко Н.М. | 25 |
| 3 | Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями | Рябенко Г.М. | 30 |
| 4 | Проблеми сталого розвитку економіки України | Пилипенко Т.В. | 20 |
| 5 | Інноваційні процеси в економіці України | Марчук Л.П. | 25 |
| 6 | Соціальна адаптація студентів-випускників при працевлаштуванні | Шарін О.В. | 20 |
| 7 | Поглиблене вивчення інформатики | Іхсанов Ш.М.<br>Кірей К.О. | 20 |
| 8 | Комп'ютерні технології | Борян Л.О. | 15 |
| 9 | Мовознавча студія | Кравченко Т.П. | 18 |
| 10 | «Краяни» | Березовська Т.В. | 18 |
| 11 | Поглиблене вивчення аспектів менеджменту ЗЕД в аграрному секторі економіки | Ключник А.В.,<br>Галунець Н.І. | 20 |
| 12 | Поглиблене вивчення тенденцій в міжнародній економіці | Гончаренко І.В.<br>Тимофієва Г.С. | 20 |
| 13 | Методи оптимізації управління та прийняття рішень | Домаскіна М.А. | 10 |
| 14 | Держава та економіка - основи взаємодії | Котикова О.І. | 40 |
| 15 | Ефективне інвестування | Крилова І.Г. | 25 |

*Продовження таблиці 4.7*

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| 16 | Економічний дискусійний клуб | Мельник І.О. | 50 |
| 17 | Організація підприємницької діяльності і агробізнесу | Червен І.І., Іваненко Т.Я. | 18 |
| 18 | Актуальні проблеми інженерно-педагогічної освіти | Горбунова К.М. | 11 |
| 19 | Методи математичної статистики в генетиці та в племінній справі | Богданов С.І. | 15 |
| 20 | «Deutsch Klub» | Марковська А.В. Саламатіна О.О. | 25 |
| 21 | Клуб «Науковий переклад» | Заскалєта С. Г. | 25 |
| 22 | English club | Ігнатенко Ж. В. Артюхова О. В. | 25 |

Примітка: повний перелік наукових гуртків поданий у Додатку З.

Джерело: авторська розробка

- *розробка та впровадження інноваційних проектів:*

Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних цілей і програм їх досягнення, що представляють собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації і забезпечують ефективне вирішення конкретної науково-технічної задачі, вираженої в кількісних показниках і приводить до інновації.

До основних елементів інноваційного проекту відносяться:

- сформульовані цілі і завдання, що відображають основне призначення проекту;

- комплекс проектних заходів щодо вирішення проблеми інноваційної та реалізації поставлених цілей;

- організація виконання проектних заходів, тобто їхній зв'язок з ресурсами і виконавцям для досягнення цілей проекту в обмежений період часу і в межах заданої вартості та якості;

- основні показники проекту (від цільових - за проектом в цілому, до приватних - за окремим значенням, темам, етапам, заходам, виконавцям), у тому числі показники, що характеризують його ефективність [495].

*Таблиця 4.8*

Інноваційні проекти Миколаївського національного аграрного університету

| № з/п | Назва проекту | Інноваційність | Термін виконання | Вартість проекту | Кількість задіяних науково-педагогічних працівників | Отримані результати |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Допомога в реалізації Спільного Проекту Європейського Союзу та Програми розвитку ООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» в Миколаївській області | Обґрунтування переваг кооперативної діяльності на селі | 2012-2016 рр. | | 7 | Консультації провідних спеціалістів сільських громад |
| 2 | «Черешневий сад» | Застосування польської технології посадки + інноваційні методи вирощування | 2014-2016 рр. | 2 млн. 673 тис. грн | 3 | Розробка бізнес-плану |
| 3 | Створення свинокомплексу «ЕКО-СВИНІ» (представлено до розгляду) | Отримання екологічно чистої свинини | 2014-2020 рр. | 1429905 грн | 10 | У дев'ятому місяці сьомого року господарювання чистий прибуток після сплати кредиту та відсотків за користування кредитом очікується в сумі 113938 грн. |
| 4 | Інноваційний проект з будівництва «Навчально-науково-виробничого цеху з переробки молока» | Технологія з виробництва якісних молочних продуктів | 2018 р. | 11 678,959 тис. грн | 3 | Впровадження технологій виробництва якісних молочних продуктів з натуральної сировини. |

*Продовження таблиці 4.8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Інвестиційний проект «Навчально-науковий цех переробки м’яса» | Технологія з виробництва якісних м’ясних продуктів | 2018 р. | 11 370,888 тис. грн | 3 | Впровадження технологій переробки м’яса і виробництва якісних м’ясних продуктів харчування. |
| 6 | Інноваційний проект з будівництва тваринницького комплексу великої рогатої худоби в умовах ННПЦ університету | Сучасна технологія виробництва якісного молока на інтенсивній основі | 2017 р. | 32,3 млн грн | 2 | Впровадження комплексу селекційних, технологічних, біотехнологічних та економічних розробок, спрямованих на виробництво якісної молочної сировини для переробних підприємств. |
| 7 | Створення лабораторії молекулярно-генетичних досліджень та визначення ГМО | Незалежна лабораторія з міжнародним визначенням якості оцінювання | 2014 р. | 150 тис. дол. США | 5 | Розроблено проект |

*Продовження таблиці 4.8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Інвестиційний проект «Навчально-науково-виробничий свинокомплекс МНАУ» | Створення сучасного підприємства на базі використання найновітніших вітчизняних та світових досягнень у технології ведення галузі свинарства для проведення наукової та навчальної діяльності, забезпечення населення Миколаївської області та інших південних регіонів високоякісною свининою | 2010-2013 рр. | 66,0 млн. грн | 3 | Підвищення ефективності навчального процесу з використанням сучасних лабораторій та сучасного ведення галузі свинарства. Реалізація щорічно 1300 гол. висококласного племінного молодняка порід велика біла, дюрок, ландрас, п’єтрен в господарствах південного регіону. Створені інноваційні лабораторії забезпечуватимуть можливість проведення наукових досліджень аспірантів та докторантів. За умов впровадження даного інвестиційного проекту вирішується відразу три складові: навчальна, наукова та виробнича. |

*Продовження таблиці 4.8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | Зариблення ставків в умовах ННПЦ університету | Створення центру з рибництва на базі використання найновітніших вітчизняних та світових досягнень у технології ведення галузі рибництва. Поглиблене використання новітніх наукових досягнень у навчальному процесі при підготовці студентів університету | 2014-2016 рр. | 324,4 тис. грн | 1 | Впровадження інтенсивних технологій виробництва риби високої індивідуальної маси. |

Джерело: авторська розробка

- *створення зв'язків університетської науки з виробництвом (партнерські стосунки):*

Я. Гордон [100, с. 47], зазначає, що «маркетинг партнерських відносин (маркетинг взаємодії) – це безперервний процес визначення та створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання та розподілення вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії». Науковець наголошує, що партнерами на ринку виступають індивідуальні покупці та постачальники, а ланцюг партнерських відносин, складається з інвесторів / власників; ради директорів; керівництва; співробітників; профспілок; банкірів; постачальників знань; постачальників обладнання; постачальників сировини та матеріалів; продавців інформаційних технологій; каналів посередників; покупців; засобів масової інформації; політичних кіл та органів державного регулювання [100, с. 217].

М. Мотина, у свою чергу, виділяє чотири типи партнерства: партнерство постачальників, партнерство покупців, внутрішнє партнерство та відносне партнерство [261, с. 9].

Д. Корчунов обумовлює, що «партнерські відносини – це процес співпраці між компанією-споживачем та компанією-постачальником, в результаті якої обидві сторони отримують економічні вигоди» [203, с. 24].

Залучення до співпраці партнерських організацій з Миколаївським національним аграрним університетом також сприяло підвищенню ефективності інноваційно-педагогічної діяльності підтвердженням чого стали договори, укладені з виробниками на розроблення наукових досліджень.

*Таблиця 4.9*

Зв’язок університетської науки з виробництвом. Договори, укладені з виробниками на розроблення наукових досліджень (за період 2013-2014 рр.)

| № з/п | Назва теми | Термін виконання | Сума договору | Отримані результати |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Робоча програма з дисципліни «Методи оптимізації в економіці» для студентів 4 курсу напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» | 9.10.2013 р. | - | Рішення Єланецької райдержадміністрації про доцільність викладання вказаної дисципліни,як сучасної, актуальної при підготовці спеціаліста для роботи в аграрній сфері |
| 2 | Робоча програма з дисципліни «Управління змінами» для студентів 5-го курсу напряму підготовки 8.03060101 «Менеджмент організації та адміністрування» | 15.10.2013 р. | - | Відгук від департаменту агропромислового розвитку Миколаївської облдержадміністрації |
| 3 | Робоча програма з дисципліни «Методи обробки інформації та прогнозування» для студентів 4 курсу напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» | 15.10.2013 р. | - | Відгук від товариства з обмеженою відповідальністю «Золотий колос» |
| 4 | ООО «НВП Херсонський машинобудівний завод» | 2011-2016 рр. | - | Створена спеціалізована проблемна лабораторія з моделювання технологічних процесів зерно- та кукурудзозбиральних машин, виготовлені та досліджені експериментальні робочі органи збиральних машин |

*Продовження таблиці 4.9*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 5 | Південно-Українська філія Українського науково-дослідного інституту прогнозування та випробування техніки і технологій для сільськогосподарського виробництва імені Леоніда Погорілого | 2012-2017 рр. | - | Метою договору є науково-технічна співпраця, яка направлена на зменшення строків розробки і впровадження у виробництво нових машин, модернізованих робочих органів, які забезпечують зниження енергомісткості і технологічного процесу, покращення якісних показників виконання технологічного процесу, що полягає в знижені травмування зерна, зменшенні втрат, а також підвищенні надійності конструкцій зернозбиральних машин.<br>Отримано 2 патенти. |
| 6 | ПП «Агроторговий дім РіКо» | 2012-2015 рр. | - | Метою договору є підвищення кваліфікації викладачів МНАУ, проведення занять зі студентами, розробка і впровадження наукових досягнень у виробництво |
| 7 | Договір про науково-технічне співробітництво МНАУ з ПАТ “Миколаївобленерго” | 2013 р. | - | Виконано чисельне моделювання втрат енергії на перехідних опорах устаткування електричних систем і мереж |
| 8 | Удосконалення технологічних прийомів виробництва продукції перепелівництва | 2013-2016 рр. | 8 тис. грн | Підвищення збереженості поголів’я молодняку перепелів при вирощуванні на 7%. |
| 9 | Організація робіт по створенню племінного заводу з розведення свиней української м’ясної породи; розробка технології ефективного виробництва свинини в умовах СТОВ «Таврійські свині» Садовського району Херсонської обл. | 2013-2014 рр. | 20 тис. грн | Створено племзавод свиней української м’ясної породи на 200 основних свиноматок і племрепродуктор з розведення свиней великої білої породи на 100 основних свиноматок. Підвищенні показники багатоплідності на 0,3%, збереженості на 1,8%. |

*Продовження таблиці 4.9*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 10 | Вдосконалення та впровадження біотехнологічних методів регуляції та прискореного розмноження с.-г. Тварин | 01.10.13-01.10.14 рр. | 10 тис. грн | Організація технології інтенсивного відтворення с.-г. тварин. Впорядковується облік з відтворення корів в телиць. Проведена акушерсько-гінекологічна диспансеризація маточного поголів'я великої рогатої худоби. |
| 11 | Науково-технічне забезпечення та розробка технологій ефективного виробництва свинини в умовах ВАТ «Племзавод «Степной» Запорізької обл. | 2013-2014 рр. | 20 тис грн | Розроблені науково-технічні заходи з питань селекційно племінної роботи, годівлі та утримання свиней, що забезпечило підвищенню показників багатоплідності на 0,5%, збереженості на 0,3%. |
| 12 | Організація селекційно-племінної роботи з породами велика біла вітчизняної та зарубіжної селекції в умовах СГПП «Техмет- Юг» Миколаївської обл. | 2013-2015 рр. | - | Проведена племінна оцінка свиней породи велика біла англійської, французької та угорської селекції та використання їх в системах схрещування та гібридизації. |
| 13 | Удосконалення технології комфортного утримання великої рогатої худоби молочного напрямку продуктивності в племзаводі СТОВ «Промінь» Арбузинського району | 2013-2016 рр. | 3 тис. грн | Підвищення рівня молочної продуктивності по стаду великої рогатої худоби на 20-25%. |
| 14 | Угода про творче співробітництво з ТОВ «ОАЗИС БИСАН» | 2013-2018 рр. | – | Вивчення та виконання технологічних процесів в цеху УЗВ і на ставах, надання методичної та практичної допомоги з питань вирощування рибопосадкового матеріалу та товарної риби. |
| 15 | Вдосконалення та впровадження біотехнологічних методів регуляції та прискореного розмноження с.-г. Тварин | 01.10.2013-01.11.2014 рр. | 10 тис. грн | Впроваджено використання біологічно-активних препаратів для стимуляції і синхронізації статевої охоти с.-г. тварин. Збільшення виходу телят на 100 корів на 3-4%. |

Джерело: авторська розробка

- *проведення конференцій, семінарів тощо:*

Є. Хриков, наголошує, що зміст діяльності керівника в організації науково-практичної конференції полягає:

- у визначенні теми конференції, забезпеченні розробки її програми відповідно до завдання роботи навчального закладу;

- в ознайомленні всіх зацікавлених з тематикою і терміном проведення конференції;

- у запрошенні до виступу на пленарному засіданні провідних фахівців із цієї проблеми;

- у забезпеченні активної участі працівників навчального закладу в роботі конференції;

- у вирішенні матеріально-фінансових проблем, пов’язаних з проведенням конференції;

- у забезпеченні редагування та видання матеріалів конференції;

- у забезпеченні конференції необхідними приміщеннями;

- у створенні для працівників навчального закладу можливостей відвідати конференцію [437].

Про ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах свідчить високий рівень організації, проведення та престижності конференцій, зростаюча кількість її учасників (з кожним роком), використання матеріалів конференції в інноваційно-педагогічній та науково-практичній діяльності.

Так, наприклад за 2013 рік професорсько-викладацький склад та науково-педагогічні працівники Миколаївського національного аграрного університету взяли участь у 149 міжнародних, 44 державних та 23 регіональних науково-практичних конференціях. Список конференцій подано у Додатку Л.

- *кадрове забезпечення*

Найбільш продуктивно наукова категорія «колектив» представлена в концептуальному апараті педагогіки. Колектив розглядається у педагогіці не

лише як інструмент виховання, але й як його визначальна мета: «Колектив – це контактна сукупність, заснована на принципі об'єднання. Колектив об'єднує людей не лише за загальною метою й у спільній праці, але й у загальній організації цієї роботи… Колектив – соціальний організм, відповідно він має органи управління та координування, уповноваженими, у першу чергу, презентувати інтереси колективу та суспільства…» [245].

Проблема колективу – одна з найактуальніших у соціальній психології, нею у різні періоди займалися К. Абульханова-Славська, Б. Белаяєв, В. Бехтерев, А. Брушлинський, А. Залужний, А. Петровський та ін. [1; 36; 42; 157]. З точки зору соціальної психології колектив розглядається як різновид малої групи, її особливий якісний склад – вищий рівень соціально-психологічної зрілості.

Важливе значення у розвитку уявлень про колектив мають праці В. Бехтерева [42], у яких викладено основні підходи до визначення даної категорії і які вплинули на всі подальші дослідження з проблем колективу. В. Бехтерев розумів колектив як будь-яку спільність: «колектив має дві основні особливості, що його характеризують: єдність та взаємодія. Колектив людей … в своїй основі завжди має щось загальне, наприклад загальний настрій, загальне обговорення, загальне рішення або постанова, або єдність цілі та дій… Будь-який самостійний колектив починає своє життя із самовизначення, він встановлює й з'ясовує свої власні завдання і цілі, відділяючи їх від завдань і цілей інших колективів. Тільки після цього налагоджуються певні відносини такого колективу з іншими» [42]. У теоретичному плані ідеї В. Бехтерева про функції колективних цілей, як інтеграторі колективу, його умові згуртування, про чинники погодження індивідуальних та напрацювання колективних дій і сьогодні мають неоціннений науковий інтерес.

Проблема колективу у контексі соціально-економічних умов життя суспільства подана у роботах Б. Беляєва [36]. Автор виокремив такі ознаки соціальної групи, як часове та просторове розміщення індивідуумів,

об’єднання їх у «систему взаємодії», дослідив розвиток групової структури, де показав, що володіння засобами вирішення групового завдання робить члена групи більш владним, ініціативним, тобто посилює вплив у групі.

Колектив як соціальну цілісність людей, що не зводиться до суми індивідів досліджував А. Залужний [157], який запропонував оцінювати ступінь організованості групи за такими ознаками:

- наскільки група може самостійно розподіляти цю роботу серед своїх членів;

- наскільки члени групи підпорядковуються рішенню колективу;

- наскільки група може синтезувати виконану окремими її членами, роботу.

Ідея про те, що колектив є середовищем для саморозвитку та самовизначення групи розроблялася А. Петровським, К. Платоновим, Л. Уманським та ін. На думку А. Петровського [299], саме у колективі проявляються елементи групової активності, у якій він виокремлює три шари: у першому – реалізуються безпосередні контакти між людьми, що засновуні на емоційній прийнятності; у другому та третьому – розвиваються взаємини, що ґрунтуються на прийнятті всіма членами групи єдиних цілей групової діяльності. А. Петровський стверджував, що третій шар відповідає вищому рівню розвитку групи і, відповідно, його наявність дозволяє констатувати, що перед нами колектив [299].

У сучасній теорії управління вибір моделей залучення колективу до управління – це складний, багатофакторний феномен [23; 32; 83], що залежить як від політики, стратегії, цілей діяльності ВНЗ, так і від стилю керівництва. Тому спонукання до процесу управління науково-педагогічних працівників має передувати аналіз ступеня його особистої та психологічної зрілості, рівня кваліфікації окремих педагогів, їхніх інтересів, потреб і можливостей, перспектив кар’єрного росту, мотивів тощо.

Як свідчить досвід, для ефективної участі науково-педагогічних працівників в управлінській діяльності необхідно підвищити їхню

компетенцію у напрямі: розширення професійної самосвідомості, зміни як смислових (застарілі погляди, позиції з різних питань), так і операційних (стереотипів дій, методик оцінки та самооцінки якості діяльності професійних настанов); корекції особистісних якостей, подолання негативних чинників у спілкуванні; активізації самоконтролю, дослідної діяльності, пов'язаної із засвоєнням та запровадженням нових освітніх технологій, методів управління [498, с. 125].

Як об'єкт управління науково-педагогічні працівники ВНЗ є складним утворенням, яке має змістовну та структурну характеристики. Зі змістової точки зору науково-педагогічні працівники характеризуються життєвим, виробничим та громадським досвідом, професійними знаннями, вміннями та навичками, особистісними якостями, рівнями кваліфікації, службовим потенціалом та недоліками тощо.

Важливим чинником забезпечення погодженості дій багатопрофільного колективу (ВНЗ) є засвоєння культури управління.

На думку І. Кузьміна, для ефективного управління персоналом необхідно володіти високим рівнем управлінської культури. Автор розкриває програму формування такої культури, наголошуючи, що культура ділових відносин залежить від соціокультурного середовища, від фахівців, що прагнуть до самоствердження [214].

На нашу думку, культура управління – це досягнений рівень ефективності управління у різних сферах за рахунок ефективності управління у різних сферах за рахунок високої культури самого фахівця. Ми підтримуємо ідею Ф. Русинова про необхідність формування вітчизняної концепції культури управління, на думку якого, система організації та люди в цій системі мають розвиватися одночасно і, в ідеалі, досягти гармонійної відповідності, тобто люди мають удосконалювати організацію, а організація – людей [348]. В авторському розумінні сутність сучасного менеджменту полягає у цілеспрямованій зміні поведінки людей під час їхньої спільної діяльності. Ця поведінка регулюються всіма підсистемами закладу, але

найбільш суттєвий вплив надає взаємодія технологічної та духовної культури, і особливо розвиток людського фактору як передумови розвитку всіх інших підсистем організації (табл.4.8).

Культура менеджменту охоплює й досягнення матеріальної цивілізації. Тому управлінська культура керівників має об'єднувати засвоєння всього арсеналу технологічної та духовної культури менеджменту [366]. До того ж засоби духовної культури дозволяють оцінити ситуацію та зробити вибір напряму на основі ціннісних орієнтирів.

*Таблиця 4.10*

Структура культури менеджменту

| **Технологічна культура менеджменту** | **Духовна і наукова культура менеджменту** |
|---|---|
| 1. Засвоєння зовнішньої та внутрішньої інформації в одиницю часу, а також забезпечення її правдивості. | 1. Парадигми управління – теорії управління з гуманітарними ідеями |
| 2. Засвоєння техніки управління: пристрої, реєстратори контролю, носії інформації та її обробки тощо. | 2. Методологічна інфорастуктура менеджменту – сучасні методи спеціальних наук, що складають наукову культуру менеджменту, зокрема психології, соціології, управління, педагогіки, теорії організації тощо. |
| 3. Технічні та організаційні структури, підрозділи | 3. Неофіційна організаційна культура, міфи традиції і легенди менеджменту |
| 4. Соціально-управлінські технології, стратегії, навики прийняття рішень, проведення досліджень, розрахунків, здійснення функції мотивації, контролю планування та координації | 4. Офіційна організаційна культура: моральні норми, кодекси, правила поведінки.<br>5. Правові і моральні обмеження: заборони, форми відповідальності.<br>6. Національний менталітет |

Джерело: авторська розробка

Важливою умовою результативного функціонування ВНЗ є його кадрова політика, орієнтована на формування колективу, здатного до творчості та безперевного розвитку.

На думку Є. Хрикова, педагогічне управління полягає у «діяльності управлінської системи, що спрямована на створення соціально-

прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, які потрібні для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації мети освітнього закладу» [437, с. 28].

Професорсько-викладацький склад виступає суб'єктом якості освіти, так як саме від науково-педагогічних працівників залежить рівень підготовки спеціалістів. Така роль педагогів вищої школи потребує якісно нових підходів до формування викладацьких кадрів, організації їхньої діяльності, професійного росту та кар'єрного просування у загальній системі управління кадрами вищої школи.

Науково-педагогічні кадри мають відповідати вимогам тієї аудиторії, якій вони надають знання. Сучасний студент є учасником мережевого співтовариства інноваційної молоді, що досконало володіє інформаційними технологіями. Викладач має не лише володіти технологіями, але й розуміти концепцію, перетворитися із джерела інформації у провідника до глобального світу знань.

Підсумовуючи все вищезазначене, підтвердженням ефективності розробленої нами системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у Миколаївському національному аграрному університеті стало відповідне кадрове забезпечення (див табл. 4.11)

*Таблиця 4.11*

Кадрове забезпечення Миколаївського національного аграрного університету

| Вчена ступінь/ звання | 2012 рік | 2013 рік | 2014 рік |
|---|---|---|---|
| Доктор/професор | 43 | 46 | 50 |
| Кандидат/доцент | 161 | 165 | 167 |

Джерело: авторська розробка

Кадрове забезпечення інноваційно-педагогічної діяльності Миколаївського національного аграрного університету охоплює такі заходи:

- створення у ВНЗ багаторівневої підготовки та перепідготовки кадрів для інноваційної діяльності, зокрема для системи освіти;

- підвищення кваліфікації й організація стажувань науково-педагогічних працівників й наукових співробітників у галузі організації інноваційної діяльності та управління наукомісткими проектами у галузі науки й освіти;

- розробку єдиної системи навчально-методичного забезпечення підготовки кадрів для інноваційної сфери, разом з електронним й мультимедійним навчально-методичним забезпеченням.

Вирішення проблеми кадрового забезпечення може здійснюватися за допомогою підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників.

- *підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності*

Процес управління ґрунтується на розвитку суб'єктів управління, тому необхідно у ВНЗ створити або осучаснити відповідну внутрішню систему підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, яка б функціонувала у систематичному режимі оновлення й розвитку, сприяючи підготовці науково-педагогічних кадрів до діяльності в освітньому закладі та сприяла підвищенню ефективності системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, через якісні зміни в досвіді педагога, що проявляються в оперативному використанні найновіших досягнень педагогічної науки та в моделюванні власної науково-педагогічної діяльності на основі певних ідей.

Система підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників має бути спрямована на зростання рівня фундаментальності педагогічних знань кожного науково-педагогічного працівника, на забезпечення гармонізації науково-предметних, світоглядно-методологічних, дидактичних знань, що надасть змогу науково-педагогічному працівнику

виробити у собі професійні цінності, оволодіти сучасними технологіями впливу на особистість студента для його професійного формування.

Метою підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників ВНЗ є вдосконалення професійної підготовки шляхом поглиблення і розширення їх професійних знань, умінь і навичок, набуття досвіду щодо виконання додаткових завдань та обов'язків у сфері своєї професії і посади.

Основними завданнями підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників ВНЗ є:

- оновлення та розширення знань, формування нових професійних компетентностей в психолого-педагогічній, науково-дослідній, організаційно- управлінській діяльності;

- засвоєння інноваційних технологій, форм, методів та засобів навчання;

- набуття досвіду формування змісту навчання з урахуванням його цільового спрямування, посадових обов'язків працівників, здобутої освіти, досвіду практичної роботи та професійної діяльності, їх інтересів і потреб;

- вивчення педагогічного досвіду, сучасного виробництва, методів управління, ознайомлення з досягненнями науки, техніки і виробництва та перспективами їх розвитку;

- розроблення пропозицій щодо удосконалення навчально-виховного процесу, впровадження у практику навчання кращих досягнень науки, техніки і виробництва;

- застосування інноваційних технологій реалізації змісту навчання, що передбачає його диференціацію, індивідуалізацію, запровадження дистанційних, інформаційно-комунікативних технологій навчання (Додаток А).

Зміст системи підвищення кваліфікації має формуватися відповідно до функціональних характеристик науково-педагогічних працівників ВНЗ, зокрема науково-педагогічний працівник вищої школи:

- творчий працівник, який відмовився від готових методичних розробок і здатний конструювати на науковій основі власні, індивідуальні педагогічні системи, створювати нові педагогічні технології та методи професійного навчання;

- професіонал, здатний до інтеграції наукових знань;

- людина, здатна організувати життєдіяльність студентів так, щоб підготувати їх до адаптації і самореалізації у змінному суспільстві, сформувати соціальну зрілість випускника ВНЗ як громадянина України та майбутнього фахівця;

- дослідник, здатний до всебічного аналізу власної науково-педагогічної діяльності, педагогічного процесу та його результатів, до об'єктивної оцінки досягнень як у своїй роботі, так і розвитку студентів;

- психолог, що впливає на студентів відповідно до особливостей їхнього психологічного розвитку та індивідуальних якостей;

- методист-розробник навчально-методичного забезпечення дисциплін, що викладаються;

- консультант студентів під час проходження ними різних видів практики;

- суб'єкт педагогічного процесу, здатний забезпечити власний саморозвиток, індивідуальність, професійний імідж.

Для успішного розвитку інноваційно-педагогічної діяльності нами розроблено орієнтовну професійну програму підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності аграрних вищих навчальних закладів. (Додаток Б). Дана програма реалізується за допомогою написаного нами спецкурсу.

Метою викладання запропонованого спецкурсу є формування професійно значущих умінь науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною

освітою, інноваційного потенціалу педагогів аграрних вищих навчальних закладів.

Зміст програми визначено відповідно до:

- сучасних вимог щодо форм, методів і засобів професійної діяльності науково-педагогічних працівників;

- державних та галузевих стандартів вищої освіти;

- досягнень у напрямах соціальної, психологічної, управлінської, економічної, правової, технологічної підготовки тощо.

Підвищення кваліфікації забезпечує поєднання теоретичного матеріалу з практичною спрямованістю у вирішенні конкретних завдань і проблем розвитку вищих навчальних закладів

Основні завдання:

1. Висвітлити наукові основи з інноваційного спрямування та педагогічної діяльності науково-педагогічних та педагогічних працівників.

2. Сформувати у слухачів систему необхідних понять, умінь та навичок з питань інноваційно-педагогічної діяльності.

3. Навчити слухачів реалізовувати набуті знання в процесі розробки навчальних та виховних занять.

Реалізація програми сприятиме формуванню чіткого уявлення науково-педагогічних та педагогічних працівників про зміст та критерії інновації, оволодінню методикою застосування інноваційних форм навчання та виховання, виробленню необхідних професійних навичок та умінь використання конкретних інноваційних технологій, моделювання експериментальних систем, формуванню методичного інструментарію щодо вирішення проблемних та конфліктних ситуацій; а також забезпечить необхідні умови щодо впровадження принципів гуманістичної педагогіки.

Відповідно до вимог освітньо-професійної програми слухачі повинні знати: особливості розвитку інноваційної діяльності; детермінанти інноваційної спрямованості та педагогічної діяльності; систему, методи стимулювання інноваційної діяльності науково-педагогічних та педагогічних

працівників; основні умови реалізації педагогічних інновацій; сутність конкретних інноваційних технологій навчання; основи гуманістичної педагогіки; основи педагогічної комунікації; та вміти: обґрунтувати інноваційну стратегію; освоювати та застосовувати педагогічні інновації; реалізовувати на практиці здобуті знання; проектувати та моделювати свої ідеї на практиці.

Інформаційний обсяг курсу підвищення кваліфікації складається із чотирьох модулів: загальні засади педагогічної інноватики; новітні освітні технології; інноваційна діяльність науково-педагогічних працівників; педагогічні комунікації.

Модуль 1. Загальні засади педагогічної інноватики містить такі теми: Інноваційні тенденції розвитку сучасної освіти; Інноваційна діяльність у сучасному навчальному закладі. Організаційні форми реалізації інновацій.

Інноваційні тенденції розвитку сучасної освіти. Визначення поняття «педагогічна інноватика» та «інноваційність». Сучасна освітня ситуація. Соціальне значення принципів Державної національної політики. Розвиток інноваційних процесів у освіті на сучасному етапі. Чинники, що сприяють інновації: інтенсивний розвиток інформаційних технологій у всіх сферах людської життєдіяльності; оновлення змісту програми «Освіта» (Україна XXI століття). Сучасний аграрний вищий навчальний заклад: теорія і практика впровадження інноваційних технологій. Міжнародне співробітництво в упровадженні інноваційних технологій навчання в аграрних вищих навчальних закладах.

Інноваційна діяльність у сучасному навчальному закладі. Організаційні форми реалізації інновацій. Інноваційні підходи до управління навчально-виховним процесом у ВНЗ. Шляхи впровадження інноваційних технологій у закладах різного типу. Методологічні вимоги до педагогічних технологій: концептуальність, системність, можливість управління, ефективність, відтворюваність, візуалізація. Роль інноваційної діяльності у сучасних навчальних закладах. Інтерактивні методи навчання: «мозковий

штурм», прес-конференція, ділові ігри, інтерв'ю, дискусія, емпатія, інверсія, синектика, кейсовий метод тощо. Експеримент як форма і важлива складова інноваційної педагогічної діяльності. Досвід упровадження інтерактивних методів навчання в аграрних вищих навчальних закладах.

Правове регулювання інноваційної діяльності ВНЗ. Наукові організації як джерело формування та реалізації інновацій. Взаємодія наук (фундаментальні, прикладні) у процесі створення інновацій. Форми організації наукової діяльності (академічна, вузівська, галузева, заводська, комерційна наука). Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності. Організаційні форми інтеграції науки та виробництва. Зв'язок інновацій, досліджень та виробництва. Формування та функціонування нових організаційних структур: науково-технологічні парки, науково-промислові консорціуми, технополіси, «фірми-інкубатори», стратегічні альянси. Форми технологічної кооперації. Міжфірмова науково-технічна кооперація в інноваційних процесах. Міжнародні наукові конференції як чинник інноваційної діяльності навчального закладу та активізації партнерства.

Модуль 2. Новітні освітні технології. Освіта як багатоаспектне поняття. Аграрна професійна освіта: зміст, завдання та структура; Методика навчання і специфіка їхньої реалізації в аграрних ВНЗ. Методичне забезпечення вищих навчальних закладів, кафедр, викладачів, допоміжного персоналу. Якість освіти як першочергове завдання ВНЗ. Методика навчання та специфіка їх реалізації в аграрних ВНЗ.

Освіта як багатоаспектне поняття. Аграрна професійна освіта: зміст, завдання та структура. Поняття про дидактику як галузь педагогіки. Взаємозв'язок між освітою і навчанням. Зміст освіти та навчання. Поняття освіти як системи, як освітнього простору, як результату. Основні тенденції сучасної освіти.

Інновації в аграрній освіті. Сучасна вища аграрна освіта України – проблеми та перспективи. Система освітніх стандартів України, їх структура та зміст. Поняття освітньо-кваліфікаційних характеристик (ОКХ)

та освітньо-професійних програм (ОПП). Нормативне навчально-методичне забезпечення. Комплекс навчально-методичного забезпечення – структура та вимоги до складання. Професійна характеристика сучасного науково-педагогічного працівника вищої школи.

Методика навчання та специфіка її реалізації в аграрних ВНЗ. Методичне забезпечення вищих навчальних закладів, кафедр, викладачів, допоміжного персоналу. Суть та структура процесу навчання. Закономірності навчання професійно орієнтованим дисциплінам. Поняття про дидактичні принципи та особливості їх реалізації в навчальному процесі аграрного ВНЗ. Загальні поняття про методи та заходи навчання. Класифікація методів навчання на основі їх суттєвих ознак. Вибір оптимального поєднання методів навчання та специфіка їх реалізації під час вивчення професійно-орієнтованих дисциплін. Удосконалення методичної майстерності науково-педагогічного працівника вищої школи. Організаційно-методичне забезпечення кредитно-трансферної системи організації навчального процесу. Поняття інтерактивних технологій навчання.

Якість освіти як першочергове завдання ВНЗ. Методика навчання та специфіка їх реалізації в аграрних ВНЗ. Модернізація системи оцінювання знань студентів вищих навчальних закладів України за міжнародними стандартами якості. Контроль за результатами навчально-пізнавальної діяльності. Засоби діагностики якості вищої освіти – як складова галузевих стандартів. Загальна характеристика педагогічного тесту та тесту професійної компетенції. Технологія проведення тестового екзамену. Тестові завдання закритої і відкритої форми. Загальні вимоги до основних видів тестів.

Модуль 3. Інноваційна діяльність науково-педагогінчих та педагогічних працівників містить теми: Інноваційний потенціал науково-педагогічного працівника. Передовий педагогічний досвід. Критерії педагогічних інновацій; Інноваційні аспекти психологічної діагностики особистості. Основи педагогічних інновацій. Мета і завдання гуманістичного виховання.

Механізми становлення особистості. Інноваційні аспекти психологічної діагностики особистості.

Інноваційний потенціал науково-педагогічного працівника. Передовий педагогічний досвід. Критерії педагогічних інновацій. Сутність поняття « передовий педагогічний досвід», особливості педагогічного новаторства в історичному аспекті.

Критерії педагогічних інновацій: новизна, оптимальність, результативність та ефективність. Види інноваційних освітніх закладів: активні, активно-адаптовані, часткові, системні. Умови реалізації педагогічних інновацій: багатоваріантність освітнього середовища, готовність педагогів до інноваційної діяльності – усвідомлення необхідності інноваційної діяльності, готовність до творчої діяльності щодо нововведень, узгодження особистих цілей з інноваційною діяльністю, готовність до подолання творчих невдач тощо, технічно-методичне забезпечення навчальних закладів. Інноваційні освітні процеси. Відмінності між стабільними та інноваційними процесами.

Основи педагогічних інновацій. Мета і завдання гуманістичного виховання. Механізми становлення особистості. Історичні аспекти педагогічної технології. Сутність і особливості педагогічної технології. Головні ознаки педагогічної технології. Класифікація педагогічних технологій. Спільне і відмінне у поняттях «педагогічна система», «методика», «педагогічна технологія». Проблема технологогізації виховного процесу.

Методологічна основа гуманістичної педагогіки. Поняття про гуманізм. Аксіологічний підхід до вивчення педагогічних явищ. Особистісно орієнтований підхід як основа методології гуманістичного виховання. Особистісно орієнтований зміст освіти: розвиток природних, соціальних властивостей, властивостей суб’єкта культури. Мета сучасного виховного процесу.

Інноваційні аспекти психологічної діагностики особистості. Психологічний діагноз: система основних понять. Методики психологічної діагностики особистості.

Модуль 4. Педагогічні комунікації. Педагогічне спілкування як діалог. Педагогічний конфлікт: структура, сфера, динаміка, методи вирішення конфліктних ситуацій.

Педагогічне спілкування як діалог. Педагогічний конфлікт: структура, сфера, динаміка, методи вирішення конфліктних ситуацій. Комунікативний, перцептивний, інтерактивний аспекти педагогічного спілкування. Структура комунікативного впливу. Поняття про педагогічний діалог. Характеристики діалогічного спілкування. Бар'єри спілкування. Ускладнення, що виникають у процесі спілкування. Комунікативна культура педагога. Основні складові особистісно орієнтованого діалогу.

Поняття про конфлікт. Основні теорії конфлікту. Педагогічний конфлікт, його характеристики, види. Структура конфліктної ситуації. Конфлікт у взаємодії педагог–студент. Міжособистісні конфлікти в педагогічному колективі. Поведінка людини в конфлікті. Педагог як посередник у конфліктних ситуаціях.

Процедури вирішення конфлікту: переговори, фасилітація, посередництво, арбітрація. Методика подолання конфліктів Д. Скотт. Ігрові методи розв'язання конфліктів.

На підвищення кваліфікації відводиться 108 академічних годин (два національних кредити або три кредити ECTS): 70 годин – аудиторні, 36 годин самостійної роботи, 2 години – підсумкового контролю.

Підвищення кваліфікації за орієнтованою професійною програмою спрямовується на оволодіння, оновлення та поглиблення працівниками ВНЗ спеціальних фахових, науково-методичних, педагогічних, соціально-гуманітарних, психологічних, правових, економічних та управлінських компетентностей.

- *використання методичних рекомендацій з оцінки якості інноваційного потенціалу науково-педагогічних кадрів ВНЗ:*

Розробка відповідних методичних рекомендацій (стратегія добору керівника підрозділу; добір науково-педагогічних кадрів; планування науково-педагогічних кадрів; інформованість науково-педагогічних кадрів; робота з кадрами; кваліфікаційна характеристика науково-педагогічних працівників тощо) сприяла досягненню стратегічної мети системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, а саме: забезпечення вільного всебічного розвитку особистості всіх суб'єктів освітнього процесу.

Надамо стислий опис цих методичних рекомендацій.

*Стратегія добору керівника підрозділу*. Будь-який колектив, зокрема й науково-педагогічний, складається із числа індивідуумів, що мають свій характер, свої творчі і фізичні здібності.

У практиці керівництва в останні десятиліття утвердилася думка, що кожен керівник має виконувати рівноцінні завдання: управляти своїми співробітниками й самостійно вирішувати завдання. Оскільки обидва моменти є важливими для формування керівника, то для досягнення максимально позитивного ефекту необхідний етап його підготовки або навчання.

У науковому менеджменті керівник має орієнтуватися на інтереси організації, здоровий глузд та наукову достовірність. Правильний підхід до завдань управління має складатися у такій організації процесу управління, який би здійснював структурні зрушення з урахуванням на тривалу перспективу, забезпечуючи динамічний розвиток організації за найбільш повного врахування змін у суспільному, політичному та соціальному оточенні, збереженні рівня консерватизму й бачення перспектив розвитку науки й освіти.

*Відбір науково-педагогічних кадрів*. Для досягнення цілей динамічного розвитку наукової та освітньої діяльності у ВНЗ, підвищення ефективності й економічності використання фінансових й інших матеріальних засобів, що

потрібні для розвитку освітнього циклу і проведення наукових досліджень, необхідна розробка перспективних планів цих напрямів. Ця проблема спонукає адміністрацію ВНЗ посилення займатися питаннями відбору, підготовки й використання науково-педагогічних кадрів.

Відбір науково-педагогічних кадрів, перш за все, продиктований безперервним розвитком галузей досліджених знань, технологій освітнього процесу, удосконаленням лабораторного та обчислювального обладнання.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку власної системи підготовки та атестації наукових кадрів. Мова йде про відкриття у ВНЗ аспірантури й докторантури та рад із захисту дисертацій.

Планування науково-педагогічних кадрів ВНЗ, його використання та підвищення кваліфікації персоналу – завдання кадрового забезпечення, що має відстежувати: директивні напрями розвитку ВНЗ, що регулюють цю сферу діяльності принципи, а також забезпечувати необхідною інформацією всіх учасників процесу, орієнтуючись на думку керівництва.

*Планування науково-педагогічних кадрів.* Планування, підготовка й використання кадрів є підгрунттям систематичної та довгострокової роботи адміністративно-управлінського персоналу. З цією метою застосовується метод числових показників, який має такі критерії: час виконання роботи, обсяг необхідної роботи, фонд заробітної плати та кваліфікація виконавців.

*Інформованість науково-педагогічних кадрів*. Питання інформованості співробітників структурних підрозділі ВНЗ, що підвищує у співробітників результати колективного мислення та колективної відповідальності.

Точна інформація свідчить не лише про достатні технічні можливості для її передачі, але й про прогресивну позицію керівництва, що вважає співробітника не лише як виконавця завдань, а як партнера, якому для виконання своїх завдань необхідно мати повну інформацію й можливість підвищити свою кваліфікацію.

Різнобічну інформацію, спрямовану керівництвом ВНЗ до співробітників та кервників можна розподілити на три групи.

Перша група, охоплює повідомлення, що необхідні співробітникам для їхньої роботи. До таких документів належать: посадові інструкції; положення, що стосуються робочого часу ітехніки безпеки та документація трудових відносин тощо.

Друга група містить інформацію, що не стосується безпосередньо його роботи. Наприклад, значення показників діяльності й тенденції розвитку організації та її підрозділів, а також інші економічні показники. Для доведення цієї інформації до співробітників можна використовувати:

- систематичні збори організації та її структурних підрозділів;

- інформувати вчені ради та структурні підрозділи;

- систематично погоджувати з вченою радою питання та пропозиції щодо економічного розвитку організації;

- використовувати засоби масової інформації організації.

Третя група містить інформацію, що враховує побажання співробітників.

*Розвиток ініціативи співробітників ВНЗ*. Одним із основних завдань керівника будь-якого рівня є спонукання до ініціативи та колективного пошуку рішення. Реалізуючи на практиці цю функцію управління необхідно враховувати різний менталітет своїх співробітників. Умовно всіх співробітників підрозділу або організації можна розподілити на дві групи. До першої віднести тих співробітників, хто зберігає та спрямовує усталений порядок, до другої – творчих співробітників.

Складність завдань, що стоять перед ВНЗ, змушує їхнє колективне вирішення. Тому стає актуальним спонукання співробітників підрозділів до спільного ухвалення рішень і відповідної їхньої винагороди. Для спонукання творчої ініціативи співробітників необхідно використовувати комплексний набір стимулюючих чинників: матеріальне зацікавлення, шанси підвищення по службі, офіційне визнання керівництва.

*Робота з кадрами.* Як правило, виокремлюють три причини плинності кадрів: поганий виробничий клімат, відсутність можливості просунення по службі, низька заробітна плата.

Для вирішення цієї проблеми у ВНЗ рекомендовано застосовути такі дії:

- удосконалювати посадові інструкції;

- не допускати несправедливості щодо співробітників;

- не давати співробітникам обіцянок, які адміністрація не в змозі виконати.

Виробничий клімат структурного підрозділу – багатофакторне поняття, на який впливають керівники, так як вони формують його у процесі безпосереднього керівництва персоналом. До чинників, що визначають виробничий клімат належать: справедливе ставлення до співробітників та їхнє постійне інформування.

*Атестація науково-педагогічних кадрів*. Для того, щоб керівники мали уявлення про кваліфікацію, переваги й недоліки своїх співробітників у ВНЗ, існує система періодичної атестації їхньої роботи. До того ж, атестація, як правило, поєднує схвалення і критику.

Співробітники вимагають справедливої професійної оцінки результатів їхньої діяльності та їхнього внеску у вирішення завдань, що стоять перед ВНЗ. Тому оцінка має проводитися за обговореними критеріями, які поділяють на суттєві для виробничої діяльності ВНЗ, показники. Систематичне підбиття підсумків роботи співробітників шляхом атестації, дозволяє осмислити особистість співробітника. Також з’ясовується відповідність співробітника посаді, яку обіймає. Уміло висловлена оцінка є основою для рішення пр. опризначення на посаду співробітника і для його подальшого професійного й посадового росту.

Для того, щоб бути готовим для атестації, необхідно проводити регулярні бесіди, під час яких співробітники з’ясовують, як вони оцінюють себе і результати їхньої праці. Можна виокремити такі методи оцінки:

- Перший метод передбачає наявність оцінного листка, де вимагається лише підкреслення формулювання, які варті уваги;

В оцінному листку можливі, наприклад, такі позиції: підстава для атестації: чергова, позачергова, призначення на нову посаду; посада, що обіймається; хто оцінює діяльність співробітника?; тривалість часу праці співробітника на посаді; тривалість часу впродовж якого Ви є керівником?; короткий опис діяльності; якість роботи, що виконується; ділові якості; продуктивність праці; готовність працювати та нести відповідальність; здатність працювати у колективі; новаторство; відносини з керівником; виробнича дисципліна; моральні якості; професійні знання й досвід; особистісні наукові досягнення за період атестації; думка про можливість професійного зростання у майбутньому; рекомендації до професійного використання.

- Другий метод – бальний – відповідь на кожне питання оцінюється у балах. Недолік метода полягає у труднощах відображення у цифрах фактичної ситуації;

- Третій метод за структурою відповідає першому, проте в оцінному листку не подаються готові варіанти відповідей. Керівник у цьому випадку оцінку співробітнику передає словами.

Результати атестації підписує керівник структурного підрозділу. Співробітника ознайомлюють з результатами атестації. Лист атестації засвідчується у відділі кадрів. Атестація є підставою для правильного призначення співробітника на посаду та обсягу його відповідальності. Вона є підставою для створення умов, що сприяють розвитку та саомовираження співробітника.

Результати атестації виявляються в критиці та схваленні. Оцінку праці та поведінки співробітника необхідно ретельно зважувати. Необхідно особливо підкреслити сильні сторони та підказати шляхи усунення можливих недоліків.

*Кваліфікаційна характеристика науково-педагогічних кадрів.* Прагнення встановити справедливу форму винагороди працівника сприяло розвитку й запровадженню системи оцінки якості праці.

Ця система дозволила пов’язати міру винагороди за такими показниками, як виробництво, кваліфікація, ступінь відповідальності та іншими вимогами, що висуваються до робочого місця. Як правило, оцінка якості праці відбувається в балах. Тут кожен показник визначають у балах та помножують на певний коефіцієнт, що враховує його важливість та вплив на результат роботи, після чого всі бали сумують.

Вимоги робочого місця до працівника визначають поняттям «кваліфікаційна характеристика робочого місця». Застосовують різні методи такої оцінки – при сумарному методі оцінюється робоче місце у цілому, без цього розподілу на складові елементи. Сумарний метод застосовують як метод пріоритетів і методов каталогов. Нині надають перевагу аналітичному методу, що полягає в аналізі робочого місця за окремими видами вимог до нього. Наприклад, за такими, як освіта, досвід, нервово-психічне та фізичне навантаження тощо.

Під кваліфікацією працівника розуміють, перш за все, професійну освіту, досвід роботи та творчі здібності.

В освітньому закладі важливими характеристиками є безпека робочого місця та вміння керувати людьми. Різні оцінні системи можуть передбачати додаткові ознаки, такі як: вплив шкідливих для здоров’я чинників, здатність співробітника берегти державну та виробничу таємницю, вміння підтримувати з колегами нормальні відносини, частоту зміни робочих місць та організацій, творчі здібності, ініціативність тощо.

Типову кваліфікаційну характеристику робочого місця наведено у таблиці.

*Таблиця 4.12*

Кваліфікаційна характеристика робочого місця, бальна оцінка

| Назва робочого місця | Кваліфікація, бал | | | Важкість праці | | Відповідальність | | Оцінка праці, сума балів у цілому |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Освіта | Вчене звання, науковий ступінь | Досвід | Нервово-технічне навантаження | фізичне навантаження | За свою роботу | За керівництво персоналом | |
| | | | | | | | | |

Джерело: авторська розробка

Як показники кваліфікаційної характеристики співробітника використовують такі показники, що характеризують керівника середнього рівня (посадова інструкція): назва робочого місця; ранг ступеня управління; цільове призначення та завдання посади; назва робочого місця безпосередньо керівника; особа, що обіймає робоче місце; спеціальні повноваження; опис спеціальної діяльності, що особа, яка обіймає робоче місце має виконувати самостійно за основними принципами керівництва: планує; розробляє; веде журнал; розробляє план; формує необхідність; контролює; вирішує питання; складає звіти; пропонує керівнику; консультує з питань; веде статистику; організовує навчання та підвищення кваліфікації.

Отже, використання кваліфікаційної характеристики дозволило не лише деталізувати та спростити розуміння співробітником необхідного обсягу робіт, що входить до його посадових обов’язків, але й спростило процедуру взаємовідносин підлеглого та начальника. У результаті детальний опис робочих місць і завдань, пов’язаних з цими місцями, став основою для визначення матеріального стимулювання співробітників. Опис робочого місця та складання робочої характеристики можна доручити самому співробітнику, або його безпосередньому керівникові, або спеціалісту достатньо вищого рівня. Також важливо, щоб були зафіксовані важливі види робіт та труднощі.

Як засвідчує власний досвід роботи розроблені методичні рекомендації з оцінки якості інноваційного потенціалу науково-педагогічних кадрів ВНЗ сприяли підвищенню ефективності інноваційно-педагогічної діяльності у Миколаївському національному аграрному університеті.

Підсумовуючи все вищезазначене можемо констатувати, що на впровадження розробленої системи управління інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ і підвищенню її ефективності позитивно вплинуло: видання монографій, підручників, навчальних посібників; робота гуртків; підготовка до захисту дисертації та складання кандидатського мінімуму; розробка та впровадження інноваційних проектів; проведення конференцій, семінарів тощо створення зв'язків університетської науки з виробництвом (партнерські стосунки); кадрове забезпечення; підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності а також використання методичних рекомендацій з оцінки якості інноваційного потенціалу науково-педагогічних кадрів ВНЗ.

Отже, наступним відповідно до алгоритму нашого дослідження проведемо аналіз отриманих результатів експериментальної перевірки впровадження моделі системи управління інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ.

Основні положення пункту викладені у двох публікаціях автора [451; 498].

## 4.4. Експериментальна перевірка моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах

Відповідно до змісту моделі системи управління інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ проаналізуємо результати отримані під час контрольного етапу експерименту.

Метою цього етапу була перевірка ефективності розробленої нами моделі системи управління інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ.

Для оцінки ефективності розробленої моделі системи управління інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ ми використовували аналіз документації; методи експертної оцінки, системного та організаційного аналізу, організаційно-адміністративні, економічні, психолого-педагогічні, статистичні; було проведено індивідуальне та групове сфокусоване інтерв'ю, анкетування з подальшим порівняльним аналізом даних.

Після проведення формувального етапу експерименту були отримані наступні результати для всіх ВНЗ (1 – Миколаївський національний аграрний університет, 2 – Одеський державний аграрний університет, 3 – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 4 – Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка) за відповідними критеріями, показниками та рівнями (табл. 4.11). (див. табл. 3.1, 3.2).

*Таблиця 4.13*

Аналіз управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, що брали участь у експерименті, за організаційно-функціональним критерієм

| № з/п | Критерій «організаційно-функціональний» | ВНЗ | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | |
| | | РІВНІ | | | | | | | | | | | |
| | | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г |
| 1 | Наявність стратегічної мети, локальних цілей діяльності. | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 2. | Наявність концепції та програм інноваційного розвитку ВНЗ, відповідність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах стратегічній меті та завданням закладу. | | | + | | | + | | | + | | | + |

*Продовження таблиці 4.13*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. | Залучення роботодавців до розробки навчальних планів, програм, навчально-методичного забезпечення та написання профільних посібників, підручників тощо, організації практик. | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 4 | Планування підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів науково-педагогічних працівників. | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 5 | Наявність державних премій та іменних стипендій тощо. | | + | | | + | | | + | | | + | |

Джерело: авторська розробка

Примітка: ВНЗ: 1 – Миколаївський національний аграрний університет, 2 – Одеський державний аграрний університет, 3 – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 4 – Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка; рівні: С – сумативний (1 бал), А – агрегативний (2 бали); Г – гармонійний (3 бали).

Аналізуючи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, що брали участь у експерименті, за організаційно-функціональним критерієм з’ясовано наявність концепції розвитку, програми інноваційного розвитку, чітко визначених стратегічної мети, локальних цілей діяльності ВНЗ. Управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ відповідає стратегічній меті та завданням закладу.

Спостерігається значне підвищення якості змісту навчальних планів, програм, навчально-методичного забезпечення, профільних посібників, підручників тощо, організації практик через врахування специфіки партнерських організацій, залучення роботодавців до їхніх розробок.

Розроблено перспективний план роботи щодо підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів науково-педагогічних працівників на 5 років.

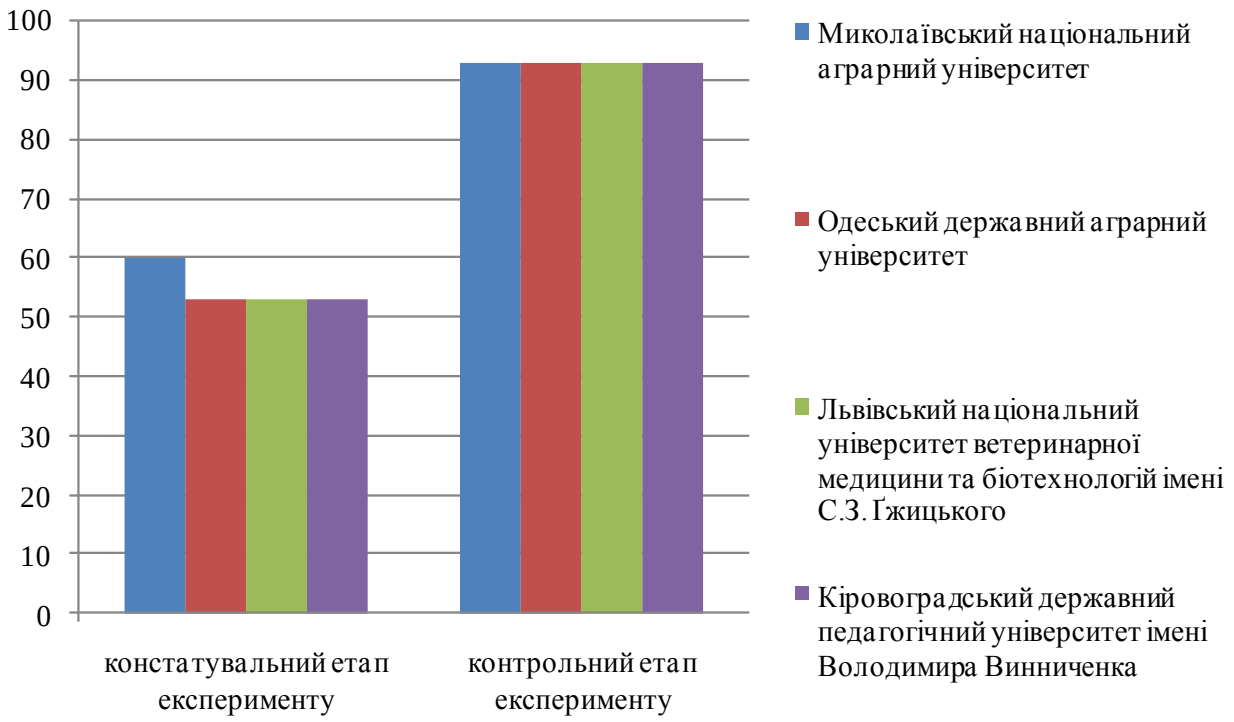



Рис. 4.4 Порівняльний аналіз ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю за «організаційно-функціональним» критерієм у ВНЗ, що взяли участь у експерименті (%)

Джерело: побудовано на підставі розрахунків автора

Проаналізувавши отримані дані, можемо зазначити, що у вищих навчальних закладах, що брали участь у експерименті рівень показників за «організаційно-функціональним» критерієм значно підвищився – з сумативного (54,8 %) до гармонійного (93 %).

Отримані дані мають пряму позитивну кореляцію з результатами попереднього вивчення (r=0,92).

*Таблиця 4.14*

Аналіз управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, що брали участь у експерименті, за партнерсько-профільним критерієм

| № з/п | Критерій «партнерсько-профільний» | ВНЗ | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | |
| | | РІВНІ | | | | | | | | | | | |
| | | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г |
| 1. | Якість ведення документації, плани роботи, матеріали спеціалізованих, вчених, науково-технічних рад тощо. | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 2. | Дотримання норм конституційного, трудового законодавств тощо. | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 3. | Отримання наукових, науково-дослідних, науково-технічних грантів, премій , стипендій тощо. | | | + | | + | | | + | | | + | |
| 4. | Наявність міжнародних, всеукраїнських, регіональних інноваційних проектів. | | | + | | + | | | | + | | + | |
| 5. | Залучення до співпраці з ВНЗ партнерських організацій. | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 6. | Наявність аспірантури та докторантури у ВНЗ | | | + | | | + | | | + | | | + |

Примітка: ВНЗ: 1 – Миколаївський національний аграрний університет, 2 – Одеський державний аграрний університет, 3 – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 4 – Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка; рівні: С – сумативний (1 бал), А – агрегативний (2 бали); Г – гармонійний (3 бали).

Джерело: розробка автора

Аналізуючи отримані результати управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що взяли участь у експерименті, за партнерсько-профільним критерієм з’ясовано, що адміністрація цих ВНЗ повною мірою дотримується норм конституційного, трудового законодавства, а якість ведення документації, а саме: матеріали спеціалізованих, вчених, науково-технічних рад підвищилася з агрегативного до гармонійного рівня.

Аналіз отримання наукових, науково-дослідних, науково-технічних грантів, премій, стипендій свідчить, що один ВНЗ знаходяться на гармонійному рівні, три– на агрегативному рівні.

Аналіз наявності міжнародних, всеукраїнських, регіональних інноваційних проектів свідчить, що Миколаївський національний аграрний університет з агрегативного рівня підвищився до гармонійного, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького з сумативного – до гармонійного, Одеський державний аграрний університет та Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка з сумативного – до агрегативного рівня.

У ході контрольного етапу експерименту з'ясовано, що підвищилася активність залучення до співпраці партнерських організацій та врахування їхніх інтересів (збільшилася кількість договорів).

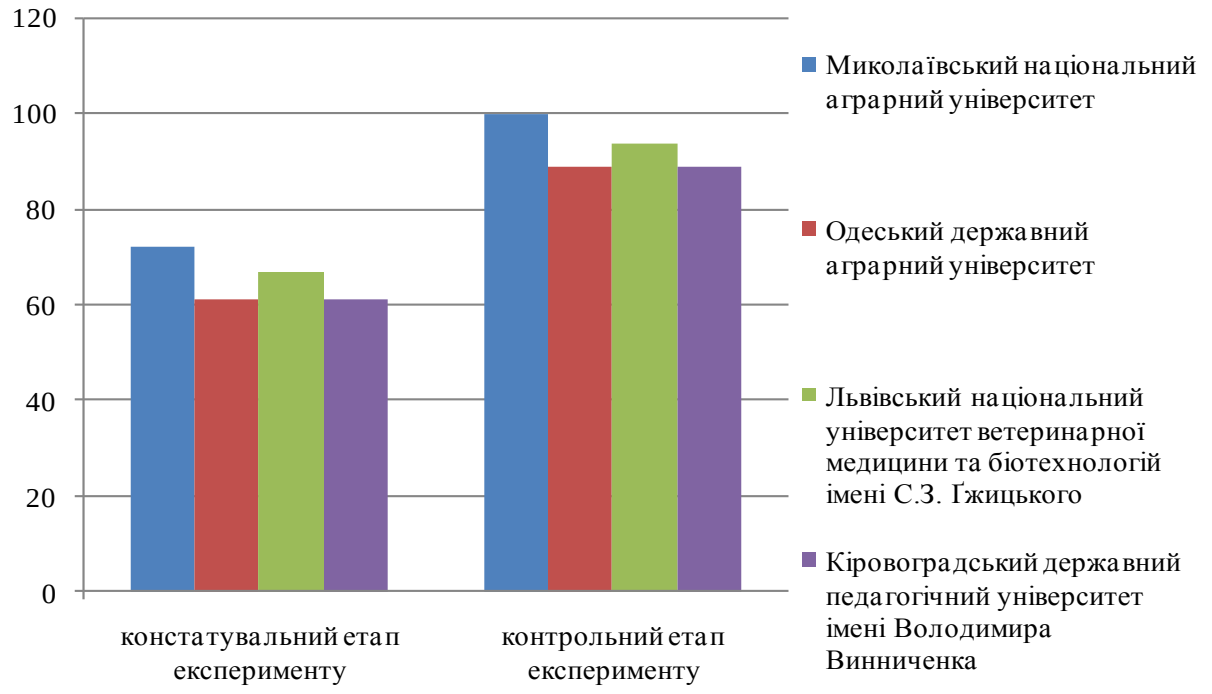



Рис. 4.5 Порівняльний аналіз рівня ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю за «партнерсько-профільним критерієм» у ВНЗ, що взяли участь у експерименті (%)

Джерело: побудовано на підставі розрахунків автора

Отже, проведений аналіз даних контрольного етапу експерименту свідчить, що показники цього критерію підвищилися відповідно з сумативного (61 %) та агрегативного (67-72%) рівнів до гармонійного (89-100%).

Отримані дані мають пряму позитивну кореляцію з результатами попереднього вивчення (r=0,89).

Проаналізуємо дані за «організаційно-управлінським критерієм».

*Таблиця 4.15*

Аналіз управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, що брали участь у експерименті, за організаційно-управлінським критерієм

| № з/п | Критерій «організаційно-управлінський» | ВНЗ | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | | | 2 | | | 3 | | | 4 | | |
| | | РІВНІ | | | | | | | | | | | |
| | | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г | С | А | Г |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1. | Визначення динаміки зміни самооцінки науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю | | | + | | + | | | + | | | + | |
| 2. | Сформованість педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю. | | | + | | + | | | | + | | | + |
| 3. | Проведення моніторингу та упровадження інноваційних технологій до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 4. | Маркетингова політика | | + | | | + | | | | + | | | + |
| 5. | Організаційна структура системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах. | | | + | | | + | | + | | | + | |

*Продовження таблиці 4.15*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. | Відповідність управління ВНЗ загалом та управління інноваційно-педагогічною діяльністю зокрем сучасним тенденціям розвитку вищої освіти. | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 7. | Розвиток матеріально-технічної бази і навчально-методичне оснащення вищого навчального закладу. | | + | | | | + | | | + | | + | |
| 8. | Актуальність прийнятих управлінських рішень та організація роботи з прийняття рішення щодо інноваційно-педагогічної діяльності | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 9. | Контроль за виконанням прийнятих управлінських рішень щодо інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ | | | + | | | + | | | + | | | + |
| 10. | Координація змін (за потребою) та аналіз ефективності дій щодо управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ | | | + | | | + | | | + | | | + |

Примітка: ВНЗ: 1 – Миколаївський національний аграрний університет, 2 – Одеський державний аграрний університет, 3 – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 4 – Кіровоградський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка; рівні: С – сумативний (1 бал), А – агрегативний (2 бали); Г – гармонійний (3 бали).

Джерело: авторська розробка

Для визначення рівня самооцінки науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю, ми провели анкетування за показниками (див.пункт 3.2.). Опитування проводилося на респондентах, що брали участь в констатувальному етапі експерименту.

В анкеті (додаток Д) респондентам було запропоновано дати дві оцінки своїх професійних якостей, пов’язаних з педагогічною рефлексією, за десятибальною системою (до використання у своїй практиці інноваційних методів, методик та технологій і після впровадження в педагогічну практику інновацій) за показниками, поданими в таблиці (додаток Д), що дозволило простежити динаміку зміни самооцінки науково-педагогічних працівників.

Відповідно до показників можна констатувати таке:

- динаміка зміни рівня знань науково-педагогічних працівників про роль та місце інновацій в їх професійній діяльності: після запровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику підвищилася на 34,9 % кількість науково-педагогічних працівників, що оцінювали свій рівень знань за даним показником як високий, і жоден із них не оцінив свої знання про роль та місце інновацій у своїй професійній діяльності, що відповідає низькому рівню. Тобто підвищився рівень знань науково-педагогічних працівників після запровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня вміння науково-педагогічних працівників у формуванні перед собою завдання з реалізації інновацій: після впровадження інноваційних методів, методик і технологій в педагогічну практику підвищилося на 7,4 % кількість науково-педагогічних працівників, що оцінюють свій рівень вмінь за даним показником як високий, а також зменшилося на 14,9 % кількість науково-педагогічних працівників в умінні поставити перед собою завдання з реалізації інновацій після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня науково-педагогічних працівників у підготовці плану вирішення поставленого завдання: після впровадження інноваційних методів в педагогічну практику збільшилося на 29,8% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вмінь за даним показником як високий, а також зменшилося на 8,4% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вмінь як низький. Отже, підвищився

рівень науково-педагогічних працівників у підготовці рішення завдання після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня вміння науково-педагогічних працівників із організації пошукових дій для вирішення завдання: після запровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику високий рівень тепер вже мають 23% опитуваних науково-педагогічних працівників, і жоден не оцінив себе як той, хто має низький рівень вмінь з даного показника. Отже, підвищився рівень науково-педагогічних працівників в умінні організувати пошукові дії для вирішення поставленого завдання після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня науково-педагогічних працівників критично оцінити отриманий результат своєї діяльності: після впровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику підвищилося на 36,5% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вмінь за даним показником як високий, а також зменшилася на 2,8% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вмінь як низький. Таким чином, підвищився рівень науково-педагогічних працівників в умінні критично оцінити отриманий результат своєї професійної діяльності після запровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня вміння науково-педагогічних працівників в усвідомленні власних дій (правильних та невдалих) щодо прийняття рішення: після впровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику підвищилася на 31,3% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вмінь за даним показником як високий, а також зменшилася на 6,6% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вмінь як низький;

- динаміка зміни рівня вміння науково-педагогічних працівників самостійно опановувати та удосконалювати знання, необхідні для використання інновацій у своїй професійній діяльності: після впровадження

інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику підвищилася на 51,3% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вмінь за даним показником як високий, і жоден із науково-педагогічних працівників не оцінив себе як той, хто має низький та середній рівень вмінь за даним показником. Отже, підвищився рівень науково-педагогічних працівників в умінні самостійно опановувати та удосконалювати свої знання, необхідні для використання інновацій у своїй професійній діяльності після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня здібностей науково-педагогічних працівників до творчого ставлення до діяльності, використання досвіду інших науково-педагогічних працівників, впровадження в практику своїх власних педагогічних винаходів: після впровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику підвищилася на 29,1% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень здібностей за даним показником як високий, і жоден із науково-педагогічних працівників не оцінив себе як той, хто має низький рівень здібностей за даним показником. Отже, підвищився рівень науково-педагогічних працівників щодо здатності до творчого ставлення до своєї діяльності, використання досвіду інших науково-педагогічних працівників та впровадження в практику своїх власних педагогічних винаходів;

- динаміка зміни рівня вміння науково-педагогічних працівників усвідомлювати протиріччя між наявною діяльністю та вимогам, що висуваються до неї: після впровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику підвищилася на 20,2% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вмінь за даним показником як високий, і жоден із науково-педагогічних працівників не оцінив себе як той, що має низький рівень вмінь за даним показником. Таким чином, підвищився рівень науково-педагогічних працівників умінні усвідомлювати протиріччя між наявною діяльністю та вимогами, що висуваються до неї після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня вмінь науково-педагогічних працівників знаходити шляхи вирішення протиріччя між існуючою діяльністю та вимогами, що висуваються до неї: після впровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику підвищилося на 20,4% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вмінь за даним показником як високий, і жоден із науково-педагогічних працівників не оцінив себе як той, хто має низький рівень вмінь за даним показником. Отже, підвищився рівень науково-педагогічних працівників в умінні знаходити шляхи у вирішенні суперечностей між наявною діяльністю та вимогами, що висувають до неї після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня ступеня усвідомлення науково-педагогічними працівниками системи своїх ціннісних орієнтацій, настанов та моральних норм: після впровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику кількість науково-педагогічних працівників, що оцінюють свій рівень усвідомлення за даним показником як високий, підвищилася вдічі, на 18,8%, зменшилася кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень усвідомлення як необхідний, за рахунок їх переходу на більш високі рівні. Отже, підвищився рівень науково-педагогічних працівників за ступенем усвідомлення системи своїх ціннісних орієнтацій, настанов та моральних норм після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня вміння науково-педагогічних працівників в усвідомленні своїх інтелектуальних можливостей: після впровадження в педагогічну практику кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вміння з даним показником як високий підвищилося на 26,1%, зменшилася кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вміння як необхідний та достатній, за рахунок їх переходу на більш високі рівні. Отже, отримані результати свідчать про підвищення рівня

науково-педагогічних працівників в умінні усвідомити свої інтелектуальні можливості після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня вміння науково-педагогічних працівників бути у «команді»: після впровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вміння працювати у «команді» як високий підвищилася на 18,9%, зменшилася кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вміння як необхідний, за рахунок їх переходу на більш високий рівень. Отже, підвищився рівень науково-педагогічних працівників в умінні працювати в «команді» після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня вміння науково-педагогічних працівників правильно ставити запитання та надавати відповіді на запитання колег: після впровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вміння за даним показником як високий підвищилася на 27,2%, зменшилася кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вміння як необхідний та достатній, за рахунок їх переходу на більш високі рівні. Отже, отримані результати засвідчили про те, що підвищився рівень науково-педагогічних працівників в умінні правильно ставити запитання та надавати відповіді на запитання колег після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня здібності науково-педагогічних працівників бути толерантними до різних думок: після впровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень здібності бути толерантними до різних думок як високий підвищилася на 10,2%, зменшилася кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень вміння як необхідний та достатній, за рахунок їх переходу на більш високі рівні. Проте кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили

свою здатність як таку, що відповідає низькому рівню залишилося таким самим. Отже, підвищився рівень науково-педагогічних працівників у здатності бути толерантним до різних думок після впровадження в практику викладання інновацій;

- динаміка зміни рівня здатності науково-педагогічних працівників бути відкритими як у висловлюванні своєї думки, так і в обговоренні ідей інших учасників дискусії: після впровадження інноваційних методів, методик та технологій в педагогічну практику підвищилася на 22,9% кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень здатності за даним показником як високий. Знизилася кількість науково-педагогічних працівників, що оцінили свій рівень здатності як необхідний на 19,7% за рахунок переходу на більш високі рівні. На достатньому рівні змін не відбулося. Низьку оцінку своїх здатностей за даним показником не поставив жоден. Отже, підвищився рівень науково-педагогічних працівників у здатності бути відкритим як у висловлені своїх думок, так і в обговоренні смислу ідей інших учасників дискусії після впровадження в практику викладання інновацій.

Проведене анкетування дало підстави стверджувати про тенденцію росту рівня педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників (див пункт 1.1.), що взяли участь у реалізації інноваційних методів, методик та технологій в свою педагогічну діяльність, тим самим прямо, або опосередковано беручи участь в управлінні інноваційними процесами у ВНЗ.

У ході дослідження нами було проаналізовано вплив рівня професійної наукової підготовки та інноваційної активності науково-педагогічних працівників Миколаївського національного аграрного університету на ступінь науково-практичної підготовки студентів. Дослідження проводилися за період останніх п’ятнадцяти років, що дає підстави стверджувати, що побудована нами модель є повною, її оцінки ефективні та незміщені.

На підставі статистичних даних після проведення відповідних розрахунків, нами було дано оцінку параметрів обраної моделі.

Побудована нами модель Кобба-Дугласа має вигляд:

$$y = 138{,}4183 x_1^{0{,}14763} x_2^{0{,}1759}.$$

В якості факторів виступають:

$x_1$ – питома вага докторів наук у загальній кількості викладачів ВНЗ;

$x_2$ – питома вага кандидатів наук у загальній кількості викладачів ВНЗ.

Показником є:

$y$ – середній бал рейтингової успішності студентів за Болонською системою.

Наочне уявлення про вплив вказаних чинників на досліджуваний показник можемо отримати, розглянувши рисунок 4.6.

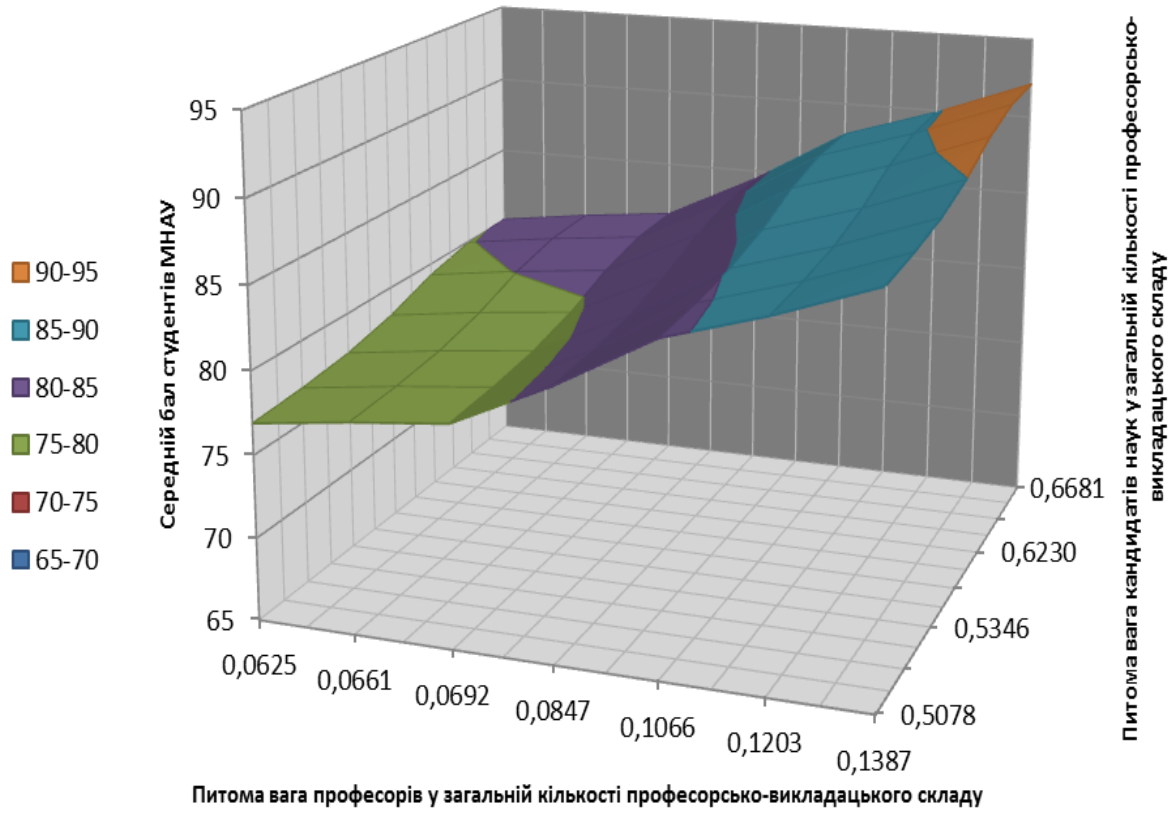



Рис.4.6 – Залежність рівня успішності студентів Миколаївського національного аграрного університету від ступеня професійної підготовки науково-педагогічних працівників

Джерело: побудовано на підставі розрахунків автора

Проведені дослідження та побудована модель дають можливість підтвердити тезу про те, що рівень професійної підготовки викладацького складу ВНЗ має суттєвий вплив на ступінь успішності студентів. А саме, чим вищий ступінь професіоналізму викладачів, тим успішніше навчаються студенти.

Дана методика може бути застосована до будь-якого вищого навчального закладу, що говорить про її універсальність.

Крім того, нами було досліджено залежність між коштами, що виділяються на наукові дослідження у ВНЗ, обладнання навчальних лабораторій, придбання необхідної наукової та навчальної літератури, а також комп'ютерної техніки та рівнем виступу студентів ВНЗ на регіональних предметних олімпіадах (рис.4.7).

Як результативний показник було взято показники успішності виступів студентів на регіональних олімпіадах з групи предметів. Таким чином, нами виокремлено декілька залежностей одночасно.

Після проведення відповідних розрахунків, отримаємо:

для першого предмета:

$$y = 5{,}40892 + 54{,}2051x + 958{,}2109x^2;$$

відповідно для другого:

$$y = -8{,}73092 + 401{,}074x - 2310{,}99x^2;$$

і для третього:

$$y = 7{,}7337 + 457{,}8582x + 2781{,}05x^2.$$

Дану методику можна застосовувати до будь-якої кількості навчальних предметів, отримуючи відповідні залежності та формуючи потім узагальнюючу діаграму у вигляді поверхні.

Узагальнену діаграму у вигляді поверхні показано рисунку 4.7.

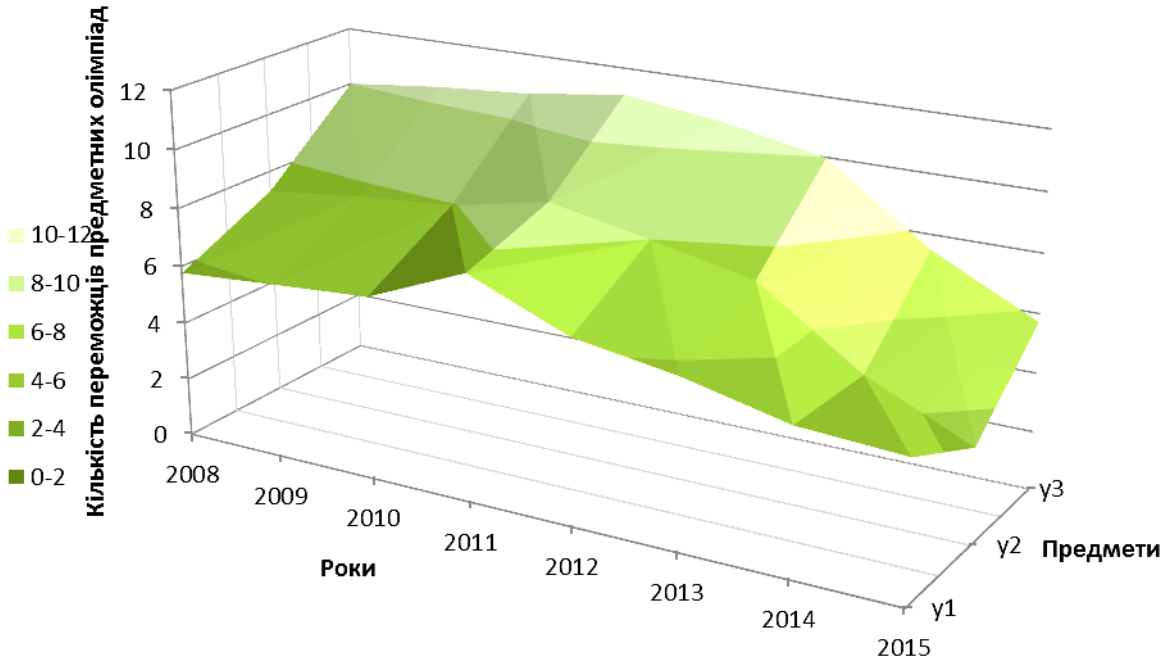



Рис. 4.7 – Залежність успішних виступів студентів на регіональних олімпіадах від фінансування інноваційної діяльності МНАУ

Джерело: побудовано на підставі розрахунків автора

Отже, рівень фінансування суттєво впливає на підготовку студентів до олімпіад природничого циклу і має менший вплив на підготовку до олімпіад гуманітарного циклу.

Показники сформованість педагогічної рефлексії та самооцінки у науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю підвищилися з сумативного до гармонійного рівня.

Виявлено доцільність впровадження інноваційних технологій до об’єкта управління, а саме – обґрунтування даних технологій (див. пункт 3.3.), а також ефективність їх застосування – підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що брали участь у експерименті за всіма показниками (див. рис. 4.4, 4.5).

З’ясовано, що у ВНЗ, які брали участь у експерименті – моніторинг, аналіз маркетингової політики, контроль за виконанням прийнятих управлінських рішень, координація змін (за потребою) та аналіз ефективності

дій щодо цієї діяльності відбуваються систематично: на кожному засіданні ректорату, вченої ради тощо розглядаються питання, які в тією чи іншою мірою стосуються управління інноваційно-педагогічною діяльністю (див. табл. 3.1).

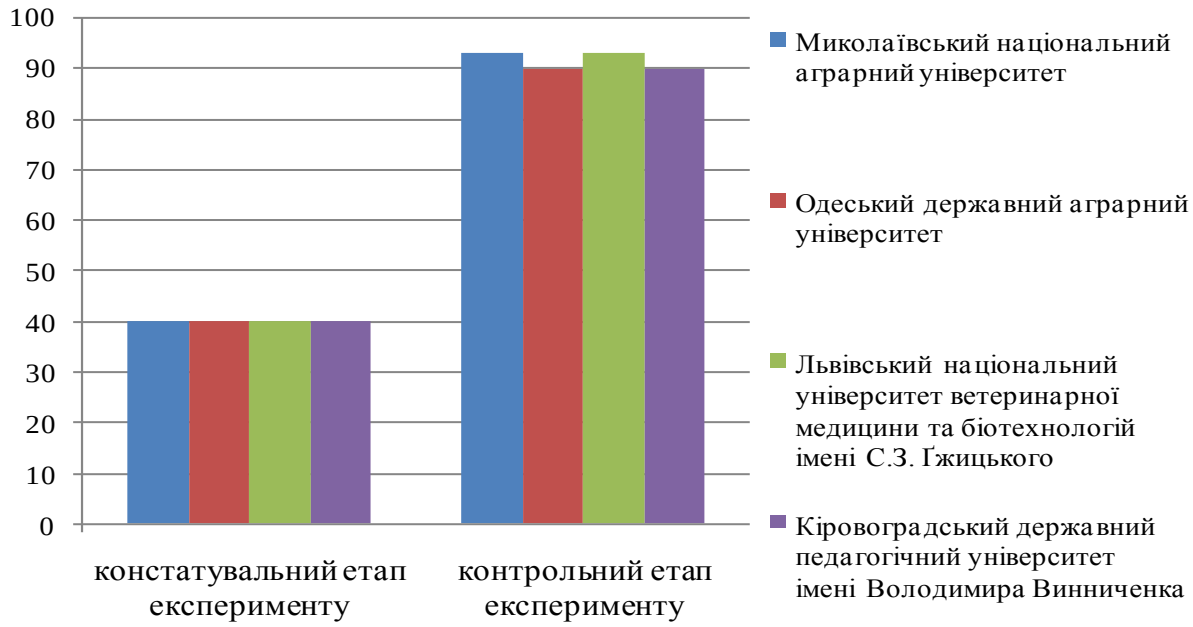



Рис. 4.8 Порівняльний аналіз рівня ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю за «організаційно-управлінським критерієм» у ВНЗ, що взяли участь в експерименті (%)

Джерело: побудовано на підставі розрахунків автора

Отже, проаналізувавши дані отриманні під час контрольного етапу експерименту зазначимо, що ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю за «організаційно-управлінським критерієм» у ВНЗ, що взяли участь у експерименті підвищився рівень із сумативного (40%) до гармонійного (91,5%).

Отримані дані мають пряму позитивну кореляцію з результатами попереднього вивчення (r=0,91).

Для підтвердження ефективності впровадженої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ надамо аналітичну інформацію про розвиток інноваційної діяльності, наприклад, у

Миколаївському національному аграрному університеті станом на 29 грудня 2014 року.

Миколаївський національний аграрний університет забезпечує єдність «аграрна освіта – аграрна наука – агропромислове виробництво» шляхом впровадження у життя розробленої вченими університету та фахівцями Мінагропродполітики України Програми інноваційно-інвестиційних проектів «Інтеграція освіти, науки, виробництва», розрахованої на період до 2018 року.

Зокрема, робочою групою науковців університету на підставі робочого проекту розроблено інвестиційний проект «Навчально-науково-виробничий свинокомплекс аграрного університету» на вирощування 3900 голів на рік, який передбачає не тільки практичне навчання студентів технологічних, технічних, ветеринарних та економічних спеціальностей вищих навчальних закладів Миколаївської, Херсонської та Одеської областей, а й підвищення кваліфікації фахівців-технологів виробництва продукції тваринництва господарств Миколаївської області та України в цілому.

Розпорядженням Президента України про призначення грантів Президента України для підтримки наукових досліджень молодих вчених на 2014 рік Письменному О.В. призначено грант Президента України для проведення наукового дослідження «Вивчення протидефляційної стійкості ґрунтів Степу України».

На XXVI Міжнародній агропромисловій виставці-ярмарку «Агро-2014» Університет нагороджено золотою медаллю у номінації «Інтенсифікація інноваційних технологій «аграрна освіта – наука – виробництво» за сприяння створення Наукового парку Миколаївського національного аграрного університету «Агроперспектива». Наукове забезпечення інноваційного розвитку агропромислового комплексу регіону не обмежується лише окресленими здобутками університету.

Так, у рамках реалізації програми діяльності Наукового парку Миколаївського національного аграрного університету «Агроперспектива»

проведено низку заходів. У 4 рази за площею та утричі – за кількістю збільшилися роботи на навчально-науково-виробничих полях. У 2014 році закладено демонстраційні посіви:

- з технології вирощування кукурудзи (50 сортів та гібридів з США, Франції, Росії, Румунії тощо);

- з технології вирощування соняшнику (76 сортів та гібридів з Франції, США, Швейцарії, Росії тощо);

- з технології вирощування зернового, цукрового та віничного сорго (106 сортів та гібридів вітчизняного та іноземного виробництва з 8 країн світу (Україна, Франція, Угорщина, Індія, США, Японія, Російська Федерація, Молдова);

- з технології вирощування баштанних культур (5 гібридів динь французької компанії Clause);

У 2014 році укладено договори про сортовипробування овочевих культур (60 сортів та гібридів) з 8 іноземними компаніями Франції, Італії, Іспанії, Японії, США, Ізраїлю, Нідерландів, Швейцарії (Clause, Nunhems, Singenta, Nickerson-Zwaan, Sakata, Bejo, Taci Seed). Сортовипробування фінансуються іноземними компаніями.

У другому півріччі 2014 р. продовжено діяльність Національного інноваційного кластеру «Родючість ґрунтів». 1-4 липня 2014 року на базі Миколаївського національного аграрного університету відбувся IX з’їзд Українського товариства ґрунтознавців та агрохіміків під гаслом «Охорона ґрунтів – основа сталого розвитку України». Під час пленарного засідання наголошено на основних завданнях Українського товариства ґрунтознавців, сприянні атмосфери збереження примноження унікального ґрунтового покриву, розвитку ґрунтознавства та агрохімії як важливих галузей сучасного природознавства, якісному стані ґрунтового покриву України, основних тенденціях розвитку практично орієнтованих досліджень, ефективності комплексного застосування добрив і засобів захисту рослин. Делегати з’їзду наголосили, що вітчизняному агровиробнику необхідні вагомі економічні

стимули для ощадливого використання ґрунтів та відновлення їх родючості. У свою чергу, українськими ґрунтознавцями та агрохіміками, членами товариства розроблено чимало інноваційних ресурсоощадних технологій виробництва та застосування добрив, меліорації та відтворення родючості солонцюватих, засолених, забруднених, кислих та інших ґрунтів із незадовільними властивостями, що не тільки здешевлює ці заходи, але й робить їх економічно вигідними. Ці розробки викладено у численних наукових монографіях, збірниках, посібниках, рекомендаціях, настановах, стандартах, технічних умовах та інших виданнях, підготовлених за звітний період. З'їздом констатовано, що з огляду на важливість формування єдиного інформаційного простору необхідна більш тісна співпраця з міжнародними організаціями, такими, як міжнародний союз наук про ґрунти, глобальне та євразійське ґрунтове партнерство, європейська та євразійська спілка ґрунтознавців, тощо. Інформація про ґрунти та їхній стан має бути доступною, об'єктивною, постійно оновлюваною, оскільки має важливе суспільне значення.

Згідно з планом роботи Національного інноваційного кластеру «Родючість ґрунтів» розроблено «Систему дистанційного моніторингу ґрунтів Правобережного Степу України», яка включала процедуру ідентифікації супутникових зображень через систему ключових ділянок з різними типами та підтипами ґрунтів регіону. За допомогою американського супутника «Ландсат-7» проведено дослідження ґрунтів з визначення основних параметрів родючості – вміст гумусу, глибина гумусного горизонту, гранулометричний склад ґрунту, вміст солей, склад поглинених основ, що на 85% відповідає реальним польовим дослідженням. Це дозволить значно зменшити витрати на проведення землеоціночних робіт, оскільки не потребує безпосереднього виїзду фахівців на місце.

22 серпня 2014 року Науковим парком МНАУ «Агроперспектива» разом з провідною українською овочевою компанією «С-Росток» було проведено Міжнародний День поля з технології вирощування, збирання та

зберігання овочів відкритого ґрунту. Міжнародний День поля – це сучасний аграрний науково-виробничий проект, пов’язаний з розвитком та новітніми технологіями агропромислової галузі та аграрної освіти, який надав можливість всім учасникам сільськогосподарського виробництва продемонструвати власні досягнення, ознайомитися з вигідними пропозиціями майбутніх партнерів, побачити в роботі нову сільськогосподарську техніку, ознайомитися з сучасними препаратами з мікро- та макроживлення, хімічного та біологічного захисту рослин від шкідників, хвороб та бур’янів та побачити отриманий результат на власні очі.

На демонстраційних дослідних полях Миколаївського національного аграрного університету, що розташовані на полях Комсомольської сільської ради Миколаївського району Миколаївської області та займають понад 25 га було представлено новітні селекційні досягнення відомих зарубіжних насіннєвих компаній та сучасну техніку для овочівництва відомих світових брендів. Ця подія стала можливою завдяки тісній співпраці з всесвітньовідомими та провідними вітчизняними компаніями: «Сингента», «Клаус», «Бейо Україна», «Байєр», «Саката», «Такі Сід», «Грін Тім», «Nunhems», «Іригатор-Україна», «Novasell», «ТерраТарса Україна», «Тімак Агро», «Бінфілд Агро Технолоджіз», «Владам-Юг», «Альфа-Миколаїв», «СВ-ІМПЕКС», СФГ «Дельта», «БТУ Центр», «Золотий Колос», «УКРАВІТ», «Родоніт», «Біозахист», «Хімагромаркетинг», «Багата Нива», «Нікерсон Зван», «Хазера Україна», «Техноторг-Дон», «Південьагрохім», Інститут зрошуваного землеробства НААНУ, УкрНДІПВТ ім. Л.Погорілого та нашим партнерам з компаній «Ювісі», «Амако», «Агріматко Україна», які представили сучасну техніку для вирощування овочевих культур.

Понад 300 учасників Міжнародного Дня поля – а це професійні фермери, сільгоспвиробники, керівники агропромислових компаній та підприємств, науковці з Одеської, Миколаївської, Херсонської, Дніпропетровської, Кіровоградської областей та міста Києва, які завітали на це свято потужного поєднання науки, освіти та виробництва. Після огляду

демонстраційного поля учасники заходу взяли участь у «круглому столі», під час якого представники іноземних компаній дали високу оцінку організації проведення демонстраційного дня поля, наголосили на необхідності удосконалення та поглиблення подальшої співпраці з МНАУ.

1-2 жовтня 2014 року на демонстраційному полігоні зернових колосових культур висіяно понад 100 сортів озимої пшениці та озимого ячменю провідних селекційних центрів України :

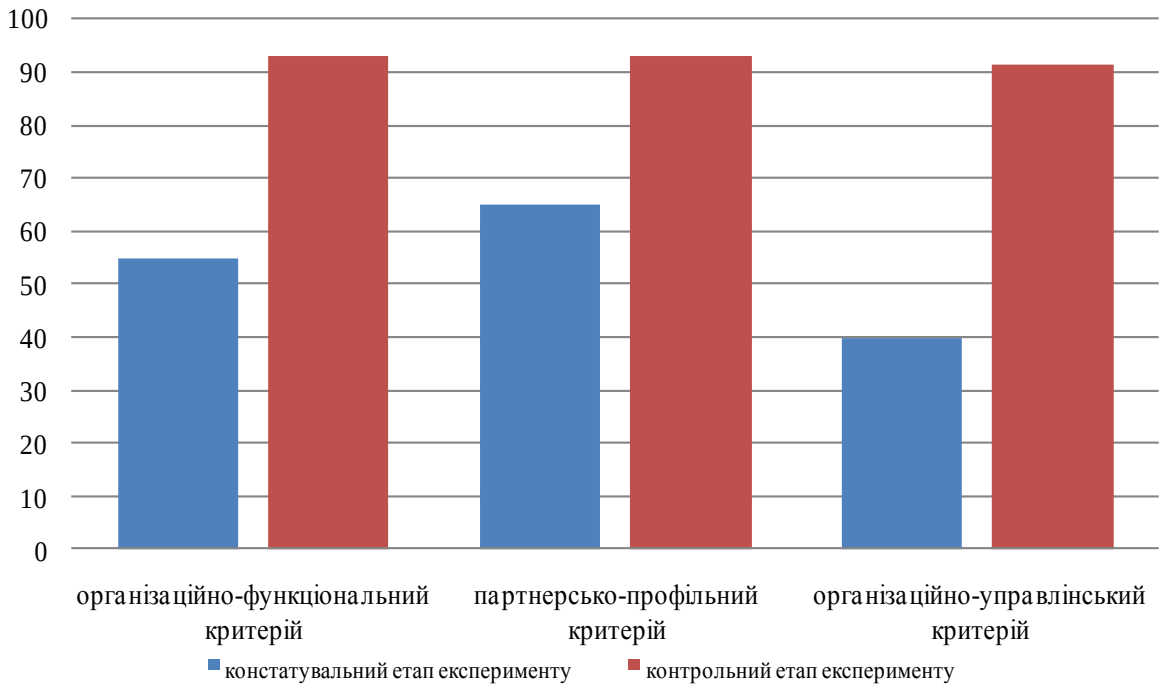
- Селекційно-генетичний інститут – національний центр насіннєзнавства та сортовивчення НААН України;
- Миронівський інститут пшениці ім. В.М. Ремесла
- Херсонський інститут зрошувального землеробства НААН України
- Харківський інститут рослинництва ім. В.Я. Юр'єва НААН України
- Білоцерківська дослідно-селекційна станція

На демонстраційних полях ННПЦ пройшли виробничу практику та заклали досліди більше 330 студентів та аспірантів університету.

У 2014 році з метою впровадження досягнень науки в практику ведення бізнесу, більш широкого залучення фахівців університету до підтримки та розвитку вітчизняного бізнес-середовища, створення більш сприятливого бізнес-клімату у Миколаївській області укладено договір про співробітництво з Регіональною торгово-промисловою палатою Миколаївської області.

Таким чином, проаналізувавши дані контрольного етапу експерименту, можемо констатувати, що ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що брали участь у експерименті: за «організаційно-функціональним» критерієм та його показниками підвищилася з сумативного (54,8%) до гармонійного (93%), за «партнерсько-профільним» – із агрегативного (65%) до гармонійного (93%), за «організаційно-управлінським» – із сумативного (40%) до гармонійного (91,5%).

Загальні результати констатувального та контрольного етапів експерименту представлено на рис. 4.9.




Примітка: 0-65% – сумативний рівень; 66-80% – агрегативний рівень; 81-100% – гармонійний рівень.

Рис. 4.9 Порівняльний аналіз результатів констатувального та контрольного етапів експерименту у %

Джерело: побудовано на підставі розрахунків автора

Систематизація й узагальнений аналіз даних експерименту свідчить про ефективність визначених теоретичних і методичних основ управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, які стали підґрунтям у розробленій нами моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Розроблена модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ забезпечила підвищення якості інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ. Об’єднувальним фактором для всіх компонентів моделі були організаційно-педагогічні умови.

Основні положення пункту викладені в одній публікації автора [471].

## Висновки до четвертого розділу

Проведене експериментальне дослідження з упровадження визначених теоретичних і методичних основ управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ дозволили зробити наступні висновки:

1. Визначені теоретичні і методичні основи знайшли втілення і представлені у вигляді сукупності наступних компонентів: методологічно-цільового, теоретико-управлінського, організаційно-технологічного, критеріально-результативного. Зазначені компоненти були об’єднані у вигляді моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

2. На основі аналізу науково-педагогічної та спеціальної літератури визначено, що організаційно-педагогічний механізм – це сукупність організаційних, управлінських, фінансових, правових, інформаційних, технологічних та морально-психологічних елементів, їхнього взаємозв’язку та взаємодії, що сприяють успішному впровадженню інноваційної діяльності та підвищенню ефективності її результатів. Основними елементами даного механізму виступають: організаційно-педагогічні форми інноваційних відносин; методи управління інноваціями; методи фінансування інновацій; порядок формування та використання інноваційних фондів; законодавча база у галузі інновацій; методи оцінки ефективності результатів інновацій; морально-психологічні методи дії на інноваційну активність; заходи інформаційно-технічного обладнання інноваційного процесу.

Відповідно до розробленого організаційно-педагогічного механізму управління інноваційно-педагогічною діяльністю на основі механізмів рефлексії, комунікації подано як чотири рівні (комунікації спрямовані на процес та способи побудови нової діяльності; комунікації, спрямовані на пошук вирішення визначених протиріч; комунікації спрямовані на виявлення причин протиріч у змінному компоненті діяльності; комунікації, спрямовані на зміну стереотипів у діяльності).

Визначено організаційно-педагогічні умови на рівні кафедри та адміністрації ВНЗ, які обумовлюють ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

До організаційно-педагогічних умов на рівні кафедри відносимо: підготовку керівника кафедри до використання методів педагогічної рефлексії в управлінні інноваційними процесами; підготовку педагогічного колективу кафедри до використання методів педагогічної рефлексії в інноваційній діяльності; підготовку педагогічного колективу кафедри до використання методів педагогічної рефлексії в інноваційній діяльності; підготовку науково-педагогічного працівника до використання методів педагогічної рефлексії у своїй інноваційній діяльності та педагогічній практиці; створення умов для обміну думками та досвідом роботи науково-педагогічних працівників завдяки відкритості результатів їхньої інноваційної діяльності; чітке розмежування функцій управління інноваційним процесом у ВНЗ між адміністрацією ВНЗ, факультету та керівництвом кафедри; наявність системи стимулів для активного залучення професорсько-викладацького складу кафедри до інноваційної діяльності; наявність документа, що гарантує вільні права та невтручання до творчого процесу викладачів.

До організаційно-педагогічних умов на рівні адміністрації ВНЗ відносимо: формування мотиваційної готовності керівників та науково-педагогічних працівників ВНЗ до використання методів педагогічної рефлексії в управлінні інноваційним процесами; кадрову підтримку реалізації інноваційних процесів; фінансове та матеріально-технічне забезпечення інноваційного процесу; забезпечення інноваційного процесу сучасними інформаційними технологіями та комунікативними засобами; розроблену систему внутрішньовузівської розпорядчої документації, що забезпечує координацію діяльності факультетів, кафедр та функціонування служб ВНЗ, зайнятих інноваційною діяльністю.

3. Розроблена модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах була впроваджена під час проведення формувального експерименту за наступним алгоритмом: визначення напрямів підвищення ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; здійснення навчально-методичного, психолого-педагогічного супровіду процесу управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; запровадження розробленої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах**.**

На впровадження розробленої системи управління інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ і підвищенню її ефективності позитивно вплинуло: видання монографій, підручників, навчальних посібників; робота гуртків; підготовка до захисту дисертації та складання кандидатського мінімуму; розробка та впровадження інноваційних проектів; проведення конференцій, семінарів тощо створення зв'язків університетської науки з виробництвом (партнерські стосунки); кадрове забезпечення; підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності а також використання методичних рекомендацій з оцінки якості інноваційного потенціалу науково-педагогічних кадрів ВНЗ.

4. Упровадження розробленої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ дозволило значно підвищити ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що взяли участь у експерименті.

Проаналізувавши отримані дані, було виявлено, що у вищих навчальних закладах, що брали участь у експерименті: за «організаційно-функціональним» критерієм та його показниками підвищилася з сумативного (54,8%) до гармонійного (93%), за «партнерсько-профільним» – із агрегативного (65%) до гармонійного (93%), за «організаційно-

управлінським» – із сумативного (40%) до гармонійного (91,5%).

Проведене дослідження не вичерпує всієї різноманітності питань, пов’язаних з управлінням інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ. Даний науковий доробок дозволив виявити питання, які потребують додаткового вивчення, а саме: подальшої розробки потребує вивчення виховного аспекту управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Основні положення розділу викладені у таких публікаціях автора [451; 463; 467; 471; 498].

# ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення й нове вирішення проблеми управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що було реалізовано в обґрунтуванні та експериментальній перевірці моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ. Результати проведеного дослідження засвідчили ефективність розв'язання поставлених завдань і дали підстави для формулювання таких висновків:

1. На підставі аналізу літератури встановлено, що у вітчизняній педагогічній теорії проблема управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ досліджувалася за такимим напрямами: зміст основних понять педагогічної інноватики, закономірності розвитку інновацій, генезис інноваційних процесів у ХХ ст., особливості функціонування і розвитку навчальних закладів у період реформування освіти (К. Ангеловські, М. Кларін, О. Козлова, В. Луговий, Л. Машкіна, В. Паламарчук, О. Попова, М. Поташник, І. Пригожин, О. Савченко, Г. Селевко, В. Сластьонін, Н. Юсуфбекова); теорія управління навчальними закладами із соціальними системами (В. Афанасьєв, Є. Березняк, В. Бондар, Г. Єльникова, Ю. Конаржевський, Н. Краснокутська, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Пікельна, Ф. Хміль, Т. Шамова); управління інноваційним розвитком школи (Г. Єльникова, О. Касьянова,Є. Павлютенков, Т. Сорочан, Є. Хриков); теоретичні питання управління інноваційним розвитком ВНЗ (В. Олійник, Т. Сорочан, А. Харківська, Г. Цехмістрова). Проте, ґрунтовне дослідження теоретичних і методичних основ управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ відсутнє.

Встановлено основні тенденції, які обумовлюють розвиток вищої освіти: лавиноподібне оновлення технологій, прискорення темпів розвитку економіки та суспільства; перехід до інформаційного суспільства, значне розширення масштабів міжкультурної взаємодії; глобалізація; зростання конкуренції, скорочення сфери некваліфікованої і малокваліфікованої праці, структурні зміни у сфері зайнятості; підготовка високопрофесійних

компетентних фахівців; зростання важливості людського капіталу; необхідність кадрового забезпечення інноваційного розвитку ВНЗ, підготовки керівників та науково-педагогічних працівників до цієї діяльності; зростання ролі інноваційно-педагогічної діяльності у роботі ВНЗ; підвищення рівня педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників; врахування потреб роботодавців до змісту підготовки майбутніх фахівців, налагодження партнерських взаємовідносин.

2. З'ясовано, що існуюча в Україні нормативно-правова база, яка регулює освітню та інноваційну діяльність, сприяє інноваційному розвитку держави, інтеграції національної системи вищої освіти у Європейський освітній простір, підвищенню доступної, якісної, конкурентоспроможної освіти для громадян України відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства. Проте, на законодавчому рівні, потребує вдосконалення визначення дефініції «інноваційна діяльність у сфері вищої освіти»; поновлення положень законодавства щодо стимулювання інноваційної діяльності; посилення захисту прав на інтелектуальну власність; прийняття і введення нормативно-правових актів для державно-приватного партнерства в інноваційній сфері.

Визначено ключові поняття дослідження: «інноваційно-педагогічна діяльність» – процес створення, використання, впровадження та поширення педагогічних інновацій, спрямованих на підвищення якості освіти, та розглядається як соціально педагогічний феномен, що виявляє творчий потенціал педагога; «управління інноваційно-педагогічною діяльністю» – цілеспрямована діяльність, яка орієнтована на отримання результату креативного пошуку вирішення актуальних проблем інноваційно-педагогічної діяльності; «ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю» – результат сукупної інноваційної діяльності об'єктів та суб'єктів управління ВНЗ, представлений кількісними та якісними показниками, який направлений на досягнення стратегічної мети загалом та локальних цілей зокрема; «організаційно-педагогічні умови управління

інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ» – доведена до системи сукупність взаємопов'язаних педагогічних та організаційних передумов, необхідних для створення цілеспрямованого управління інноваційним процесом на ґрунті механізмів педагогічної рефлексії, що зорієнтовані на планування, організацію, координацію та контроль за інноваційним процесом та забезпечують участь суб'єктів інноваційно-педагогічної діяльності у спільній інноваційній роботі.

3. Дослідження наявних теоретичних і методичних основ управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ дозволило виявити закономірності ефективного управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, а саме управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ буде ефективним, якщо: діяльність ВНЗ відповідатиме сучасним тенденціям розвитку вищої освіти; спрямована на забезпечення вільного всебічного розвитку, саморозвитку особистості всіх суб'єктів освітнього процесу та усвідомлення ними відповідальності за результати власної інноваційно-педагогічної діяльності; відбуватиметься на ґрунті партнерських взаємовідносин в усіх ланках спільної діяльності суб'єктів освітнього процесу для забезпечення високотехнічного та інноваційного розвитку країни; спиратиметься на основні положення стратегічного управління та відповідатиме стратегічній меті розвитку ВНЗ; стратегія такого управління включатиме такі основні етапи: проектування, збір інформації, аналіз інформації, прогнозування, прийняття рішення, організація роботи з прийняття рішення, контроль за виконанням, координація змін (за потреби), аналіз ефективності дій; спиратиметься на такі теоретико-методологічні підходи (системний, синергетичний, рефлексивний, особистісно-діяльнісний, стратегічний, діалоговий); базуватиметься на загальнонаукових принципах та принципах, що визначають сутність взаємодії з суб'єктами інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ; у ВНЗ створено і функціонує відповідна інноваційно-організаційна структура, яка враховує специфіку окремих видів професійної діяльності; впроваджено систему менеджменту якості, що

відповідає вимогам та критеріям міжнародного стандарту не нижче ISO 9000; розроблено організаційно-педагогічний механізм реалізації управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ на основі рефлексивного підходу; відбуватиметься постійний моніторинг ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Виявлені закономірності дозволили обґрунтувати принципи ефективного управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, а саме: врахування загальнонаукових принципів (демократичний централізм, єдинопочаток, плановість, випереджуюча ініціатива керівника, об'єктивність, конкретність, принцип головної ланки, гнучкість і широта маневру, поєднання інтересів особистості й колективу, правильний підбір і раціональний розподіл кадрів тощо), особливу увагу звернули на принципи зв'язку з життям, науковості, системності, ефективності, системного самовдосконалення; а також принципи, що визначають сутність взаємодії з суб'єктами інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ, партисипативності і синергетизму.

4. Проведений теоретико-методологічний аналіз досліджень із проблеми управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ дозволив визначити теоретичні та методичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Установлено, що вони становлять собою сукупність: концепції до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, яка забезпечує ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ; наукових підходів; закономірностей; принципів; технології; методів; функцій тощо.

Аналіз проблеми методології управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ дозволив виділити такі теоретичні та методичні основи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ:

- концепція управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ базується на системному, синергетичному, рефлексивному, особистісно-діяльнісному, стратегічному та діалоговому підходах;

- ефективне управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ: передбачає відповідність сучасним тенденціям розвитку вищої освіти; повинно бути орієнтоване на забезпечення вільного всебічного розвитку, саморозвитку особистості всіх суб'єктів освітнього процесу та усвідомлення ними відповідальності за результати власної інноваційно-педагогічної діяльності; можливе за умов наявності партнерських взаємовідносин в усіх ланках спільної діяльності суб'єктів освітнього процесу для забезпечення високотехнічного та інноваційного розвитку країни; має спиратися на основні положення стратегічного управління та відповідати стратегічній меті розвитку ВНЗ, а стратегія управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ повинна об'єднувати такі етапи: проектування, збір інформації, аналіз інформації, прогнозування, прийняття рішення, організація роботи з прийняття рішення, контроль за виконанням, координація змін (за потреби), аналіз ефективності дій; базуватиметься на загальнонаукових принципах та принципах, що визначають сутність взаємодії з суб'єктами інноваційно-педагогічної діяльності ВНЗ; передбачає створення й роботу відповідної інноваційно-організаційної структури, яка враховує специфіку окремих видів професійної діяльності; має ґрунтуватися на впровадженій системі менеджменту якості, що відповідає вимогам та критеріям міжнародного стандарту не нижче ISO 9000; потребує розробки організаційно-педагогічного механізму реалізації управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ на основі рефлексивного підходу; передбачає запровадження системи постійно діючого моніторингу ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

5. Визначено організаційно-педагогічні умови на рівні кафедри та адміністрації ВНЗ, які забезпечують ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

До організаційно-педагогічних умов управління інноваційно-педагогічною діяльністю на рівні кафедри належить: підготовка керівника кафедри до використання методів педагогічної рефлексії в управлінні інноваційними процесами; педагогічного колективу кафедри до використання методів педагогічної рефлексії в інноваційній діяльності; науково-педагогічного працівника до використання методів педагогічної рефлексії у своїй інноваційній діяльності та педагогічній практиці; створення умов для обміну думками та досвідом роботи науково-педагогічних працівників з метою відкритості результатів їхньої інноваційної діяльності; чітке розмежування функцій управління інноваційним процесом у ВНЗ між адміністрацією ВНЗ, факультету та керівництвом кафедри; наявність системи стимулів для активного залучення професорсько-викладацького складу кафедри до інноваційної діяльності; наявність документів, що гарантують вільні права та невтручання до творчого процесу викладачів.

До організаційно-педагогічних умов управління інноваційно-педагогічною діяльністю на рівні адміністрації ВНЗ відносимо: формування мотиваційної готовності керівників та науково-педагогічних працівників ВНЗ до використання методів педагогічної рефлексії в управлінні інноваційними процесами; кадрову підтримку реалізації інноваційних процесів; фінансове та матеріально-технічне забезпечення інноваційного процесу; забезпечення інноваційного процесу сучасними інформаційними технологіями та комунікативними засобами; розроблену систему внутрішньовузівської розпорядчої документації, що забезпечує координацію діяльності факультетів, кафедр та функціонування служб ВНЗ, зайнятих інноваційною діяльністю.

6. Розроблено критерії та показники ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах: *організаційно-функціональний* (наявність стратегічної мети, локальних цілей діяльності; наявність концепції та програм інноваційного розвитку ВНЗ; відповідність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих

навчальних закладах стратегічній меті та завданням закладу; залучення роботодавців до розробки навчальних планів, програм, навчально-методичного забезпечення та написання профільних посібників, підручників тощо, організації практик; наявність державних премій та іменних стипендій тощо; планування підвищення освітнього та кваліфікаційного рівнів науково-педагогічних працівників); *партнерсько-профільний* (якість ведення документації, плани роботи, матеріали спеціалізованих, вчених, науково-технічних рад тощо; дотримання норм конституційного, трудового законодавств тощо; наявність аспірантури та докторантури у ВНЗ; залучення до співпраці з ВНЗ партнерських організацій; отримання наукових, науково-дослідних, науково-технічних грантів, премій, стипендій тощо; наявність міжнародних, всеукраїнських, регіональних інноваційних проектів); *організаційно-управлінський* (визначення динаміки зміни самооцінки науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; сформованість педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, зайнятих інноваційною діяльністю; проведення моніторингу та упровадження інноваційних технологій до управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; маркетингова політика; організаційна структура системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах; відповідність управління ВНЗ загалом та управління інноваційно-педагогічною діяльністю зокрема сучасним тенденціям розвитку вищої освіти; розвиток матеріально-технічної бази і навчально-методичне забезпечення вищого навчального закладу; координація змін (за потреби) та аналіз ефективності дій щодо управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ).

Відповідно до визначених критеріїв і показників виокремлено рівні, що характеризують ступінь ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах: сумативний, агрегативний, гармонійний.

7. Розроблена модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ представлена сукупністю наступних компонентів: методологічно-цільового, теоретико-управлінського, організаційно-технологічного, критеріально-результативного.

Упровадження розробленої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ дозволило значно підвищити ефективність управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, що взяли участь у експерименті.

Проаналізувавши отримані дані, було виявлено, що у вищих навчальних закладах, які брали участь у експерименті: за «організаційно-функціональним» критерієм та його показниками підвищилася з сумативного (54,8%) до гармонійного (93%), за «партнерсько-профільним» – із агрегативного (65%) до гармонійного (93%), за «організаційно-управлінським» – із сумативного (40%) до гармонійного (91,5%).

Таким чином, систематизація й узагальнений аналіз даних експерименту свідчить про ефективність визначених теоретичних і методичних основ управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, які подані в розробленій моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Вірогідність отриманих під час проведення дослідження результатів забезпечувалася відповідністю методів наукового пошуку до теми, мети та завдань дослідження; аналізом стану досліджуваної проблеми; методологічною обґрунтованістю вихідних теоретичних і методичних положень, застосуванням апробованих методів статистичного аналізу; позитивними результатами впровадження розробленої моделі системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

8. Розроблено орієнтовну професійну програму підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою інноваційної спрямованості педагогічної діяльності аграрних вищих навчальних закладів

на курсах підвищення кваліфікації.

Зміст програми визначено відповідно до сучасних вимог щодо форм, методів і засобів професійної діяльності науково-педагогічних працівників; державних та галузевих стандартів вищої освіти; досягнень у напрямах соціальної, психологічної, управлінської, економічної, правової, технологічної підготовки тощо.

Підвищення кваліфікації забезпечувалося поєднанням теоретичного матеріалу з практичною спрямованістю у вирішенні конкретних завдань і проблем розвитку вищих навчальних закладів. Основними завданнями були: висвітлити наукові основи з інноваційного спрямування та педагогічної діяльності науково-педагогічних та педагогічних працівників; сформувати у слухачів систему необхідних понять, умінь та навичок з питань інноваційно-педагогічної діяльності; навчити слухачів реалізовувати набуті знання в процесі розробки навчальних та виховних занять.

Проведене дослідження не вичерпує всієї різноманітності питань, пов’язаних з управлінням інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, та дозволило виявити питання, які необхідно додатково вивчати, зокрема подальшої розробки потребує вивчення виховного аспекту управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Перспективними напрямами подальших наукових розвідок вважаємо такі: формування нормативно-правового, інформаційного, технологічного забезпечення моніторингу ефективності управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ; подальше вдосконалення алгоритму підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою як інструменту стратегічного управління інноваційним розвитком вищого навчального закладу.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славська К.А. Философско-психологическая концепція С.Л. Рубинштейна: К 100-летию со дня рождения / К.А. Абульханова-Славська, А.В. Брушлинський. – М., 1989. – 248 с.

2. Авсянников Н.М. Инновационный менеджмент / Н.М. Авсянников. − М. : ИНФРА-М, 2002. − 295 с.

3. Алексеев В. Стандарт ISO 9001 реализовать легко / В. Алексеев // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 2. – С. 52–53

4. Алимов А.Н. Управление инновационным циклом / А.Н. Алимов, Н.П. Гончарова, М.Г. Дражан, Д.Н. Черванев. − К. : Наукова думка, 1993. – 220 с.

5. Алфімов В. Педагогічна система університетського ліцею / В. Алфімов // Рідна школа. − 2010. − № 4/5. − С. 8-11.

6. Амонашвили Ш.А. Школа жизни: трактат о начальной ступени образования, основаной на принципах гуманно-личностной педагогіки / Ш.А. Амонашвили. – М. : Изд-во Шалвы Амонашвили, 1998. – 75 с.

7. Ангеловски К. Учителя и инновации / К. Ангеловски. − М. : Просвещение, 1991. − 159 с.

8. Андреев В.И. Педагогический мониторинг / В.И. Андреев // Педагогика : учебный курс [для творческого саморазвития]. – Казань : Центр инновационных технологий, 2000.

9. Андреев Г.Г. Принципы создания ведомственной системы управления результатами научной и инновационной деятельности [Электронный ресурс] / Г.Г. Андреев, В.М. Рыльчиков // Инновации. – 2003. – № 1. – Режим доступа : http://www.mag.innov.ru.

10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М., 1989.

11. Анчишкин А.И. Научно-технический процесс и интенсификация производства / А.И. Анчишкин. – М. : Политиздат, 1981. – 94 с.

12. Аронов А.М. Принципы управления инновационной деятельностью вуза / А.М. Аронов, Е.Н. Белова // Вестник Томского государственного педагогического университета. – Вып.4 (132). – 2013. – 209 с.

13. Артикуца Н.В. Інновації як фактор модернізації та підвищення якості вищої освіти / Н.В. Артикуца // Вища освіта України. – 2006. – №3. – С. 24–32.

14. Арутюнов Ю.А. Формирование региональной инновационной системы на основе кластерной модели экономики региона / Ю.А. Арутюнов // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2008. – № 4. – С. 3-14.

15. Архангельский С.И. Лекции по научной организации учебного процесса в высшей школе/ С.И. Архангельский. – М.: Наука, 1976. – С. 16-17.

16. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : курс лекцій / Г.В. Атаманчук. – М. : Омега-Л, 2008. – 445 с.

17. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом: опыт системного исследования / В.Г. Афанасьев. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Политиздат, 1973. – 207 с.

18. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1981. – 432 с.

19. Афанасьев В.Г. Системность и общество / В.Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1980. – 368 с.

20. Ашумов В.Р. Якість освіти у ВНЗ / В.Р. Ашумов – К. : Наукова думка, 2010. – 122 с.

21. Бабанський Ю. Педагогіка / Ю. Бабанський. – М. : Просвіта, 1996. – 246 с.

22. Бабанский Ю.К. Проблемы повышения эффективности педагогических исследований / Ю.К. Бабанский. – М. : Педагогика, 1982. – 192 с.

23. Багриновский К.А. Базовая модель механизма управления технологическим развитием / К.А. Багриновский, М.К. Исаева // Экономическая наука современной России. – 2002. – №3. – С.31-39.

24. Базилевич А.И. Инновационный менеджмент : учебник / А.И. Базилевич, Л.Я. Аврашков, Л.В. Бобков. – 2-е изд. перераб. и доп. − М. : Вузовский учебник, 2008. − 464 с.

25. Байденко В.І. Компетентністний підхід до проектування державних освітніх стандартів вищої професійної освіти (методологічні і методичні питання): [методична допомога] / В.І. Байденко. – М., 2005 – С. 35.

26. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент : учебн. пособ. для вузов / И.Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001.

27. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга : монгр. / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган Барановского, 2004. – 147 с.

28. Батароев К.Б. Аналогии и модели в познании / К.Б. Батароев. – Новосибирск : Наука, 1981. – 320 с.

29. Бахтин М.М. Эстетика словесного творчества / М.М. Бахтин. – М. : Художественная литература, 1979. – 412 с.

30. Бачило И.Л. Информационные системы регистрации – важнейший ресурс государственного управления / И.Л. Бачило // Вестник федерального бюджетного уреждения «Государственная регистрационная палата при Министерства юстиции Российской федерации» – 2009. – №2. – С.63-70.

31. Бездудный Ф.Ф. Сущность понятия инновация и его классификация / Ф.Ф. Бездудный, Г.А. Смирнова, О. Д. Несаева // Инновации. − 1998. − №2-3. − С. 3-13.

32. Белая О.П. К вопросу об организации коллективной инновационной деятельностью в вузе / О.П. Белая // Вестник МГОУ. Серия Психологические науки. – М. : Изд-во МГОУ, 2007. – №3. – С. 229-235.

33. Белокопытов О.И. История и культура менеджмента / О. И. Белокопытов, Г. В. Панасенко. – Красноярск : ГКУ, 1994. – 352 с.

34. Бельчик Т.А. Роль системной оценки в управлении вузом / Т.А. Бельчик // Системный анализ в проектировании и управлении: труды международной научно-практической конференции 20-22 июня 2001 г. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 2001.– С. 480–483.

35. Бельчик Т.А. Системная оценка функционирования вуза в управлении подготовкой специалистов (на примере Кемеровской области): дис…. канд. економ. наук.: 08.00.05 / Бельчик Татьяна Алексеевна. – Кемерово, 2003. – 250 с.

36. Беляев Б.В. Проблемы коллектива и его экспериментально-психологического изучения (обзор экспериментальных работ) / Б.В. Беляев // Психология. – 1930. – Т3. – С. 326-368.

37. Березняк Е.С. Руководство современной школой / Е.С. Березняк. – М. : Просвещение, 1993. – 167 с.

38. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения / В.П. Беспалько. – М. : ИПРО, 1995. – 192 с.

39. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии / В.П. Беспалько. – М. : Педагогика, 1989. – 191 с.

40. Бех І.Д. Особистісно зорієнтоване виховання : наук.-метод. посіб. / І.Д. Бех. – К. : ІЗМН, 1998. – 204 с.

41. Бех Л.В. Проектная деятельность работников ДОУ в процессе повышения квалификации / Л.В. Бех // Начальная школа плюс до и после : Научно-методический и психолого-педагогический журнал. – 2007. – №4. – С. 58–62.

42. Бехтерев В.М. Коллективная рефлексология / В.М. Бехтерев. – Петроград : Колос, 1921. – 432 с.

43. Библер В.С. От наукоучения – к логике культуры: Два философских введения в двадцать первый век / В.С. Библер. – М. : Политиздат, 1990. – 413 с.

44. Блауберг И.В. Становление и сущность системного подхода / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – М. : Наука, 1973. – 270 с.

45. Бобрышев Д.Н. История управленческой мысли / Д.Н. Бобришев, С.П. Семенцов. – М. : АНХ, 1985. – 138 с.

46. Бовин А.А. Концепция и практика управления инновациями / А.А. Бовин, М.Я. Краковская, Л.Е. Чередникова. – Новосибирск : Новосибирская государственная академия экономики и управления, 2002. – 329 с.

47. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология) / А.А. Богданов. – М. : Экономика, 1989. – 304 с.

48. Боголіб Т. Специфіка управління структурою організації в інноваційному ВНЗ / Т. Боголіб // Рідна школа. – 2008. – № 10. – С. 16-18.

49. Бойко А. Проблемы развития украинского образования в условиях евроинтеграции / А. Бойко // Высшее образование Украины. – 2008. – №2. – С. 34-39.

50. Большаков А.С. Менеджмент / А.С. Большаков – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.

51. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В.И. Бондарь. – К. : Рад. шк., 1997. – 160 с.

52. Бордовский Г.А. Управление качеством образовательного процесса / Г.А. Бордовский, А.А. Нестеров, С.Ю. Трапицын. – СПб : Изд-воРГПУ им. А.И. Герцена, 2001. – 277 с.

53. Бочкарева О.В. Дидактический диалог в профессионально-педагогической подготовке учителя музыки в вузе: автореф. дис… д-ра пед. наук / О.В. Бочкарева, Ярославль, 2009.

54. Брасс А.А. Основы менеджмента : учеб. пособ. / А.А. Брасс. – М. : Экоперспектива, 1999. – 239 с.

55. Ван дер Венде М.К. Болонская декларация: расширение доступности и повышение конкурентоспособности высшего образования в Европе // Высшее образование в Европе. – 2000. – № 3. – Том XXV.

56. Ващенко Л.М. Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : дис. … доктора пед.. наук : 13.00.01 / Л.М. Ващенко. – К. : 2006. – 380 с.

57. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія / Л.М. Ващенко. – К. : Видавниче об'єднання «Тираж», 2005. – 380 с.

58. Векслер В.А. Проектирование информационной модели специалиста для системы дополнительного образования / В.А. Векслер // Омский научный вестник. – 2007. – № 2 (56). – С. 178-182.

59. Великий енциклопедичний словник / за ред. О. Прохорова. – Київ : Генеза, 1991. – 495 с.

60. Веснин В.Р. Менеджмент : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.

61. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин / Институт международного права и экономики. – М. : Триада Лтд, 1997. – 384 с.

62. Віткін Л. М. Особливості застосування стандартів ISO 9000 у ВНЗ Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (УАРМБО) / Л.М. Віткін / Університет економіки та права «Крок». – Київ, 2004. – 58 с.

63. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : навч. посібник / В.В. Вітлінський. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2007. – 408 с.

64. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарика, 1995. – 528 с.

65. Вища освіта в Україні і нормативно-правове регулювання / Міністерство юстиції України. Міністерство освіти і науки України ; за ред. А.П. Зайця, В.С. Журавського. – К. : Форум, 2003. – 1020 с.

66. Вища освіта в Україні : навч. посіб. / М-во освіти і науки України ; за ред. В.Г. Кременя, С.І. Ніколаєнка. – К. : Знання, 2005. – 327 с.

67. Вища освіта України в умовах трансформації суспільства: Стан, проблеми, тенденції розвитку 1991-2006 рр. / Академія пед. наук України ; упоряд. Л.О. Пономаренко. – К. : Педагогічна думка, 2008. – 487 с.

68. Вища освіта України в умовах трансформації суспільства: стан, проблеми, тенденції розвитку, 2007-2011 рр. / упоряд. Л.О. Пономаренко. – К. : Нілан-ЛТД. – Вип. 2 – 2013. – 663 с.

69. Вища освіта України: категорії вищих навчальних закладів України / Міністерство освіти і науки України. – К. : Ярмарок, 2004. – 408 с.

70. Вища школа Української РСР за 50 років. Історичний нарис. у 2-х ч. (1917−1967 рр.). – К. : Вид. Київського ун-ту, 1968. – Ч. 2 (1945−1967 рр.). – 1968. – 539 с.

71. Водачек Л. Стратегия управления инновациями / Л. Водачек, О. Водачкова. − М. : Экономика, 1989. – 167 с.

72. Волков Е.А. Информатизация управления (социально-экономический аспект) / Е.А. Волков. – М. : Финансы и статистика, 1990. – 224 с.

73. Волкова Н.П. Педагогіка : посіб. / Н.П. Волкова. − К. : Видав. центр «Академія», 2002. − 576 с.

74. Володін С.А. Теоретико-методологічні та організаційні засади інноваційного провайдингу на наукоємному аграрному ринку / С.А. Володін. – К. : ЗАТ «Нічлава», 2007. − 384 с.

75. Волынкина Н.В. Правовая сущность термина «инновация» / Н.В. Волынкина // Инновации − 2006. − №1. − С. 5-18.

76. Высшая школа в СССР за 50 лет / под ред. В.П. Елютина. – М. : Наука, 1967. – 370 с.

77. Высшая школа. Основные постановления, приказы и инструкции / под ред. Л.И. Карпова, В.А. Северцева. – М. : Советская наука, 1957. – 656 с.

78. Высшее образование в России: Очерки истории до 1917 года / под ред. В.Г. Кинелова. – М. : Статус, 1995. – 470 с.

79. Вяткин П. В. Качество образования / П.В. Вяткин – М.: Педагогика, 2010. – 153 с.

80. Гавриленко В. М. Менеджмент / В.М. Гавриленко. – М. : Книга-сервис, 2002. – 192 с.

81. Галус О.М. Наукові засади педагогічного управління адаптацією майбутніх учителів за умов ступеневої освіти / О.М. Галус // Наука і освіта : наук.-практ. журн. Південноукр. нац. пед. ун-ту ім. К.Д. Ушинського. – Одеса, 1997. – С. 18-20.

82. Галус О.М. Педагогічне управління адаптацією майбутніх учителів у системі ступеневої освіти : автореф. дис. … д-ра пед. наук : 13.00.06 / О.М. Галус, Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менеджменту освіти» АПН України. – К., 2009. – 44 с.

83. Галькович Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 189 с.

84. Гамидов Г.С. Основы инноватики и инновационной деятельности / Г.С. Гамидов, В.Г. Колосов, Н.О. Османов. – СПб. : Политехника, 2000. – 323 с.

85. Гвишиани Д.М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1972. – 536 с.

86. Герасимов Г.И. Инновации в образовании: сущность и социальные механизмы / Г.И. Герасимов, Л.В. Илюхина. – Ростов н/Д. : Логос, 1999. – 136 с.

87. Герасимов Г.И. Методологические основы реформирования образовательного процесса / Г.И. Герасимов // Система послевузовского и дополнительного профессионального образования в современной России. – Ростов-на-Дону, 1997. – С. 79-84.

88. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством. Total Quality Management (TQM) / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин. – М. : Горячая линия : Телеком, 2001. – 599 с.

89. Глузман О.В. Методологічні засади дослідження університетської педагогічної освіти / О.В. Глузман // Психологія і суспільство. Фундаментальні дослідження. – 2008. – № 2. – С. 8–44.

90. Глухов В.А. Основы менеджмента : учеб. пособие / В.А. Глухов. – СПб. : Специальная литература, 2000. – 325 с.

91. Годунов А.А. Введение в теорію управления (система промышленного производства) / А.А. Годунов. – М. : Экономика, 1967. – с. 212

92. Голдрат Э. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / Э. Голдрат / Пер. с англ. – Минск : Изд-во Попурри, 2004. – 560 с.

93. Голенков В.А. Управление качеством образовательно-научной деятельности на основе создания учебно-научно-производственных комплексов [Электронный ресурс] / В.А. Голенков, Ю.С. Степанов // Управление общественными и экономическими системами. – Режим доступа : bali.ostu.ru/umc/z012003.php.

94. Голубенко М.К. Моніторинг у роботі заступника ЗНЗ: [підр.] / М.К. Голубенко. – К. : Шкільний світ, 2009. – 123 с.

95. Гончаренко С.У. Методика як наука / С.У. Гончаренко. – Хмельницький : ХГПК, 2000. – 30 с.

96. Гончаренко С. Методологічні особливості наукових поглядів на педагогічний процес / С. Гончаренко, В. Кушнір, Г. Кушнір // Шлях освіти. – 2008. – №4(50) – С. 2-10.

97. Гончаренко С.У. Психолого-педагогічний експеримент // Енциклопедія освіти України/ акад. пед. наук України; головний редактор В.Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 253–255.

98. Горбачев В.В. Концепция современного естествознания / В.В. Горбачев. – М. : ОНИКС, 2003. – 592 с.

99. Горбушин А.Е. История менеджмента / А.Е. Горбушин. – Киров : Изд-во Вят. ГПУ, 1999. – 67 с.

100. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон.– Пер. с англ. О. Н. Нестеровой.– СПб. : Питер, 2001.– 379 с.

101. Горовая В.И. Творческая направленность личности руководителя как условие организации инновационного образовательного процесса в колледже / В.И. Горовая, В.В. Ерин, Л.Н. Харченко. – Ставрополь : Сервисшкола, 2005. – 164 с.

102. Грейсон Дж.Мл. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ. / Дж. Мл. Грейсон, К. О'Делл. – М. : Экономика, 1997. – 320 с.

103. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент / В.Ф. Гринев : Учеб. пособие. — 2-е изд., стереотип. — К. : МАУП, 2001. — 152 с.

104. Гришанова Н.А. Развитие компетентности специалистов как важнейшее направлениереформирования профессиональногообразования /Н.А. Гришанова // Квалиметрия в образовании: методология и практика: материалы X Симпозиума. Кн.6. – М.: Изд-во Исслед. центра проблем качества подготовки специ алистов, 2002. – 245 с.

105. Давыдов В.В. Теория развивающего обучения / В.В. Давыдов. – М. : ИНТОР, 1996. – 544 с.

106. Данакин Н.С. Теоретические и методические основы проектирования технологий социального управления / Н.С. Данакин. – Белгород : Центр социальных технологий, 1996. – 271 с.

107. Дандон Э. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду. Пер. с англ., под общ.ред. М.Б. Шифрина. – М. : Вершина, 2006. – 304 с.

108. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті / Л.І. Даниленко. – К. : Шкільний світ, 2007. – 120 с.

109. Даниленко Л.І. Модернізація змісту та структури навчального плану підвищення кваліфікації педагогічних працівників в інституті післядипломної освіти / Л.І. Даниленко, О.М. Берещук // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 16–21.

110. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи / Л.І. Даниленко. – К. : Логос, 2002. – 140 с.

111. Даниленко Л.І. Теоретичні аспекти освітньої інноватики. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: зб. наук. праць / Л.І. Даниленко. – К. : Логос, 2001. – Вип. 5.

112. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л.І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.

113. Дарендорф Р. Мораль, революция и гражданское общество. Размышления о революции в Европе / Р. Дарендорф. – М., 1998.

114. Дарманський М.М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні / М.М. Дарманський. – Хмельницький : Поділля, 1997. – 384 с.

115. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України : моногр. / О.А. Дацій. − К. : ННЦ ІАЕ, 2004. − 428 с.

116. Декарт Р. Собрания: В 2 т. : Пер. с лат. и франц. / Сост. ред. вступ. ст. В.В. Соколова. – М. : Мысль, 1989. – Т1. – 654 с.

117. Демченко А.Л. Регулирование деятельности высших учебных заведений / А.Л. Демченко // Государственное управление и местное самоуправление: тезисы VII Междунар. наук. конгресса, 27-28 марта 2008. – Х. : Изд-во ХарРИ НАГУ «Магистр», 2008. – С. 276-277.

118. Демьянчук А. Управление университетами в условиях демократизации: Государственный и частный секторы высшего образования / А. Демьянчук // Персонал. – 2001. – № 11. – С. 66-71.

119. Державна політика: аналіз та механізм її впровадження в Україні : навч.посіб. / Кол. авт. О.І. Валевський, В.А. Ребкало, М.М. Логунова та нш.; За заг. ред. В.А. Ребкала, В.В. Тертички. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 230 с.

120. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. — 343 с. – (Вища освіта XXI століття).

121. Джонстон Дж. Эконометрические методы / Дж. Джонсон. – М. : Статистика, 1980. – 444 с.

122. Джуринский А.Н. История образования и педагогической мысли / А.Н. Джуринский. – М. : Владос-пресс, 2004. – 400 с.

123. Диалектика познания сложных систем / под ред. В.С. Тюхтина. – М. : Мысль, 1988. – 317 с.

124. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посіб. / І.М. Дичківська. − К. : Академвидав, 2004. − 352 с. − (Альма-матер).

125. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навч. посібник / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.

126. Докучаєва В.В. Теоретико-методологічні засади проектування інноваційних педагогічних систем : дис. … доктора пед.. наук : 13.00.01 / В.В. Докучаєва. – Л. : 2007. – 464 с.

127. Доугерти К. Введение в эконометрику : учеб. / К. Доугерти ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 402 с.

128. Дробноход М. Яка управлінська еліта потрібна Україні: Матеріали круглого столу «Хто і як формує в Україні національну управлінську еліту?» / М. Дробноход // Економічний часопис. – 1997. – №11-12. – С. 35.

129. Дроб’язко П.І. Особливості управління навчально-виховним процесом у початкові школі / П.І. Дроб’язко // Організація управління загальноосвітньою школою на сучасному етапі. – К. : Школяр, 1998.

130. Дружилов С.А. Экспертное развитие высшей школы в период формированной реконструкции экономики / С.А. Дружилов // Право и образование. – 2013. – № 2. – С. 141-153.

131. Друкер П. Практика менеджмента / Питер Друкер. – М. : Вільямс, 2001. – 398 с.

132. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальне решения / П. Друкер.; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 288 с.

133. Дьяченко М.И. Психология высшей школы / М.И. Дьяченко. – Минск : Харвест, 2006. – 416 с.

134. Дятченко Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами / Л.Я. Дятченко. – Белгород : Центр социальных технологий, 1993. – 343 с.

135. Егоршин А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования / А.П. Егоршин. – Новгород : НИМБ, 2001. – 624 с.

136. Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / Т.С. Клебанова, О.В. Раєвнєва., С.В. Прокопович. – Х. : Інжек, 2010. – 352 с.

137. Економічна енциклопедія: У трьох томах. – Т. 2 / Редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

138. Ельбрехт О. До питання реалізацій і перспектив сучасної освіти / О. Ельбрехт // Освіта і управління. − 2005. − Т. 8. − № 2. – С. 82-85.

139. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; под. ред. В.Г. Кремень. − К. : Юрінком Інтер, 2008. − 1040 с.

140. Ерин В.В. Творческая направленность личности руководителя как условие инновационного подхода к организации образовательного процесса в профессиональном колледже : дис. … канд. пед. наук : 13.00.08 / В.В. Ерин. – Ставрополь, 2004. – 175 с.

141. Ефименко Г.Г. Высшая школа Украинской ССР. Успехи, проблемы развития / Г.Г. Ефименко, В.М. Красников, А.Н. Новоминский. – К. : Наукова думка, 1978. – 250 с.

142. Євтушевський В. Становлення і розвиток інновацій у вищій школі / В. Євтушевський, Л. Шаповалова // Вища освіта України. − 2006. − № 2. − С. 62-66.

143. Єльникова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : моногр. / Г.В. Єльникова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.

144. Єльникова Г.В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г.В. Єльникова // Директор школи: газета для керівників шкіл. – К., 2003. – № 40 (280), жовтень. – С. 10 – 11.

145. Єльникова Г.В. Управлінська компетентність / Г.В. Єльникова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.

146. Жамин В.А. Социально-экономические проблемы образования в развитом социалистическом обществе / В.А. Жамин. – М. : Экономика, 1979. – 183 с.

147. Жилин Г.П. Организационно-педагогические условия управления инновационными процесами в политехническом колледже : дис. … канд. пед. наук : 13.00.08. / Г.П. Жилин. – Елец, 2001. – 168 с.

148. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств / Р.І. Жовновач. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журналу: http // www. nbuv.gov.ua/ portal/ natural/ pkntn-e/ 2010181/ stat/ 50pdf.

149. Завалевський Ю. Модель процесу виховання в закладах освіти [Електронний ресурс] / Ю. Завалевський, Ю. Прокопович, В. Сагарда // Громадянська освіта і громадянське виховання в закладах освіти : наук.-метод. рек. / Ю. Завалевський, Ю. Прокопович, В. Сагарда. – Режим доступу : http://osvita.ua/school/method/upbring/769/. – Назва з екрана.

150. Завгородняя О.И. Попечительсво в истории университетов России первой пол. XIX в. : дис. ... канд. истор. наук : 07.00.02 / О.И. Завгородняя. – М., 2007. – 213 с.

151. Завлин П.Н. Инновационная деятельность в условиях рынках / П.Н. Завлин, А.А. Ипатов, А.С. Кулагин. – СПб. : Наука, 1994. – 176 с.

152. Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – М. : Экономика, 2000. – 476 с.

153. Загвязинский В.И. Дидактика высшей школы : текст лекций / В.И. Загвязинський. – Челябинск : ЧПИ, 1990. – 98 с.

154. Загвязинский В.И. Педагогическое творчество учителя / В.И. Загвязинский. – М. : Педагогика, 1987. – 160 с.

155. Зайченко І.В. Історія педагогіки / М-во освіти і науки України ; І.В. Зайченко. – К. : Слово, 2010. – 1031 с.

156. Законодавство України про освіту // Збірник законів за станом на 10 березня 2002 року. – К. : Парламентське видавництво, 2002. − 159 с.

157. Залужный А.С. Учение о коллективе / А.С. Залужный. – М. : Академия, 2006. – 192 с.

158. Здрок В.В. Економетрія : підручник / В.В Здрок, Т.Я. Лагоцький. – К. : Знання, 2010. – 541 с. + компакт-диск.

159. Змеев В.А. Развитие российской высшей школы XVIII – нач. XX в. : дис. … д-ра истор. наук : 07.00.02 / В.А. Змеев. – М., 2001. – 580 с.

160. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. : Дело, 1993.

161. Иванцивская Н.Г. Модель управления инновационным процессом на кафедре / Н.Г. Иванцивская, В.Г. Буров // Университетское управление: практика и анализ. 2004. – №1 (30). – С. 69-76.

162. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент / С.Д. Ильенкова. – М.: Юнити, 2004. – 343 с.

163. Ильина Т.А. Структурно-системный подход к организации обучения / Т.А. Ильина. – М. : Знание. – 1972. – 121 с.

164. Инновационный менеджмент / под ред. Л.Н. Оголевой. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 238 с.

165. Инновационный менеджмент : справ. пособ. / под. ред. П.Н. Завлина, Л.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – СПб. : Наука, 1997. – 560 с.

166. Инновационный менеджмент: учебник для вузов /А.Е. Абрамешин, Т.П. Воронина, О.П. Молчанова, Е.А. Тихонова, Ю.В. Шленов; Под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. – М. : Вита-Пресс, 2001. - 272 с.

167. Инновационный менеджмент. учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 422 с.

168. История образования и педагогической мысли за рубежом и в России / И.Н. Андреева, Т.С. Буторина, З.И. Васильева и др. – М. : Академия, 2005. – 427 с.

169. История становления органов управления образованием [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http//www.russia.edu.ru/edu/description/history edu/965.

170. Інноваційний менеджмент сталого розвитку на прикладі агропромислового комплексу / І.Я. Гришин, Д.І. Мазоренко, О.К. Бурова та ін. ; за ред. Д.І. Мазоренка, О.К. Бурової. – Х., 2005. − 546 с.

171. Ісаєвич Я. Братства та їх роль в історії українського народу / Я. Ісаєвич. – К. : Наукова думка, 1966. – 350 с.

172. Історія України / В. Баран, Я. Грицак, О. Зайцев та ін. ; за ред. Ф. Стеблій, Я. Грицак . – Львів : Світ, 1996.

173. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посібн. / М.А. Йохна, В.В. Стадник. − К. : Академія, 2005. − 400 с.

174. Кавелин К.Д. История университетского образования в Европе : собр. соч. / К.Д. Кавелин. – Т. 2. – СПб. : Тип. М.М. Стасюлевича, 1898. – 708 с.

175. Каган М.С. Философская теория ценностей / М.С. Каган. – СПб. : ТОО ТК «Петрополис», 1997. – 205с.

176. Казакова Н.В. Университеты и экономика, основанная на знаниях / Н.В. Казакова. – Саратов : Сарат. гос. техн. ун-т, 2002. – 270 с.

177. Казанжи І.В. Підготовка майбутніх учителів початкових класів до позаурочної виховної роботи: дис. …канд.пед.наук:13.00.04 / І.В. Казанжи. – Миколаїв, 2002. – 230 с.

178. Карданская Н.Г. Основы принятия управленческих решений : Учеб. пособ. / Н.Г. Карданская. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 288 с.

179. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 210 с.

180. Карпова Л.Г. Формування професійної компетентності вчителя загальноосвітніх шкіл : дис. … кандидата пед. наук : 13.00.04 / Лариса Георгіївна Карпова. – Харків, 2004. – 209 с.

181. Карпова Ю.А. Инновации, интеллект, образование : моногр. / Ю.А. Карпова. – М. : МГАУ, 1998. – 305 с.

182. Касьянова О.М. Впровадження перспективного досвіду в практику роботи ВНЗ на засадах педагогічної експертизи/ О.М. Касьянова // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: Наук. журн. – Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка.– – 2013. – № 1(27).– С. 226-232.

183. Касьянова О.М. Експертна оцінка інноваційної діяльності ВНЗ як умова приєднання до Болонського процесу / О.М. Касьянова // Управління школою. − 2005. − № 19 – 21. − С.25–27.

184. Касьянова О.М. Моніторинг професійно-педагогічної діяльності викладача ВНЗ / О.М. Касьянова // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер. Педагогіка і психологія. – Зб. статей: – Ялта: РВВ КГУ, 2013. – Вип. 29. – Ч. 2. – С. 92-99.

185. Касьянова О.М. Педагогічна експертиза розвитку загальної середньої освіти регіону : теоретичний і технологічний аспекти : дис. ... докт. пед. наук : спеціальність 13.00.06 / Олена Миколаївна Касьянова; Національна академія педагогічних наук України. – К., 2012. – 463 с.

186. Касьянова О.М Теоретичне узагальнення сутності експертизи як педагогічного феномену / О.М. Касьнова // Педагогіка формування творчої

особистості у вищій і загальноосвітніх школах: зб. наук. пр / [редкол.: Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя, 2013. – Вип. 29 (82). С.191-196.

187. Кларин М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках / М.В. Кларин. – М., 1994.

188. Кларин М.В. Педагогическая технология в учебном процессе. Анализ зарубежного опыта. / М.В. Кларин. – М. : Знание, 1989. − 80 с.

189. Клименко М. Управление конкурентноспособностью предприятия: учеб. пособ. / М. Клименко, А.С. Дуброва, Д.А. Барабас, Т.В. Омельяненко, А.В. Вакуленко. – К. : КНЭУ, 2008. – 527 с.

190. Кнорринг В.И. Исскуство управления: Учеб. / В.И. Кнорринг. – М. : Изд-во БЕК, 1997. – 288 с. – С.18.

191. Ковальчук В.Ю. Модернізація професійної та світоглядно-методологічної підготовки сучасного вчителя: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора пед. наук : 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / В.Ю. Ковальчук. – К., 2006. – 34 с.

192. Козлова О.Г. Методика інноваційного пошуку вчителя : навч.-метод. посіб. / О. Г. Козлова − Суми : ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1998. − 96 с.

193. Козлова О.Г. Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / О.Г. Козлова. – К., 1999. – 20 с.

194. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность / Д.И. Кокурин. − М. : Екзамен, 2001. − 576 с.

195. Комарова А.И. Методологические проблемы теории и практики эстетического воспитания студентов / А.И. Комарова // Эстетическое воспитание в техническом вузе : учеб.-метод. пособие / Л. Кадцын [и др.] ; под ред. Г. Гуна. – М. : Высш. школа, 1991. – С. 23–32.

196. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.

197. Конаржевский Ю.А. Система. Урок. Анализ / Ю.А. Конаржевский. – Псков: ПОИПКРО, 1996. – 400 с.

198. Кондрашов М.М. Подієво-ситуаційний підхід до формування професійної позиції майбутніх учителів у процесі фахової підготовки / М.М. Кондрашов // Наукові записки : [збірник наукових статей]. – К. : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. – Випуск СХУ1 (116). – С.129–135. – (Серія педагогічні та історичні науки).

199. Коноплина Н.В. Системно-целевое управление развитием педагогического вуза: дис. … доктора пед наук: 13.00.01 / Н.В. Коноплина. – Сургут, 2000. – 310 с.

200. Концепція громадянського виховання особистості в умовах розвитку української державності // Освіта України. – 2001. – № 32. – С. 6–7.

201. Коробейников О.П. Роль инноваций в процес се формирования стратегии предприятия / О.П. Коробейников, А.А. Трифилова, И.А. Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С.29-44.

202. Корольов Ф.Ф. Нариси з історії радянської школи і педагогіки / Ф.Ф. Корольов. – М., 1996. - 532 с.

203. Корчунов Д. Организация процессов по работе с клиентами / Д. Корчунов // Отдел маркетинга.– 2005.– № 3.– С. 24 – 26.

204. Косалс Л.Я. Социальный механизм инновационных процессов / Л.Я. Косалс. – Новосибирск : Наука, 1989. – 204 с.

205. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : Навч. посібн. / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

206. Краткий словар по философии / под ред. И.В. Блауберга, И.К. Пантина. – 3-е изд., дораб. и доп. – М. : Политиздат, 1979. – 413 с.

207. Кремень В.Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В.Г. Кремень. – К. : Грамота, 2005. – 448 с.

208. Кремер Н. Ш. Эконометрика : учебник для вузов / Н.Ш. Кремер, Б.А. Путко ; под ред. проф. Н.Ш. Кремера. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 311

с.

209. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посібник. Вид. 2-ге, допрац. / В.В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005. – 256 с.

210. Критерії ефективності державного управління і місцевого самоврядування – [Електронний ресурс].– Режим доступу:http://bookster.com.ua/seminars/question/2020.

211. Круглов Ю.Г. Вопросы инноваций в системе образования современной России / Ю.Г. Круглов, И.И. Леостаева // Образовательная политика. – 2008. – № 9. – С.2-10.

212. Круглов Ю. Государство и высшая школа / Ю. Круглов, Е. Олексюк // Вузовский вестник. – 2006. – № 6. – С. 15-31.

213. Круглов Ю.Г. Некоторые методологические проблемы исследования структуры инновационного процесса / Ю.Г. Круглов, И.И. Легостаева // Образовательная политика. – 2008. – № 9. – С.2-10.

214. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент / И.А. Кузьмин. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1994. – 192 с.

215. Кузьмина Н.В. Способности, одаренность, талант учителя: в помощь лектору / Н.В. Кузьмина. – Л. : Знание, 1975. – 32 с.

216. Кукушкина Г.В. Политика правительства России в области высшего образования в первой четверти XIX в. : дис. … канд. историч. наук : 07.0002 / Г.В. Кукушкина. – Екатеринбург, 2002. – 348 с.

217. Кулюткин Ю.Н. Педагогическая рефлексия в образовательной деятельности взрослых [Электронный ресурс] / Ю.Н. Кулюткин // Общество «Знание» России. – 2001. – № 4. – Режим доступа : www.znanie.org/gumal/.

218. Кунц Г. Управление: системный ситуационный анализ управленческих функций : в 2 Т. : Пер. с англ. Общ. ред. акад. Д.М. Гвишиани / В.И. Кнорринг, О. Доннел – М. : Прогресс, 1981. – Т.2. – 512 с.

219. Лаврентьев Г. Методологический анализ системного и комплексного подходов и разработка электронного учебно-методического комплекса / Г. Лаврентьев, Н. Лаврентьева // Известия Алтайского государственного университета – 2011. – №2-1.

220. Ладыжець Н.С. Университетское образование: идеалы, цели, ценностные ориентации / Н.С. Ладыжець. − Ижевск : Изд-во: Удм. ун-та, 1992. – 256 с.

221. Лазарев В.С. Как разработать программу развития школы / В.С. Лазарев, М.М. Поташник. – М. : Центр социальных и экономических исследований, 1998. – 336 с.

222. Лазарев В.С. Оценка и выбор новшеств – начало инновационного процесса / В.С. Лазарев, О.Г. Хомерики // Управление школой: теоретические основы и методы : монография / под ред. В.С. Лазарева – М. : Центр социальных и экономических исследований, 1997.

223. Лазарев В.С. Педагогическая инноватики / учебник для педвузов / В.С. Лазарев, Б.П. Мартиросян. – М. : Московский психолого-социальный інститут , 2006. – 360 с.

224. Лазарев В.С. Системное развитее школы / В.С. Лазарев. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.

225. Лафта Дж.К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К.Лафта. – М. : Проспект, 2006. – 416 с.

226. Левківський М.В. Історія педагогіки : навч. посібн. для вищ. навч. закл. / М.В. Левсківський. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 188 с.

227. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – М. : Сміcл : Академія, 2004. – 346 с.

228. Лефф Гордон. Тривиум и три философии / Гордон Лефф // Alma Mater. Вестник высшей школы. – 2003. – № 1. – С. 49-54.

229. Лист Міністерства освіти і науки України № 1/9-119 від 26 лютого 2010 року «Про методичні рекомендації щодо запровадження Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів у вищих

навчальних закладах» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://kmi.kherson.ua/ua/rektor/offinfo/bolon/lyst1-9-119

230. Литвак Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. – М. : Ассоц. авт. и изд. «Тандем», Изд-во ЭКМОС, 1998 – 248 с.

231. Литошенко Д. Современные модели подготовки кадров высшей квалификации в свете исторического образования / Д. Литошенко // Alma Mater. Вестник высшей школы. – 2003. – № 7. – С. 38-43.

232. Лихачов Б.Т. Педагогика. Курс лекций: учеб. пособие для студентов педагог. учеб. завед. и слушателей ИПК и ФПК/ Б.Т. Лихачов. – М. : Юрайт издат., 2003. – 607 с.

233. Лоранж П. Новый взгляд на управление образованием: задачи руководства / П. Лоранж. – М., 2004.

234. Луговой В.И. Кадровое и научное обеспечение государственного управления в Украине / В.И. Луговой, В.М. Князев // Государсвенная служба в суверенном Казахстане: опыт, задачи и перспективы : Мат-лы межд. науч.-практ. конф. – Астана : Академия государсвенной службы при Президенте Республики Казахстан, 2002.

235. Луговий В.І. Педагогічна освіта в Україні: структура, функціонування, тенденції розвитку / В.І. Луговий; за загал. ред. акад. О.Г. Морозова. – К. : МАУП, 1994. – 196 с.

236. Луговий В.І. Тенденції розвитку педагогічної освіти в Україні: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Василь Іванович Луговий. – К.: Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України, 1995. – 48 с.

237. Луговий В.І. Управління освітою: навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління» / В.І. Луговий. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 342 с.

238. Лукашенко М.А. Образование в условиях рынка: концепция учебного заведения / М.А. Лукашенко. – М. : Высш. шк., КноРус, 2002. – 285 с.

239. Майоров А.Н. Мониторинг в образовании / А.Н. Майоров. –Книга 1. – Спб. : Издательство «Образование-Культура», 1998.

240. Макаренко А.С. Педагогическая поэма / А.С. Макаренко. – М. : ОГИЗ, 1944. – 564 с.

241. Максимов В.Г. Технология формирования профессионально-творческой личности учителя / В.Г. Максимов. – Чебоксары : Чуваш. гос. пед. ун-т, 1996. – 227 с.

242. Малихіна Я.А. Теоретико-методологічні засади управління взаємодією ВНЗ із зовнішнім середовищем / Я.А. Малихіна // Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції [«Психологічні та педагогічні науки у XXI столітті: перспективні та пріоритетні напрямки досліджень»], (9 травня, 2014р.) / Громадська організація «Київська наукова організація педагогіки та психології». – Київ, 2014 р. – С. 90-92.

243. Малихіна Я.А. Теоретико-методологічні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем : монографія / Я.А. Малихіна. – Х. : ФОП Шейніна О.В., 2013. – 420 с.

244. Мандрик Я.С. Критерії професійної готовності майбутніх диспетчерів координаційного центру пошуку та рятування / Я.С. Мандрик // Вісник Черкаського університету. Серія Пед. науки: зб. наук. праць. — Черкаси: Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, 2012. – Вип. №15 (228). – С. 54-59.

245. Мантров Ю.Н. Государственная політика России по управлению и развитию университетов в первуй трети XIX в. : дис. ... канд. истор. наук : 07.00.02 / Ю.Н. Мантров. – М., 2007. – 160 с.

246. Маркс К. Сочинения. – Т.20 / К. Маркс, Ф. Энгельс. – с.123-125.

247. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школы / В.И. Маслов. – К., 1990. – 258 с.

248. Матіюк І. Інноваційні підходи до створення моделей навчального

процесу / І. Матіюк // Директор школи. – 2001. – № 19 (163). – С. 4-5.

249. Машкіна Л.А. Інноваційні педагогічні технології у структурі системи ступеневої підготовки вихователя дітей дошкільного віку : метод. рекомендації та орієнтовна робоча навч. програма, ІІ освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр» / Л.А. Машкіна. – Хмельницький : ХПУ, 1999. – 30 с.

250. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент : учебн. / В.Г. Медынский. – М. : Инфра-М, 2002. – 292 с.

251. Менеджмент организации / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин и др. – М. : ИНФА-М, 1995. – 432 с.

252. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 2004, – 704 с.

253. Методологические проблемы оптимизации в науке / В.Т. Воронин, О.С. Разумовский, Н.Н. Семенова. – Новосибирск : Наука. Сиб. Отд-ние. – 1991. – 225 с.

254. Мільнер Б.З. Системний підхід до організації управління / Б.З. Мільнер, Л.І. Євенко, В.С. Рапопорт – К. : Економіка, 1983.

255. Мирошникова Н.Н. Оптимизация отбора и организации учебного материала для взрослых английскому языку (в условиях языковых курсов) : автореф. дисс. на соискание научной степени канд. пед. наук / Н.Н. Мирошникова. – Санкт-Петербург, 2003. – 22 с.

256. Митина Л.М. Личностное и профессиональное развитие человека в новых социально-экономических условиях / Л.М. Митина // Вопросы психологии. – 1997. – № 4. – С. 28-37.

257. Михайлова Е.М. Концептуальные подходы системного управления инновационно-образовательными процессами в региональном вузе / Е.М. Михайлова // Ученые записки ТРОВЭО России. – 2001. – Т 4. – Вып. 2. – С. 44-53.

258. Мицько І. Матеріали до історії Острозької академії (1576-1636) / І. Мацько. – К : Наукова думка, 1990. – 270 с.

259. Моисеев А.М. Школа как объект управления / А.М. Моисеев // Управление школой: теоретические основы и методы : учеб. пособие / под ред. В.С. Лазарева. – М., 1997. – С. 40-71.

260. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Ю.П. Морозов, А.И. Гаврилов, А.Г. Городнов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 471 с.

261. Мотина М.П. Выставочная деятельность и способы формирования коммуникативной сети промышленного предприятия / М.П. Мотина // Автореф. дисс… д-ра экон. наук.– Орел, 2006.– 20 с.

262. Мотова Г.Н. Системы акредитации за рубежом / Г.Н. Мотова – М., 1998. – 180 с.

263. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент / А.М. Мухамедьяров. – М. : ИНФА-М, 2008. – 176 с.

264. Научно-технический прогресс : словарь / сост. В.Г. Горохов, В.Ф. Халипов. – М. : Издательство политической литературы, 1987. – 368 с.

265. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті. – К : Шкільний світ, 2001. – 24 с.

266. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки [Електронний ресурс] / Міністерство освіти та науки України. – К., 2012. – 37 с. – Режим доступу : http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf.

267. Нечипоренко М.В. Естетична культура педагога. Спецкурс (для студентів класичних університетів) / М.В. Нечипоренко. – Харків: ХНУ, 2002. – 20 с.

268. Нємкова Є.В. Система критеріїв педагогічного контролю як фактор забезпечення якості підготовки фахівців у вищих навчальних закладах / Є.В. Нємкова // Наука і освіта. – № 1/2. – 2007. – С. 28–35.

269. Ніколаєнко С.М. Вища освіта – джерело соціально-економічного і культурного розвитку суспільства / С.М. Ніколаєнко. – К. : Знання, 2005. – 319 с.

270. Новий тлумачний словник української мови: у 3 Т. / укл. В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. – 928 с. – К. : «АКОНІТ», 2001. – с.173

271. Новиков М.В. Создание системы университетского образования в России / М.В. Новиков, Т.Б. Перфелова // Ярославский педагогический вестник. – 2012. – № 1, Т.1. Гуманитарные науки. – С. 15-22.

272. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навчальний посібник / Т.С. Клебанова, О.В. Мілов, С.В. Мілевський, С.О. Степуріна, Г.С. Ястребова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 273 с.

273. Оконь В. Введение в общую дидактику. Пер с польск. / В. Оконь. – М. : Высшая школа, 1990. – 382с.

274. Олійник В.В. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти : монографія / В.В. Олійник. – К. : Міленіум, 2003. – 594 с.

275. Олійник В.В. Основні проблеми розвитку системи професійно-технічної освіти / В.В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – Спецвипуск. – С. 7 – 10.

276. Олійник В.В. Теоретико-методологічні засади управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти : дис. … доктора пед.. наук : 13.00.01 / В.В. Олійник / Національний педагогічний ун-т ім. М.П. Драгоманова. – К. : 2004.

277. Орлов А.А. Научные основы управления общеобразовательной школой / А.А. Орлов. – М. : МОПИ, 1982. – 102 с.

278. Орлов А.А. Управление учебно-воспитательной работой в общеобразовательной школе общества развитого социализма: автореф. дис. докт. пед. наук / А.А. Орлов. – М., 1985. – 32 с.

279. Орлова Т.В. Партисипативные методы в системе мотивационно-целевой деятельности руководителя школы : дис. … канд. Наук / Т.В. Орлова. – М., 1996.

280. Освітній менеджмент: навч. посібник / за ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.

281. Основы теории управления : учеб. пособие / под. ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 560 с.

282. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2003 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.if.ua/ book/3/ 459.html.

283. Островерхова Н.М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко. – К. : Школяр, 1996. – 302 с.

284. Офіційний веб-сайт Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http: // ua / activity / education / 58.

285. Очерк истории народного образования в России до эпохи реформы Александра II / под. ред. С.А. Князькова. – М. : Типография Русского товарищества печатного и издательского дела, 1910. – 510 с.

286. Очерк теории государственного управления / Б.П. Курашвили; Отв. ред. : Пискотин М.И. – М. : Наука, 1987. – 294 с.

287. Павлютенков Е.М. Менеджмент в освіті : Навч-метод. посібн./ Е.М. Павлютенков, В.В. Крижко. – Запоріжжя : Просвіта, 1998. – 192 с.

288. Паламарчук В.Ф. Інноваційні процеси в педагогіці / В.Ф. Паламарчук // Педагогічні інновації у сучасній школі. – К. : Освіта, 1994. – С. 5-9.

289. Паламарчук В.Ф. Першооснови педагогічної інноватики : в 2 т. / В.Ф. Паламарчук. – К. : Освіта України, 2005. – Т. 2. – 504 с.

290. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічногомеханізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Паламарчук // Економічний вісник університету – 2011. – Вип.17/2 – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf.

291. Пасічник Н. Моніторинг якості освіти як оцінювання освітнього процесу / Н. Пасічник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kspu.kr.ua/download/conf2013/section1/article_pasechnick.pdf.

292. Паульсен Ф. Германские университеты / Ф. Паульсен. – СПб : тип. Братьев Сабашкиных, 1904. – 470 с.

293. Педагогика профессионального образования / под. ред. В.А. Сластенина. – М. : Академия, 2008. – 368 с.

294. Педагогічний словник / за ред. М.Д. Ярмаченка. – К. : Пед. думка, 2001. – 516 с.

295. Педагогічні інновації у сучасній школі / відп. ред. Г. Єрмаков. – К. : Освіта, 1994. – 253 с.

296. Петриченко Л.О. Загальноуправлінські підходи щодо виявлення проблем у вищій освіті / Л.О. Петриченко // Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. праць; за заг. ред. В.І. Сипченка / Слов'ян. держ. пед. ун-т. – Слов'янськ, 2012. – Вип. LIX – С. 9 – 21.

297. Петриченко Л.О. Теоретико-методологічні засади управління якістю освіти у вищому педагогічному навчальному закладі: монографія / Л.О. Петриченко // Харків: ФОП Андрєєв К.В., 2012. – 520с.

298. Петров Ф.А. Формирование системы университетского образования в России / Ф.А. Петров. – М. : Юнита, 2003. – Т. 1. – 420 с.

299. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив / А.В. Петровский. – М. : Мысль, 1982. – 255 с.

300. Пєхота О. М. Освітні технології: навч.–метод. посібник / О.М. Пєхота, А.З. Кіктенко, О.М. Любарська. – К. : Видавництво А.С.К., 2003. – 225 с.

301. Пикельная В.С. Теоретические основы управления. Школоведческий аспект / В.С. Пикельная. – М. : Вишая школа, 1990. – 175 с.

302. Підласий І. Педагогічні інновації / І. Підласий, А. Підласий // Рідна школа. – 1998. – № 12. – С. 3-17.

303. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов: учеб. пособие для высших учебных заведений / Ю.М. Плотинский. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Логос, 2001. – 296 с.

304. Плотницкий Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процес сов / Ю.М. Плотницкий : Учеб. пособ. для высш. учеб. заведений. – М. : Изд. Корпорація «Логос», 1998. – 280 с.

305. Подласый И.П. Педагогика: Учебник для студентов высших педагоги-чес¬ких учебных заведений / И.П. Подласый. – М.: Просвещение, ВЛАДОС, 1996. – 132с.

306. Подмазин С.И. Личностно-ориентированное образование: соціально-философское исследование / С.И. Подмазин. – Запорожье : Просвита, 2000. – 250 с.

307. Покотилова В.І. Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві : монографія / В.І. Покотилова. – К. : ННЦ ІАЕ, 2008. – 304 с.

308. Полозова Т.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості / Т.В. Полозова, Ю.В. Овсюченко // Вісник МСУ / VesntnikVSU /, економічні науки. –Том VIII. – 2005. – №1-2. – С. 63-65.

309. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: [навчальний посібник] / В.А. Полторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.

310. Пономарьова Г.Ф. До питання змісту валеологічного виховання / Г.Ф. Пономарьова // Наукові записки кафедри педагогіки : зб. наук. праць / Харківський держ. ун-т імені В.Н. Каразіна, Ін-т сходознавства і міжнародних відносин, Харк. пед. коледж. – Харків : Основа, 1999. – Вип. IV. – С. 16.

311. Пономарьова Г.Ф. Проблема формування здорового способу життя дітей дошкільного віку у вітчизняній педагогіці (історико-педагогічний аспект) : монографія / Г.Ф. Пономарьова, А.І. Чаговець, О.В. Молчанюк. – Харків : Ранок, 2014. – 217 с.

312. Пономарьова Г.Ф. Теоретико-методологічні засади оцінювання професійної компетентності майбутніх учителів : монографія / Г.Ф. Пономарьова, А.А. Харківська, Т.В. Отрошко. – Харків: ХГПІ, 2010. – 180 с.

313. Поплавская М.В. Исследование структуры готовности будущих инженеров к профессионально-личностному саморазвитию/ М.В.Поплавская // Мир науки, культуры и образования: межд. науч. журнал – Горно-Алтайск, 2013. – Выпуск №6 (43). – С. 140-143.

314. Попов М.В. Концептуальные основы менеджмента в США и их эволюция / М.В. Попов. – М., 1989. – 278 с.

315. Попова О.В. Основи педагогічної інноватики / О.В. Попова, Г.Ф. Пономарьова, Л.О. Петриченко. – Харків: 2009. – 192 с.

316. Попова О.В. Розвиток інноваційних процесів у середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладах України в ХХ столітті : автореф. на здобуття наук. ст. д-ра педаг. наук : спец. 13.00.01 / Олена Василівна Попова. – Х., 2002. – 38 с.

317. Попова О.В. Становлення і розвиток інноваційних педагогічних ідей в Україні в ХХ столітті / О.В. Попова. – Х. : ОВС, 2001. – 256 с.

318. Посохов С.И. Уставы российских университетов XIX века в оценке их современников и потомков / С.И. Посохов // Вопросы образования. – 2006. – № 1. – С. 370-381.

319. Поташник М.М. Демократизация управления школой / М.М. Поташник. – М. : Знание, 1990. – 80 с.

320. Поташник М.М. Как развивать педагогическое творчество / М.М. Поташник. – М. : Знание, 1987. – 80 с.

321. Поташник М.М. Управление современной школою : пособие для руководителей образоват. учреждений и органов образования / М.М. Поташник. – М. : Новая шк., 1997. – 352 с.

322. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / [под ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева]. – СПб. : Питер., 2000. – 560 с.

323. Пригожин А.И. Нововведения: Стимулы и препятствия. (Социальные проблемы инноватики) / А.И. Пригожин. – М. : Политиздат, 1989. – 271 с.

324. Пригожин И.Р. От существуещего к возникающему: Время и сложность в физических науках / И.Р. Пригожин. – М. : Наука, 1985. – 328 с.

325. Пригожин А.И. Социология организаций / А.И. Пригожин. – М. : Наука, 1980. – 256 с.

326. Пристюк В.М. Методична програма приведення в дію господарського механізму стабілізації середовища підприємств / В.М. Пристюк // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць СНУ імені В. Даля. Вип. 14. – Луганськ: СНУім. В. Даля, 2005. – С.50-56.

327. Про вищу освіту: Закон України №1556 – VII від 1.07.2014 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/ed20140701.

328. Програма розвитку вищої освіти України «Основні засади розвитку вищої освіти України», ч. 4, 2008р.

329. Про затвердження Порядку проведення моніторингу та оцінки якості освіти [Електронний ресурс] : постанова Каб. Міністрів України від 14 груд. 2011 р. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1283-2011-п. – Назва з екрану.

330. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04 липня 2002 р. № 40-IV (станом на 5 грудня 2012 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режис доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15.

331. Прокопенко І.Ф. Сучасні педагогічні технології в підготовці вчителів : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / І.Ф. Прокопенко, В.І. Євдокимов. — Х. : Колегіум, 2008. — 344 с.

332. Про наукові парки : Закон України № 1563-VI від 26 червня 2009 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1563-17.

333. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України №3715-VI від 8 вересня 2011 р. / Верховна Рада України // http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17.

334. Психология и педагогика / В.М. Николаенко, Г.М. Залесов, Т.В. Андрюшина и др. – М. : ИНФА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998. – 175 с.

335. Радугин А.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А.А. Радугин, К.А. Радугин. – Воронеж : ВГАСА ; ВШП, 1995. – 195 с.

336. Райзберг Б.А. Современный экономический словар / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовський, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

337. Ратанин П.И. Инновационное предпринимательство в переходной период России к рынку / П.И. Ратанин. – М. : Известия, 1993. – 174 с.

338. Рацул А.Б. Організація і управління навчальним процесом у вищих навчальних закладах освіти: навч.-метод. посібник / А.Б. Рацул, О.А. Рацул. – Кіровоград, 2010. – 104 с.

339. Режабек Е.Я. Что такое постиндустриализм / Е.Я. Режабек // Инновационные подходы в науке. – Ростов-на-Дону, 1995. – С. 22-41.

340. Рождественский С.П. Исторический обзор деятельности Министерства народного просвещения / С.П. Рождественский. – СПб. : Тип. Т-ва Гранат, 1902. – 740 с.

341. Романова И.Б. Управление конкурентноспособностью высшего ученого заведения / И.Б. Романова. – Ульяновск : Средневолж. науч. центр, 2005.

342. Россоха М.Ю. Організаційно-педагогічні умови формування конкурентоспроможності випускника вищого навчального закладу /

Ю.М. Атаманчук, М.Ю. Россоха // Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини – Умань : ПП Жовтий О.О., 2012. − Ч. 3. – С. 8–14

343. Россоха М.Ю. Процес професійної підготовки майбутнього фахівця як об'єкт управління / М.Ю. Россоха // Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки. − Вип. 23 (316). − Черкаси : Видавництво ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2014. – С. 84–89.

344. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПБ. : Питер, 2002. – 712 с.

345. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в области обучения и образования / [Пер. с англ. А. Л. Раскина] – М., РИА «Стандарты и качество», 2002. – 128 с. : («Дом качества», Вып. 10 (19).

346. Руководящие указания по применению ИСО 9001: 2000 в сфере образования // ИСО 9000+14000 + (Приложение к журналу «Стандарты и качество»). – 2005. - №1.

347. Рульєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр навчальної літератури. – 2006. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://ebooktime.net/ book163glava8918.3.html.

348. Русинов В.М. Теория современного менеджмента и экономика России / В.М. Русинов // Проблемы теории и практики управления. – 1993. - №6. – С.69.

349. Рябокінь С.І. Моніторинг якості виховного процесу у педагогічному коледжі : дис. … канд. пед. наук : 13.00.06 / Сергій Іванович Рябокінь; Українська національна інженерно-педагогічна академія – Харків, 2014. – 290 с.

350. Саати Т. Аналитическое планирование: Организация систем / Т. Саати, К. Кернс : Пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.

351. Савченко О.Я. Дидактика початкової школи / О.Я. Савченко. – К. : Освіта, 1997. – 400 с.

352. Савченко С. В. Еволюція переходу інформаційного суспільства в "суспільство знань" у добу глобалізації / С.В. Савченко // Актуальні проблеми державного управління. - 2014. - № 2. - С. 271-277. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2014_2_36.

353. Салтанов Ю.А. Университетское образование в СССР / Ю.А. Салтанов. – М. : Высшая школа, 1957. – 280 с.

354. Самоанализ качества деятельности образовательного учреждения / В.В. Иванов, Г.Б. Скок, Н.П. Юсупова // Качество образования: концепции, проблемы оценки, управление: тезисы Всероссийской научно-методической конференции. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, – Ч. 1, 1998. – С. 182–184.

355. Самостійна робота студентів : навч. посібник / В.І. Євдокимов, Л.Д. Покроєва, Т.П. Агапова, В.В. Луценко. – Харків : ХДПУ ім. Г.С. Сковороди, 2004. – 140 с.

356. Сандер Б. Управление системами образования: проблемы и тенденции / Б. Сандер // Перспективы. Вопросы образования. – 1990. – № 2. – С. 90–108.

357. Сафронов Н.А. Экономика предприятия PDF: учебник / под ред. проф. Н.А. Сафронова. – М. : «Юристъ», 1998. – 584 с.

358. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления / А.Л. Свенцицкий. – Ленинград : ЛГУ, 1986. – 176 с.

359. Свенцицкий А.Л. Социально-психологические проблемы управления / А.Л. Свенцицкий. – Л. : ЛГУ, 1975. – 120 с.

360. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии : учеб. пособие / Г.К. Селевко. – М. : Народное образование, 1998. – 316 с.

361. Семенов В.Д. Социально-педагогические проблемы управления учебно-воспитательным колективом / В.Д. Семенов. – Свердловск: СГПИ, 1979. – 76 с.

362. Семенова И.И. История менеджмента / И.И. Семенова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

363. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: программно-метод. пособие / В.П. Сергеева. – М., 2001. – 160 с.

364. Сергеенко М.Е. Жизнь древнего Рима / М.Е. Сергеенко. – М. ; Л. : АН СССР, 1964. – 385 с.

365. Сікорський П.І. Кредитно-модульна технологія навчання : навч. посіб. / П.І. Сікорський; Європ. ун-т. – Київ, 2006. – 126 с.

366. Симоненко В.Д. Технологическая культура и образование / В.Д. Симоненко. – Брянск: БГПУ, 2001. – 214 с.

367. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом / В.П. Симонов. – М., 1997. – 224 с.

368. Синергетика, философия, культура. – М., 1997. – 224 с.

369. Сірополко С. Історія освіти в Україні / С. Сірополко. – К. : Наукова думка, 2001. – 911 с.

370. Сисоєва С.О. Вища освіта України : реалії сучасного розвитку : монографія / С. Сисоєва, Н. Батечко; Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – К. : ВД ЕКМО, 2011. – 341 с.

371. Система [Електронний ресурс] // Вікіпедія. Вільна енциклопедія. – Режим доступу : http://uk.wikipedia.org/wiki/Система. – Назва з екрана.; Философский энциклопедический словарь / ред.-сост. Е. Ф. Губский [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 576 с.

372. Система [Электронный ресурс] // Словарь философских терминов [Сайт]. – Режим доступа : http://www.philosophi-terms.ru/word/Система. – Заглавие с экрана.

373. Сластенин В.А. Педагогика: инновационная деятельность / В.А. Сластенин, Л.С. Подымова. – М. : Магистр, 1997. – 224 с.

374. Словник іншомовних слів / за ред. О.С. Мельничука. – К. : Головна редакція Української Радянської Енциклопедії, 1975. – 776 с.

375. Смирнов С.И. Менеджмент в России и за рубежем / С.И. Смирнов, О.Э. Шарипова. – 1998. – №5. – С. 17.

376. Современные образовательные технологии: учеб. пособие / кол. авторов; под. ред. Н.В. Бордовской. – М. : КНОРУС, 2010. – 432 с.

377. Совершенствование управления школой : сб. статей. – Ярославль : Верхне Волжское кн. изд-во, 1976. – 95 с.

378. Соотношение науки и инноваций : краткий терминологический словарь. – М. : ЦИСН, 1995. – 483 с.

379. Сорока К.О. Основи теорії систем і системного анализу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / К.О. Сорока ; Харківська нац. акад. міського господарства. – 2-ге вид., переробл. та допов. – Харків : Тимченко А.М., 2005. – 288 с.

380. Сорочан Т.М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... д-ра. пед. наук : 13.00.04 / Т.М. Сорочан. – Луганськ, 2005. – 472 с.

381. Сорочан Т.М. Стратегія розвитку навчального закладу: розробка, планування, реалізація / Т.М. Сорочан, І.І. Цимбал. – Луганськ : СПД Рєзніков В.С. – 2011. – 152 с.

382. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академкнига, 2006. – 464 с.

383. Стандарти і директиви для Агентств гарантування якості у вищій освіті на території Європи / European Association for Quality Assurance in Higher Education. – 2005. – Helsinki. – [електроний ресурс] – Режим доступу : http://rc.edu.ru/bp/Directions/Education Quality/StdDirectivesEuro.doc.

384. Степанович Е.П. Высшая специальная школа на Украине (конец XIX – нач. XX в.) / Е.П. Степанович. – К. : Наукова думка, 1991. – 98 с.

385. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку / Д.М. Стеченко. – К. : Вища школа, 2002. – 254 с.

386. Суворова А.П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / А.П. Суворов. – Йошкар-Ола, 1999. – 144 с.

387. Сурмін Ю.П. Майстерня вченого : Підручник для науковця / Ю.П. Сурмін. – К. : Навч.-метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. – 302 с.

388. Сухарев О.С. Социальные порядки, экономические знания и инновации в современном мире / О.С. Сухарев : монография. – Орел : ОГТУ, 2000. – 146 с.

389. Сухомлинський В.О. Вибрані твори : в 5-ти т. / В.О. Сухомлинський. – К. : Рад. шк., 1977. – Т. 3. Серце віддаю дітям. Народження громадянина. Листи до сина. – 670 с.

390. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тис. слів і словосполучень / Уклали: О.І. Скопненко, Т.В. Цимбалюк. – К.: Довіра, 2006. – 789 с.

391. Тарнавська С. Становлення та розвиток вищої школи в УСРР (1920-1933 рр.): історичний аспект / С. Тарнавська // Університет. – 2011. – № 5. – С. 103-113.

392. Тацуно Ш. Стратегия – технополисы / Ш. Тацуно ; пер. с англ. ; общ. ред. вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна. – М. : Прогресс, 1998. – 344 с.

393. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс ; сокр. пер. с англ. ; авт. предисл. и науч. ред. К.Ф. Пузыня. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.

394. Терентьєва Н.О. Вища (університетська) освіта: становлення і розвиток / Н.О. Терентьєва. – Черкаси, 2005. – 192 с.

395. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд ; пер с англ. – 12-е изд. – М. : 2006. – 928 с.

396. Торосян В.Г. История образования и педагогической мысли / В.Г. Торосян. – М. : ВЛАДОС, 2003. – 350 с.

397. Тюмасева З.И. Словарь-справочник современного общего образования: акмеологические, валеологические и экологические тайны / З.И. Тюмасева, Е.Н. Богданова, Н.П. Щербак. – СПб. : Питер, 2004. – 464 с.

398. Уайт П. Управление исследованиями и разработками / П. Уайт ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1982. – 158 с.

399. Український педагогічний словник / С.У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с.

400. Уотерман Р. Фактор обновления: Пер. с англ. / Акад. народ.хоз-ва при правительстве РФ / Р. Уотерман. – М. : Дело, 1995. – 392 с.

401. Управление инновационными процессами в образовательном учреждении: методология, теория, технология : монография / И.Ф. Игропуло. – М. : Нар. образование, 2003. – 311 с.

402. Управление инновациями : учеб. пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский / под ред. Ю. Шленова. – в 3-х кн. – Кн. 1. : Основы организации инновационных процессов. – М. : Высшая школа, 2003. – 252 с.

403. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 716 с.

404. Управление персоналом / под ред. Б.М. Генкина. – Спб. 1997. – 383 с.

405. Управління персоналом. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://pidruchniki.com/1514020550794/menedzhmenefektivnistupravlinnyapersonalom.

406. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / под. ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. – М. : Новая шк., 1995. – 464 с.

407. Управление школой: теоретические основы и методы / под ред. В.С. Лазарева. – М. : ЦС и ЭИ, 1997. – 336 с.

408. Уткин Э.А. Инновационный менеджмент / Э.А. Уткин, Н.И. Морозова Г.И. Морозов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 208 с.

409. Уткіна Л.В. Економіка підприємств: навчальний посібник / Л.В. Уткіна; Алт. держ. техн. ун-т, БТІ. – Бійськ: Вид-во Алт. держ. техн. ун-ту, 2010. – 207 с.

410. Ушинський К.Д. Педагогические сочинения / К.Д. Ушинский. – в 6-ти т. – Т. 1. – М. : Педагогика, 1988. – 446 с.

411. Файзуллина Г.З. Инновационные процессы в сфере образования. [Электронный ресурс] / Г.З. Файзуллина // Материалы научно-практ. конф. Интернет-педсовет. – 2002. – Режим доступа : http//pedsovet.alledu.ru/.

412. Файоль А. Общая и промышленная адмиминистрация / А. Файоль. – Париж, 1916. – 63 с.

413. Файоль А. Общее и промышленное управление. Управление это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Изд-во Республика, 1992. – 351 с.

414. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебн. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 448 с.

415. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.

416. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью Р.А. Фатхутдинов // Высш. образование в России. – 2006. – №9. – С.37-38.

417. Філософія сучасної освіти / Н. Ничкало // Педагогіка і психологія. – 1996. – №4. – С.49-57.

418. Философский словарь / ред. И.Т. Фролов. – М. : Политиздат, 1987. – 722 с.

419. Філософський словник / за ред. В.І. Шинкарука. – Київ : Голов. ред. УРЕ, 1986. – 800 с.

420. Філософські обриси сучасної освіти : [моногр.] / авт. кол. : І. Предборська, Г. Вишинська, В. Гайденко, Г. Гамрецька та ін.] ; за заг. ред. І. Предборської. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 226 с.

421. Финансовое управление компанией / общ. ред. Б.В. Кузнецовой. – М. : Фонд «Правовая культура», 1996. – 384 с.

422. Фіцула М.М. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / М.М. Фіцула. – 2-ге вид., доп. – К. : Академвидав, 2010. – 456 с.

423. Флегонтова Н.М. Словник-довідник термінів педагогічного маркетингу / Н.М. Флегонтова. – К. : Освіта України, 2008. – 80 с.

424. Хакимов Э.М. Логико-методологический анализ понятия «моделирование» / Э.М. Хакимов. – Казань, 1985.

425. Харківська А.А. Вища освіта України XXI століття – акмеологічні засади моніторингу якості підготовки студентів / А.А. Харківська // Засоби навчальної та науково-дослідної роботи : зб. наук. праць / за заг. ред. проф. В.І. Євдокимова і проф. О.М. Микитюка. – Харків : ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2008. – Вип. №28 – С. 113–123.

426. Харківська А. Деякі питання щодо інтеграції в європейський освітній простір /А. Харківська Проблеми освіти: наук. зб. / Кол. авт. – К.: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України, 2009. – Вип. 58. – Ч. 2. – С.244-251.

427. Харківська А.А. Модернізація вищої освіти України: ключові питання та напрями розвитку / А.А. Харківська // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер.: Педагогіка і психологія: зб. статей. – Ялта : РВВ КГУ, 2008. – Вип.18, Ч. 1. – С. 199–204.

428. Харківська А.А. Порівняльний аналіз варіативності системи ECTS в країнах Європи та Україні / А.А. Харківська // Наукові записки. Серія: Психолого-педагогічні наукии (Ніжинський держ. унів. ім. М. Гоголя) / за заг. ред. проф. Є.І. Коваленко. – Ніжин : Видавницьво НДУ ім. М. Гоголя, 2008. – № 5. – С. 154–161.

429. Харківська А.А. Розвиток інформаційної та технічної компетентностей майбутніх учителів як педагогічна проблема / А.А. Харківська // Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова. Серія №13. Проблеми трудової та професійної підготовки: зб. наук. праць / відпов. ред. Г.Є. Гребенюк. – К. : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2009 – Вип.4. – С. 171–177.

430. Харківська А.А. Теоретичні і методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу / А.А. Харківська : дис. … док. пед. наук : 13.00.06. – Л., 2012. – 596 с.

431. Хижняк О.С. Управление качеством образования как педагогическая проблема / О.С. Хижняк, Р.М. Феденева, В.Г. Рындак. // Завуч. – 2001. – № 5. – С. 14 – 21.

432. Хміль Ф.І. Менеджмент : Підр. для студентів кооперативних вищих навч. закл. / Ф.І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 315 с.

433. Хомерики О.Г. Инновации в практике обучения / О.Г. Хомерики // Педагогика. – 1993. – № 2. – С. 41-44.

434. Хриков Е.Н. Внутришкольный контроль: состояние, концепция, перспективы развития / Е.Н. Хрыков. – Луганск : Изд-во Восточноукр. гос. ун-та, 1994. – 177 с.

435. Хриков Є. М. Критерії оцінки діяльності ректора вищого навчального закладу / Є.М. Хриков // Проблеми управління освітою і навчальними закладами. – Донецьк: Дон НУ. – 2007. – 166 с. – С. 155 – 159.

436. Хриков Є.М. Особливості внутрішньо вузівського управління в сучасних умовах / Є.М. Хриков // Освіта і управління. – №1. – 2000.

437. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. / Є.М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

438. Хрыков Е.Н. Теоретические основы внутришкольного управления / Е.Н. Хрыков. – Луганск : Альма матер, 1999. – 118 с.

439. Цехмістерова Г.С. Управління в освіті / Г.С. Цехмістерова. – К. : Видавничий Дім «Слово», 2003. – 233 с.

440. Цехмістрова Г.С. Управління в освіті та педагогічна діагностика: навч. посібник / Г.С. Цехмістрова, Н.А. Фоменко. – К. : Видавничий Дім «Слово», 2005. – 280 с.

441. Чванова М.С. Методология информатизации системы непрерывной подготовки специалистов: монография / М.С. Чванова, И.А. Липский. – М. ; Тамбов, 2000. – 518 с.

442. Чепурко В.В. Моделі ситуаційної діагностики стану аграрнихпідприємств / В.В. Чепурко // Фінанси України. – 2000. – №6. – С. 79-90.

443. Чернилевский Д.В. Инновационные подходы к организации обучения / Д.В. Чернилевский, О.К. Филатов // Специалист. – 1997. – № 2. – С. 21-22.

444. Шамова Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, Н.П. Капустин, П.І. Третьяков. – М. : ВЛАДОС, 2002. – 320 с.

445. Шарата Н.Г. Аналіз змісту дефініції «управління» / Н.Г. Шарата // Materialy IX mezinarodni vedecko-prakticka conference «Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2013». – Dil 11. – Pedagogika. – Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. – С. 72-75.

446. Шарата Н.Г. До питання організаційної структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ / Н.Г. Шарата // зб. наук. праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. – Умань : ФОП Жовтий О.О., 2015. – В.2. – С. 401-413.

447. Шарата Н.Г. Ефективне управління інноваціями у сучасній вищій школі / Н.Г. Шарата // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського : зб. наук. праць – Вип. 1.39. – Миколаїв : МНУ ім. Сухомлинського, 2012. – 396 с. – (Серія «Педагогічні науки»). – С. 367-369.

448. Шарата Н.Г. Ефективність управління інноваційними процесами у вищому навчальному закладі / Н.Г. Шарата : зб. наук. праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. – Умань : ФОП Жовтий О.О., 2013. – Ч.2. – С. 353-362.

449. Шарата Н.Г. Загальні засади управління вищою освітою в радянській період / Н.Г. Шарата // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія та педагогіка». Острог : Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2014. – Вип. 26. – 168 с. – С.141-144.

450. Шарата Н.Г. Імплементація Болонського процесу в Україні / Н.Г. Шарата, О.В. Кунашенко, Д.В. Лукьяненко // Економіст : наук. та гром.-політ. журнал. – №2 (лютий). – 2012. – 68 с.

451. Шарата Н.Г. Інноваційна діяльність у вищому навчальному закладі: основні завдання та тенденції розвитку / Н.Г. Шарата // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К. : НУОУ, 2014. – Вип. 2(39). – 347 с. – С. 165-170.

452. Шарата Н.Г. Інноваційність в освіті – ознака сучасності / Н.Г. Шарата // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. [Текст]. – Вип. 97 : Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка; гол.ред. Носко М.О. – Чернігів: ЧНПУ, 2012. – 520 с. (Серія: Педагогічні науки). – С.158-161.

453. Шарата Н.Г. Инновационное управление в образовательном пространстве высшей школы / Н.Г. Шарата // Современные направления теоретических и прикладных исследований 2013: Материалы междунар. научно-практ. конф. (сб.научн. трудов SWorld). – Вып. 1. – Том 19. – Одесса : Куприенко, 2013. – С.65-68.

454. Шарата Н.Г. Инновационный процесс в высшем учебном заведении / Н.Г. Шарата // Современные технологии и методики в системе инновационной педагогики. Матер-лы междунар. науч.-практ. конфер. 8 июня 2012 г. / под. ред. В.П. Делия. – Балашиха, Изд-во «Де-По», 2012. – 340с. – С.105-107.

455. Шарата Н.Г. Інновація як педагогічна категорія: сутність, види, структура інноваційно-педагогічного процесу / Н.Г. Шарата // Вересень: наук.-метод., інформ.-освітн. журнал. – №3-4 (60-61). – 2012. – с. 60-70.

456. Шарата Н.Г. Историко-аналитическая характеристика организационно-управленческой структуры высшего образования (IV в. до н.э. –первая треть XIX в.) / Н.Г. Шарата // Категория «социального в современной педагогике и психологии» 2 научно-практическая конференция (заочная) с международным участием: 2-3 апреля 2014 г. в 2 частях. – Ч.2. – Ульновск : SIMJET, 2014. – 530 с. – С. 500-505.

457. Шарата Н.Г. Методи управління діяльністю університетів у XIX ст. на західноукраїнських землях / Н.Г. Шарата // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2014. – №1 (35). – с. 110-119.

458. Шарата Н.Г. Модель управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищому навчальному закладі / Н.Г. Шарата // Вересень : Науковий часопис. – № 3-4 (64-65). – 2013. – с.39-41.

459. Шарата Н.Г. Модернізація вітчизняної вищої освіти / Н.Г. Шарата // Сучасні соціально-економічні системи та проблеми освітології: міжвуз. наук.-практ. конф. аспірантів та молодих вчених: тези доповідей, Дніпропетровськ, 28 квітня 2012 р. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля, 2012. – 176 с. – С.172-174.

460. Шарата Н.Г. Організаційно-управлінська структура університетської освіти в Російській імперії у другій половині XIX століття / Н.Г. Шарата // Приднепровский научный вестник : Научный журнал. – №3(150).– 2014. – 107 с. – С.59-65.

461. Шарата Н.Г. Организационно-управленческая структура высшего образования (IV в. до н.э. – первая треть XIX в.) / Н.Г. Шарата // Научно-культурологический сетевой журнал RELGA, 2014, 1.03. – №3 (276) / www.relga.ru. – Режим доступу : http://www.relga.ru/Environ/ WebObjects/tgu-www.woa/wa/Main?textid=3838&level1=main&level2=articles.

462. Шарата Н.Г. Особливості управління освітнім закладом / Н.Г. Шарата // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України / Серія «Педагогіка. Психологія. Філософія» / Редкол. : Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. – К., 2012. – Вип. 175. – Ч. 1. – 320с. – С. 265-276.

463. Шарата Н.Г. Рефлексивний підхід до управління інноваційною діяльністю колективу як саморегулюючий механізм ситуативної поведінки викладача / Н.Г. Шарата // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського : зб. наук. пр. – Вип. 1.42 (95). –

Миколаїв : МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2013. – 312 с. – (Серія «Педагогічні науки»). – С. 282-287.

464. Шарата Н.Г. Роль інновацій у розбудові вищих навчальних закладів / Н.Т. Тверезовська, Н.Г. Шарата // Педагогічний альманах : зб. наук. пр. – Вип.14. – Херсон. – 2012. – 307 с. – С.105-109.

465. Шарата Н.Г. Система вищої школи та її особливості в античну і ранньосередньовічну добу / Н.Г. Шарата // Приднепровский научный вестник : Научный журнал. – №3(150). – 2014.– 107 с. – с.65-69.

466. Шарата Н.Г. Системний підхід в управлінні інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах / Н.Г. Шарата // Педагогічна освіта: теорія і практика: зб.наук.праць / Кам'янець-Подільський національний університет ім. І. Огієнка; гол. ред.Каньоса П.С. – Вип. 14. – Кам'янець-Подільський: КПНУ. – 2013. – 376 с. – с.164-170.

467. Шарата Н.Г. Складові структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах / Н.Г. Шарата // Вісник Національного університету оборони України. Зб-к наук. праць. – К. : НУОУ, 2014. – Вип. 5(42). – 359 с. – С. 188-194.

468. Шарата Н.Г. Сутність освітньої інноватики / Н.Г. Шарата // Оновлення соціально-психологічної та педагогічної науки на етапі націє творення : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції, 20 квітня 2012 р. / за ред. В.М. Огаренка та ін. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – 204 с.

469. Шарата Н.Г. Сучасна модернізація системи управління інноваційно-педагогічною діяльність вищих навчальних закладів / Н.Г. Шарата // Мат-ли II Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених «Українознавчий вимір у сучасній науці: гуманітарний аспект». – 4 червня 2014 р. – Миколаїв : МНАУ – 288 с. – С. 6-13.

470. Шарата Н.Г. Сучасні тенденції розвитку інноваційної діяльності вищої школи / Н.Г. Шарата // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. [Текст]. – Вип.100 /

Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г. Шевченка; гол. ред. Носко М.О. – Чернігів: ЧНПУ, 2012. – 472 с. (Серія: Педагогічні науки). – С.432-435.

471. Шарата Н.Г. Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах [монографія] / Н.Г. Шарата. – Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2015. – 354 с.

472. Шарата Н.Г. Управління виховною роботою у вищому навчальному закладі / Н.Г. Шарата // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського : зб. наук. пр. – Вип. 1.38 : Педагогічна освіта як умова сталого розвитку суспільства: технологічний аспект. – Т.2. – Миколаїв : МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2012. – 120 с. – (Серія «Педагогічні науки»). – С. 59-61.

473. Шаров Ю.П. Управління змінами: навч. посіб. / Ю.П. Шаров. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 76 с. – с.38-40.

474. Шацький С.Т. Вибрані твори / С.Т. Шацький. – М., 1935. – С. 113.

475. Швалб Ю.М. Принципи та моделі психологічної експертизи / Ю.М. Швалб // Практична психологія та соціальна робота. – 2000. – № 1. – С. 22-25.

476. Швец В.В. О проблемах терминологии, менеджменте качества и эффективности внедрения ИСО серии 9000 / В.В. Швец // Стандарты и качество. – 2006. – № 3. – С. 27-28.

477. Ширшов В.Д. Педагогические факторы формирования коммуникативности в студентов педагогического института: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.01 «Теория и история педагогики» / В.Д. Ширшов. – Челябинск, 1985. – 20 с.

478. Штофф Ю.А. Введение в методологію научного познания : Учеб. пособ. / Ю.А. Штофф. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1972. – 191 с.

479. Шукшунов В.Е. Инновационное образование: идеи, принципы, модели / В.И. Шукшунов, Л.И. Романкова. – М. : МАНВШ, 1996. – 65 с.

480. Шукшунов В.Е. Модель инновационного процесса. Концепция учебно-научно-инновационных комплексов / В.Е. Шукшунов. – М. : Ассоциация содействию развития технопарков, инновационных центров и инкубаторов бизнеса «Технопарк», 2001. – 32 с.

481. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер ; пер. с нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепуренко. – М. : Прогрес, 1982. – 455 с.

482. Щеглов П.Е. Качество высшего образования. Риски при подготовке специалистов / П.Е. Щеглов, Н.Ш. Никитина // Университетское управление. – 2003. – № 1(24). – С. 46–59.

483. Щетинин В.П. Экономика образования / В.П. Щетинин, Н.А. Хроменков, Б.С. Рябушкин. – М. : Рос. Агенство, 1998. – 305с.

484. Эймонтова Р.Г. Русские университеты на грани двух эпох: от России крепостной к России капиталистической / Р.Г. Эймонтова. – М. : Наука, 1985. – 345 с.

485. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М., 1997. – 198 с.

486. Юрьев В.М. Формирование региональной инновационно-образовательной среды системы непрерывного образования: опыт и перспективы Тамбовского государственного университета им. Г.Р. Державина / В.М. Юрьев // Гаудеамус : психолого-педагогиеский журнал. – 2004. – № 1 (5).

487. Юсуфбекова Н.Р. Общие основы педагогической инноватики: Опыт разработки теории инновационных процессов в образовании/ Н.Р. Юсуфбекова : метод. пособие. – М. : ЦС ПО РСФСР, 1991. – 91 с.

488. Яковець Ю.В. Ускорение научно-технического прогрксса: теорія и экономический механізм / Ю.В. Яковец. – М. : Экономика, 1988. – 333 с.

489. Яременко П.С. Якість освіти в України / П.С. Яременко – К. : Лібра, 2011. – 157 с.

490. Blau P. Organisation of Academic Work / P. Blau. – New York Wiley. – Intersccience, 1994. – 312 p.;

491. Chandler A.D. Strategy and Structure: A chapter in the History of Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge : Mass Press, 1962

492. Duderstadt J.A University for the 21 Century / J.A. Duderstadt. – Michigan The Michigan University Press, 2000. 456 p.

493. Haustein H.D. Innovation glossary / H. D. Haustein, H. Mair. – Oxford ; New-York ; Toronto ; Sydnei ; Frankfurd, 1986. – 124 p.

494. http://da.coolreferat.com.ua/nuda/naochna-populyarizaciya-knigi-v-bibliotekah-metodichna-konsule/main.html.

495. http://refs.co.ua/60745-Innovacionnye_proekty.html.

496. Keller G. Academic Strategy / G. Keller. – Baltimore John Hopkins University Press, 1983. – 280 p.

497. Muller R. Das Management der Innovation / R. Muller. – Frankfurt am Mein, 1973. – 327 p.

498. Sharata N.G**.** Innovation activities at universities / N.G. Sharata // 3rd International Scientific and Practical Conference Science and Society. – London. – Vol.3, 20-21 March 2013. – p.119-132.

499. Sharata N. Innovation Activity Process Management / N. Sharata // Materialy VIII Miedzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji «Nauka i inowacja – 2012». – Volume 10. Pedagogiczne nauki. – Przemysl. Nauka i studia. – 112 str. – C.33-34.

500. Sharata N. Innovation management of educational environment of higher school / N.G. Sharata // Modern scientific research and their practical application. – Volume J21308. – November 2013. – 717 h. – p.126-131.

501. Sharata N.G. Innovation processes at higher school: essence, aspect, structure / N.G. Sharata // 2nd International scientific conference European Applied Sciences modern approaches in scientific researcher. – Vol.2. – February 18-19. – Stuttgart, Germany. – 2013. – 244 p. – p.163-165.

502. Sharata N.G. Innovation Processes at Higher School as Object of Management / N.G. Sharata // Middle-East Journal of Scientific Research 13 (Socio-Economic Sciences and Humanities) : 74-82, 2013. – DOI 10.5829 / idosi.mejsr. – 2013.– 13. sesh. 1415 – p.74-82.

503. Sharata N.G. Modern trends of innovation activity davelopment at higher school / N.G. Sharata // Eastern European Scientific Journal. – Ausgabe 5. – 2014. – p. 303. – p. 138-143.

504. Sharata N.G. Modern trends of innovation activity davelopment at higher school / N.G. Sharata //British Journal of Science, Education and Culture, 2014. #1(5) (January-June). Volume V. «London University Pres». London, 2014. – 630p. – p. 264-271.

505. Sharata N.G. On quality management in higher education / N.G. Sharata // Педагогика и психология: электорнный научный журнал [текст]. – 2013. – Вып.3(9) Июль-Сентябрь. – С. 3-6. – Режим доступу : http://www.pedagogy-and psychology.ingnpublishing.com/archive/2013 /release_3_9_july-september/sharata_n_g_of_higher_education_quality_managem ent.

506. Sharata N.G. Stages of innovation processes at higher education establishments / N.G. Sharata // Dny vedy – 2013 : Materialy IX mezinarodni vedecko-prakticka konference. – Dil 17. Pedagogika. – Praha: Publishing House «Education and Science» s.r.o., 2013. – C.27-29.

507. Sharata N.G. The innovations innovation activity of higher educational establishment / N.G. Sharata // Středoevropský věstník provědu a výzkum : Central European Journal for Science and Research. – Praha: Publishing house Education and Science, 2014. –109 p. – p.26-33.

508. Sharata N.G. The main task of innovation activity of higher school / N.G. Sharata // Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Педагогічні науки : зб. наук. пр. – Вип. 1. – Бердянськ : БДПУ, 2015. – 380 с. – С. 317-322.

509. Sharata N.G. The organization of innovation activites at universities/ N.G. Sharata // Středoevropský věstník provědu a výzkum : Central European Journal for Science and Research. – Praha: Publishing house Education and Science, 2014. –109 p. – p.84-91.

510. The Work of USTR – Intellectual Property [Electronic data] / U.S. Department of State. International Information Programs – Access mode : usinfo.state.gov/topical/econ/ipr-ustwork.htm.

# ДОДАТКИ

Додаток А

**Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників Миколаївського національного аграрного університету**

**Міністерство освіти і науки України**

**Миколаївський національний аграрний університет**

**Інститут післядипломної освіти**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**
ректор Миколаївського
національного
аграрного університету

_____ В.С.Шебанін
«_____»_____ 2015 р.

# ПОЛОЖЕННЯ

## ПРО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ТА СТАЖУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ І НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ МИКОЛАЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

**Миколаїв 2015**

## І. Загальні положення

1.1. Це Положення розроблено відповідно до Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково педагогічних працівників вищих навчальних закладів затвердженого наказом Міністерства освіти, науки молоді та спорту України від 24.01.2013 за №24, Положення про навчання студентів та аспірантів, стажування наукових і науково-педагогічних працівників у провідних вищих навчальних закладах та наукових установах за кордоном, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2011 року № 411, Статуту Миколаївського національного аграрного університету й визначає порядок підвищення кваліфікації та стажування (далі – навчання) педагогічних і науково-педагогічних працівників (далі – працівник) Миколаївського національного аграрного університету (далі – університет).

1.2. Працівники університету навчаються у вищих навчальних закладах, відповідних наукових, освітньо-наукових установах та організаціях як в Україні, так і за її межами (далі – заклад-виконавець).

1.3. Метою навчання працівників університету є вдосконалення професійної підготовки шляхом поглиблення і розширення їх професійних знань, умінь і навичок, набуття досвіду виконання додаткових завдань та обов’язків у межах спеціальності. Основними завданнями навчання працівників університету є: оновлення та розширення знань, формування нових професійних компетентностей в психолого-педагогічній, науково-дослідній, організаційно-управлінській діяльності; засвоєння інноваційних технологій, форм, методів та засобів навчання; набуття досвіду формування змісту навчання з урахуванням його цільового спрямування, посадових обов’язків працівників, здобутої освіти, досвіду практичної роботи та професійної діяльності, їх інтересів і потреб;

- вивчення педагогічного досвіду, сучасного виробництва, методів управління, ознайомлення з досягненнями науки, техніки і виробництва та перспективами їх розвитку;

- розроблення пропозицій щодо удосконалення освітнього процесу, впровадження у практику навчання кращих досягнень науки, техніки і виробництва;

- застосування інноваційних технологій реалізації змісту навчання, що передбачає його диференціацію, індивідуалізацію, запровадження дистанційних, інформаційно-комунікативних технологій навчання.

1.4. Університет забезпечує навчання працівників не рідше ніж один раз на п’ять років зі збереженням середньої заробітної плати.

У разі навчання з відривом від основного місця роботи працівники мають право на гарантії і компенсації, передбачені законодавством України.

Навчання працівників може здійснюватись також в університеті відповідно до цього Положення.

1.5. Навчання працівників здійснюється на підставі договорів, що укладаються між університетом та закладом-виконавцем.

1.6. Фінансування витрат, пов’язаних з навчанням працівників університету, здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, інших джерел, не заборонених законодавством України, а також за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб.

## ІІ. Види, форми та організація навчання працівників

2.1. Навчання працівників університету закладом-виконавцем може здійснюватися за такими видами:

- довгострокове підвищення кваліфікації;

- короткострокове підвищення кваліфікації (семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, семінари-тренінги, тренінги, вебінари, «круглі столи» тощо).

2.2. Навчання працівників університету здійснюється відповідно до затвердженого ректором університету плану-графіка за денною, вечірньою,

заочною та дистанційною формами навчання. Форми навчання можуть поєднуватись відповідно до Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту». Форми навчання встановлюються закладами-виконавцями залежно від складності навчальних програм, їх мети та змісту з урахуванням потреб університету.

2.3. Навчання працівників університету здійснюється за навчальними планами та програмами, розробленими предметними (цикловими комісіями), кафедрами, іншими структурними підрозділами (далі – сруктурні підрозділи), ухваленими педагогічними (вченими) радами та затвердженими керівниками закладів (університету та закладу-виконавця). Якщо навчання здійснюється в організаціях та на підприємствах, навчальні плани та програми визначаються договором між університетом і закладом-виконавцем.

2.4. Організація навчання працівників університету здійснюється факультетом перепідготовки і підвищення кваліфікації університету, який:

- завчасно інформує працівників, інші структурні підрозділи про заклади-виконавці та програми підвищення кваліфікації (стажування);

- розміщує відповідну інформацію на інформаційних стендах, офіційному веб-сайті;

- веде облік працівників університету, що підлягають навчанню;

- розробляє щороку плани-графіки навчання;

- здійснює інші організаційні заходи щодо навчання працівників.

2.5. Для навчання працівник університету має подати такі документи:

- заява про направлення на підвищення кваліфікації (стажування) педагогічного (науково-педагогічного) працівника за формою, наведеною в додатку А 1 до цього Положення;

- витяг з протоколу засідання структурного підрозділу (кафедри) університету щодо навчання;

- направлення на підвищення кваліфікації (стажування) педагогічного (науково-педагогічного) працівника за формою, наведеною в додатку А 2 до цього Положення;

- індивідуальний план підвищення кваліфікації (стажування) за формою, наведеною в додатку А 3 до цього Положення, що містить інформацію про мету, завдання, строк, зміст навчання, очікувані результати.

Обробка персональних даних працівників здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних».

2.6. Направлення на навчання здійснюється за наказом ректора університету відповідно до плану-графіка та договору.

2.7. Зарахування на навчання здійснюється за наказом керівника закладу-виконавця на підставі направлення на підвищення кваліфікації (стажування) педагогічного (науково-педагогічного) працівника.

2.8. Направлення на навчання працівників університету за межі України здійснюється відповідно до Положення про навчання студентів та аспірантів, стажування наукових і науково-педагогічних працівників у провідних вищих навчальних закладах та наукових установах за кордоном, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2011 року № 411, а також фізичними і юридичними особами на підставі договорів, укладених з іноземними вищими навчальними закладами, науковими та іншими установами.

2.9. Науково-методичне забезпечення навчання працівників університету здійснюється структурними підрозділами закладів-виконавців.

2.10. На час навчання працівники університету забезпечуються гуртожитком. Умови проживання зазначаються у договорі про навчання.

У разі відсутності гуртожитку відшкодування витрат, пов’язаних з наймом житлового приміщення, проводиться в порядку, встановленому постановою Кабінету Міністрів України від 02 лютого 2011 року № 98 «Про суми та склад витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та

організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів».

2.11. Керівник закладу-виконавця організовує і контролює навчальний процес працівників університету.

2.12. Безпосереднє керівництво навчанням працівників університету здійснюється фахівцями закладу-виконавця.

Оплата праці осіб, які залучаються до навчання працівників університету, визначається відповідно до чинного законодавства або договором між закладом-замовником та закладом-виконавцем і не може бути меншим, ніж розмір ставок погодинної оплати праці працівників усіх галузей економіки за проведення навчальних занять.

## ІІІ. Зміст навчання працівників

3.1. Навчання за програмою довгострокового підвищення кваліфікації спрямовується на оволодіння, оновлення та поглиблення працівниками університету спеціальних фахових, науково-методичних, педагогічних, соціально-гуманітарних, психологічних, правових, економічних та управлінських компетентностей, у тому числі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду, що сприяє якісному виконанню ними своїх посадових обов’язків, розширенню їх компетенції тощо.

3.2. Навчання за програмами короткострокового підвищення кваліфікації – семінарів, семінарів-практикумів, семінарів-нарад, семінарів-тренінгів, тренінгів, вебінарів, «круглих столів» тощо передбачає комплексне вивчення сучасних та актуальних наукових проблем галузі освіти, науки, педагогіки, відповідних нормативно-правових актів, вітчизняного та зарубіжного досвіду, підвищення рівня професійної культури тощо.

Навчальні програми семінарів-тренінгів та тренінгів спрямовані на формування, розвиток та вдосконалення особистісних професійних компетентностей (організаторських, творчих, лідерських, комунікативних тощо), підвищення ефективності професійної діяльності в галузі освіти.

3.3. Стажування працівників університету здійснюється з метою формування і закріплення на практиці професійних компетентностей, здобутих у результаті теоретичної підготовки, щодо виконання завдань і обов'язків на займаній посаді або посаді вищого рівня, засвоєння вітчизняного та зарубіжного досвіду, формування особистісних якостей для виконання професійних завдань на новому, більш високому якісному рівні в межах певної спеціальності.

3.4. Зміст навчальних планів та програм формується з урахуванням галузевої специфіки та наукового спрямування працівників і визначається:

- вимогами суспільства щодо забезпечення вищих навчальних закладів висококваліфікованими фахівцями;

- сучасними вимогами щодо форм, методів і засобів професійної діяльності працівників;

- державними та галузевими стандартами вищої освіти;

- досягненнями у напрямах соціальної, психологічної, управлінської, економічної, правової, технологічної підготовки тощо. Навчання забезпечує поєднання теоретичного матеріалу з практичною спрямованістю у вирішенні конкретних завдань і проблем розвитку вищих навчальних закладів.

3.5. Навчальні плани та програми довгострокового підвищення кваліфікації розробляються структурними підрозділами, які здійснюють навчання, ухвалюються педагогічними (вченими) радами і затверджуються керівниками закладів-виконавців.

Якщо навчання здійснюється в організаціях та на підприємствах, навчальні плани та програми довгострокового підвищення кваліфікації визначаються договором між університетом і закладом-виконавцем.

Навчальний план довгострокового підвищення кваліфікації передбачає аудиторні заняття, самостійну навчальну роботу працівників університету та форми проведення підсумкового контролю.

3.6. Навчальні плани та програми короткострокового підвищення кваліфікації розробляються структурними підрозділами, які здійснюють

навчання, ухвалюються педагогічними (вченими) радами і затверджуються керівниками закладів-виконавців.

3.7. Якщо навчання здійснюється в організаціях та на підприємствах, навчальні плани та програми короткострокового підвищення кваліфікації визначаються договором між університетом і закладом-виконавцем.

3.8. Стажування здійснюється за індивідуальним навчальним планом, що розробляється структурним підрозділом (кафедрою) університету, і затверджується ректором університету.

3.9. Навчальними планами закладів-виконавців визначаються форми підсумкового контролю за результатами навчання працівників.

## IV. Строк та періодичність навчання працівників

4.1. Строк навчання працівників університету визначається навчальними планами та програмами, обсягом навчального часу (в академічних годинах, національних кредитах та кредитах ECTS) і встановлюється закладом-виконавцем відповідно до вимог законодавства за погодженням з університетом залежно від форм та видів навчання.

4.2. Строк довгострокового підвищення кваліфікації за обсягом годин навчальної програми становить не менше 108 академічних годин (два національних кредити або три кредити ECTS): 72 години аудиторних і 36 годин самостійної навчальної роботи або в іншому співвідношенні в межах від однієї третини до двох третин загального обсягу академічних годин.

Періодичність довгострокового підвищення кваліфікації установлюється університетом залежно від потреби, але не рідше ніж один раз на п’ять років.

4.3 Строк короткострокового підвищення кваліфікації за обсягом годин навчальної програми становить менше 108 академічних годин (один національний кредит або два кредити ECTS) з розподілом загального обсягу годин на аудиторні і самостійну навчальну роботу у співвідношеннях, зазначених у пункті 4.2 цього розділу.

Періодичність короткострокового підвищення кваліфікації установлюється університетом.

4.4. Строк стажування працівників визначається університом з урахуванням обсягу годин навчальної програми, її мети та завдання за погодженням з керівником закладу-виконавця становить не більше 32 національних кредитів (48 кредитів ECTS).

4.5. Строк навчання працівників університету за межами України встановлюється відповідно до вимог законодавства та на підставі договорів, укладених з іноземними вищими навчальними закладами, науковими, освітньо-науковими та іншими установами.

## V. Результати навчання працівників

5.1. Завершення навчання працівників університету засвідчує підсумковий контроль і відповідний документ про післядипломну освіту.

5.2. Для проведення підсумкового контролю довгострокового підвищення кваліфікації наказом керівника закладу-виконавця створюється атестаційна комісія.

До складу атестаційної комісії входять голова та члени-представники університету, закладу-виконавця, роботодавців відповідної галузі господарства, педагогічні і науково-педагогічні та наукові працівники інших вищих навчальних закладів, наукових установ тощо.

Керівник закладу-виконавця забезпечує діяльність атестаційної комісії.

5.3. Підсумковий контроль за результатами довгострокового підвищення кваліфікації здійснюється на підставі оцінки рівня професійних компетентностей працівників університету, набутих під час навчання за відповідними навчальними планами та програмами.

5.4. На підставі рішення атестаційної комісії заклад-виконавець видає працівникам, які пройшли підсумковий контроль, документ про післядипломну освіту.

5.5. При незадовільних результатах підсумкового контролю працівник університету не раніше ніж через місяць має право на повторне проходження

підсумкового контролю за результатами довгострокового підвищення кваліфікації.

5.6. При стажуванні форми підсумкового контролю відповідно до навчальної програми стажування визначаються закладом-виконавцем.

5.7. Працівникам університету, які пройшли стажування, короткострокове підвищення кваліфікації, видається відповідний документ про післядипломну освіту.

5.8. Працівники університету, які пройшли довгострокове підвищення кваліфікації (стажування), протягом двох тижнів складають звіт про підвищення кваліфікації (стажування) за формою, наведеною у додатку А 4 до цього Положення.

5.9. Звіт про підвищення кваліфікації (стажування) заслуховується або розглядається на засіданні структурного підрозділу університету, на якому розглядається питання про його затвердження або відхилення, даються висновки, відповідні рекомендації (за потреби).

Відповідний запис заноситься до звіту про підвищення кваліфікації (стажування) працівника, який підписується працівником, деканом факультету перепідготовки і підвищення кваліфікації та затверджується ректором університету.

Результати підвищення кваліфікації (стажування) враховуються при проходженні чергової атестації педагогічних, науково-педагогічних працівників університету та укладанні з ними контрактів.

5.10. Факультет перепідготовки і підвищення кваліфікації університету вносить пропозиції ректору університету щодо подальшого використання результатів підвищення кваліфікації (стажування) працівників в організації навчально-виховного процесу та наукової діяльності університету.

5.11. Копії документів про післядипломну освіту зберігаються в структурних підрозділах (кафедрах) та в особовій справі працівника університету і використовуються для підготовки звіту про проведену роботу за результатами календарного року.

Додаток А 1

Ректорові (директорові)

_____
(найменування вищого навчального закладу)
(прізвище та ініціали ректора (директора)

_____
(прізвище та ініціали, посада педагогічного (науково-педагогічного) працівника)

**З А Я В А**

**про направлення на підвищення кваліфікації (стажування)**

Прошу направити мене відповідно до плану-графіка на підвищення кваліфікації (стажування) в _____
(найменування вищого навчального закладу, наукової, навчально-наукової, іншої установи, підприємства, організації)

з «___» _____ 20 _ року по «__» 20___року.

Мета підвищення кваліфікації (стажування) -_____

До заяви додаються: витяг з протоколу засідання предметної (циклової) комісії (кафедри, іншого структурного підрозділу).

20___ року _____
(підпис)

Додаток А 2

_____
(найменування закладу, в якому здійснюватиметься підвищення кваліфікації (стажування))

**Направлення**
**на підвищення кваліфікації (стажування) педагогічного (науково-педагогічного) працівника**

Прізвище, ім’я, по батькові _____

який/яка працює в (на)_____
(найменування структурного підрозділу)
(найменування вищого навчального закладу)

Науковий ступінь _____

Вчене звання _____

Посада _____

Перелік навчальних дисциплін, що викладає

педагогічний (науково-педагогічний) працівник _____

Загальний стаж роботи _____

Педагогічний (науково-педагогічний) стаж _____

Аспірантура (докторантура)_____
(найменування вищого навчального закладу, рік закінчення)

Інформація щодо попереднього підвищення кваліфікації (стажування) _____

_____

Місце проживання, телефон _____

_____

Просимо зарахувати на підвищення кваліфікації (стажування) з «___» _____

20___ року по «____» _____ 20 ___ року.

Ректор (директор) _____ _____
(підпис) (прізвище, ініціали)

М. П.

Додаток А 3

ЗАТВЕРДЖЕНО
Ректор (директор)

_____
(найменування вищого навчального закладу)

_____
(підпис) (прізвище та ініціали)

“____”_____20__ року

**Індивідуальний план підвищення кваліфікації (стажування)**

_____
(прізвище та ініціали працівника)

_____
(посада, найменування кафедри (предметної (циклової) комісії),

_____
іншого структурного підрозділу, науковий ступінь, вчене звання)

_____
(найменування вищого навчального закладу, в якому працює науково-педагогічний (педагогічний) працівник)

_____
(найменування установи, в якій здійснюватиметься підвищення кваліфікації (стажування))

Строк підвищення кваліфікації (стажування) з «___»_____20___ року по «____» _____20___ року.

Мета підвищення кваліфікації (стажування) _____

Виконання завдань індивідуального плану роботи

| № з/п | Зміст завдання | Очікувані результати виконання завдання |
|---|---|---|
| | | |
| | | |

Завдання індивідуального плану розглянуто на засіданні _____
(найменування предметної (циклової) комісії, кафедри, іншого структурного підрозділу)

“____”_____20__ року, протокол №_____.

Педагогічний (науково-педагогічний) працівник _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Голова предметної (циклової) комісії (завідувач кафедри) _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Додаток А 4

ЗАТВЕРДЖЕНО

Ректор (директор)

_____
(найменування вищого навчального закладу)

_____
(підпис) (прізвищета ініціали)

«_____» _____20____ року

**Звіт**
**про підвищення кваліфікації (стажування)**

Прізвище, ім’я, по батькові _____
Науковий ступінь _____
Вчене звання _____
Посада _____
Предметна (циклова) комісія (кафедра, інший структурний підрозділ) _____
Мета підвищення кваліфікації (стажування) _____
Найменування закладу (установи), в якій здійснювалось підвищення кваліфікації (стажування)_____
Строк підвищення кваліфікації (стажування)
з «____» _____20___ року по «_____» _____ 20____року
відповідно до наказу від «_____» _____ 20___року №.____

Відомості про виконання навчальної програми підвищення кваліфікації (стажування) _____
Результати підвищення кваліфікації (стажування)
Документ, що підтверджує підвищення кваліфікації (стажування)
_____
(назва, серія, номер, дата видачі документа, найменування закладу, що видав документ)

Працівник _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)
Розглянуто і затверджено на засіданні _____
(найменування предметної (циклової) комісії, кафедри, іншого структурного підрозділу)
«_____» _____ 20____року, протокол №.
Висновки та рекомендації щодо використання результатів підвищення кваліфікації (стажування)_____
Пропозиції щодо використання результатів підвищення кваліфікації (стажування).

Голова предметної (циклової) комісії

Додаток Б

**Орієнтовна професійна програма «Підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності»**

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
ДЕПАРТАМЕНТ НАУКОВО-ОСВІТНЬОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ АПК
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ «АГРООСВІТА»

ЗАТВЕРДЖЕНО
Департаментом науково-освітнього забезпечення та соціального розвитку АПК Міністерства аграрної політики та продовольства України «28» листопада 2014 р.

ОРІЄНТОВНА ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ І ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ, ОСІБ ІЗ БАЗОВОЮ СПЕЦІАЛЬНОЮ ТЕХНОЛОГІЧНОЮ ТА ПЕДАГОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ З ІННОВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
у навчальних закладах (підрозділах) післядипломної освіти Міністерства аграрної політики та продовольства України

Київ

**УДК371.132;**
**057.4;001.895(073)**
**ББК74.58я73**
**Ш25**

**Програму підготувала:** кандидат педагогічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної та виховної роботи і підвищення кваліфікації **Н.Г. Шарата** (Миколаївський національний аграрний університет)

**Рецензенти:** доктор педагогічних наук, професор, директор Інституту механізації та електрифікації сільського господарства **І.М. Бендара** (Подільський державний аграрно-технічний університет); доктор економічних наук **Н.В. Потриваєва** (Миколаївський національний аграрний університет); кандидат філологічних наук, доцент **О.А. Коваленко** (Одеський державний аграрний університет); кандидат педагогічних наук, доцент, проректор з навчально-наукової роботи **Л.Ю. Збаравська** (Подільський державний аграрно-технічний університет).

**Обговорено та рекомендовано до видання** науково-методичною комісією Міністерства аграрної політики та продовольства України з післядипломної освіти (протокол від 19.02.2014 р. №1)

**Відповідальна за випуск** завідувач навчально-методичного кабінету **Чайковська А.Б.,** (Державна установа «Науково-методичний центр інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності вищих навчальних закладів «Агроосвіта»)

**Редактор** Салмай Н.М.

**© Державна установа «Науково-методичний центр інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності вищих навчальних закладів «Агроосвіта».**

Усі права охороняються. Жодна частина цього видання не може бути відтворена в будь-якій формі без письмової згоди Державної установи «Науково-методичний центр інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності вищих навчальних закладів «Агроосвіта».

# ОПИС КУРСУ

## «Підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності»

| | |
|---|---|
| Напрям підготовки | Підвищення кваліфікації |
| Кількість кредитів ECTS | 3 |
| Модулів | 4 |
| Змістових модулів | 9 |
| Загальна кількість годин | 108 |

Підвищення кваліфікації

**Види навчальної діяльності та види навчальних занять, обсяг годин:**

| | |
|---|---|
| Лекції | 20 |
| Тренінгові заняття | 8 |
| Практичні заняття | 32 |
| Самостійна робота | 36 |
| Семінарські заняття | 10 |
| Підсумковий контроль | 2 |
| Форма підсумкового контрольного заходу | залік |

## ВСТУП

Орієнтовну професійну програму призначено для слухачів курсів підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою аграрних вищих навчальних закладів.

Розвиток інноваційних процесів в освіті на сучасному етапі є об'єктивною закономірністю, що зумовлено інтенсивним розвитком інформаційних технологій у всіх сферах людського буття; гуманістично зорієнтованим характером взаємодії учасників навчально-виховного процессу; необхідністю підвищення рівня активності та відповідальності науково-педагогічного працівника за професійну діяльність. У зв'язку з цим важливого значення набуває інноваційна діяльність науково-педагогічного працівника.

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Метою викладання запропонованого спецкурсу є формування професійно значущих умінь науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною та педагогічною освітою, інноваційного потенціалу педагогів аграрних вищих навчальних закладів.

Основні завдання:

1.Висвітлити наукові основи з інноваційного спрямування та педагогічної діяльностінауково-педагогічних та педагогічнихпрацівників.

2.Сформувати у слухачів систему необхідних понять, умінь та навичок зпитаньінноваційно-педагогічноїдіяльності.

3.Навчити слухачів реалізовувати набуті знання в процесі розробки навчальних та виховних занять.

4.Визначити рівень і якість навчальних досягнень слухачів.

Реалізація програми сприятиме формуванню чіткого уявлення науково-педагогічних та педагогічних працівників про зміст та критерії інновації, оволодінню методикою застосування інноваційних форм навчання та

виховання, виробленню необхідних професійних практичних навичок, умінь використання конкретних інноваційних технологій, моделювання експериментальних систем, формуванню методичного інструментарію щодо вирішення проблемних та конфліктних ситуацій; забезпечить необхідні умови щодо впровадженняпринципівгуманістичноїпедагогіки.

Відповідно до вимог освітньо-професійної програми слухачі повинні **знати**:

- особливостірозвиткуінноваційноїдіяльності;
- детермінантиінноваційноїспрямованостітапедагогічноїдіяльності;
- систему, методи стимулювання інноваційної діяльності науково-педагогічних та педагогічних працівників;
- основні умовиреалізації педагогічних інновацій;
- сутністьконкретнихінноваційних технологійнавчання;
- основигуманістичноїпедагогіки;
- основипедагогічноїкомунікації;

**уміти:**

- обґрунтуватиінноваційнустратегію;
- освоювати тазастосовувати педагогічні інновації;
- реалізовувати напрактиці здобуті знання;
- проектувати та моделювати свої ідеї на практиці.

На підвищення кваліфікації відводиться 108 академічних годин (два національних кредити або три кредити ECTS): 70 годин – аудиторні, 36 годин самостійної роботи, 2 години – підсумкового контролю.

Тематичний план є орієнтовним. Навчальні заклади мають право вносити обґрунтовані зміни залежно від потреб та актуальності викладених питань

*Таблиця Б 1*

# ОРІЄНТОВАНА СТРУКТУРА КУРСУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

| Модуль | | Змістовий модуль | | Обсяг годин для окремих видів навчальних занять і самостійної роботи | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| № | назва | № | назва | лекції | практичні | тренінгові | семінарські | підсумко-вий контроль | самос-тійна робота та індивідуа льні заняття | всього |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. | Загальні засади педагогічної інноватики | 1.1. | Інноваційні тенденції розвитку сучасної освіти | 2 | 2 | - | - | - | 4 | 8 |
| | | 1.2. | Інноваційна діяльність усучасномунавчаль-номузакладі. Організаційні форми реалізації інновацій | 2 | 2 | - | 2 | - | 2 | 8 |
| **Всього за модуль** | | | | **4** | **4** | **-** | **2** | **-** | **6** | **16** |
| 2. | Новітні освітні технології | 2.1. | Освіта як багатоаспектне поняття. Аграрна професійна освіта: зміст, завдання та структура | 4 | 4 | - | 2 | - | 4 | 14 |
| | | 2.2. | Методика навчання та специфіка їх реалізації в аграрних вищих навчальних закладах. Методичне забезпечення вищих навчальних закладів, кафедр, викладачів, допоміжного персоналу | 4 | 4 | - | 2 | - | 6 | 16 |
| | | 2.3. | Якість освіти як першочергове завдання вищих навчальних закладів | 2 | 2 | 2 | - | - | 4 | 10 |
| **Всього за модуль** | | | | **10** | **10** | **2** | **4** | **-** | **14** | **40** |

*Продовження таблиці Б 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. | Інноваційна діяль-ність науково-педаго-гічних та педагогіч-них працівників | 3.1. | Інноваційний потенціал науково-педагогічного працівника.Передовий педагогічнийдосвід. Критеріїпедагогічних інновацій | 2 | 4 | 2 | - | - | 4 | 12 |
| | | 3.2. | Основи педагогічних інновацій. Мета і завдання гуманістичного виховання.Механізми становлення особистості | 2 | 6 | - | 2 | - | 6 | 16 |
| | | 3.3. | Інноваційні аспекти психологічної діагностики особистості | - | 4 | 2 | - | - | 4 | 10 |
| **Всього за модуль** | | | | **4** | **14** | **4** | **2** | **-** | **14** | **38** |
| 4. | Педагогічні комунікації | 4.1. | Педагогічне спілкуванняяк діалог. Педагогічний конфлікт:структура, сфера,динаміка, методи вирішення конфліктнихситуацій | 2 | 4 | 2 | 2 | | 2 | 12 |
| **Всього за модуль** | | | | **2** | **4** | **2** | **2** | **-** | **2** | **12** |
| **Консультації, підсумковий контроль** | | | | | | | | **2** | | **2** |
| **Всього з навчальної дисципліни** | | | | **20** | **32** | **8** | **10** | **2** | **36** | **108** |

# ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ КУРСУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

## МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЕДАГОГІЧНОЇ ІННОВАТИКИ

### 1.1. Інноваційні тенденції розвитку сучасної освіти

Визначення поняття «педагогічна інноватика» та «інноваційність», «інноваційна педагогічна діяльність», «інноваційна педагогічна технологія», «інноваційний педагогічний процес». Сучасна освітня ситуація в Україні: тенденції розвитку. Принципи сучасної освіти. Розвиток інноваційних процесів у освіті на сучасному етапі. Чинники, що сприяють інновації: інтенсивний розвиток інформаційних технологій у всіх сферах людської життєдіяльності; оновлення змісту програми «Освіта» (Україна XXI століття) тощо. Сучасний вищий навчальний заклад. Теорія і практика впровадження інноваційних технологій в аграрних вищих навчальних закладах. Міжнародне співробітництво в упровадженні інноваційних технологій навчання в аграрних вищих навчальних закладах.

### 1.2. Інноваційна діяльність у сучасному навчальному закладі. Організаційні формиреалізації інновацій

Інноваційні підходи до управління навчально-виховним процесом у вищих навчальних закладах. Шляхи впровадження інноваційних технологій у закладах різного типу. Методологічні вимоги до педагогічних технологій: концептуальність, системність, можливість управління, ефективність, відтворюваність, візуалізація. Роль інноваційної діяльності у сучасних навчальних закладах. Інтерактивні методи навчання: «мозковий штурм», прес-конференція, ділові ігри, інтерв'ю, дискусія, емпатія, інверсія, синектика, кейсовий метод тощо. Експеримент як форма і важлива складова інноваційної педагогічної діяльності. Досвід упровадження інтерактивних методів навчання в аграрних вищих навчальних закладах.

Правове регулювання інноваційної діяльності вищих навчальних закладів. Наукові організації як джерело формування та реалізації інновацій. Взаємодія наук (фундаментальні, прикладні) у процесі створення інновацій.

Форми організації наукової діяльності (академічна, вузівська, галузева, заводська, комерційна наука). Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності. Організаційні форми інтеграції науки та виробництва. Зв'язок інновацій, досліджень та виробництва. Формування та функціонування нових організаційних структур: науково-технологічні парки, науково-промислові консорціуми, технополіси, «фірми-інкубатори», стратегічні альянси. Форми технологічної кооперації. Міжфірмова науково-технічна кооперація в інноваційних процесах. Міжнародні наукові конференції як чинник інноваційної діяльності навчального закладу та активізації партнерства.

## МОДУЛЬ 2. НОВІТНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ

### 2.1. Освіта як багатоаспектне поняття. Аграрна професійна освіта: зміст, завдання та структура

Поняття про дидактику як галузь педагогіки. Взаємозв'язок між освітою і навчанням. Зміст освіти та навчання. Поняття освіти як системи, освітнього простору та результату. Основні тенденції сучасної освіти.

Інновації в аграрній освіті. Сучасна вища аграрна освіта України – проблеми та перспективи. Система освітніх стандартів України, їх структура та зміст. Поняття освітньо-кваліфікаційних характеристик (ОКХ) та освітньо-професійних програм (ОПП). Нормативне навчально-методичне забезпечення. Комплекс навчально-методичного забезпечення – структура та вимоги до складання. Професійна характеристика сучасного науково-педагогічного працівника вищої школи.

### 2.2. Методика навчання та специфіка її реалізації в аграрних вищих навчальних закладах. Методичне забезпечення вищих навчальних закладів, кафедр, викладачів, допоміжного персоналу

Суть та структура процесу навчання. Закономірності навчання професійно-орієнтованим дисциплінам. Поняття про дидактичні принципи та особливості їх реалізації в навчальному процесі аграрного вищого навчального закладу. Загальні поняття про методи та заходи навчання. Класифікація методів навчання на основі їх суттєвих ознак. Вибір

оптимального поєднання методів навчання та специфіка їх реалізації під час вивчення професійно орієнтованих дисциплін. Удосконалення методичної майстерності науково-педагогічного працівника вищої школи. Організаційно-методичне забезпечення кредитно-трансферної системи організації навчального процесу. Поняття інтерактивних технологій навчання.

### 2.3. Якість освіти як першочергове завдання вищих навчальних закладів

Модернізація системи оцінювання знань студентів вищих навчальних закладів України за міжнародними стандартами якості. Контроль за результатами навчально-пізнавальної діяльності. Засоби діагностики якості вищої освіти як складова галузевих стандартів. Загальна характеристика педагогічного тесту та тесту професійної компетенції. Технологія проведення тестового екзамену. Тестові завдання закритої і відкритої форми. Загальні вимоги до основних видів тестів.

## МОДУЛЬ 3. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ТА ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

### 3.1. Інноваційний потенціал науково-педагогічного працівника. Передовий педагогічний досвід. Критерії педагогічних інновацій

Сутність поняття «передовий педагогічний досвід», особливості педагогічного новаторства в історичному аспекті.

Критерії педагогічних інновацій: новизна, оптимальність, результативність та ефективність. Види інноваційних освітніх закладів: активні, активно-адаптовані, часткові, системні. Умови реалізації педагогічних інновацій: багатоваріантність освітнього середовища, готовність педагогів до інноваційної діяльності – усвідомлення необхідності інноваційної діяльності, готовність до творчої діяльності щодо нововведень, узгодження особистих цілей з інноваційною діяльністю, готовність до подолання творчих невдач тощо, технічно-методичне забезпечення навчальних закладів. Інноваційні освітні процеси. Відмінності

між стабільними та інноваційними процесами.

### 3.2. Основи педагогічних інновацій. Мета і завдання гуманістичного виховання.Механізми становлення особистості

Історичні аспекти педагогічної технології. Сутність і особливості педагогічної технології. Головні ознаки педагогічної технології. Класифікація педагогічних технологій. Спільне і відмінне у поняттях «педагогічна система», «методика», «педагогічна технологія». Проблема технологогізації виховного процесу.

Методологічна основа гуманістичної педагогіки. Поняття про гуманізм. Аксіологічний підхід до вивчення педагогічних явищ. Особистісно орієнтований підхід як основа методології гуманістичного виховання. Особистісно орієнтований зміст освіти: розвиток природних, соціальних властивостей, властивостей суб'єкта культури. Мета сучасного виховного процесу.

### 3.3. Інноваційні аспекти психологічної діагностики особистості

Психологічний діагноз: система основних понять. Методики психологічноїдіагностикиособистості.

## МОДУЛЬ 4. ПЕДАГОГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ

### 4.1. Педагогічне спілкування як діалог. Педагогічний конфлікт: структура, сфера, динаміка, методи вирішення конфліктних ситуацій

Комунікативний, перцептивний, інтерактивний аспекти педагогічного спілкування. Структура комунікативного впливу. Поняття про педагогічний діалог. Характеристики діалогічного спілкування. Бар'єри спілкування. Ускладнення, що виникають у процесі спілкування. Комунікативна культура педагога. Основні складові особистісно орієнтованого діалогу.

Поняття про конфлікт. Основні теорії конфлікту. Педагогічний конфлікт, його характеристики, види. Структура конфліктної ситуації. Конфлікт у взаємодії педагог-студент. Міжособистісні конфлікти в педагогічному колективі. Поведінка людини в конфлікті. Педагог як посередник у конфліктних ситуаціях.

Процедури вирішення конфлікту: переговори, фасилітація, посередництво, арбітрація. Методика подолання конфліктів Д. Скотт. Ігрові методи розв'язання конфліктів.

## ОРІЄНТОВНІ ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЕДАГОГІЧНОЇ ІННОВАТИКИ

1. Своєрідність сучасної освітньої ситуації.

2. Роль інноваційних процесів у сучасній освіті. Специфіка інноваційного навчання та його роль у розвитку самоцінної особистості.

### МОДУЛЬ 2. НОВІТНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ

1.Суть технологічності в освіті. Головні ознаки педагогічної технології.

2.Роль інноватівності як здатності сприймати нове у педагогічній діяльності. Роль керівника у розвитку інноваційного потенціалу освітнього закладу.

3.Модернізація системи оцінювання знань студентів вищих навчальних закладів України за міжнародними стандартами якості.

### МОДУЛЬ 3. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ТА ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

1. Поняття «інноваційний потенціал педагога» – сукупність соціокультурних і творчих характеристик особистості педагога.

2. Технологія як наука про майстерність. Класифікація технологій.

3. Поняття про психологічну діагностику.

### МОДУЛЬ 4. ПЕДАГОГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ

1. Інноваційний потенціал педагога як основна умова оптимізації навчально-виховного процесу. Конфлікт як засіб регулювання міжособистісних стосунків.

## ОРІЄНТОВНІ ТЕМИ ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ

### МОДУЛЬ 2. НОВІТНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ

1. Засоби діагностики якості вищої освіти як складова галузевих стандартів.

## МОДУЛЬ 3. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ТА ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

1. Критерії виміру потенціалу педагога: творча здатність генерувати нові уявлення та ідеї, високий культурно-естетичний рівень,освіченість, інтелектуальна глибина, відкритість особистості педагога.

2. Практичне і теоретичне значення досліджень А. Біне. Теоретичні основи проективних методів.

## МОДУЛЬ 4. ПЕДАГОГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ

1. Аналіз конфліктної ситуації, його значення у процесі вирішення конфлікту. Способи виходу із конфлікту: насильство, роз'єднання суперників, урегулювання конфлікту, примирення.

## ОРІЄНТОВНІ ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

## МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЕДАГОГІЧНОЇ ІННОВАТИКИ

1. Інтерактивні методи навчання: досвід в аграрних вищих навчальних закладах.

## МОДУЛЬ 2. НОВІТНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ

1. Інновації в аграрній освіті: стан та перспективи.

## МОДУЛЬ 3. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ТА ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

1. Сутність процесу гуманізації – утвердження людини як найвищої цінності.

## МОДУЛЬ 4. ПЕДАГОГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ

1. Модель процесу розв'язання конфліктів, її основні етапи

## САМОСТІЙНА РОБОТА

## МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЕДАГОГІЧНОЇ ІННОВАТИКИ

1. Інновація як джерело сучасного економічного зростання.

2. Причини нерівномірності інноваційної активності в умовах ринкової економіки.

3. Специфіка вивчення попиту на інновації в Україні. Сучасний стан та проблеми трансферу інновацій.

4. Державнаінноваційно-інвестиційнаполітикаУкраїни.

## МОДУЛЬ 2. НОВІТНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ

1. Педагогічний професіоналізм науково-педагогічного працівника у стосунках з колегами.

2. Плануванняінноваційноїдіяльностіунавчально-науковихустановах.

3. ФункціонуваннятехнопаркіуЄвропі.

4. Стимулювання таоцінювання працінаукових працівників.

5. Особливості інтеграції науки та виробництва в Україні.

6. Вітчизняний досвід підтримки інноваційної діяльності.

7. Зарубіжний досвід підтримки інноваційного розвитку.

## МОДУЛЬ 3. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ТА ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

1.Закономірності, принципи гуманістичного виховання.

2. Гуманістичнаспрямованістьособистостіпедагога.

3. Особливості впровадження кредитно-трансферної системи організації навчального процесу в аграрних вищих навчальних закладах України.

4. Підготовка науково-педагогічного працівника до управління інноваційною діяльністю студентів.

5. Сучасні принципи побудови та завдання вищої освіти в розвинених країнах.

6. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу.

7. Формування й оцінювання інноваційного потенціалу. Інноваційний Потенціал соціального розвиткуАПК.

## МОДУЛЬ 4. ПЕДАГОГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ

1. Педагогічне посередництво у вирішенні конфліктів. Конфлікти як засіб врегулювання міжособистісних стосунків. Стилі поведінки в конфліктній ситуації.

## ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАН

## Тематика випускних робіт

1. Специфіка реалізації оптимального поєднання методів та принципів навчання під час вивчення навчальних дисциплін.

2. Впровадження інтерактивних технологій навчання в навчальних процесах вищої школи.

3. Засоби діагностики якості вищої освіти – як складова галузевих стандартів.

4. Педагогічна майстерність науково-педагогічного працівника вищої школи.

5. Інноваційний фактор розвитку продуктивних сил України.

6. Управління інноваційною діяльністю у вищих навчальних закладах.

7. Інноваційні процеси у вищій школі України.

8. Функціонування інноваційних структур в Україні.

9. Тестова методика контролю якості освіти.

10. Державна інноваційна політика України.

11. Формування науково-технічної політики на підприємстві.

12. Інноваційна політика в навчальних закладах.

13. Управління персоналом у навчальних структурах.

14. Планування інноваційної діяльності.

15. Вибір оптимального режиму роботи в науковій організації.

16. Методи проектування організаційних структур інноваційних формувань.

17. Венчурні інноваційні організації.

18. Лідерство в навчальних структурах.

19. Функціонування інноваційних структур у світі.

20. Особливості інтеграції науки та виробництва в Україні.

21. Особливості міжнародного фінансування інновацій.

22. Специфіка систем фінансування інновацій в Україні.

23. Роль грантів у фінансуванні інноваційної діяльності.

24. Специфіка захисту авторського права в Україні.

25. Специфіка ефективності інновацій у венчурних організаціях.

26. Фінансування інноваційної діяльності.

27. Правові аспекти охорони інтелектуальної власності.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Буркова Л. Технології в освіті / Л. Буркова // Рідна школа. – 2001. – №2.

2. Водачек Л. Стратегия управления инновациями / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 2006. – 376 с.

3. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии: диагностика и организация : монография. / Л. Водачек, О. Водачкова. – Луганск : Изд-во СУНУ, 2000. – 315 с.

4. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник, А. Бобро. – К. : Вид-во С. Павличко «Основи», 2003. – 172 с.

5. Грабовська С. Конфлікти без насильства / С. Грабовська, Т. Равчина. – Львів : Фонд «Україна-Європа», 2001. – 276 с.

6. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент : учеб. пособ. / В.Ф. Гринев.– К. : МАУП, 2000. – 148 с.

7. Гришина Н.В. Психология конфликта / – СПб. : Питер, 2008. – 544 с.

8. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології : [підр.] / І.М. Дичківська. – 2-ге вид., доповн. – К. : Академвидав, 2012. – 352 с.

9. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; гол.ред. В.Г. Кремень. – К., 2008.

10. Інноваційна діяльність: навч. вид. / за ред. Б.Б. Гладича, А.М. Стельмащука. – Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 180 с.

11. Кравець В. Гендерна педагогіка : навч. посіб. – Тернопіль : Джура, 2003. – 416 с.

12. Кремень В.Г. Філософія освіти XXI століття // Освіта України. – 2002. – № 102–103. – С. 2–4.

13. Мойсенюк Н.Є. Педагогіка : навч. посіб. – К. : КДНК, 2001. – 608 с.

14. Науково-технологічна та інноваційна політика: основні механізми формування та реалізації за ред. Б.А. Каліцького. – К. : Фенікс, 2005. – 226 с.

15. Лузан П.Г., Решітник П.М., Журавська Н.С. та ін. Теорія професійної підготовки спеціалістів (загальна методика) : метод. посіб. для викл. – К., 2003. – 240 с.

16. Химинець В.В. Інноваційна освітня діяльність / В.В. Химинець. – Т., 2009.

17. Волков О.І. Шляхи активізації інноваційної діяльності підприємств / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан : монографія. – К. : КНУТД, 2005. – 775 с.

18. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика : методология, теория, практика: научное издание / А.В. Хуторской. – М. : Изд-во УНЦ ДО, 2005. – 222 с.

19. Лазарев В.С. Педагогическая инноватика : объект, предмет и основные понятия / В.С. Лазарев и др. // Педагогика. – 2004. – №4.– С.16.

20. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика / А.В. Хуторской. – М., 2008. – С.12 – 12.

21. Балл Г.О. Творчість як атрибут культури і особистості. Проблеми і напрями розвитку особистісної готовності педагогічних працівників та учнів професійного ліцею до творчої та інноваційної діяльності : зб. наук. метод. матеріалів / Г.О. Балл // [за ред. А.П.Красовського і В.В.Рибалки; кол. авторів]. – К. : ІПППО АПН України та УПТО ГУОН КМДА, 2006. – С. 19–26.

22. Ігнатович О.М. Психологічні основи розвитку фахової інноваційної культури педагогічних працівників / О.М. Ігнатович : монографія – К. : ТОВ «Центр учбової літератури», 2009. – 287 с.

23. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології / І.М. Дичківська : [навч.посіб.] – К. : Академвидав, 2004. – С. 37–38.

24. Даніленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент / Л.І. Даниленко : [навч.посіб. – К. : Главник, 2006. – С. 23.

25. Ігнатович О. Психологічна структура динаміки інноваційної діяльності педагогічних працівників / Олена Ігнатович // Педагогічний процес : теорія і практика: зб. наук. пр. – К., 2007. – Вип. 2. – С. 198–208.

26. Оцінювання та відбір педагогічних інновацій : теоретико-прикладний аспект : [наук.–метод. посіб.] – К. : Логос, 2001. –185 с.

**ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

Залік та захист випускної роботи.

ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ

Для забезпечення перевірки засвоєних слухачами знань, сформованих умінь і навичок передбачено застосування таких методів:

- усного контролю – під час проведення опитувань слухачів під час семінарів, захисту рефератів;

- письмового контролю – під час написання реферативних робіт;

- тестового контролю – під час виконання тестових завдань.

Система форм контролю:

- попередній − відповіді на практичних заняттях;

- поточний − тести;

- підсумковий контроль − написання і захист реферату.

- заключний – іспит.

**ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

Екзамен та захист роботи (робота виконується слухачем згідно з тематикою за індивідуальним завданням).

**ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ**

Для забезпечення перевірки засвоєних слухачами знань, сформованих умінь і навичок передбачено застосування таких методів:

- усного контролю – при проведенні опитувань слухачів під час семінарів, захисту реферативних робіт;

- письмового контролю – при написанні вреферативних робіт;

- тестового контролю – при виконанні тестових завдань.

Система форм контролю:

- попередній − відповіді на практичних заняттях;
- поточний − тести;
- підсумковий контроль − написання і захист реферату.
- заключний – іспит.

Додаток В

**Положення про Науковий інститут інноваційних технологій і змісту аграрної освіти Миколаївського національного аграрного університету**

ПОЛОЖЕННЯ

про Науковий інститут інноваційних технологій і змісту аграрної освіти Миколаївського національного аграрного університету

Це Положення розроблено відповідно до Законів України «Про вищу освіту України», «Про наукову та науково-технічну діяльність», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про інвестиційну діяльність», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про інноваційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про спеціальний режим інвестиційної і інноваційної діяльності технологічних парків», інших Законів України, Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України, Концепції розвитку національної інноваційної системи, Концепції Державної цільової програми «Наука в університетах» на 2008-2012 роки, Статуту Миколаївського національного аграрного університету (далі – МНАУ), Перспективного плану розвитку МНАУ до 2020 року.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Науковий інститут інноваційних технологій і змісту аграрної освіти (далі Інститут) Миколаївського національного аграрного університету є науковим підрозділом університету, створеним відповідно до рішення вченої ради університету для розвитку інноваційної діяльності університету та підвищення рівня результативності і конкурентоспроможності навчальної, науково-дослідної, виробничо-господарської, кадрово-інтелектуальної, міжнародної, культурно-виховної та іміджевої діяльності університету.

1.2. Метою створення Інституту є:

- організація створення інноваційних технологій для потреб виробництва та навчальної, науково-дослідної, виробничо-господарської, кадрово-інтелектуальної, міжнародної, культурно-виховної та іміджевої діяльності університету;

- вивчення перспектив використання існуючих вітчизняних і закордонних інноваційних технологій в аграрному виробництві та діяльності університетів;

- організація впровадження інноваційних технологій у виробництво і навчальну, науково-дослідну, виробничо-господарську, кадрово-інтелектуальну, міжнародну, культурно-виховну та іміджеву діяльність університету;

- організація поширення і комерціоналізації інноваційних технологій, створених вченими університету, в Україні та за її межами.

1.3. Основними завданнями діяльності Інституту є:

- сприяння інтеграції вітчизняної системи вищої аграрної освіти і науки із світовою та паритетне її входження у світовий освітній простір;

- сприяння розвитку інноваційної діяльності університету та регіону;

- розробка пропозицій щодо створення проектів нормативно-правових актів стосовно розробки та запровадження інноваційних технологій в аграрне виробництво та діяльність ВНЗ;

- інтенсивне нарощування відповідності наукової, інноваційної й освітньої діяльності університету міжнародним стандартам якості;

- створення умов для ефективного використання навчального і наукового потенціалу університету;

- формування умов для підвищення інвестиційної привабливості університету з метою фінансування науки, інноваційних розробок і освітніх програм;

- просування науково-технічних розробок університету на вітчизняних та міжнародний ринок;

- розвиток партнерства в інноваційній діяльності з виробництвом, урядовими та суспільними організаціями;

- виявлення патентоздатних інноваційних технологій, створених на базі університету;

- моніторинг інноваційних технологій в аграрному виробництві та напрямах діяльності ВНЗ;

- організація трансферу інноваційних технологій;

- виконання (надання) платних робіт (послуг) згідно із замовленнями підприємств, організацій, установ, а також приватних осіб;

- проведення регіональних, всеукраїнських та міжнародних конференцій, семінарів, конгресів з актуальних питань створення та поширення інноваційних технологій в аграрному виробництві та діяльності ВНЗ.

1.4. Інститут відповідно до покладених на нього завдань:організовує та здійснює науково-дослідні роботи зі створення інновацій на таких етапах: організації навчального процесу, технологіях навчання, навчальних засобах тощо; організації науково-дослідної, культурно-виховної, іміджевої діяльності університету; практичної складової підготовки фахівців для аграрного сектора економіки; технологій підвищення професійного рівня професорсько-викладацького складу університету; методів управління університетом; аграрному виробництві; формування портфеля інноваційних технологій для їх використання в навчальній, науково-дослідній, виробничо-господарській, кадрово-інтелектуальній, міжнародній, культурно-виховній та іміджевій діяльності університету; здійснення інвентаризації науково-технічних розробок вчених університету з визначенням їх комерційного потенціалу і патентоздатності; організації і здійснення роботи з пропаганди науково-технічних та інноваційних розробок вчених університету шляхом участі у форумах, конференціях, виставках, реклами; участі в інтеграції наукової і навчальної діяльності університету з виробництвом шляхом обґрунтування створення навчально-науково-виробничих об’єднань;

реалізації науково-методичного та нормативно-інформаційного супроводження впровадження інноваційних технологій у аграрне виробництво і навчальну, науково-дослідну, виробничо-господарську, кадрово-інтелектуальну, міжнародну, культурно-виховну та іміджеву діяльність університету; проведення заходів із залучення фінансових ресурсів на виконання фундаментальних і прикладних досліджень університету, створення інноваційних технологій; участі у підготовці пропозицій до університетських, державних, галузевих, регіональних програм інноваційного розвитку.

1.5. У своїй діяльності Інститут керується діючим законодавством України, нормативними документами органів вищої законодавчої і виконавчої влади, Статутом МНАУ, наказами і розпорядженнями ректора і цим Положенням.

1.6. Інститут не має власного балансу та поточного рахунку в банку і не користується правом юридичної особи.

1.7. Реорганізація і ліквідація Інституту здійснюється за рішенням вченої ради університету.

1.8. Адреса Інституту: 54010, м. Миколаїв, вул. Паризької комуни, 9.

## 2. СТРУКТУРА І УПРАВЛІННЯ ІНСТИТУТОМ

2.1. Структурні підрозділи Інституту створюються і ліквідуються наказами ректора університету і діють на основі положень, що затверджуються вченою радою університету.

2.2. Інститут очолює директор, якого призначає і звільняє з посади за наказом ректор і на період виконання своїх посадових обов’язків підпорядковується ректорові університету.

2.3. У своїй роботі директор Інституту керується цим Положенням та посадовою інструкцією, а також наказами і розпорядженнями ректора університету.

2.4. Директор Інституту:

- формує і обґрунтовує наукові ідеї функціонування і розвитку Інституту, розробляє програми наукових досліджень Інституту та забезпечує їхнє виконання;

- розпоряджається матеріально-технічними засобами Інституту та коштами в межах затверджених кошторисів;

- вирішує питання щодо кадрового забезпечення Інституту;

- організовує в Інституті роботу співробітників, аспірантів, претендентів на здобуття вченого ступеня, стажистів та студентів;

- організовує підвищення наукового та професійного рівня співробітників Інституту;

- забезпечує складання звітності про наукову, інноваційну, методичну та практичну діяльність Інституту.

2.5. Штатний розпис Інституту затверджується наказом ректора університету за пропозиції директора Інституту.

2.6. Прийом на роботу і звільнення з роботи працівників Інституту здійснюється наказами ректора університету за поданням директора Інституту.

2.7. Посадові інструкції директора, наукових працівників, спеціалістів і службовців Інституту затверджуються ректором університету.

2.8. Матеріально-технічне забезпечення, фінансове і господарське обслуговування діяльності Інституту забезпечується відповідними службами та функціональними підрозділами університету.

## 3. ПЛАНУВАННЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІНСТИТУТУ

3.1. Інститут самостійно за узгодженням з ректором університету здійснює перспективне та поточне планування своєї діяльності, керуючись покладеними на нього завданнями і Програмою реалізації Концепції розвитку МНАУ.

3.2. Державні замовлення на проведення науково-дослідних робіт, а також замовлення університету на виконання робіт по забезпеченню

напрямів його діяльності є обов’язковими для внесення до планів діяльності Інституту.

3.3. Організація діяльності Інституту відповідно до затверджених планів здійснюється директором.

3.4. Науково-дослідна, методична та інші види робіт в Інституті виконуються:

- науковими працівниками, науково-технічним та допоміжним персоналом, а також сумісниками з числа професорсько-викладацького та навчально-допоміжного персоналу університету;

- професорсько-викладацьким складом, претендентами на здобуття вченого ступеня та аспірантами, які відповідають науковому профілю Інституту;

- студентами під час виконання курсових, дипломних робіт (проектів) та інших дослідницьких робіт;

- стажистами-дослідниками з числа спеціалістів відповідних кафедр університету та відряджених з інших установ і організацій;

- спеціалістами, працівниками і викладачами інших підприємств, організацій і ВНЗ, науково-дослідних та дослідно-конструкторських установ і організацій.

3.5. Результати роботи Інституту підлягають щорічному обговоренню на засіданні вченої ради університету.

3.6. Інститут подає у державні статистичні органи та відомства Міністерства аграрної політики України передбачену звітність по НДР в установлені строки і певній формі.

## 4. ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІНСТИТУТУ

4.1. Фінансування діяльності Інституту здійснюється за рахунок загального та спеціального фондів університету із залученням інших джерел, не заборонених законодавством.

4.2. Інститут несе відповідальність за своєчасне виконання своїх зобов’язань перед органами управління університету, постачальниками, підрядниками, інвесторами, замовниками тощо.

4.3. Ревізія і перевірка діяльності Інституту проводиться відповідними структурами університету.

Додаток Ґ

**Анкета для визначення рівня ефективності управління інноваційними процесами у ВНЗ**

Сьогодні використання інноваційного типу розвитку є провідним напрямом підвищення якості освіти. У зв’язку з цим особливого значення набуває проблема управління інноваційними процесами у вищому навчальному закладі. Звертаємося до Вас із проханням обговорити питання, пов’язані із цією проблемою. Ваші відповіді допоможуть оцінити ефективність управління інноваційними процесами у ВНЗ.

Відповідаючи на питання обведіть номер того варіанту відповіді, який відображає Вашу думку.

Вдячні за співпрацю!

1. Як Ви вважаєте, на що спрямоване управління інноваційними процесами на Вашій кафедрі?

1 – досягнення особистих цілей, за відсутності розуміння колективом єдиної цілі інноваційної діяльності на кафедрі;

2 – досягнення єдиної мети, яка слабко усвідомлюється більшістю членів колективу;

3 – досягнення єдиної мети, при цьому цілі кожного учасника інноваційного процесу підкоряються її досягненню.

2. Засоби управління інноваційного процесу включають: набір управлінських функцій, організаційну структуру, технології, ресурси. Як, на Вашу думку, використовуються на кафедрі ці засоби управління для досягнення кінцевого результату інноваційної діяльності?

1 – не використовуються;

2 – використовуються в основному, але їх спільне використання не скоординовано;

3 – використовуються всі засоби.

3. На скільки, на Вашу думку, управління інноваційними процесами на Вашій кафедрі впливає на рівномірність розподілу навантаження на викладачів, зайнятих інноваційною діяльністю?

1 – розподіляється нерівномірно;

2 – розподіляється в основному рівномірно, але слабко координується;

3 – розподіляється рівномірно.

4. Як би Ви оцінили рівень скоординованості інноваційної діяльності викладачів на кафедрі?

1 – інноваційна діяльність викладачів на кафедрі не скоординована;

2 – інноваційна діяльність викладачів скоординована частково, організація інноваційної діяльності координується конкретною особою, проте при цьому не всі види робіт визначені і не закріплені за конкретним виконавцем;

3 – повна координація роботи всіх викладачів, зайнятих інноваційною діяльністю, здійснюється завідувачем кафедри.

5. Оцініть, будь ласка, рівень організаційної та інформаційної структури кафедри:

1 – кафедра як інноваційна структура аморфна, відсутній доступ до внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів;

2 – кафедра не повністю сформувалася як інноваційна структура: ієрархічний зв’язок між структурами відсутній, обмежений доступ до певних внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів;

3 – кафедра повністю сформувалася як інноваційна структура: пов’язана ієрархією відносин, існує можливість відкритого доступу до внутрішніх та зовнішніх інформаційних ресурсів.

6. Якому рівню розвитку зворотних зв’язків, на Вашу думку, відповідає Ваша кафедра у процесі управління інноваційною діяльністю?

1 – зворотний зв’язок у процесі управління практично відсутній, управління інноваційним процесом здійснюється при постійному втручанні у творчий процес адміністрації;

2 – зворотний зв’язок у процесі управління кафедрою розвинений недостатньо у силу поверхового підходу до аналізу результатів інноваційної діяльності;

3 – зворотний зв’язок розвинений добре, процес управління має циклічний характер, управлінські рішення приймаються на підставі статистичних показників, з урахуванням перспективи розвитку кафедри.

7. Як, на Вашу думку, управління інноваціями впливає на єдність та згуртованість колективу Вашої кафедри?

1 – не впливає на єдність та згуртованість викладачів кафедри, їхня діяльність підкоряється вузьким професійним інтересам;

2 – сприяє об’єднанню за інтересами частини колективу кафедри;

3 – сприяє формуванню корпоративної культури, прагненню кожного члена колективу до роботи в «команді» при удосконаленні колективних зв’язків.

8. Забезпечує управління інноваціями на Вашій кафедрі виконавчу дисципліну?

1 – не забезпечує;

2 – забезпечує не повною мірою, існують випадки невиконання окремих запланованих заходів;

3 – забезпечує високу виконавчу дисципліну.

9. Який характер взаємодії Вашої кафедри із зовнішнім середовищем (інші кафедри та ВНЗ, центри, лабораторії, наукові організації, технопарки, бізнес-інкубатори тощо) у процесі інноваційної діяльності?

1- взаємодія відсутня;

2 – взаємодія носить фрагментарний характер;

3 – взаємодія носить системний характер.

10. Як, на Вашу думку, управління інноваційними процесами впливає на кінцевий результат інноваційної діяльності викладачів Вашої кафедри?

1 – кінцевий результат формується напівстихійно та має низьку якість;

2 – не всі інновації мають свого споживача, проте управлінська взаємодія сприяє розширенню протиріч у системі підготовки спеціалістів до інноваційної діяльності;

3 – сприяє формуванню сучасної навчально-науково-професійного інноваційного середовища, що забезпечує підготовку до інноваційної діяльності.

Інформація про особу, що проходила анкетування

1.Ваша стать.

1 – чоловіча;

2 – жіноча.

2. Ваш вік:

1 – до 30 років;

2 – 31-40 років;

3 – 41-50 років;

4 – 51 рік і більше.

3. Маєте науковий ступінь?

1 – ні;

2 – кандидат наук;

3 – доктор наук.

4. Маєте вчене звання?

1 – ні;

2 – доцент;

3 – професор.

5. Як довго працюєте у галузі освіти:

1 – до 5 років;

2 – 6-10 років;

3 – 11-15 років;

4 – 16 і більше.

Додаток Д

**Анкета для визначення рівня самооцінки науково-педагогічного працівника**

Просимо Вас оцінити рівень сформованості педагогічної рефлексії (до використання у Вашій педагогічній діяльності інноваційних методик та технологій і після запровадження в Вашу педагогічну практику інновацій) за показниками зазначеними нижче у таблиці. Оцінювання проводиться за десятибальною системою:

1-2-3 бали – низький рівень;

4-5 балів – необхідний рівень;

6-7-8- балів достатній рівень;

9-10 балів – високий рівень.

*Таблиця Д. 1*

**Анкета визначення рівня самооцінки науково-педагогічного працівника**

| Як Ви оцінюєте свої знання про роль і місце інновацій у Вашій професійній діяльності? | До | Після |
|---|---|---|
| Як Ви оцінюєте своє вміння поставити перед собою завдання з розробки та реалізації нововведень. | | |
| Оцініть своє вміння організувати пошукові дії для вирішення завдань. | | |
| Оцініть своє вміння відповідно до плану вирішення поставленого завдання. | | |
| Як Ви оцінюєте своє вміння критично оцінити отриманий результат своєї діяльності. | | |
| Оцініть своє вміння осмислити власні дії (правильні й невдалі) щодо прийняття рішень. | | |
| Оцініть своє вміння самостійно отримувати та удосконалювати свої знання, необхідні для використання інновацій у своїй професійній діяльності. | | |
| Оцініть свою здібність до творчого ставлення до діяльності, використання досвіду інших викладачів, запровадження в практику своїх власних педагогічних винаходів. | | |
| Як Ви оцінюєте своє вміння усвідомлювати протиріччя між існуючою діяльністю та вимогами, що висуваються до неї. | | |

*Продовження таблиці Д 1*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Оцініть своє вміння знаходити шляхи у вирішенні протиріч між існуючою діяльністю та вимогами, що висуваються до неї. | | |
| Як Ви оцінюєте ступінь усвідомлення системи своїх ціннісних орієнтацій, настанов та моральних норм. | | |
| Як Ви оцінюєте вміння усвідомити свої інтелектуальні можливості. | | |
| Як Ви оцінюєте своє вміння засвоїти культуру спільної діяльності вміння працювати у «команді». | | |
| Оцініть своє вміння правильно ставити запитання та давати відповіді на запитання колег. | | |
| Як Ви оцінюєте свою здатність бути толерантним до точки зору інших. | | |
| Оцініть свою здатність бути відкритими як у формуванні своєї думки, так і в обговоренні сенсу висловлювання інших учасників дискусії. | | |

# Додаток Е

*Таблиця Е 1*

**План на 2015 рік. Ініціативна тематика (у межах зареєстрованих тем)**

| № з/п | Назва теми, етапу | Строки виконання | | Керівник | Очікувані наукові та практичні результати |
|---|---|---|---|---|---|
| | | початок | кінець | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Фінансове забезпечення підприємств аграрного сектора (державний реєстраційний номер - 0112U007740) | 04.2013 | 04.2016 | Вишневська О.М.<br>Костирко А.Г. | Статті, тези, наукова робота з аспірантами та здобувачами |
| 2. | Еколого-орієнтований підхід використання ресурсного потенціалу у контексті забезпечення економічної безпеки аграрного сектору (державний реєстраційний номер - 0113U001019) | 2013 | 2015 | Вишневська О.М.<br>Зуб О.М. | Статті, тези, наукова робота з аспірантами та здобувачами |
| 3. | Інноваційно-інтелектуальний потенціал формування конкурентоспроможності аграрного сектора економіки (державний реєстраційний номер 0111U005973) | 06.2011 | 12.2015 | Сіренко Н.М.<br>Мельник О.І.<br>Баришевська І.В.<br>Чужмир К.М. | Статті, тези, наукова робота з аспірантами та здобувачами |
| 4. | Ресурсне забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України (державний реєстраційний номер 0112U007740) | 12.2012 | 12.2015 | Сіренко Н.М.<br>Сирцева С.В. | Статті, тези, наукова робота з аспірантами та здобувачами |
| 5. | Толерантність у політиці: зміст, сучасні тенденції та концептуальні засади формування в Україні (номер державної реєстрації 0111 U 006 368) | 2008 | 2015 | Ханстантинов В.О. | Статті, тези |
| 6. | Державне регулювання становлення та розвитку сільської молоді в контексті антикризової політики України (номер державної реєстрації 0109 U 005 733) | 2012 | 2015 | Біліченко О.С. | Статті, тези |
| 7. | Організаційно-економічні основи стійкого розвитку сільськогосподарського землекористування | 2008 | 2015 | Котикова О.І. | Пропозиції<br>Статті |
| 8. | Організаційно-економічні засади забезпечення стійкого розвитку агропромислового комплексу | 2008 | 2015 | Котикова О.І. | Пропозиції<br>Статті |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 9. | Ресурсне забезпечення та підвищення ефективності його використання в аграрних підприємствах Миколаївської області: | 2008 | 2015 | Котикова О.І. | Публікація статей |
| 10. | Земельне | 2008 | 2015 | Котикова О.І. | Статті |
| 11. | Інвестиційне | 2008 | 2015 | Крилова І.Г. | Статті |
| 12. | оборотні засоби | 2008 | 2015 | Безп'ята І.В. | Статті |
| 13. | інтеграційні процеси | 2009 | 2015 | Коваленко Г.В. | Статті |
| 14. | Підвищення ефективності виробництва продукції в господарствах Миколаївської області: | 2008 | 2015 | Котикова О.І. | Публікація статей |
| 15. | Скотарства | 2008 | 2015 | Мельник І.О. | Статті |
| 16. | Бджільництва | 2008 | 2015 | Христенко О.А. | Статті |
| 17. | зерна, кукурудзи | 2008 | 2015 | Полішкевич О.Р. | Статті |
| 18. | Формування та розвиток екологобезпечного землекористування в сільськогосподарських підприємствах | 2014 | 2017 | Котикова О.І. | Статті |
| 19. | Формування аграрного ринку на засадах стійкого розвитку підприємств сільського господарства | 2014 | 2017 | Котикова О.І. | Статті |
| 20. | Соціально-економічні аспекти розвитку сільських територій | 2014 | 2017 | Гончаренко І.В. | Публікації у фахових участь в конференціях виданнях, |
| 21. | Розвиток економічного потенціалу сільських територій | 2012 | 2017 | Ключник А.В. | Публікації у фахових виданнях, участь в конференціях |
| 22. | Формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств регіону | 2012 | 2015 | Тимофієва Г.С. | Публікації у фахових виданнях, участь в конференціях |
| 23. | Стратегічні напрями економічного розвитку аграрних підприємств в умовах міжнародного співробітництва | 2012 | 2017 | Галунець Н.І. | Публікації у фахових виданнях, участь в конференціях |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 24. | Адаптація діяльності аграрних формувань до умов світового продовольчого ринку | 2012 | 2016 | Шебаніна О.В. | Рекомендації, щодо адаптації сільськогосподарського виробництва в умовах вступу до Європейського союзу |
| 25. | Дослідження науково-методичних засад організаційно-економічного механізму ефективного розвитку підприємств АПК (012 U 002041) | 2012 | 2017 | Червен І.І., Банєва І.О., Калюжанв О.В., Іванекно Т.Я., Клочан В.Ф., Кушнірук В.С., Кареба М.І., Кабак О.О. | Рекомендації, методички, статті, довідки про впровадження у виробництво. |
| 26. | Дослідження характеристик електричних розрядів в суцільних середовищах в різних режимах введення енергії, обумовлених параметрами розрядного контуру і навантаження | 01.14 | 12.16 | Дубовенко К.В. | Дослідити просторово - часові характеристики електричних розрядів (температуру, тиск, густину і швидкість руху середовища, питому електропровідність, частоту струму) та їх інтегральні характеристики (струм розряду, напругу, потужність, швидкість розширення плазового каналу ) для урахування під час проектування устаткування |
| 27. | Механізація процесу видалення насіння овоче-баштанних культур | 2010 | 2015 | Пастушенко А.С. | Тези доповідей, наукові статті |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 28. | Розробка та впровадження в сільськогосподарське виробництво універсальних технологічних комплексів та енергозберігаючої техніки по виробництву зберігання та переробці сільськогосподарської продукції | 2011 | 2015 | Горбенко О.А., Пастушенко А.С., Стрельцов В.В., Норинський О.І., Храмов М.С. | Тези доповідей, наукові статті. Розробка і створення експериментальних зразків лабораторних установок. |
| 29. | Оптимізація технологічних та конструктивних параметрів робочих органів зернозбиральних машин | 01.12 | 12.15 | Бондаренко О.В. | 3 статті 2 винаходи |
| 30. | Розробка триботехнічних вузлів приводів на основі системології із застосуванням вуглекомпозитів | 2012 | 2015 | Бондаренко О.В., Завірюха М.В. | 3 статті 2 винаходи |
| 31. | Адаптація енергоощадних технологій в умовах півдня України | 2012 | 2015 | Гавриш В.І. | 3 статті |
| 32. | Розробка власної системи електронної звітності навчального закладу | 2014 | 2015 | Шебанін В.С. Євстрат'єв С.В. | Підвищення контролю відвідування занять та ефективності роботи кураторів |
| 33. | Дослідження продуктивності розторопші плямистої залежно від застосування дефекату, мікродобрив та бактеріальних препаратів | 2012 | 2015 | Гамаюнова В.В. Дьомін О. | Підвищення врожайності насіння на 10-15%, виходу олії на 8-10%. |
| 34. | Вивчення реакції сортів гороху на бактеріальні препарати та мікродобрива в умовах півдня України | 2012 | 2015 | Гамаюнова В.В. Туз М. | Будуть визначені кращі сорти гороху з високим потенціалом урожайності та підвищеною стійкістю до посухи |
| 35. | Удосконалення агротехнічних прийомів вирощування рижію ярого на Півдні Степу України | 2013 | 2016 | Гамаюнова В.В. | Сформувати врожайність рижію ярого на рівні 15 ц/га. Наукові статті. |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 36. | Ефективність листкового живлення рослин на Півдні України за обмеженого ресурсного забезпечення аграрного сектору | 2014 | 2017 | Гамаюнова В.В. Дворецький В.Ф. Качанова Т.В. | Зменшення доз застосування мінеральних добрив, підвищення врожаїв та якості продукції сільськогосподарських культур |
| 37. | Вплив агротехніки вирощування с.-г. культур на якість зерна (насіння) | 2012 | 2016 | Дудяк І.Д. | Рекомендації виробникам, наукові праці,виступи на конференціях |
| 38. | Сортовипробування суниці в умовах південного Степу України | 2011 | 2015 | Самойленко М.О. | Зональні рекомендації |
| 39. | Стан та перспективи розвитку галузі насінництва Миколаївської області | 2012 | 2015 | Бобров С.О. | Наукові доповідні виступи на конференціях, семінарах і наукові статті |
| 40. | Оптимізація технології вирощування технічних сортів винограду в умовах Миколаївської області | 2013 | 2017 | Нікончук Н.В. | Наукові доповіді, виступи на конференціях, семінарах, написання статей, дипломних робіт |
| 41. | Оцінка продуктивності сортів багаторічних цибуль в умовах південного Степу України | 2012 | 2016 | Марценюк І.М. | Статті, доповіді, наукова підготовка студентів, керівництво дипломними роботами |
| 42. | Енергозберігаюча технологія вирощування сої на зерно в умовах південно-західного Степу України | 2005 | 2015 | Дробітько А.В. | Наукові доповіді, публікації наукових статей, підготовка дипломних робіт. Участь в конференціях. |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 43. | Вивчення онтогенезу та насіннєвої продуктивності Trifolium rubens та Vayda | 2014 | 2015 | Миколайчук В.Г. | Стаття, тези |
| 44. | Біоморфологічні особливості та продуктивність малопоширених овочевих культур (хризантеми овочевої, вігни китайської, квасолі лімовидної) | 2013 | 2015 | Миколайчук В.Г. | Тези в матеріалах конференцій, стаття, дипломні роботи |
| 45. | Вплив позакореневого підживлення макро- та мікроелементами на посівні якості соняшнику | 2012 | 2015 | Хоненко Л.Г. | Відбір вихідного матеріалу із високим вмістом білка |
| 46. | Удосконалення технології вирощування соняшнику в господарствах Миколаївської області | 2012 | 2015 | Маркова Н.В. | Рекомендації, наукові статті |
| 47. | Удосконалення технології вирощування олійних культур у господарствах Миколаївської області | 2013 | 2016 | Хоненко Л.Г. | Рекомендації , наукові статті |
| 48. | Удосконалення технології вирощування кормових культур у господарствах Миколаївської області | 2007 | 2015 | Антипова Л.К. | Рекомендації, наукові статті |
| 49. | Прийоми зменшення хімічного наватаження на грунти за рахунок використання хелатних добрив та біологічних препаратів | 2009 | 2015 | Коваленко О.А. | Рекомендації, наукові статті |
| 50. | Вплив норм висіву насіння та мінеральних добрив на продуктивність гібридів сорго зернового в умовах південного Степу України | 2011 | 2015 | Коваленко О.А. Корхова М.М. | Рекомендації, наукові статті, дисертація |
| 51. | Продуктивність сорго цукрового залежно від бактеріальних препаратів та мікродобрив в умовах південного Степу України | 2013 | 2016 | Коваленко О.А. Чернова А.В. | Рекомендації, наукові статті, дисертація |
| 52. | Формування продуктивності гібридів соняшнику залежно від бактеріальних препаратів та мікродобрив на півдні України | 2013 | 2016 | Антипова Л.К., Собко О.В. | Рекомендації, наукові статті, дисертація |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 53. | Розробка методики оцінки дефляційної небезпеки в Україні | 2014 | 2020 | Чорний С.Г. | Буде розроблена методика кількісної оцінки величини вітрової ерозії (дефляції) |
| 54. | Удосконалення та впровадження інноваційних технологічних рішень підвищення виробництва продукції тваринництва.(Державний реєстраційний номер 0112U007742) | 2012 | 2017 | Топіха В.С. | Оцінка та вивчення інноваційних технологічних рішень підвищення виробництва продукції свинарства |
| 55. | Обґрунтування і впровадження технологічних рішень ефективного виробництва свинини | 2012 | 2017 | Лихач В.Я. | Впровадження інноваційних технологічних рішень ефективного виробництва свинини |
| 56. | Організація ефективного ведення галузі свинарства в господарстві СГПП «Техмет-Юг» Миколаївської обл. та ведення селекційно-племінної роботи з породами велика біла, червона білопояса, дюрок, ландрас, п’єтрен. | 2012 | 2015 | Галімов С.М., Петрова О.І., Калиниченко Г.І. | 1. Підвищення продуктивних якостей до наступних параметрів: багатоплідність маток – 11-12 поросят; одержання опоросів за рік – 2,2 опороси; вихід м’яса з туші – 62-63% |
| 57. | Технологічні та генетичні фактори підвищення кількісних і якісних показників м’ясної продуктивності свиней | 2014 | 2017 | Лихач В.Я. Шебанін П.А. | Відповідно до розробленої схеми досліджень проводяться дослідження з питань технологічних та генетичних факторів підвищення кількісних і якісних показників м’ясної продуктивності свиней |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 58. | 2.2. Оцінка продуктивних якостей та генетичних особливостей свиней внутрішньопорідного типу породи дюрок української селекції «Степовий» | 2014 | 2017 | Лихач В.Я.<br>Кіш С.В. | Відповідно до розробленої схеми досліджень проводяться дослідження з питань оцінки продуктивних якостей та генетичних особливостей свиней внутрішньопорідного типу породи дюрок української селекції «Степовий» |
| 59. | 2.3. Удосконалення оцінки племінної цінності свиней за відтворювальними якостями | 2013 | 2016 | Луговий С.І.<br>Рукавиця А.А. | Відповідно до розробленої схеми досліджень проводяться дослідження з питань удосконалення оцінки племінної цінності свиней за відтворювальними якостями |
| 60. | Розробка і удосконалення біотехнологічної регуляції відтворної функції сільськогосподарських тварин.<br>Етап 1.3. Стимуляція відтворної функції у сільськогосподарських тварин | травень 2012<br>січень 2015 | червень 2017<br>грудень 2015 | Кот С.П.,<br>Мельник В.О.,<br>Бондар А.О.,<br>Кириченко В.А.,<br>Поручник М.М. | Будуть розроблені схеми стимуляції відтворної функції у корів, свиноматок і кнурів-плідників.<br>Буде опубліковано 3 наукові статті |
| 61. | Покращення відтворювальних якостей кролів у господарствах Миколаївської області | 2015 | 2019 | Коцюбенко Г.А. | Подання рекомендацій виробництву щодо підвищення рівня відтворювальних якостей кролів на 15-20%. |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 62. | Інтенсивна технологія відтворення свиней в умовах племгосподарств | 2013 | 2017 | Кот С.П., Мельник В.О., Стародубець О.О. | Підвищення відтворювальних якостей кнурів-плідників на 5%. |
| 63. | Вплив способу утримання свиноматок на відгодівельні та м'ясні показники отриманого молодняку свиней. Етап 6. Аналіз морфологічного складу м'язової тканини дослідних тварин | 2014 | 2016 | Лихач А.В. | Обробка та описання очікуваних результатів досліджень. Видання тез та статей |
| 64. | Закономірності росту тварин різних видів та їх вплив на продуктивні та відтворювальні якості.<br>Етап 1. Оцінка впливу закономірностей росту телиць на їх подальшу молочну продуктивність | 2012<br>2012 | 2022<br>2015 | Баркарь Є.В. | Узагальнення результатів щодо використання параметрів росту в якості критеріїв відбору у молочному скотарстві, публікація статей |
| 65. | Оцінка продуктивних ознак корів голштинської породи різного екопоєднання<br>Етап 2. Оцінка живої маси у корів голштинської породи різного екопоєднання | 2015<br>2015 | 2017<br>2015 | Галушко І.А. | Буде проведено оцінку живої маси у корів голштинської породи різного екопоєднання |
| 66. | Ефективність використання адресних кормових добавок в годівлі сільськогосподарських тварин та птиці.<br>Етап 2. Оцінка впливу надлишку мінеральних речовин на продуктивність сільськогосподарських тварин та птиці | 2013<br>2014 | 2018<br>2015 | Дехтяр Ю.Ф. | Узагальнення результатів щодо надлишкового вмісту мінеральних речовин в раціонах тварин і птиці та його вплив на їх рівень продуктивності, публікація статей |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 67. | Математичне моделювання продуктивних ознак сільськогосподарських тварин і птахів<br>Етап 2. Описове моделювання лактаційної динаміки молочної худоби | 2013<br>2014 | 2016<br>2015 | Сметана О.Ю. | Буде продовжено аналіз ефективності використання математичних моделей для опису лактаційних кривих молочної худоби |
| 68. | Аналіз впливу окремих компонентів раціонів годівлі с.-г. тварин на рівень продуктивності<br>Етап 11. Годівля підсисних та відлучених поросят з використанням престартерів і стартерів, вплив на показники продуктивності і енергію росту | 2014 | 2015 | Юлевич О.І. | Оцінка показників продуктивності поросят, визначення витрати кормів. Видання рекомендацій, тез, статей |
| 69. | Цілеспрямоване вирощування ремонтних кнурців, їх оцінка за власною продуктивністю та відтворювальною здатністю | 2014 | 2017 | Кравченко О.О. | Оцінка породних особливостей розвитку репродуктивних органів кнурців та їх відтворювальної здатності. Обробка та описання очікуваних результатів досліджень. Видання тез та статей |
| 70. | Молекулярна екологія наземних молюсків Європейської частини колишнього СРСР<br>Етап 1. Порівняльний аналіз континуальних та ефемерних популяцій | 2014<br>2014 | 2016<br>2015 | Крамаренко С.С. | Буде проведено аналіз наслідків інвазії наземних молюсків на їх генетичну структуру. Наслідки досліджень викладено у публікаціях |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 71. | Роль генотипу ДНК-маркерів у формуванні біологічних та продуктивних характеристик бугайців таврійського внутрішньопородного типу південної м'ясної породи<br>Етап 3. Молекулярно-генетична структура тварин таврійського внутрішньопородного типу південної м'ясної породи | 2013<br>2015 | 2016<br>2015 | Гиль М.І.,<br>Крамаренко О.С. | Оцінка та інтерпретація поліморфізму SNPs, виконання розрахунків BLUP мікропопуляцій, їх порівняння, публікація статей |
| 72. | Біотехнологічні аспекти удосконалення технології трансплантації ембріонів у системі раціонального використання генофонду великої рогатої худоби<br>Етап 2. Одержання ембріонів великої рогатої худоби in vitro та застосування методу кріоконсервації ембріонів | 2014<br>2015 | 2017<br>2015 | Ковтун С.І.<br>Люта І.М. | Освоїти та узагальнити підходи щодо одержання ембріонів великої рогатої худоби in vitro. Застосувати метод кріоконсервації ембріонів та закласти їх в Банк генетичних ресурсів тварин Інституту розведення і генетики тварин НААН |
| 73. | Обґрунтування методів консолідації та удосконалення великої рогатої худоби української червоної молочної породи ПОК «Зоря», Херсонської області | 2015 | 2020 | Підпала Т.В. | Оцінка методологічних заходів щодо підвищення рівня прояву селекційних ознак худоби української червоної молочної породи протягом ряду поколінь |
| 74. | Оцінка якісних показників продуктивності великої рогатої худоби | 2010 | 2015 | Назаренко І.В. | Оцінка якісних показників молока, м'яса великої рогатої худоби відповідно сучасним методам та методикам |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 75. | Удосконалення м'ясної продуктивності великої рогатої худоби за якісними показниками | 2010 | 2015 | Стріха Л.О. | Оцінка впливу м'ясної продуктивності великої рогатої худоби на якість яловичини |
| 76. | Оцінка комфортного утримання великої рогатої худоби спеціалізованих молочних порід за інтенсивною технологією виробництва молока | 2015 | 2020 | Марикіна О.С. | Оцінка безприв'язно-боксового утримання молочної худоби та обумовленість технологічних та продуктивних властивостей корів |
| 77. | Генетичний аналіз продуктивних ознак тварин<br>Етап 2. Сформувати методичні рекомендації з проведення системного генетичного аналізу в породах і популяціях свиней та коней | 2009<br><br><br><br>2012 | 2019<br><br><br><br>2016 | Гиль М.І. | Формування концепції біотехнологічної селекції за рахунок генетичного аспекту. Розробка рекомендацій |
| 78. | Динаміка поліморфізму локусів генетичного контролю молочної сировини та продуктів її переробки у корів різних порід з голштинським коренем походження<br>Етапи: 4. Підготовка дисертаційної роботи та її оформлення й захист | 2012<br><br><br><br>2015 | 2015<br><br><br><br>2015 | Гиль М.І.,<br>Грицієнко Ю.В. | Публікація статей у фахових виданнях. Оформлення й захист дисертації |
| 79. | Оцінка технології відгодівлі бугайців молочних порід | 2012 | 2015 | Підпала Т.В.,<br>Гребенюк Н.В. | Оцінка м'ясної продуктивності молодняку великої рогатої худоби молочних порід за умови інтенсивної відгодівлі до високої живої маси у віці 14-15 місяців |

*Продовження таблиці Е 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 80. | Фізична культура як фактор формування здорового способу життя студентів | 2015 | 2015 | Гладир О.Є. | Підвищення рівня фізичної підготовленості студентів. . Видання наукової статті |
| 81. | Адаптація організма спортсмена до природно-географічних чинників | 2014 | 2015 | Гладир О.Є. | Підвищення рівня фізичної підготовленості студентів. . Видання наукової статті |
| 82. | Проблеми екології людини у гармонізації суспільства і природи | 2014 | 2015 | Медведєва Л.М. | Підвищення рівня фізичної підготовленості студентів. . Видання наукової статті |
| 83. | Фізична культура як фактор формування здорового способу життя студентів | 2015 | 2015 | Мицик А.І. | Підвищення рівня фізичної підготовленості студентів. . Видання наукової статті |
| 84. | Актуальні проблеми та особливості формування здорового способу життя у студентської молоді | 2015 | 2015 | Нікольчев А.Д. | Підвищення рівня фізичної підготовленості студентів. . Видання наукової статті |
| 85. | Проблеми екології людини у гармонізації суспільства і природи | 2014 | 2015 | Овчарук С.В. | Підвищення рівня фізичної підготовленості студентів. . Видання наукової статті |
| 86. | Лікувальний масаж як метод фізичної реабілітації | 2014 | 2015 | Пильненька Т.А. | Підвищення рівня фізичної підготовленості студентів. . Видання наукової статті |
| 87. | Адаптація організма спортсмена до природно-географічних чинників | 2014 | 2015 | Петренко Н.В. | Підвищення рівня фізичної підготовленості студентів. . Видання наукової статті |
| 88. | Сучасні проблеми та перспективи розвитку фізичного виховання і спорту у ВНЗ | 2015 | 2015 | Саказли Ф.І. | Підвищення рівня фізичної підготовленості студентів. . Видання наукової статті |

Додаток Ж

*Таблиця Ж 1*

**План підготовки до захисту дисертацій та складання іспитів кандидатського мінімуму у 2015 році**

| № з/п | П.І.Б. здобувача | Вид дисертації (докт. /канд.) | Назва дисертації (кандидатського іспиту) | Дата проведення |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Ксьонжик І. В. | докт. | Інфраструктурне забезпечення соціально-економічного розвитку сільських територій: теорія, методологія, практика | 2015 |
| 2. | Шарата Н. Г. | докт. | Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах | 2015 |
| 3. | Мельник В.О. | докт. | «Теоретичне обґрунтування та практична реалізація інтенсивної технології відтворення племінних свиней в господарствах півдня України» | 2015 |
| 4. | Заскалєта С. Г. | докт. | Тенденції професійної підготовки фахівців аграрної галузі в країнах Європейського Союзу. | 2015 |
| 5. | Лесік І. М. | канд. | Формування і функціонування інфраструктури ринку продукції овочепродуктового підкомплексу | 2015 |
| 6. | Пісоченко Т.С. | канд. | Формування та розвиток експортного потенціалу аграрних підприємств | 2015 |
| 7. | Лугова О.І. | канд. | Економічний потенціал підприємств галузі свинарства: формування, трансформація | 2015 |
| 8. | Якушева К.В. | канд. | Формування та розвиток екологобезпечного землекористування в сільськогосподарських підприємствах | 2015 |
| 9. | Власенко І.Ю. | канд. | Формування аграрного ринку на засадах стійкого розвитку підприємств сільського господарства | 2015 |

*Продовження таблиці Ж 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 10. | Захаров Д.О. | канд. | Тема: “Дослідження електрофізичних характеристик високочастотного коронного розряду для бактерицидної та інсектицидної обробки зернової продукції“ Виконання ІІ розділу | 2015 |
| 11. | Павлюченко І.С. | канд. | Забезпечення необхідного рівня надійності прорізаючи робочих органів сошників прямого посіву | 2015 |
| 12. | Єгорова М.О. | канд. | Формування інвестиційного забезпечення аграрних підприємств | 2015 |
| 13. | Іскакова О.Ш. | канд. | Формування урожайності та якості бульб сортів картоплі за вирощування на краплинному зрошенні | 2015 |
| 14. | Хоненко І.В. | канд. | Удосконалення технології вирощування цибулі ріпчастої при краплинному зрошенні на півдні України | 2015 |
| 15. | Шевель В.І. | канд. | Урожайність і якість сортів проса залежно від строку сівби, фону живлення та регуляторів росту в умовах півдня України | 2015 |
| 16. | Задорожній Ю. В. | канд. | Удосконалення технології вирощування цибулі ріпчастої при краплинному зрошенні на півдні України | 2015 |
| 17. | Корхова М.М. | канд. | Продуктивність сортів пшениці озимої м’якої залежно від строків сівби та норм висіву в умовах південного Степу України | 2015 |
| 18. | Чепак О.І. | канд. | Продуктивність чаберу садового залежно від енергозберігаючих елементів технології в умовах Південного Степу України | 2015 |
| 19. | Абрамов Д.О. | канд. | Визначення деяких властивостей ґрунтів Правобережного степу України за допомогою супутникових зображень «Landsat» | 2015 |

*Продовження таблиці Ж 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 20. | Волошенюк А.В. | канд. | Протидефляційна активність основного обробітку грунту та технології прямої сівби на чорноземах південних | 2015 |
| 21. | Домашова Л.О. | канд. | «Підвищення відтворювальних якостей свиноматок методами маркер-залежної селекції» | 2015 |
| 22. | Марикіна О.С. | канд. | «Обґрунтування використання спеціалізованих молочних порід різної селекції за умов інтенсивної технології виробництва молока» | 2015 |
| 23. | Грицієнко Ю.В. | канд. | «Динаміка поліморфізму локусів генетичного контролю молочної сировини та продуктів її переробки у корів різних порід з голштинським коренем походження» | 2015 |
| 24. | Коваленко В.В. | канд. | «Розроблення прийомів підвищення молочної продуктивності корів шляхом оцінки закономірностей їх формування в ранньому постнатальному онтогенезі» | 2015 |
| 25. | Пономаренко Н.Г. | канд. | Теорія та методика професійної освіти | 2015 |
| 26. | Парфьонова І.В. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 27. | Павлюк Є.О. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 28. | Корабахіна А.Ю. | канд. | Кандидатський іспит з філософії | 2015 |
| 29. | Голота І.М. | канд. | Кандидатський іспит з філософії | 2015 |
| 30. | Гоцелюк А.Ю. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 31. | Сінатор С. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 32. | Шишпанова Н.О. | канд. | Кандидатський іспит зі спеціальності | 2015 |
| 33. | Захаров Д.О. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 34. | Грушковська І.Н. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 35. | Норинський О.І. | канд. | Кандидатський іспит з філософії | 2015 |

*Продовження таблиці Ж 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 36. | Храмов М.С. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 37. | Туз М.С. | канд. | Кандидатський іспит зі спеціальності | 2015 |
| 38. | Дьомін О.В. | канд. | Кандидатський іспит зі спеціальності | 2015 |
| 39. | Москва І.С. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 40. | Чернова А.В. | канд. | Кандидатський іспит зі спеціальності | 2015 |
| 41. | Поляшенко Н.В. | канд. | Кандидатський іспит зі спеціальності | 2015 |
| 42. | Бабич О.А. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 43. | Донченко Я. В. | канд. | Кандидатський іспит з філософії | 2015 |
| 44. | Гребенюк Н.В. | канд. | Кандидатський іспит зі спеціальності | 2015 |
| 45. | Крамаренко О.С. | канд. | Кандидатський іспит зі спеціальності | 2015 |
| 46. | Крамаренко О.С. | канд. | Кандидатський іспит зі спеціальності | 2015 |
| 47. | Поручник М.М. | канд. | Кандидатський іспит зі спеціальності | 2015 |
| 48. | Рукавиця А.А. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 49. | Шебанін П.А. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 50. | Кіш С.В. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 51. | Люта І.М. | канд. | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2015 |
| 52. | Велика О.І. | канд. | Кандидатський іспит з філософії | 2015 |
| 53. | Журавлев М.О. | канд. | Кандидатський іспит з філософії | 2015 |
| 54. | Погорєлова А.О. | канд. | Кандидатський іспит з філософії | 2015 |

Додаток З

*Таблиця З 1*

**План роботи наукових гуртків на 2015 рік**

| № з/п | Назва гуртка | Науковий керівник | Кількість студентів | Місце проведення | Час проведення |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Бухгалтерський облік | Дубініна М.В. | 25 | МНАУ (ГНК) | Згідно з графіком |
| 2. | Фінансовий облік | Потриваєва Н.В., Лугова О.І. | 25 | МНАУ (ГНК) | Згідно з графіком |
| 3. | Податковий облік та звітність | Лагодієнко Н.В. | 25 | МНАУ (ГНК) | Згідно з графіком |
| 4. | Організація і методика аудиту | Дубініна М.В. Чебан Ю.Ю. | 25 | МНАУ (ГНК) | Згідно з графіком |
| 5. | Облік і звітність у бюджетних установах | Ксьонжик І.В. | 25 | МНАУ (ГНК) | Згідно з графіком |
| 6. | Економічний аналіз | Клочан В.П. | 25 | МНАУ (ГНК) | Згідно з графіком |
| 7. | Економічна безпека | Вишневська О.М. | 50 | МНАУ (ГНК) | Згідно з графіком |
| 8. | Звітність підприємств | Кузьома В.В., Лесік І.М. | 20 | МНАУ (ГНК) | Згідно з графіком |
| 9. | Облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами | Сирцева С.В., Лесік І.М. | 20 | МНАУ (ГНК) | Згідно з графіком |
| 10. | Облік у зарубіжних країнах | Сирцева С.В., Пісоченко Т.С. | 25 | МНАУ (ГНК) | Згідно з графіком |
| 11. | Методологія наукових досліджень | Сіренко Н.М. | 50 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 12. | Історія виникнення валют світу | Бурковська А.В. | 22 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 13. | Облік у банках | Баришевська І.В., Корабахіна А.Ю. | 30 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 14. | Проблеми та перспективи розвитку фінансів в економічній системі держави | Лункіна Т.І. | 80 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 15. | Організація та методика аудиту в банках | Крамаренко О. М. | 8 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 16. | Організація обліку на сільськогосподарських підприємствах | Мельник О.І. | 25 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |

*Продовження таблиці З 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 17. | Проблеми розвитку фінансово-кредитних відносин в Україні | Рябенко Г.М. | 85 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 18. | Кредитування підприємств | Парфьонова І.В. | 50 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 19. | Інноваційний розвиток підприємств | Сіренко Н.М. | 25 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 20. | Банківські операції | Крамаренко О.М. | 20 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 21. | Управлінський облік на сільськогосподарських підприємствах | Баришевська І.В. | 25 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 22. | Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями | Рябенко Г.М. | 30 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 23. | Інвестиційне кредитування | Парфьонова І.В. | 30 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 24. | Особливості кредитування засобами MS Excel | Корабахіна А.Ю. | 30 | МНАУ (ГНК) | Згідно з розкладом |
| 25. | Проблеми сталого розвитку економіки України | Пилипенко Т.В. | 20 | МНАУ (ГНК) | ІІІ середа, 5 пара |
| 26. | Інноваційні процеси в економіці України | Марчук Л.П. | 25 | МНАУ (ГНК) | ІІ-й вівторок, 5 пара |
| 27. | Сучасні економічні теорії | Золотих І.Б. | 20 | МНАУ (ГНК) | ІІ-й четвер, 5 пара |
| 28. | Соціальна адаптація студентів-випускників при працевлаштуванні | Шарін О.В. | 20 | МНАУ (ГНК) | ІІ-й четвер, 5 пара |
| 29. | Поглиблене вивчення інформатики | Іхсанов Ш.М. Кірей К.О. | 20 | МНАУ (ГНК) | 2-й понеділок кожного місяця о 15.00 |
| 30. | Комп’ютерні технології | Борян Л.О. | 15 | МНАУ (ГНК) | 1-я середа кожного місяця 15.00 |
| 31. | Мовознавча студія | Кравченко Т.П. | 18 | МНАУ (ГНК) | Щосереди, V пара |
| 32. | «Краяни» | Березовська Т.В. | 18 | МНАУ (ГНК) | Щопонеділка, V пара |

*Продовження таблиці З 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 33. | Поглиблене виивчення аспектів менеджменту ЗЕД в аграрному секторі економіки | Ключник А.В., Галунець Н.І. | 20 | МНАУ (НК №5) | Остання середа кожного місяця 16.00 |
| 34. | Поглиблене вивчення тенденцій в міжнародній економіці | Гончаренко І.В. Тимофієва Г.С. | 20 | МНАУ (НК №5) | Остання середа кожного місяця 15.00 |
| 35. | Методи оптимізації при розв'язуванні економічних задач | Веселівська Н.В. | 10 | МНАУ (НК №5) | 1-ший четвер місяця 13.30 |
| 36. | Методи оптимізації управління та прийняття рішень | Домаскіна М.А. | 10 | МНАУ (НК №5) | 2-й вівторок місяця 16.40 |
| 37. | Застосування методів оптимізації для розв'язування економічних задач | Хилько І.І., Єгорова М.О. | 10 | МНАУ (НК №5) | 2-й понеділок місяця 15.05 |
| 38. | Теорія ймовірностей | Тищенко С.І. | 10 | МНАУ (НК №5) | 1-й вівторок місяця 16.40 |
| 39. | Теорія ігор | Жорова А.М. | 10 | МНАУ (НК №5) | 1-ша п'ятниця місяця 14.00 |
| 40. | Держава та економіка - основи взаємодії | Котикова О.І. | 40 | МНАУ (НК №5) | Вівторок 5 пара по чисельнику |
| 41. | Ефективне інвестування | Крилова І.Г. | 25 | МНАУ (НК №5) | середа5 пара по чисельнику |
| 42. | Економічний дискусійний клуб | Мельник І.О. | 50 | МНАУ (НК №5) | Четвер 5 пара |
| 43. | Організація підприємницької діяльності і агробізнесу | Червен І.І., Іваненко Т.Я. | 18 | МНАУ (НК №5) | Останній четвер кожного місяця 15.00 |
| 44. | Проектування електроенергетичних систем та електротехнологічних установок | Дубовенко К.В. | 10 | МНАУ (НК №2) | Понеділок 15.35 - 16.55 |

*Продовження таблиці 3 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 45. | Енергозбереження та відновлювані джерела енергії | Кириченко О.С. | 10 | МНАУ (НК №2) | П’ятниця 12.20 - 15.40 |
| 46. | Сучасні проблеми теплотехніки та теплопостачання АПК | Коваль С.В. | 8 | МНАУ (НК №2) | Четвер 15.35 - 16.55 |
| 47. | Сучасні електротехнологічні установки в АПК | Захаров Д.О. | 10 | МНАУ (НК №2) | Середа 15.35 - 16.55 |
| 48. | Фізики | Вахоніна Л.В., Бацуровська І.В. | 15 | МНАУ (НК №2) | Понеділок 15.35 –16.55 |
| 49. | Монтаж енергообладнання та систем керування | Кошкін Д.Л., Циганов О.М. | 10 | МНАУ (НК №2) | Вівторок 15.35 –16.55 |
| 50. | Електротехнічних систем і комплексів | Плахтир О.О. | 10 | МНАУ (НК №2) | Четвер 15.35–16.55 |
| 51. | Сучасні системи керування | Хвощан О.В. | 10 | МНАУ (НК №2) | Четвер 15.35–16.55 |
| 52. | Безпека людини в АПК | Курепін В.М. | 14 | МНАУ (НК №2) | Середа 15:00-17:00 |
| 53. | Актуальні проблеми інженерно-педагогічної освіти | Горбунова К.М. | 11 | МНАУ (НК №2) | П’ятниця 12:00-14:00 |
| 54. | Матеріалознавство і ТКМ | Полянський П.М | 10 | МНАУ (НК №2) | Четвер 14.00 - 15.20 |
| 55. | Нарисна геометрія, І та КГ | Степанов С.М, Горбенко Н.А., Павлюченко І.С. | 20 | МНАУ (НК №2) | Середа 14.00 - 15.20 |
| 56. | Взаємозамінність деталей машин | Іванов Г.О. | 10 | МНАУ (НК №2) | Четвер 15.35 - 16.55 |
| 57. | Механіка матеріалів і конструкцій | Павлюченко І.С. | 7 | МНАУ (НК №2) | Понеділок 15.35 - 16.55 |

*Продовження таблиці 3 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 58. | Механіко технологічні властивості с.г. матеріалів | Павлюченко І.С | 5 | МНАУ (НК №2) | Середа 15.35 - 16.55 |
| 59. | ТММ та інженерна механіка | Балицький І.В. | 10 | МНАУ (НК №2) | Четвер 15.35 - 16.55 |
| 60. | Гідравліка агропромислового комплексу | Стрельцов В.В. | 12 | МНАУ (НК №2) | Четвер 15.20 - 16.20 |
| 61. | Вдосконалення технологічних процесів та розробка нових робочих органів зернозбиральних та кукурудзозбиральних машин | Бондаренко О.В. | 15 | МНАУ (НК №2) | 2 год. кожен тиждень |
| 62. | Розробка триботехнічних вузлів приводів на основі системології із застосуванням вуглекомпозитів | Бондаренко О.В., Завірюха М.В. | 10 | МНАУ (НК №2) | 2 год. кожен тиждень |
| 63. | Розробка методів і технічних засобів підвищення паливної економічності ДВЗ | Гавриш В.І. | 15 | МНАУ (НК №2) | 2 год. кожен тиждень |
| 64. | Деталі машин | Баранова О.В. | 15 | МНАУ (НК №2) | 2 год. кожен тиждень |
| 65. | Додаткові розділи математичного програмування | Хилько І.І. Самойленко Є.Є. | 12 | МНАУ (ГНК) | 16.20 остання середа кожного місяця |
| 66. | Технічний сервіс | Гріпачевський М.С. | 3 | МНАУ (НК №2) | Четвер 15.20 |
| 67. | Методи математичної статистики в генетиці та в племінній справі | Богданов С.І. | 15 | МНАУ (НК №1) | 16.20 останній четвер кожного місяця |

*Продовження таблиці З 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 68. | Застосування методів лінійної алгебри та математичне моделювання в сільському господарстві | Цепуріт О.В. | 15 | МНАУ (НК №2) | 15.35 третій четвер кожного місяця |
| 69. | Застосування математичних методів для розв'язування задач механіки | Євстрат'єв С.В. | 15 | МНАУ (НК №2) | 15.20 другий четвер кожного місяця |
| 70. | Застосування математичних методів для розв'язування задач механіки | Атаманюк І.П. | 12 | МНАУ (НК №2) | 15.30 другий понеділок кожного місяця |
| 71. | Землероб | Гамаюнова В.В. Качанова Т.В. | 27 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |
| 72. | Меліоратор | Задорожній Ю.В. | 30 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |
| 73. | Еколог | Манушкіна Т.М. | 20 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |
| 74. | Селекціонер | Марценюк І.М. | 18 | МНАУ (НК №1) | 16.40 |
| 75. | Овочівник | Нікончук Н.В. | 20 | МНАУ (НК №1) | 16.40 |
| 76. | Технолог | Дудяк І.Д. | 25 | МНАУ (НК №1) | 16.40 |
| 77. | Генетик | Марценюк І.М. | 25 | МНАУ (НК №1) | 16.40 |
| 78. | Садівник | Самойленко М.О. | 6 | МНАУ (НК №1) | 16.40 |
| 79. | Виноградар | Самойленко М.О. | 6 | МНАУ (НК №1) | 16.40 |
| 80. | Сортознавець | Дробітько А.В. | 10 | МНАУ (НК №1) | 16.40 |
| 81. | Насіннєзнавець | Дробітько А.В. | 10 | МНАУ (НК №1) | 16.40 |
| 82. | Ботанік | Миколайчук В.Г. | 10 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |
| 83. | Рослинник | Коваленко О.А. | 25 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |
| 84. | Садово-паркове господарство | Коваленко О.А. | 15 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |
| 85. | Юний хімік | Гирля Л.М. | 5 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |
| 86. | Агрохімік | Рожковська О.В. | 6 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |

*Продовження таблиці З 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 87. | Ентомолог | Дудник А.В. | 12 | МНАУ (НК №1) | 16.05 |
| 88. | Дипломник | Хоненко Л.Г. | 15 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |
| 89. | Програмування врожаїв | Маркова Н.В. | 15 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |
| 90. | Кормовиробник | Антипова Л.К. | 15 | МНАУ (НК №1) | 15.05 |
| 91. | Профілактика і лікування хвороб тварин | Кот С.П., Кириченко В.А., Наконечна Т.В. | 10 | МНАУ (НК №1) | Кожного другого вівторка місяця |
| 92. | Біотехнологія відтворення тварин | Мельник В.О. | 8 | МНАУ (НК №1) | Кожної першої середи місяця |
| 93. | Гігієна тварин | Бондар А.О. | 8 | МНАУ (НК №1) | Кожного другого вівторка місяця |
| 94. | Контроль якості та безпечності продуктів тваринництва | Стародубець О.О. | 2 | МНАУ (НК №1) | Останній четвер місяця 15.05 - 16.25 |
| 95. | Технологія виробництва продукції птахівництва | Патрєва Л.С., Коваль О.А. | 5 | МНАУ (НК №1) | Другий вівторок місяця |
| 96. | Конярство та кіннозаводство | Коцюбенко Г.А. | 5 | МНАУ (НК №1) | Друга середа місяця |
| 97. | Технологія виробництва продукції кролівництва та звірівництва | Коцюбенко Г.А. | 4 | МНАУ (НК №1) | Другий вівторок місяця |
| 98. | Технологія виробництва продукції вівчарства | Калиниченко Г.І. | 10 | МНАУ (НК №1) | Середа 15.05 - 16.25 |
| 99. | Технологія виробництва продукції свинарства | Топіха В.С., Галімов С.М. | 14 | МНАУ (НК №1) | Середа 15.05 - 16.25 |
| 100. | Моделювання технологічних процесів в тваринництві | Трибрат Р.О. | 12 | МНАУ (НК №1) | Вівторок за знаменником |
| 101. | Технологія виробництва молока і яловичини | Підпала Т.В., Марикіна О.С. | 10 | МНАУ (НК №1) | Вівторок 15.05 - 16.25 |

*Продовження таблиці 3 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 102. | Стандартизація і сертифікація в галузі тваринництва | Підпала Т.В., Назаренко І.В., Стріха Л.О. | 10 | МНАУ (НК №1) | Четвер 15.05 - 16.25 |
| 103. | Технологія переробки продукції тваринництва | Назаренко І.В., Стріха Л.О. | 15 | МНАУ (НК №1) | Понеділок 13.30 - 14.50 |
| 104. | Технологія виробництва продукції аквакультури | Данильчук Г.А. | 7 | МНАУ (НК №1) | Середа 15.05 - 16.25 |
| 105. | Біологія та охорона навколишнього середовища | Крамаренко С.С. | 10 | МНАУ (НК №1) | Четвер 16.20 - 17.30 |
| 106. | Годівля тварин і технологія кормів | Дехтяр Ю.Ф. | 12 | МНАУ (НК №1) | Друга середа місяця 16.20 - 17.30 |
| 107. | Генетика та селекція тварин | Гиль М.І. | 15 | МНАУ (НК №1) | Останній четвер місяця 16.20 - 17.30 |
| 108. | Біотехнологія | Юлевич О.І. | 10 | МНАУ (НК №1) | Остання середа місяця 15.05 - 16.25 |
| 109. | «Deutsch Klub» | Марковська А.В. Саламатіна О.О. | 25 | МНАУ (НК №5) | Вівторок 15.00 |
| 110. | Клуб «Науковий переклад» | Заскалєта С.Г. | 25 | МНАУ (НК №5) | Середа 15.00 |
| 111. | English club | Ігнатенко Ж.В. Артюхова О.В. | 25 | МНАУ (НК №5) | Середа 15.00 |

Додаток К

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Ректор університету

_____В.С. Шебанін

25 грудня 2013 р.

# ПЛАН
## науково-інноваційної роботи Миколаївського національного аграрного університету на 2014 рік

План розглянуто і затверджено на засіданні вченої ради університету протокол № 4 від 25.12.2013 року

МИКОЛАЇВ – 2013

*Таблиця К.1*

**План на 2014 рік. Бюджетна тематика**

| № п/п | Назва теми, етапу | Підстава до виконання | Строки виконання | | Організація, головна по проблемі | Керівник, виконавці | Кошторисна вартість теми, тис. грн | Очікувані наукові та практичні результати |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | початок | кінець | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Розробити складові ресурсозберігаючих технологій виробництва якісної продукції тваринництва і птахівництва в Південному регіоні | Державний реєстраційний номер 0113U000596 | 2013 | 2018 | МНАУ | проф. Підпала Т.В., доц. Назаренко І.В., Стріха Л.О., Цхвітава О.К., ст. викладачі Данильчук Г.А., Таран С.І., аспіранти Марикіна О.С., Гребенюк Н.В. | 50,0 | Оцінка окремих елементів технологій виробництва продукції скотарства, бджільництва, аквакультури та переробки молока і м’яса для визначення найбільш ефективних технологічних рішень. Підвищення м’ясної продуктивності перепелів на 5% |
| 2. | Розробити організаційно-технічні засади побудови і впровадження окремих елементів системи безпечності тваринницької продукції | Державний реєстраційний номер 0113U007884 | 2013 | 2018 | МНАУ, кафедра технології переробки стандартизації і сертифікації продукції тваринництва | доц. Назаренко І.В. | 50,0 | Оцінка організаційно-технічних підходів побудови і впровадження окремих елементів систем безпечності тваринницької продукції |

*Продовження таблиці К 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. | Розробка наукових підходів системного генетичного аналізу в розведенні та селекції худоби молочних порід в умовах Причорноморського регіону | Запит на фінансування НТП до МінАППУ | 2013 | 2015 | НААН України | Керівник: проф. Гиль М.І., Виконавці: проф. Горбатенко І.Ю., доценти Крамаренко С.С., Галушко І.А., Сметана О.Ю., асистент Каратєєва О.І., аспіранти Волков В.А., Коваленко В.В., Крамаренко О.С., Грицієнко Ю.В., здобувач Тимофіїв М.М. | 240,0 | Розроблення і впровадження сучасних прийомів системного генетичного моніторингу популяцій молочної худоби. |
| 4. | Консолідувати селекційно-генетичні ознаки нового типу свиней породи дюрок української селекції «Степовий» (ДУСС), та виявити генетичний потенціал його при схрещуванні та гібридизації | НААН України, Науково-технічна програма «Свинарство» - «Селекційно-технологічна система ведення свинарства в Україні» | січень 2013 | грудень 2015 | НААН України Інститут свинарства, м. Полтава, МНАУ | Керівник: проф.Топіха В.С., Виконавці: доценти Луговий С.І., Лихач В.Я., Галімов С.М., Калиниченко Г.І. | 30,0 | Організація та ведення селекційно-племінної роботи в племінних заводах: ПЗ «Агрофірма «Миг-Сервіс-Агро», СГПП «Техмет-Юг» Миколаївської обл. Проведення комплексної оцінки селекційних ознак нового типу свиней породи дюрок та порід великої білої і ландрас імпортної селекції за власною продуктивністю та якістю потомків. |

*Продовження таблиці К 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. | Програма удосконалення та ефективного використання в умовах півдня України генофонду свиней великої білої породи англійської, датської, французької та угорської селекції | НААН України, Науково-технічна програма «Свинарство» «Селекційно-технологічна система ведення свинарства в Україні» | січень 2013 | грудень 2015 | НААН України Інститут свинарства, м. Полтава, МНАУ | Керівник: проф. Топіха В.С., Виконавці: доценти Луговий С.І., Лихач В.Я., Галімов С.М., Калиниченко Г.І., Петрова О.І., Трибрат Р.О., аспірант Домашова Л.О. | 30,0 | Виявлення специфіки перебігу акліматизаційних процесів у популяціях свиней великої білої породи зарубіжного походження. Встановлення характерних особливостей формування продуктивних якостей тварин великої білої породи як за чистопородного розведення так і за використання їх у різних системах схрещування з вітчизняними та зарубіжними породами свиней. Розробити рекомендації щодо ефективного використання свиней великої білої породи зарубіжного походження в умовах інтенсивної технології виробництва. |

*Продовження таблиці К 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. | Проект запровадження новітніх форм індексної оцінки племінної цінності свиней породи дюрок вітчизняної селекції (ДУСС) | Рішення департаменту ринку продукції тваринництва МінАППУ | 28.03 2013 | 2015 | Департамент ринку продукції тваринництва МінАППУ, українська корпорація по виробництву м'яса на промисловій основі «Тварин-пром» | Керівник: керівник департаменту ринку продукції тваринництва МінАППУ Гетя А.А. Виконавці: ген. директор «Тваринпром» Гнатюк С.А., проф. Топіха В.С., доценти Луговий С.І., Лихач В.Я., голова ПАТ «Племзавод «Степной» Волков А.А., голова СГВК «Агрофірма «Миг-Сервіс-Агро» Іванов С.С. | 60,0 | Розробити методичні рекомендації щодо ведення племінного обліку в програмі «Акцент – племінний облік у свинарстві» з перспективою інтеграції бази даних в спеціальні програмні оболонки для розрахунку BLUP – індексу. |

*Таблиця К 2*

**План на 2014 рік. Госпдоговірна тематика**

| № п/п | Назва теми, етапу | Підстава до виконання | Строки виконання | | Керівник | Коштор исна вартість теми, тис. грн | Очікуваний ефект від впровадження розробок (грн., га, % і т.ін.) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | початок | кінець | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Вдосконалення та впровадження біотехнологічних методів регуляції та прискореного розмноження сільськогосподарських тварин | Договір № 04-13 від 01.10.2013 | 01.10.2013 | 01.11.2014 | к.б.н., доц. Мельник В.О., к.с.-г.н., в.о. доц. Кравченко О.О. | 10,0 | Впровадження використання біологічно-активних препаратів для стимуляції та синхронізації статевої охоти самок с.-г. тварин. |
| 2. | Удосконалення технологічних прийомів виробництва продукції перепелівництва в умовах ПП «Лазаренко» Братського району, Миколаївської обл. | Договір № 2 від 21.01.2013 | 2013 | 2016 | Керівник: д.с.-г.н., проф. Патрєва Л.С., Виконавець: ас. Гроза В.І. | 8,0 | Підвищення м’ясної продуктивності перепелів на 5%. |
| 3. | Організація робіт по створенню племінних заводів з розведення свиней української м’ясної породи, розробка технології ефективного виробництва свинини в умовах СТОВ «Таврійські свині» Скадовського району Херсонської обл. | Договір від 01.10.2013 | 01.10.2013 | 01.12.2014 | Керівник: д.с.-г.н. проф. Топіха В.С., Виконавці: к.с.-г.н., доц. Лихач В.Я., к.с.-г.н., доц. Луговий С.І. | 10,0 | Підвищення показників багатоплідності на 0,3%, збереженості на 1,8%. Реалізація 450 голів племінного молодняку. |

*Продовження таблиці К 2*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. | Науково-технічне забезпечення та розробка технологій ефективного виробництва свинини в умовах ВАТ «Племзавод «Степной» Запорожской обл. | Договір від 01.10.2013 | 01.10.2013 | 01.12.2014 | Керівник: д.с.-г.н. проф. Топіха В.С., Виконавці: к.с.-г.н., доц. Луговий С.І., к.с.-г.н., доц. Лихач В.Я., к.с.-г.н., доц. Трибрат Р.О. | 10,0 | Розробити науково-технічні заходи з питань селекційно-племінної роботи, годівлі та утримання свиней, що забезпечить підвищення показників багатоплідності на 0,5%, збереженості на 0,3%. |

*Таблиця К 3*

**План на 2014 рік. Ініціативна тематика (в рамках зареєстрованих тем)**

| № п/п | Назва теми, етапу | Строки виконання | | Керівник | Очікувані наукові та практичні результати |
|---|---|---|---|---|---|
| | | початок | кінець | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Інноваційно-інтелектуальний потенціал формування конкурентоспроможності аграрного сектора економіки (державний реєстраційний номер 0111U005973) | 06.11 | 12.15 | Сіренко Н.М. (Виконавці: Мельник О.І., Баришевська І.В., Шарата Н.Г.) | Статті, тези, наукова робота з аспірантами та здобувачами |
| 2. | Ресурсне забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України (державний реєстраційний номер 0112U007740) | 12.12 | 12.15 | Сіренко Н.М. (Виконавець: Сирцева С.В.) | Статті, тези, наукова робота з аспірантами та здобувачами |
| 3. | Фінансове забезпечення підприємств аграрного сектору (державний реєстраційний номер 0113U004154) | 2013 | 2016 | Вишневська О.М. (Виконавець: Костирко А.Г.) | Наукові статті, участь у конференціях, захист дисертації |
| 4. | Еколого-орієнтований підхід використання ресурсного потенціалу у контексті забезпечення економічної безпеки аграрного сектору (державний реєстраційний номер 00113U001019) | 2013 | 2015 | Вишневська О.М. (Виконавець: Зуб О.М.) | Наукові статті, участь у конференціях, захист дисертації |
| 5. | Економічний механізм інноваційної діяльності АПК (грант) | 2013 | 2016 | (Виконавець: Золотих І.Б.) | Наукові статті, монографія |
| 6. | Соціально-економічне становище Півдня України в 60-х роках XX ст. (0112 U000998) | 2012 | 2015 | Рижева Н.О. (Виконавець: Шарін О.В.) | Наукові статті, захист дисертації |
| 7. | Економічне зростання підприємств агарного сектору в умовах зміцнення зовнішньоекономічних зв’язків України (0113U002421) | 09.2012 | 09.2017 | Ключник А.В. | Публікації у фахових виданнях, участь в конференціях |

*Продовження таблиці К 3*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. | Дослідження науково-методологічних засад та розробка організаційно-економічного механізму ефективного розвитку підприємств АПК (0112U002041) | 2012 | 2017 | проф. Червен І.І. | Рекомендації, методики, статті, тези, довідки про впровадження у виробництво |
| 9. | Розробка способів та технологій поверхневого зміцнення деталей обкатуванням роликами (ДР № 0113U002257) | 2013 | 2016 | Марченко Д.Д. Артюх В.О. Зубєхіна О.В. | Огляд літературних джерел. Дослідження механізму зміцнення деталей при поверхневому пластичному |
| 10. | Розробка універсальних технологічних комплексів та енергозберігаючої техніки з виробництва зберігання та переробки сільськогосподарської продукції (ДР №0113U002256 ) | 2013 | 2017 | Шебанін В.С., Горбенко О.А., Бондаренко О.В., Думенко К.М. | Тези доповідей, наукові статті. Розробка і створення експериментальних зразків лабораторних установок. |
| 11. | Розробка технологій вирощування сільськогосподарських культур у зв’язку зі зміною клімату | 03.2013 | 12.2014 | Коваленко О.А. | Наукові доповіді, виступи на конференціях, семінарах, написання статей, дипломних та кандидатських робіт |
| 12. | Розробка технологій вирощування та використання технічно-декоративних та лікарських рослин в озелененні територій різного призначення | 03.2013 | 2014 | Коваленко О.А. | Наукові доповіді, виступи на конференціях, семінарах, написання статей, дипломних та кандидатських робіт |
| 13. | Розробка та впровадження енергозберігаючих і екологічно безпечних технологій вирощування високоякісної продукції рослинництва в умовах Степу України | 2013 | 2014 | Коваленко О.А. | Наукові доповіді, виступи на конференціях, семінарах, написання статей, дипломних та кандидатських робіт |

*Продовження таблиці К 3*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. | Епізоотологічні та епідеміологічні особливості прояву лептоспірозу в Миколаївській області та шляхи удосконалення лабораторної діагностики.<br>Етап 2.4. Порівняльна ефективність імунологічної діагностики лептоспірозу свійських тварин методами ІФА та РМА | січень 2014 | грудень 2014 | Керівник: Кучерявенко О.О. НДІ ветеринарії НААН України, м. Київ<br>Виконавець: Наконечна Т.В. | Буде опубліковано тези та наукову статтю. |
| 15. | Підвищення відтворних функцій овець за використанням молекулярно-генетичних маркерів.<br>Етап 3.5. Зв'язок багатоплідддя овець з імуногенетичними маркерами | січень 2010<br>січень 2014 | грудень 2014<br>грудень 2014 | Кириченко В.А. | Буде опубліковано наукову статтю. |
| 16. | Генетичний аналіз продуктивних ознак тварин<br>Етап 2. Сформувати методичні рекомендації з проведення системного генетичного аналізу в породах і популяціях свиней та коней | 2009<br>2012 | 2019<br>2016 | Гиль М.І. | Формування концепції біотехнологічної селекції за рахунок генетичного аспекту. Підготовка рекомендацій. |
| 17. | Дослідження та комплектування генів, що відповідають за основні селекційно-вагомі ознаки та властивості с.-г. тварин<br>Етап 4. Розробка патентного дослідження | 2011<br>2014 | 2015<br>2015 | Горбатенко І.Ю. | Публікація статей. Одержання патенту. |
| 18. | Удосконалення методів оцінки генетичного потенціалу с.-г. тварин | 2014 | 2018 | Крамаренко С.С. | Буде проведено оцінку генетичного потенціалу різних видів с.-г. тварин з використанням сучасних математичних моделей |
| 19. | Аналіз впливу окремих компонентів раціонів годівлі с.-г. тварин на рівень продуктивності<br>Етап 10. Годівля поросних і лактуючих свиноматок, її вплив на показники продуктивності свиноматок і нащадків | 2003<br>2014 | 2014<br>2014 | Юлевич О.І. | Буде проведено оцінку використання преміксів різного складу та строки її використання на показники продуктивності свиноматок та їх нащадків. |

*Продовження таблиці К 3*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 20. | Закономірності росту тварин різних видів та їх вплив на продуктивні та відтворювальні якості<br>Етап 1. Оцінка впливу закономірностей росту телиць та їх подальшу молочну продуктивність | 2012<br>2012 | 2022<br>2015 | Баркарь Є.В. | Буде проведено дослідження щодо використання параметрів росту в якості критеріїв відбору повновікових корів. |
| 21. | Вплив способу утримання свиноматок на відгодівельні та м’ясні показники отриманого молодняку свиней<br>Етап 6. Аналіз морфологічного складу м’язової тканини дослідних тварин | 2014 | 2016 | Лихач А.В. | Взяття досліджуваних зразків м’язової тканини та збір результатів, їх обробка. |
| 22. | Оцінка продуктивних ознак корів голштинської породи різного екопоєднання<br>Етап 1. Оцінка молочної продуктивності корів голштинської породи різного екопоєднання | 2014<br>2014 | 2017<br>2014 | Галушко І.А. | Буде проведено оцінку молочної продуктивності корів голштинської породи різного екопоєднання. |
| 23. | Цілеспрямоване вирощування ремонтних кнурців, їх оцінка за власною продуктивністю та відтворювальною здатністю<br>Етап 5. Порівняльне вивчення спермо продуктивності кнурів різних генотипів | 2014<br>2013 | 2017<br>2014 | Кравченко О.О. | Аналіз та характеристика отриманих результат спермо продуктивності кнурів різних генотипів. |
| 24. | Математичне моделювання продуктивних ознак сільськогосподарських тварин і птахів<br>Етап 2. Описове моделювання лактаційної динаміки молочної худоби | 2013<br>2014 | 2016<br>2015 | Сметана О.Ю. | Буде проведено аналіз ефективності використання оригінальних математичних моделей для опису лактаційних кривих молочної худоби. |
| 25. | Вплив швидкісних процесів формування організму в ранньому онтогенезі на продуктивність<br>Етап 1. Вплив інтенсивності процесів росту на продуктивність | 2014<br>2014 | 2019<br>2016 | Каратєєва О.І. | Аналіз та характеристика продуктивних показників залежно від типу формування організму. |

*Продовження таблиці К 3*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 26. | Динаміка поліморфізму локусів генетичного контролю молочної сировини та продуктів її переробки у корів різних порід з голштинським коренем походження<br>Етапи:1.Вивчення поліморфізму локусів окремих структурних генів і генетико-біохімічних систем.<br>2.Дослідження поліморфізму пептидів продуцентів молока.<br>3.Оцінка біохімічних характеристик технологічних параметрів молока та якості молочної продуктивності корів. | 2012<br>2013 | 2015<br>2014 | Керівник:<br>Гиль М.І.<br>Виконавець:<br>Грицієнко Ю.В. | Визначити поліморфізм локусів структурних генів і генетико-біохімічних систем, що мають прямий контроль над якісними і технологічними характеристиками молока корів і продуктів його переробки. |
| 27. | Оцінка використання енергії поживних речовин кормів коровами південної м'ясної породи<br>Етап 4.Доопрацювання результатів досліджень, написання дисертаційної роботи | 2009<br>2014 | 2014<br>2014 | Керівник:<br>Цвігун А.Т.<br>Виконавець:<br>Пасніченко М.М. | Захист кандидатської дисертації. |
| 28. | Ефективність виробництва кролятини у господарствах півдня України | 2009 | 2014 | Коцюбенко Г.А. | Подання рекомендацій виробництву щодо підвищення рівня рентабельності ведення галузі кролівництва на 20-25%. |
| 29. | Удосконалення технології ефективного виробництва яєць і м'яса перепелів в умовах навчально-виробничо-дослідної перепелиної ферми НВД | Січень 2013 | Грудень 2017 | Трибрат Р.О., Коваль О.А. | Підвищення продуктивності несучок промислового стада на 7%. Підвищення м'ясної продуктивності перепелів на 5%. |
| 30. | Інтенсивна технологія відтворення свиней в умовах племгосподарств | 2013 | 2017 | Кот С.П., Мельник В.О., Стародубець О.О. | Підвищення відтворювальних якостей кнурів-плідників на 5%. |
| 31. | Удосконалення та впровадження інноваційних технологічних рішень підвищення виробництва продукції тваринництва.(Державний реєстраційний номер 0112U007742) | 2012 | 2017 | Топіха В.С. | Оцінка та вивчення інноваційних технологічних рішень підвищення виробництва продукції свинарства. |

*Продовження таблиці К 3*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 32. | Організація ефективного ведення галузі свинарства в господарстві СГПП «Техмет-Юг» Миколаївської обл. та ведення селекційно-племінної роботи з породами велика біла, червоної білопоясої, дюрок, ландрас, п'єтрен. | 2012 | 2015 | Галімов С.М., Петрова О.І., Калиниченко Г.І. | Підвищення продуктивних якостей до наступних параметрів:<br>29. багатоплідність маток – 11-12 поросят;<br>30. одержання опоросів за рік – 2,2 опороси;<br>31. вихід м'яса з туші – 62-63%. |
| 33. | Аналіз сучасного стану та шляхи збереження генетичного різноманіття популяцій диких та свійських тварин в умовах посилення антропогенного пресу (Державний реєстраційний номер 0112U008116) | 2012 | 2015 | Луговий С.І. | Створення банку ДНК-профілів свиней з різних регіонів України. Виявлення залежності частот алелей та генотипів свиней за генами ESR і IGF від ступеню антропогенного пресу внаслідок аварії на ЧАЕС. |
| 34. | Підвищення відтворювальних якостей свиноматок методами маркер-залежної селекції | 2011 | 2014 | Домашова Л.О. | Одержання результатів щодо підвищення відтворювальних якостей свиноматок порід велика біла (імпортної селекції) методами маркер-залежної селекції в залежності від їх генотипу. |
| 35. | Організація тандемної селекції в племінному стаді великої рогатої худоби української червоної молочної породи (ПОК "Зоря" Херсонської області)<br>Етап: Визначення і оцінка результатів тандемної селекції | 2009 | 2014 | Підпала Т.В. | Оцінка рівня прояву селекційних ознак худоби української червоної молочної породи протягом ряду поколінь за умов відбору тварин почергово за основною ознакою. |

*Продовження таблиці К 3*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 36. | Оцінка якісних показників продуктивності великої рогатої худоби | 2010 | 2015 | Назаренко І.В. | Оцінка якісних показників молока, м'яса великої рогатої худоби відповідно сучасним методам та методикам. |
| 37. | Удосконалення м'ясної продуктивності великої рогатої худоби за якісними показинками | 2010 | 2015 | Стріха Л.О. | Оцінка фізико-хімічного складу, органолептичних показників яловичини. |
| 38. | Оцінка впливу стресостійкості на продуктивність молочної худоби | 2011 | 2014 | Цхвітава О.К. | Оцінка впливу стресостійкості на продуктивність молочної худоби в процесі машинного доїння. |
| 39. | Вирощування рибопосадкового матеріалу з підвищеною масою в умавах пасовищної аквакультури | 2013 | 2017 | Данильчук Г.А. | Дослідження і визначення оптимальних параметрів вирощування рибопосадкового матеріалу понадстандартної аквакультури для зариблення водойм |
| 40. | Встановлення походження бджіл української породи, що використовуються у південному регіоні України | 2013 | 2016 | Таран С.І. | Дослідження особливостей генетичної структуризації бджіл української породи |
| 41. | Оцінка деяких елементів промислової технології молока | 2011 | 2014 | Марикіна О.С. | Дослідження впливу комфортних умов утримання на споживання корму та молочну продуктивність. Оцінка їх впливу на тривалість господарського використання корів різних порід. |

*Продовження таблиці К 3*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 42. | Оцінка технології відгодівлі бугайців молочних порід | 2012 | 2015 | Гребенюк Н.В. | Оцінка м’ясної продуктивності молодняку великої рогатої худоби молочних порід за умови інтенсивної відгодівлі до високої живої маси у віці 14-15 місяців. |
| 43. | Психолого-педагогічне забезпечення професійної підготовки фахівців для впровадження освітніх інновацій. (державний реєстраційний номер - 0113U007331) | 2013 | 2014 | Заскалєта С. Г. | Монографія, статті, участь у конференціях |

*Таблиця К 4*

**План впровадження досягнень науково-технічного прогресу в агропромислове виробництво (включаючи ННПЦ університету) у 2014 році**

| № з/п | Назва НДР | Місце Впровадження | Обсяг впровадження (га, гол., сорти і т.ін.) | Відповідальні за впровадження | Очікується ефект від впровадження |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | план | | план |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Розробка проекту бізнес-плану по створенню заводу з виробництва біоетанолу (із цукрового сорго) в Миколаївській області | ТОВ НВО «Терна», м. Миколаїв, вул. Спаська 10 | 1000 | Кабак О.О. | Валовий дохід – 2000000 грн, прибуток – 1146132 грн, рівень рентабельності – 134,23% |
| 2. | Розробка плану механізованих робіт | ННПЦ МНАУ | 1500 га | Гріпачевський М.С. | Зниження затрат праці і паливо-мастильних матеріалів на 10% |
| 3. | Вибір сорту моторних масел при зимовій експлуатації тракторів | | | | |
| 4. | Розробка технологічної карти на вирощування озимої пшениці | | | | |
| 5. | Поліпшення якості зерна (насіння) с.-г. культур | Господарства Снігурівського району Миколаївської області | 900 га | Дудяк І.Д. | 60 тис грн. |
| 6. | Енергозберігаюча технологія вирощування сої на зерно в умовах південно-західного Степу. | Господарства Братського району Миколаївської області | 100 га | Дробітько А.В. | 50 тис грн. |
| 7. | Технологія сумісного використання регуляторів росту і гербіцидів в боротьбі з бур’янами | Господарства Миколаївської області | 400га | Роман І.І. | 56 тис.грн. |

*Продовження таблиці К 4*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. | Біотехнологія клонального мікророзмноження і одержання оздоровленого посадкового матеріалу троянди | МПП «Євроторг» | сорт Маруоссія – 1 тис. шт..;<br>сорт Гран-Прі – 1 тис. шт.. | Манушкіна Т.М. | Підвищення приживлюваності саджанців троянди на 20-30%. |
| 9. | Оптимізація фону живлення при вирощуванні гороху на півдні України | Сільськогосподарські підприємства усіх форм власності південної зони України | Розрахункова доза добрив під сорти сої та гороху на півдні України на площі 1340 га | Гамаюнова В.В., Туз М.С. | Накопичення в грунті біологічного азоту. Одержання додаткового чистого прибутку на рівні 200-300 грн/га |
| 10. | Урожайність та якість зерна сортів вівса залежно від обробітку грунту, мінеральних добрив на чорноземах південних Степу України | ПСП «Україна» | Добір кращих сортів вівса та удосконалення технологічних прийомів їх вирощування | Качанова Т.В., Степанова-Дробітько Ю.С. | Забезпечення урожайності зерна на рівні 2,0-2,4 т/га. |
| 11. | Формування урожайності та якості бульб картоплі літнього садіння залежно від факторів вирощування в умовах зрошення півдня України | Сільськогосподарські підприємства усіх форм власності південної зони України | Добір сортів. Формування фону живлення для отримання високої продуктивності і якості бульб картоплі літнього садіння. | Гамаюнова В.В., Іскакова О.Ш. | Приріст урожайності – 15%, одержання чистого прибутку – 2000 грн/га. |
| 12. | Вирощування цибулі-ріпки на краплинному зрошенні за оптимізації фону живлення | Сільськогосподарські підприємства усіх форм власності південної зони України | Впровадження на площі 100 га з режимом зрошення 90-70-80%НВ | Гамаюнова В.В., Задорожній Ю.В., Хоненко І.В. | Підвищення врожайності цибулі ріпки на 23% порівняно з базовою технологією. |

*Продовження таблиці К 4*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 13. | Формування продуктивності сортів пшениці озимої залежно від систем обробітку грунту та живлення на півдні України | Сільськогосподарські підприємства усіх форм власності південної зони України | Проведення листових підживлень упродовж вегетації новітніми препаратами | Гамаюнова В.В. Смірнова І.В. | Приріст урожайності на 20-30%, підвищення посухостійкості рослин та вмісту клейковини в зерні до 30% і більше. |
| 14. | Розробка і удосконалення біотехнологічної регуляції відтворної функції сільськогосподарських тварин | ПОСП «Красна Баштанка» Новобузького р-ну | 60 корів | Кот С.П., Мельник В.О., Бондар А.О., Кириченко В.А., Наконечна Т.В. | Скорочення сервіс-періоду у корів на 15-18 днів. Підвищення заплідненості корів від 1-го штучного осіменіння на 10-15%. |
| 15. | | СГПП «Техмет-Юг» Жовтневого р-ну | 50 свиноматок | | Скорочення терміну відновлення статевої функції свиноматок після відлучення поросят для одержання 2,2 опороси на рік або 22 поросяти на основну свиноматку. |
| 16. | | СГВК «Миг-Сервіс-Агро» Новоодеського р-ну | 30 свиноматок | | |
| 17. | Вплив генотипу батьків на відтворювальні якості свиней ландрас та дюрок | ПАТ «Племзавод «Степной» Запорізької обл. | 500 свиноматок | головний зоотехнік | Збільшення багатоплідності на 0,25 поросяти на одну свиноматку. |
| 18. | Вплив раціонів годівлі на показники продуктивності свиноматок і підсисних поросят | ТОВ «Таврійські свині» Херсонської обл. | 10 свиноматок 100 поросят | головний зоотехнік | Збільшення продуктивності. |

*Продовження таблиці К 4*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 19. | Залежність показників молочної продуктивності корів червоної степової породи від закономірностей їх росту | ДП «Племрепродуктор «Степове» Миколаївського р-ну | 270 корів | головний зоотехнік | Підвищення рівня рентабельності виробництва молока на 5%. |
| 20. | Вплив генотипу на показники молочної продуктивності та динаміку живої маси корів та телят | ТОВ «ТД «Долинське» Херсонської обл. | 100 корів | головний зоотехнік | Підвищення рентабельності виробництва молока на 10%. |
| 21. | Вплив моделювання стабілізуючого відбору при оцінці молочної худоби | ДП ДГ «Еліта» Жовтневого р-ну | 78 корів | головний зоотехнік | Підвищення рентабельності виробництва молока на 5%. |
| 22. | Вплив живої маси при народженні на продуктивні якості свиноматок великої білої породи | ДП ДГ «Реконструкція» Березнегуватського р-ну | 86 свиноматок | головний зоотехнік | Підвищення рентабельності виробництва свинини на 8%. |
| 23. | Удосконалення технології ефективного виробництва яєць і м’яса перепелів в умовах навчально-виробничо-дослідної перепелиної ферми НДВ | Навчально-виробничо-дослідна перепелина ферма НДВ с.Новопетрівське Новоодеського р-ну | 200 гол. | Патрєва Л.С., Коваль О.А., Гроза В.І., Трибрат Р.О. | Підвищення продуктивності несучок промислового стада на 7%. Підвищення м’ясної продуктивності перепелів на 5%. |
| 24. | Ефективність виробництва кролятини у господарствах півдня України | ТОВ «Звірогосподарство «Рунас» с. Кир’яківка Миколаївського р-ну | 100 гол. | Коцюбенко Г.А. | Підвищення м’ясної продуктивності кролів на 12%. Покращення показників відтворювальних якостей на 12%. |

*Продовження таблиці К 4*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 25. | Методичне забезпечення та організація селекційно-племінної роботи та інтенсивної технології в галузі свинарства Миколаївській, Херсонській та Запорізькій областях разом з і спеціалістами обласних сільськогосподарських управлінь цього регіону | Племзавод «Агрофірма «Миг-Сервіс-Агро» Миколаївської обл. | Всього плем. поголів'я 4000, в т.ч. 350 осн. свиноматок | Топіха В.С., Лихач В.Я., Луговий С.І., Галімов С.М. | Підвищення в усіх господарствах багатоплідність свиноматок на 0,5% та відгодівельних м'ясних якостей 7-10%. Реалізувати 350 гол. плем. молодняка класу еліта порід дюрок та велика біла. |
| 26. | | СГПП «Техмет-Юг» Миколаївської обл. | Всього плем. поголів'я 3500, в т.ч. 300 осн. свиноматок | | Реалізувати 250 гол. плем. молодняка класу еліта порід дюрок, велика біла, червоної білопоясої м'ясної породи. |
| 27. | | СТОВ «Таврійські свині» Скадовського р-ну Херсонської обл. | Всього плем. поголів'я 3000, в т.ч. 250 осн. свиноматок | | Реалізувати 250 гол. плем. молодняка класу еліта порід дюрок та велика біла. |
| 28. | | ВАТ «Племзавод «Степной» Запорізької обл. | Всього плем. поголів'я 5500, в т.ч. 500 осн. свиноматок | | Реалізувати 1500 гол. плем. молодняка класу еліта порід бюрок, велика біла та ландрас. |

*Продовження таблиці К 4*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 29. | Створення високопродуктивного стада великої рогатої худоби української червоної молочної породи | Племзавод «Зоря» Херсонської обл. | 200 гол. | Підпала Т.В. | Підвищення рівня молочної продуктивності худоби таврійського зонального типу української червоної молочної породи. |
| 30. | Оцінка якісних показників заготівельного молока з урахуванням сучасних вимог | Племзавод «Зоря» Херсонської обл. | 50 зразків | Назаренко І.В. | Оцінка якісних показників молока корів таврійського зонального типу української червоної молочної породи. |
| 31. | Оцінка якісних показників м’ясної сировини з урахуванням сучасних вимог | Племзавод «Зоря» Херсонської обл. | 40 зразків | Стріха Л.О. | Оцінка яловичини за показниками активної кислотності, ніжності, питомої ваги та вологоутримуючої здатності. |
| 32. | Обґрунтування і вивчення впливу харчової поведінки тварин на продуктивність | Племзавод «Зоря» Херсонської обл., СТОВ «Промінь» Миколаївської обл. | 20 гол. | к.с.-г.н., в.о. доц. Цхвітава О.К. | Вдосконалення технології годівлі за різних способів утримання корів |
| 33. | Вирощування рибопосадкового матеріалу підвищеної маси за пасовищної аквакультури | ТОВ»Миколаївське сільськогосподарсько-рибоводне підприємство» ННПЦ МНАУ | 100 тис. екз. | к.с.-г.н., ст. викл. Данильчук Г.А. | Одержання цьоголіток індивідуаль-ною масою ≥ 50 г. |

*Таблиця К 5*

**План видання монографій у 2014 році**

| № з/п | Назва монографії | Видавництво | Рік видання | Прізвище та ініціали авторів | Обсяг (друк. арк.) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Матеріально-технічна база фермерських господарств: стан та напрями розвитку | Миколаїв: МНАУ | 2014 | Вишневська О.М., Чебан Ю.Ю. | 15,0 |
| 2. | Соціально-економічна діяльність аграрних підприємств: теорія, методологія, практика | Миколаїв: МНАУ | 2014 | Ксьонжик І.В. | 19,0 |
| 3. | Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки | Економіка і фінанси | 2014 | Сіренко Н.М., Лункіна Т.І. | 1,6 (підрозділ) |
| 4. | Стратегічне управління розвитком аграрного підприємства регіону | Миколаїв: МНАУ | 2014 | Сіренко Н.М., Баришевська І.В. | 15,0 |
| 5. | Розірвання трудового договору у випадку систематичного порушення трудової дисципліни: теоретичні та практичні аспекти. | Миколаїв: МНАУ | 2014 | Прогонюк Л.Ю. | 11,25 |
| 6. | Зайнятість населення Південного регіону та шляхи її вдосконалення. | Миколаїв: МНАУ | 2014 | Шемчук Р.С. | 12,00 |
| 7. | «Бренд» у праві інтелектуальної власності: теорія і практика. | Миколаїв: МНАУ | 2014 | Кузьменко Т.С. | 12,5 |
| 8. | Альтернативні джерела енергії та їх застосування в АПК | Миколаїв: МНАУ | 2014 | Кабак О.О. | 25,0 |
| 9. | Сучасні методи дослідження порід і популяцій великої рогатої худоби молочного напрямку продуктивності | Миколаїв, МНАУ | 2014 | Гиль М.І., Галушко І.А., Сметана О.Ю., Каратєєва О.І., Коваленко В.В., Волков В.А. | 20,5 |
| 10 | Сучасний стан генетичного різноманіття свиней в Україні | Миколаїв, МНАУ | 2014 | Луговий С.І. | 15,0 |

*Таблиця К 6*

**План видання підручників та навчальних посібників у 2014 р.**

| № з/п | Назва | Гриф | Видавництво | Рік видання | Прізвище та ініціали авторів | Обсяг (друк. арк.) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Міжнародні стандарти аудиту: практикум навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 8.03050901 «Облік і аудит» | МОН України | Миколаїв, МНАУ | 2014 | Дубініна М.В., Чебан Ю.Ю., Боднар О.А., Сирцева С.В. | 18 |
| 2. | Навчальний посібник «Інформаційні технології» для студентів І курсу напряму підготовки 6.090101 «Агрономія» денної форми навчання | МОН України | м. Львів, 7-Растр | 2014 | Нєлєпова А.В. | 18 |
| 3. | Державне регулювання економіки | МОН України | Миколаїв, МНАУ | 2014 | Котикова О.І., Шебанін В.С. | 11 |
| 4. | Взаємозамінність, стандартизація і технічні вимірювання навчально-методичний комплекс Навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня “Бакалавр” напряму “Процеси, машини та обладнання агропромислового виробництва” | МОН України | Миколаїв, МНАУ | 2014 | Іванов Г.О., Шебанін В.С., Бабенко Д.В., Бендера І.М., Думенко К.М., Бистрий О.М., Полянський П.М., Кириченко О.С. | 35,6 |
| 5. | Загальна та молекулярна генетика (навчальний посібник) | МОН України | Миколаїв, МНАУ | 2014 | Гиль М.І., Сметана О.Ю., Юлевич О.І., Баркарь Є.В., Горбатенко І.Ю., Нежлукченко Т.І., Барановський О.І., Повод М.Г. | 17,5 |
| 6. | Технологія виробництва продукції свинарства з основами переробки (підручник) | МОН України | Миколаїв, МНАУ | 2015 | Топіха В.С., Лихач В.Я., Луговий С.І., Калиниченко Г.І., Галімов С.М., Петрова О.І. | 30,0 |

*Таблиця К 7*

**План підготовки до захисту дисертацій та складання іспитів кандидатського мінімуму у 2014 році**

| № п/п | П.І.Б. здобувача | Вид дисертації (докт. /канд.) | Назва дисертації (кандидатського іспиту) | Дата проведення | Науковий керівник (науковий консультант) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Ксьонжик І. В. | докт. | Соціально-економічна діяльність суб'єктів аграрного господарювання: теорія, методологія, практика | 2014 | д.е.н., проф. Мармуль Л.О. |
| 2. | Крамаренко С.С. | докт. | «Особливості формування пат тернів просторово-часової мінливості наземних молюсків: мульти-масштабний підхід» | травень 2014 | д.б.н., проф. Довгаль І.В. |
| 3. | Коцюбенко Г.А. | докт. | «Теоретичне обґрунтування, розробка та впровадження селекційно-технологічних методів підвищення продуктивності кролів» | квітень 2014 | д.с.-г.н., проф. Бащенко М.І. |
| 4. | Заскалєта С. Г. | докт. | Тенденції професійної підготовки фахівців аграрної галузі в країнах Європейського Союзу. | вересень 2014 | д.пед.н., професор Сисоєва С. О. |
| 5. | Лесік І. М. | канд. | Формування і функціонування інфраструктури ринку продукції овочепродуктового підкомплексу | 2014 | д.е.н., проф. Вишневська О.М. |
| 6. | Резніченко Д.В. | канд. | Конкурентоспроможність аграрного сектора економіки: зовнішньоекономічні аспекти | 2014 | д.е.н., проф. Сіренко Н.М. |
| 7. | Мигович С.М. | канд. | Мережеві технології як складова формування інформаційно-технологічних умінь у майбутніх технологів-аграріїв | 2014 | д.пед.н., проф. Тверезовська Н.Т. |
| 8. | Жорова А.М. | канд. | Коефіцієнт перенесення неідеальної плазми | 1 квартал 2014 | д.ф.-м.н., проф. Муленко І.О. |
| 9. | Кабак О.О. | канд. | Ефективність впровадження біоенергетичних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах | березень 2014 | д.е.н., проф. Червен І.І. |
| 10. | Цуркан Н.В. | канд. | Напрями розвитку і підвищення економіко-енергетичної ефективності виробництва продукції багаторічних трав | листопад 2014 | д.е.н., проф. Червен І.І. |
| 11. | Тарасов А.О. | канд. | Управління ризиками діяльності аграрних підприємств | жовтень 2014 | д.е.н., проф. Банєва І.О. |
| 12. | Марченко Д.Д. | канд. | Підвищення контактної міцності великогабаритних стальних деталей обкатуванням роликами | 2014 | д.т.н., проф. Бутаков Б.І |

*Продовження таблиці К 7*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 13. | Шептилевський О.В. | канд. | Волновые движения жидкости от импульсного возбуждения пузырька внутри упругой сферической оболочки | жовтень-листопад 2014 | д.ф.-м.н., проф. Селезов І.Т. |
| 14. | Видинівська О.В. | канд. | Трансформація властивостей чорноземів південних при впровадженні No-till | жовтень 2014 | д.с.-г.н., проф. Чорний С.Г. |
| 15. | Литовченко А. | канд. | Формування продуктивності озимих зернових культур залежно від сорту, фону живлення та попередників | 2014 | д.с.-г.н., проф. Гамаюнова В.В. |
| 16. | Смірнова І.В. | канд. | Формування продуктивності сортів пшениці озимої залежно від систем обробітку грунту та живлення на півдні України | 2014 | д.с.-г.н., проф. Гамаюнова В.В. |
| 17. | Корхова М.М. | канд. | Продуктивність сортів пшениці озимої м’якої, залежно від строків сівби та норм висіву в південному Степу України | жовтень 2014 | к.с.-г.н., доц. Коваленко О.А. |
| 18. | Коваленко В.В. | канд. | «Розроблення прийомів підвищення молочної продуктивності корів шляхом оцінки закономірностей їх формування в ранньому постнатальному онтогенезі» | березень 2014 | д.с.-г.н., проф. Гиль М.І. |
| 19. | Пасніченко М.М. | канд. | «Оцінка використання енергії поживних речовин кормів коровами південної м’ясної породи» | жовтень 2014 | д.с.-г.н., проф. Цвігун А.Т. |
| 20. | Волкова І.Г. | іспит | Кандидатський мінімум з іноземної мови | червень 2014 | д.е.н., проф. Сіренко Н.М. |
| 21. | Павлюк Є.О. | іспит | Кандидатський мінімум з іноземної мови | червень 2014 | д.е.н., проф. Сіренко Н.М. |
| 22. | Мельник О.І. | іспит | Кандидатський мінімум з економіки | вересень 2014 | д.е.н., проф. Сіренко Н.М. |
| 23. | Вакарь К.В. | іспит | Кандидатський мінімум з іноземної мови | 2014 | д.е.н, проф. Котикова О.І. |
| 24. | Власенко І.Ю. | іспит | Кандидатський мінімум з іноземної мови | 2014 | д.е.н., проф. Котикова О.І. |
| 25. | Єгорова М.О. | іспит | Складання канд. іспиту зі спеціальності | 3 квартал 2014 | д.е.н., проф. Шебаніна О.В. |

*Продовження таблиці К 7*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 26. | Казакова Н.Є. | іспит | філософія, іноземна мова | травень 2014 | д.е.н., доцент Клочан В.В. |
| 27. | Павлюченко І.С. | іспит | кандидатський іспити з іноземної мови | 2014 | д.т.н., доц. Думенко К.М. |
| 28. | Горбенко Н.А. | іспит | кандидатський іспит зі спеціальності | жовтень 2014 | |
| 29. | Норинський О.І. | іспит | кандидатський іспит з філософії | 2014 | |
| 30. | Храмов М.С. | іспит | кандидатський іспит з іноземної мови | 2014 | |
| 31. | Тайхриб К.А. | іспит | Філософія | травень 2014 | д.пед.н. проф. Яцула Т.В. (ХДУ) |
| 32. | Грушковська І.Н. | іспит | Філософія, Іноземна (Англійська) мова | травень 2014 | |
| 33. | Захаров Д.О. | іспит | Кандидатський іспит з філософії | 2014 | д.т.н., доц. Дубовенко К.В. |
| 34. | Туз М.С. | іспит | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2014 | д.с.-г.н., проф. Гамаюнова В.В. |
| 35. | Дьомін О.В. | іспит | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2014 | д.с.-г.н., проф. Гамаюнова В.В. |
| 36. | Абрамов Д.О. | іспит | Кандидатський іспит зі спеціальності | травень 2014 | д.с.-г.н., проф. Чорний С.Г |
| 37. | Бабич А.А. | іспит | Кандидатський іспит з філософії | травень 2014 | д.с.-г.н., проф. Чорний С.Г |
| 38. | Сопко О.В. | іспит | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2014 | д.с.-г.н., проф. Антипова Л.К. |
| 39. | Кольц О. | іспит | Кандидатський іспит з філософії | 2014 | к.с.-г.н., доц. Коваленко О.А. |
| 40. | Янченко І.А. | іспит | Кандидатський іспит з філософії | 2014 | к.б.н., доц. Самойленко Т.Г. |

*Продовження таблиці К 7*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| 41. | Марикіна О.С. | іспит | Кандидатський іспит зі спеціальності | 2014 | д.с.-г. н., проф. Підпала Т.В. |
| 42. | Грицієнко Ю.В. | іспит | Кандидатський іспит зі спеціальності 03.00.15 – генетика | жовтень 2014 | д.с.-г.н., проф. Гиль М.І. |
| 43. | Домашова Л.О. | іспит | Кандидатський іспит зі спеціальності 06.02.01 – розведення та селекція тварин | травень 2014 | д.с.-г.н., проф. Топіха В.С |
| 44. | Поручник М.М. | іспит | Кандидатський іспит з іноземної мови | травень 2014 | к.б.н., доц. Мельник В.О. |
| 45. | Гроза В.І. | іспит | Кандидатський іспит з іноземної мови | травень 2014 | д.с.-г.н. проф. Патрєва Л.С. |
| 46. | Крамаренко О.С. | іспит | Кандидатський іспит з іноземної мови | травень 2014 | д.с.-г.н., проф. Гиль М.І. |
| 47. | Гребенюк Н.В. | іспит | Кандидатський іспит з іноземної мови | 2014 | д.с.-г. н., проф. Підпала Т.В. |
| 48. | Краснянчина І.М. | іспит | Кандидатський іспит з філософії | 2014 | д.с.-г.н., проф. Ковтун С.І. |
| 49. | Шебанін П.О. | іспит | Кандидатський іспит з філософії | 2014 | д.с.-г.н., проф. Гиль М.І. |
| 50. | Рукавиця А.А. | іспит | Кандидатський іспит з філософії | 2014 | к.с.-г.н., доц. Луговий С.І. |

*Таблиця К 8*

**План роботи наукових гуртків на 2014 рік**

| № п/п | Назва гуртка | Науковий керівник | Кількість студентів | Місце проведення | Аудиторія | Час проведення |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Бухгалтерський облік | доц. Дубініна М.В. | 25 | МНАУ (ГНК) | 113 | Згідно з розкладом |
| 2. | Фінансовий облік | доц. Потриваєва Н.В., ас. Лугова О.І., | 25 | МНАУ (ГНК) | 116 | Згідно з розкладом |
| 3. | Організація і методика аудиту | доц Дубініна М.В., ас. Чебан Ю.Ю, | 25 | МНАУ (ГНК) | 116 | Згідно з розкладом |
| 4. | Облік за міжнародними стандартами | ас. Сирцева С.В., ас. Лесік І.М. | 25 | МНАУ (ГНК) | 113 | Згідно з розкладом |
| 5. | Облік у зарубіжних країнах | ас. Пісоченко Т.С., ас. Сирцева С.В. | 25 | МНАУ (ГНК) | 113 | Згідно з розкладом |
| 6. | Податковий облік та звітність | доц. Лагодієнко Н.В. ст. викладач Галкін В.В. | 25 | МНАУ (ГНК) | 116 | Згідно з розкладом |
| 7. | Формування звітності підприємств | ас. Лесік І.М. | 25 | МНАУ (ГНК) | 116 | Згідно з розкладом |
| 8. | Управлінський облік на сільськогосподарських підприємствах | проф. Сіренко Н.М. | 50 | МНАУ (ГНК) | 316 | Згідно з розкладом |
| 9. | Історія виникнення валют світу | доц. Бурковська | 50 | МНАУ (ГНК) | 313 | Згідно з розкладом |
| 10. | Стан та проблеми розвитку фінансово-кредитних відносин в Україні | доц. Рябенко Г.М. | 50 | МНАУ (ГНК) | 324 | Згідно з розкладом |
| 11. | Дисципліна «Фінанси» на тему «Проблеми та перспективи розвитку фінансів в економічній системі держави». | доц. Лункіна Т.І. | 75 | МНАУ (ГНК) | 319 | Згідно з розкладом |

*Продовження таблиці К 8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 12. | Банківська система України: проблеми та перспективи розвитку | ас. Чайка Т.О. | 150 | МНАУ (ГНК) | 310 | Згідно з розкладом |
| 13. | Методологія та організація наукових досліджень | ас. Баришевська І.В. | 75 | МНАУ (ГНК) | 324 | Згідно з розкладом |
| 14. | Організація обліку на сільськогосподарських підприємствах | ас. Мельник О.І. | 25 | МНАУ (ГНК) | 310 | Згідно з розкладом |
| 15. | Економічний аналіз | доц. Клочан В.П. | 25 | МНАУ (ГНК) | 217 | 1 раз на місяць |
| 16. | Інноваційні процеси в економіці України | доц. Марчук Л.П. | 25 | МНАУ (ГНК) | 223 | ІІ-й вівторок місяця, 5 пара |
| 17. | Соціологічні дослідження проблем села | ас. Грєхова О.Т. | 15 | МНАУ (ГНК) | 103 | І-й четвер місяця, 5 пара |
| 18. | Проблеми сталого розвитку економіки України | ас. Пилипенко Т.В. | 20 | МНАУ (ГНК) | 211 | ІІІ середа місяця, 5 пара |
| 19. | Сучасні економічні теорії | доц. Золотих І.Б. | 20 | МНАУ (ГНК) | 211 | ІІ-й четвер місяця, 5 пара |
| 20. | Поглиблене вивчення інформатики | доц. Іхсанов Ш.М.<br>доц. Кірей К.О.<br>ст. викл. Лопушанська В.В | 20 | МНАУ (ГНК) | 309 | Згідно з розкладом |
| 21. | Комп’ютерні технології | ст. викл. Борян Л.О. | 15 | МНАУ (ГНК) | 305 | Згідно з розкладом |
| 22. | Релігієзнавчий гурток | ас. Кунашенко О.В. | 21 | МНАУ (ГНК) | 313 | Щочетверга, IV пара |
| 23. | Мовознавча студія | доц. Кравченко Т.П. | 18 | МНАУ (ГНК) | 313 | Щосереди, V пара |
| 24. | «Краяни» | доц. Березовська Т.В. | 18 | МНАУ (ГНК) | 313 | Щопонеділка, V пара |
| 25. | Держава та економіка – основи взаємодії | проф. Котикова О.І. | 60 | МНАУ (НК №5) | 107 | друга середа кожного місяця 14.50 |
| 26. | Пріоритети розвитку національної економіки України | ас. Мамалюк О.А. | 40 | МНАУ (НК №5) | 108 | третя середа кожного місяця 13.20 |

*Продовження таблиці К 8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 27. | Методи оптимізації при розв'язуванні економічних задач | ст. викл. Веселівська Н.В. | 10 | МНАУ (НК №5) | м.104 | 2 неділя місяця |
| 28. | Застосування методів оптимізації для розв'язування економічних задач | ст. викл. Хилько І.І., ас. Єгорова М.О. | 10 | МНАУ (НК №5) | м.209 | 2 неділя місяця |
| 29. | Теорія ймовірностей | доц. Тищенко С.І. | 10 | МНАУ (НК №5) | м.103 | 1 неділя місяця |
| 30. | Теорія ігор | ст. викл. Жорова А.М | 10 | МНАУ (НК №5) | м.209 | 1 неділя місяця |
| 31. | Правознавець | ст. викл. Гусенко А.А. | 10 | МНАУ (НК №5) | 207 | останній вівторок кожного місяця 15.00 |
| 32. | Трудове право | ст. викл. Прогонюк Л.Ю. | 10 | МНАУ (НК №5) | 206 | останній понеділок кожного місяця 15.00 |
| 33. | Поглиблене вивчення аспектів менеджменту ЗЕД в аграрному секторі економіки | проф. Ключник А.В., ас. Галунець Н.І. | 20 | МНАУ (НК №5) | 306 | перша середа кожного місяця 16.00 |
| 34. | Поглиблене вивчення тенденцій в міжнародній економіці | проф. Гончаренко І.В., доц. Тимофієва Г.С. | 20 | МНАУ (НК №5) | 306 | четверта середа кожного місяця 15.00 |
| 35. | Організація підприємницької діяльності і агробізнесу | проф. Червен І.І. доц. Іваненко Т.Я. | 20 | МНАУ (НК №5) | 105 | другий четвер місяця 15.00 |
| 36. | Фізики | доц. Вахоніна Л.В., ас. Бацуровська І.В. | 15 | МНАУ (НК №5) | 208 | Понеділок 15.35 – 16.55 |
| 37. | Монтаж енергообладнання та систем керування | доц. Кошкін Д.Л., ас. Циганов О.М. | 10 | МНАУ (НК №1) | 302 | Вівторок 15.35 – 16.55 |
| 38. | Електротехнічних систем і комплексів | доц. Плахтир О.О. | 10 | МНАУ (НК №1) | 302 | Четвер 15.35 – 16.55 |

*Продовження таблиці К 8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 39. | Сучасних систем керування | ст. викл. Хвощан О.В. | 10 | МНАУ (НК №1) | 302 | Четвер 15.35 – 16.55 |
| 40. | Технічний сервіс | доц. Гріпачевський М.С. | 3 | МНАУ (НК №1) | 102 | Четвер 15.20 |
| 41. | Матеріалознавство і ТКМ | доц. Полянський П.М | 10 | МНАУ (НК №1) | 217 | Четвер 14.00 - 15.20 |
| 42. | Нарисна геометрія, І та КГ | ст. викл. Степанов С.М, ас. Горбенко Н.А., ас. Павлюченко І.С. | 20 | МНАУ (НК №2) | 219 | Середа 14.00 - 15.20 |
| 43. | Взаємозамінність деталей машин | доц. Іванов Г.О. | 10 | МНАУ (НК №2) | 220 | Четвер 15.35 - 16.55 |
| 44. | Механіка матеріалів і конструкцій | проф. Бабенко Д.В., ас. Павлюченко І.С. | 7 | МНАУ (НК №2) | 006 | Понеділок 15.35 - 16.55 |
| 45. | Механіко технологічні властивості с.г. матеріалів. | ас. Павлюченко І.С | 5 | МНАУ (НК №2) | 006 | Середа 15.35 - 16.55 |
| 46. | ТММ та інженерна механіка | ст. викл. Балицький І.В. | 10 | МНАУ (НК №2) | 216 | Четвер 15.35 - 16.55 |
| 47. | Гідравліка агропромислового комплексу | ас. Стрельцов В.В. | 12 | МНАУ (НК №2) | 306 | Четвер 15.20 - 16.20 |
| 48. | Вдосконалення технологічних процесів та розробка нових робочих органів зернозбиральних та кукурудзозбиральних машин | доц. Бондаренко О.В. | 15 | МНАУ (НК №2) | 107 | 2 год. кожен тиждень |
| 49. | Розробка триботехнічних вузлів приводів на основі системології із застосуванням вуглекомпозитів | доц. Бондаренко О.В., ас. Завірюха М.В. | 10 | МНАУ (НК №2) | 112 | 2 год. кожен тиждень |

*Продовження таблиці К 8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 50. | Розробка методів і технічних засобів підвищення паливної економічності ДВЗ | проф. Гавриш В.І. | 15 | МНАУ (НК №2) | 106 | 2 год.<br>кожен тиждень |
| 51. | Деталі машин | ас. Баранова О.В. | 15 | МНАУ (НК №2) | 111 | 2 год.<br>кожен тиждень |
| 52. | Додаткові розділи математичного програмування | ст. викл. Хилько І.І.,<br>ас. Самойленко Є.Є. | 12 | МНАУ (ГНК) | 319 | 16.20<br>остання середа<br>кожного місяця |
| 53. | Методи математичної статистики в генетиці та в племінній справі. | ст. викл. Богданов С.І. | 15 | МНАУ (НК №1) | 216 | 16.20<br>останній четвер<br>кожного місяця |
| 54. | Застосування методів лінійної алгебри та математичне моделювання | ст. викл. Цепуріт О.В. | 15 | МНАУ (НК №2) | 214 | 15.35<br>третій четвер<br>кожного місяця |
| 55. | Застосування математичних методів для розв’язування задач механіки. | ас. Євстрат’єв С.В. | 14 | МНАУ (НК №2) | 214 | 15.20<br>другий четвер<br>кожного місяця |
| 56. | Застосування математичних методів для розв’язування задач механіки. | доц. Атаманюк І.П.<br>ас. Шептилевський О.В. | 12 | МНАУ (НК №2) | 214 | 15.30<br>другий понеділок<br>кожного місяця |
| 57. | Безпека людини в АПК | ст. викл. Курепін В.М. | 14 | МНАУ (НК №2) | 012 | Середа<br>15.00 – 17.00 |
| 58. | Самовиховання особливості | доц. Літвінчук С.Б. | 10 | МНАУ (НК №2) | 312 | Вівторок<br>15.00 – 17.00 |
| 59. | Актуальні проблеми інженерно-педагогічної освіти | доц. Горбунова К.М. | 11 | МНАУ (НК №2) | 301 | П’ятниця<br>12.00 - 14.00 |

*Продовження таблиці К 8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 60. | Проектування електроенергетичних систем та електротехнологічних установок | проф. Дубовенко К.В. | 8 | МНАУ (НК №2) | 311 | Понеділок 15.35 - 16.55 |
| 61. | Енергозбереження та відновлювані джерела енергії | доц. Кириченко О.С. | 8 | МНАУ (НК №2) | 311 | П’ятниця 12.20 - 15.40 |
| 62. | Сучасні проблеми теплотехніки та теплопостачання АПК | доц. Коваль С.В. | 8 | МНАУ (НК №2) | 205 | Четвер 15.35 - 16.55 |
| 63. | Сучасні електротехнологічні установки в АПК | ас. Захаров Д.О. | 10 | МНАУ (НК №2) | 001 | Середа 15.35 - 16.55 |
| 64. | Селекціонер | доц. Бобров С.О. | 15 | МНАУ (НК №1) | 409 | Вівторок 15.05 |
| 65. | Овочівник | ас. Хорсун І.А. | 20 | МНАУ (НК №1) | 410 | Четвер 15.35 |
| 66. | Технолог | доц. Дудяк І.Д. | 27 | МНАУ (НК №1) | 411 | Четвер 15.05 |
| 67. | Генетик | доц. Марценюк І.М. | 25 | МНАУ (НК №1) | 409 | Середа 15.05 |
| 68. | Садівник | проф. Самойленко М.О. | 5 | МНАУ (НК №1) | 410 | Середа 15.05 |
| 69. | Виноградар | доц. Дробітько А.В. | 12 | МНАУ (НК №1) | 410 | Середа 15.05 |
| 70. | Сортознавець | доц. Дробітько А.В. | 15 | МНАУ (НК №1) | 409 | Вівторок 15.05 |
| 71. | Насіннєзнавець | доц. Дробітько А.В. | 15 | МНАУ (НК №1) | 409 | Четвер 15.05 |
| 72. | Юний хімік | доц. Гирля Л.М. | 15 | МНАУ (НК №1) | 114 | Середа 15.05 |

*Продовження таблиці К 8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 73. | Агрохімік | ас. Рожковська О.В. | 15 | МНАУ (НК №1) | 113 | Середа 15.05 |
| 74. | Ентомолог | доц. Хотиненко О.М. | 25 | МНАУ (НК №1) | 111 | Вівторок 15.05 |
| 75. | ХБЗР | доц. Роман І.І. | 15 | МНАУ (НК №1) | 113 | Четвер 15.05 |
| 76. | Землероб | проф. Гамаюнова В.В. доц. Качанова Т.В. | 27 | МНАУ (НК №1) | 407 | Середа 15.05 |
| 77. | Меліоратор | ас. Задорожній Ю.В. | 30 | МНАУ (НК №1) | 408 | Вівторок 15.05 |
| 78. | Еколог | доц. Манушкіна Т.М. | 20 | МНАУ (НК №1) | 407 | Четвер 15.05 |
| 79. | Ботанік | доц. Миколайчук В.Г. | 15 | МНАУ (НК №1) | 308 | Понеділок 15.00 |
| 80. | Рослинництво | доц. Коваленко О.А. | 20 | МНАУ (НК №1) | 308 | Вівторок 15.00 |
| 81. | Ландшафтний дизайн | доц. Коваленко О.А. ст. викл. Верещагіна П.М. | 20 | МНАУ (НК №1) | 308 | Четвер 15.00 |
| 82. | Дипломник | доц. Хоненко Л.Г. | 15 | МНАУ (НК №1) | 308 | Середа 15.00 |
| 83. | Кормовиробник | проф. Антипова Л.К. | 12 | МНАУ (НК №1) | 305 | Середа 15.00 |
| 84. | Генетика та селекція тварин | проф. Гиль М.І. | 15 | МНАУ (НК №1) | 224 | Четвер 15.00 - 17.00 |
| 85. | Екологія та охорона навколишнього середовища | доц. Крамаренко С.С. | 10 | МНАУ (НК №1) | 222а | Четвер 16.20 - 17.30 |
| 86. | Годівля с.-г. тварин | доц. Кравченко О.О., ас. Дехтяр Ю.Ф. | 10 | МНАУ (НК №1) | 222 | Середа 15.00 – 17.00 |

*Продовження таблиці К 8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 87. | Кінологія та декоративне звірівництво | доц. Іванова О.В. | 7 | МНАУ (НК №1) | 222а | Понеділок 1500-1700 |
| 88. | Технологія виробництва продукції вівчарства | доц. Калиниченко Г.І., доц. Луговий С.І. | 10 | МНАУ (НК №1) | 220 | Середа 15.05 - 16.25 |
| 89. | Технологія виробництва продукції свинарства | проф. Топіха В.С., доц. Лихач В.Я. | 14 | МНАУ (НК №1) | 215а | Середа 15.05 – 16.25 |
| 90. | Моделювання технологічних процесів в тваринництві | доц. Трибрат Р. О. | 14 | МНАУ (НК №1) | 205 | Четвер 15.05 – 16.25 |
| 91. | Профілактика хвороб тварин | доц. Кот С.П., доц. Кириченко В.А., ст. викл. Наконечна Т.В. | 12 | МНАУ (НК №1) | 110 | Кожного другого вівторка місяця |
| 92. | Морфологія с.-г. тварин | доц. Мельник В.О. | 7 | МНАУ (НК №1) | 109а | Кожного другого четверга місяця |
| 93. | Біотехнологія відтворення тварин | ст. викл. Наконечна Т.В. | 10 | МНАУ (НК №1) | 116 | Кожної другої середи місяця |
| 94. | Гігієна тварин | доц. Бондар А.О. | 5 | МНАУ (НК №1) | 109 | Кожного другого вівторка місяця |
| 95. | Технологія виробництва продукції птахівництва | проф. Патрєва Л.С., доц. Коваль О.А. | 5 | МНАУ (НК №1) | 205 | другий вівторок місяця |
| 96. | Конярство | доц. Коцюбенко Г.А. | 5 | МНАУ (НК №1) | 202а | друга середа місяця |
| 97. | Технологія виробництва продукції кролівництва та звірівництва | доц. Коцюбенко Г.А. | 4 | МНАУ (НК №1) | 110 | другий вівторок місяця |
| 98. | Технологія виробництва продукції бджільництва | ст. викл. Таран С.І. | 12 | МНАУ (НК №1) | 106 | Вівторок 15.05 – 16.25 |
| 99. | Технологія виробництва молока і молочних продуктів | доц. Назаренко І.В. | 12 | МНАУ (НК №1) | 107а | Середа 15.05 - 16.25 |

*Продовження таблиці К 8*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 100. | Технологія виробництва молока і яловичини | проф. Підпала Т.В., доц. Цхвітава О.К. | 15 | МНАУ (НК №1) | 227 | Четвер 15.05 – 16.25 |
| 101. | Технологія виробництва м’яса і м’ясних продуктів | доц. Стріха Л.О. | 15 | МНАУ (НК №1) | 107 | Понеділок 13.30 - 14.50 |
| 102. | Технологія виробництва продукції аквакультури | ст. викл. Данильчук Г.А. | 11 | МНАУ (НК №1) | 106 | Вівторок 17.10 |
| 103. | «Deutsch Klub» | доц. Марковська А.В. доц. Саламатіна О.О. | 25 | МНАУ (НК №1) | К. 413 | Вівторок 15.00 |
| 104. | Клуб «Науковий переклад» | доц. Заскалєта С. Г. | 25 | МНАУ (НК №5) | М. 201 | Середа 15.00 |
| 105. | English club | доц. Артюхова О.В., викл. Ігнатенко Ж.В., викл. Лапчевська А. Л. | 25 | МНАУ (НК №1) | К. 413 | Середа 15.00 |

# ЗМІСТ

Таблиця 1.1. Бюджетна тематика……...…... 3

Таблиця 1.2. Госпдоговірна тематика……..….. 6

Таблиця 1.3. Ініціативна тематика……...…..…. 7

Таблиця 2. План впровадження досягнень науково-технічного прогресу в агропромислове виробництво (включаючи ННПЦ університету) у 2014 році…….…... 12

Таблиця 3. План видання монографій у 2014 році…….…….. 16

Таблиця 3.1. План видання підручників та навчальних посібників у 2014 році…….….. 17

Таблиця 4. План підготовки до захисту дисертацій та складання іспитів кандидатського мінімуму у 2014 році……..…..… 18

Таблиця 5. План роботи наукових гуртків на 2014 рік……..…… 21

Додаток Л

*Таблиця Л 1*

## Список конференцій, в яких брали участь НПП університету в 2013 році

| № п/п | Назва заходу | Місце проведення | Термін проведення | Кількість учасників |
|---|---|---|---|---|
| **Міжнародні конференції:** | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Фінансові аспекти господарювання агропідприємств | м. Дніпропетровськ | 16-17 січня 2013 р. | 1 |
| 2. | IX Міжнародна наукова-практична конференція «Настоящи исследования и развитие-2013» | м. Софія | 17 – 25 січня 2013 р. | 1 |
| 3. | «Научное обеспечение развития АПК в условиях реформирования» | м. Санкт-Петербург | 24-26 січня 2013 р. | 1 |
| 4. | IX Miedzynarodowej naukovs – praktycznej konferencji «Strategiczne pytania swiatowej nauki – 2013», 07-15.02.2013.Volume 8. Ekonomiczne nauki: Przemysl. Nauka i studia, 2013 | м. Пшемишль, Польща | 07-15лютого 2013 р. | 1 |
| 5. | «Аграрная наука – сельскому хозяйству» | м. Барнаул | 6-7 лютого 2013 р. | 2 |
| 6. | Materiály IX mezinárodní vědecko – praktická konference «věda a technologie: krok do budoucnosti – 2013» 27 února – 05 březen 2013 roku – Том 8. –Praha. | Praha | 27 лютого – 5 березня 2013 р. | 3 |
| 7. | Міжнародна науково-практична конференція «Економічні проблеми модернізації та інноваційний розвиток регіонів» | м. Одеса | 15-16 березня 2013 р. | 1 |
| 8. | Міжнародна науково-практична «Современные направления теоретических и прикладных исследований 2013» | м. Одеса | 19-30 березня 2013 р. | 3 |
| 9. | IX Mezinarodni vedecko — prakticka conference «Dny vedy – 2013». 27.03-05.04.2013 roku. dil. 10. ekonomicke vedy : Praha. Publishing house «Education and science» S.R.O. — 2013. | м. Прага | 27 березня – 05 квітня 2013 р. | 1 |
| 10. | Органічне виробництво і продовольча безпека | м. Житомир | 18-20 квітня 2013 р. | 1 |
| 11. | Економіка України: рейтингова оцінка в світі | м. Херсон | 19-20 квітня 2013 р. | 1 |
| 12. | V Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингове забезпечення ринку продовольства» | м. Полтава | 23-24 квітня 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 13. | Міжнародна науково-практична конференція молодих учених, аспірантів і студентів “Науково-методологічні основи підищення економічної ефективності, інноваційного розвитку та менеджменту аграрного виробництва” | м. Харків | 24-25 квітня 2013 р. | 1 |
| 14. | III Міжнародна науково – практична конференція «Аркасівські читання» | м. Миколаїв, МНУ ім. В.О. Сухомлинського | 26-27 квітня 2013 р. | 2 |
| 15. | IX mezinárodní vědecko - praktická konference «Efektivní nástroje moderních věd Ekonomické vědy: Publishing House «Education and Science» | м. Прага | 27 квітня - 05 травня 2013 р. | 2 |
| 16. | Створення високотехнологічних соціоекокомплексів в україні на основі концепції збалансованого (стійкого) розвитку | м. Алушта | 14-17 травня 2013 р. | 1 |
| 17. | Міжнародна наук.-прак. конф.: Інноваційна основа використання фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Формування та використання виробничого потенціалу економіки країн СНД та ЄС | м. Дніпропетровськ | 15 травня 2013 р. | 1 |
| 18. | Стан сучасної економіки України | м. Севастополь | 16-18 травня 2013 р. | 2 |
| 19. | Основы рационального природопользования | г. Саратов | 16-18 мая 2013 г. | 1 |
| 20. | Физико-технические проблемы создания новых технологий в агропромышленном комплексе | г. Ставрополь | 17-18 мая 2013 г. | 1 |
| 21. | Міжнародна науково-практична конференція «Історичні мідраші Північного Причорномор’я» | м. Миколаїв, МНУ ім. В.О. Сухомлинського | 20-21 травня 2013 р. | 1 |
| 22. | Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених «Аграрний форум - 2013» | м. Суми | 23-24 травня 2013 р. | 2 |
| 23. | VI Міжнародна науково-практична конференція «Освіта та наука в умовах глобальних викликів» | м.Сімферополь,Кримський інститут бізнесу | 11-15 червня 2013 р. | 1 |
| 24. | Основні засади зрівноваженого розвитку в аграрному секторі | м. Дніпропетровськ | 14-15 червня 2013 р. | 1 |
| 25. | Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми та шляхи їх вирішення в науці, транспорті, виробництві та освіті 2013» | м. Одеса | 18-29 червня 2013 р. | 1 |
| 26. | VI Международный экономический форум молодых ученых «Экономика глазами молодых» | г. Минск | 21-23 июня 2013 г. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 27. | XII Международная научно-практическая конференция «Инновационные подходы в управлении агропромышленным комплексом» | м. Барнаул | 2-3 липня 2013 р. | 6 |
| 28. | Государственное регулирование апк россии в условиях вступления во всемирную торговую организацию (подано до друку) | м. Новосибирск | 05 вересня 2013 р. | 1 |
| 29. | III Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених «Перспективні напрями розвитку галузей АПК і підвищення ефективності наукового забезпечення агропромислового виробництва» | м. Тернопіль | 18-19 вересня 2013 р. | 1 |
| 30. | VIII Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток облікової і фінансової складових економічної науки та практики» | м. Київ | 26-27 вересня 2013 р. | 1 |
| 31. | Міжнародна конференція «Розвиток науки у вік інформаційних технологій. | м. Київ | 28 вересня 2013 р. | 1 |
| 32. | III Міжнародна науково-практична конференція «Облік, контроль та аналіз на підприємствах АПК: стан та перспективи розвитку» | м. Вінниця | 03-04 жовтня 2013 р. | 4 |
| 33. | Международный научный симпозиум «Современное сельское хозяйство: достижения и перспективы» | м. Кишинів | 09-11 жовтня 2013 р. | 15 |
| 34. | Міжнародна науково-практична конференція «Наука и бизнес: синергетическая модель в контуре активизации хоздогоровной деятельности в области экономики и управления» | г. Брянск | 9-10 октября 2013 г. | 1 |
| 35. | IV Науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки України» | м. Тернопіль | 18-20 жовтня 2013 р. | 1 |
| 36. | VII Міжнародний форум «Трансфер технологій та інновації: конкурентоспроможна економіка і сталий розвиток» | м. Київ | 24-25 жовтня 2013 р. | 1 |
| 37. | Модернизация аграрного образования: технологический аспект | м. Томськ | 29-30 жовтня 2013р. | 2 |
| 38. | VII Міжнародна науково-практична конференція “Фінансові механізми активізації підприємництва” | м. Львів, Львівська державна фінансова академія | 7-8 листопада 2013 р. | 1 |
| 39. | Міжнародний тренінговий семінар microsoft для науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів «Освітні ініціативи викладачів» | м. Київ, Київський університет ім. Бориса Грінченка | 8 листопада 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 40. | Органическое сельское хозяйство: опыт развития за рубежом и внедрения в Беларуси (подано до друку) | м. Мінськ | 13 листопада 2013 р. | 1 |
| 41. | Международная научная конференция “Education and science without borders” | м. Мюнхен | 15-22 листопада 2013 р. | 1 |
| 42. | Модернизация России: ключевые проблемы и решения (подано до друку) | м. Москва | 20 грудня 2013 р. | 1 |
| 43. | IX Międzynarodowej naukowi-praktycznej koferencji „Aktualne problemy nowoczesnych nauk – 2013” | Pshemishl | 2013 р. | 1 |
| 44. | Міжнародна науково-практичної конференції «Формування соціально-економічного розвитку суспільства» | м. Одеса | 2013 р. | 1 |
| 45. | XXVIII Міжнародна науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки України» | м. Львів | 2013 р. | 1 |
| 46. | ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи | м. Харків | 8-10 квітня 2013 р. | 2 |
| 47. | Фінансові механізми активізації підприємства | м. Львів | 7-8 листопада 2013 р. | 2 |
| 48. | Формування ефективної моделі розвитку підприємства | м. Житомир | 21-22 листопада 2013 р. | 3 |
| 49. | Міжнародний семінар "Вивчення європейського досвіду з метою реалізації державної політики щодо створення та функціонування сільськогосподарських кооперативів" | м. Київ, ДУ НМЦ "Агроосвіта" | 22-23 липня 2013 р. | 1 |
| 50. | III Науково-практична міжнародна конференція "Чинники зростання і конкуренстоспроможність АПК сектору Польщі та України на фоні світових тенденцій" | Київ-Миколаїв-Сімферополь | 22-28 вересня 2013 р | 3 |
| 51. | Международна научно-практическая конференции Украина–Болгария – европейский союз: современное состояние и перспективы | м. Варна | 13-19 вересня 2013 р. | 3 |
| 52. | Международна научно-практическая интернет-конференция «Научные исследования и их практическое применение. современное состояние и пути развития» | м. Одеса | 3-15 жовтня 2013 р. | 1 |
| 53. | Международная научно-практическая конференція «Актуальные проблемы формирования кадрового потенциала для инновационного развития АПК» | м. Мінськ | червень 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 54. | XV Міжнародна науково-практична інтернет конференція «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД» | м. Львів | серпень 2013р. | 1 |
| 55. | Конгрес «Agrimba-ava-2013» «Агробізнес і розвиток сільських територій» | м. Будва, Черногір'я | червень 2013 р. | 1 |
| 56. | III international scientific conference «growth factoes and competitiveness of the agri-food sector in poland and Ukraine on the worldwide tendencies» | м. Харків | вересень 2013 р. | 2 |
| 57. | X Міжнародна конференція педагогічно-мистецьких читань пам'яті проф. О.П. Рудницької | м. Чернівці | 2013 р. | 1 |
| 58. | X Міжнародна науково-практична конференція «Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю» | м. Черкаси: ЧДТУ | 15–16 травня 2013 р. | 1 |
| 59. | Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічна політика держави в умовах трансформаційних змін» | м. Полтава | 13 березня 2013 р. | 2 |
| 60. | V Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених «Розвиток і регулювання ринків сільськогосподарської продукції та продовольства» | м. Київ, ННЦ ІАЕ | 30 липня 2013 р. | 2 |
| 61. | Міжнародна науково-практична конференція «інноваційний розвиток аграрної економіки» | м. Мелітополь | 18-20 лютого 2013 р. | 1 |
| 62. | Міжнародна науково-практична конференція «Управління економічним розвитком: проблеми теорії та практики» | м. Слов'янськ-Євпаторія | 25-27 квітня 2013 р. | 1 |
| 63. | III науково-практична міжнародна конференція чинники зростання і конкурентоспроможність АПК сектору Польщі та України на фоні світових тенденцій | м. Київ-Миколаїв-Сімферополь | 22-28 вересня 2013 р. | 2 |
| 64. | X Міжнародна науково-практична конференція управління проектами: стан та перспективи | м. Миколаїв | 17-20 вересня 2013 р. | 1 |
| 65. | XII Международная научно-практическая конференция | м. Барнаул | 2-3 июля 2013 г. | 1 |
| 66. | VII Международная научно-практическая конференция, посвященная 70-летию алтайского гау | г. Барнаул | 6– 7 февраля 2013 г.. | 1 |
| 67. | II Міжнародна науково-практична конференція | МНУ ім. Сухомлинського, м. Миколаїв | квітень 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 68. | Міжнародна науково-практична конференція: інноваційна культура суспільства: механізми формування і розвитку | м. Сімферополь | лютий-березень 2013 р. | 1 |
| 69. | XIV Международная научная конференция: «Экономические и социальные стратегии действий в условиях финансового кризиса. опыт стран центральной и восточной Европы» | Польша, м. Люблин | 13-15 мая 2013 г. | 1 |
| 70. | XII Международная научно-практическая конференция: «Международные и региональные проблемы развития национальной экономики в современных условиях» | Россия, г. Калуга | 2-3 апреля 2013 г. | 1 |
| 71. | VIII Международная научная конференция: «Менталитет славян и интеграционные процессы: история, современность, перспективы» | Беларусь, г. Гомель | 23-24 мая 2013 г. | 1 |
| 72. | Международная научно-практическая конференция: «Инновационная культура общества: механизмы формирования и развития» | м. Сімферополь | 27 февраля - 2 марта 2013 г. | 1 |
| 73. | Міжнародна науково-практична конференція: роль права та закону в громадянському суспільстві | м. Київ | 8-9 лютого 2013 р. | 1 |
| 74. | Міжнародної науково-практичної конференції: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання суспільних відносини | м. Харків | 2-3 березня 2013 р. | 1 |
| 75. | Міжнародної науково-практичної конференції: актуальні проблеми реформування системи законодавства україни | м. Запоріжжя | 22-23 лютого 2013 р. | 1 |
| 76. | Сучасні інформаційні технології в економіці та управлінні підприємствами, програмами та проектами | пос. Рибаче | 9-13 вересня 2013 р. | 1 |
| 77. | Scientific areas | Slovakia | December 2 – 6 | 1 |
| 78. | Економіка: сучасний стан та пріоритети розвитку | РВНЗ «Кримський інженерно-педагогічний університет» | 26 квітня 2013 р. | 1 |
| 79. | Вчення про ноосферу В.І.Вернадського в науковому, освітянському та інноваційному розвитку українського суспільства | м. Миколаїв | 18 жовтня 2013 р. | 1 |
| 80. | III Міжнародна науково-практична конференція "Чинники зростання і конкуренстоспроможність АПК сектору Польщі та України на фоні світових тенденцій" | Київ-Миколаїв-Сімферополь | 22-28 вересня 2013 р. | 3 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 81. | XIV Міжнародна науково-технічна конференція «Сучасні проблеми землеробської механіки», присвячена пам'яті академіка П.М. Василенка | м. Глеваха | жовтень 2013 р. | 6 |
| 82. | IX Міжнародна науково-практична конференція молодих учених, аспірантів і студентів «Перспективна техніка і технології – 2013» | м. Миколаїв | вересень 2013 р. | 17 |
| 83. | 13-а Міжнародна міждисциплінарна науково-практична школа-конференція «сучасні проблеми науки та освіти» | Харків-Одеса | квітень 2013 р. | 1 |
| 84. | Международная научно-практическая интернет-конференция «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2013» | м. Одеса | червень 2013 р. | 5 |
| 85. | IX Международная заочная научно-практическая конференция «Научная дискуссия: вопроси педагогики и психологи». | м. Москва | | 1 |
| 86. | Международная научно-практическая конференция, посвященная 20-летию Томского сельскохозяйственного института «Модернизация аграрного образования» | г. Томськ | 29-30 жовтня 2013 р. | 1 |
| 87. | 13-а Международная промышленная конференция | п. Плавья, Карпаты | 18-22 лютого 2013 р. | 3 |
| 88. | 15-а Международная научно-практическая конференция технологии упрочнения нанесения покрытий и ремонта: теория и практика | г. Санкт-Петербург | 2013 р. | 2 |
| 89. | IV Міжнародна науково-технічна конференція: інновації в суднобудуванні та океанотехніці | м. Миколаїв: НУК | 9-11 жовтня 2013 р. | 2 |
| 90. | VII Міжнародна науково-технічна конференція «Енергобіотехнології - 3» | Львівський національний аграрний університет м. Львів | 26-27 червня 2013 р. | 1 |
| 91. | Перша україно-німецька конференція «Інформатика. Культура. Техніка». Автоматизация процесса диагностики сердечно-сосудистых заболеваний на основе аппарата канонических разложений случайный последовательностей. | м. Одеса | 18-19 лютого 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 92. | XX Міжнародна конференція з автоматичного управління «Автоматика – 2013»<br>Алгоритм определения оптимальных параметров полиномиального метода прогнозирования состояния технических систем. | м. Миколаїв | 25-27 вересня 2013 р. | 2 |
| 93. | X Международная конференция «Импульсные процессы в механике сплошных сред» Взаимодействие идеальной сжимаемой жидкости и упругой сферической оболочки с учетом возникновения отрыва. | м. Миколаїв | серпень 2013 р. | 1 |
| 94. | Міжнародний симпозіум ”Проблеми удосконалення електричних машин і апаратів. Теорія і практика. “Siema -2013“ | м. Харків | 24- 25 жовтня 2013 р. | 3 |
| 95. | XIV Міжнародна науково-технічна конференція "Проблеми енергоресурсозбереження в електротехнічних системах. наука, освіта і практика" | м. Кременчук | 14-17 травня 2013 р. | 1 |
| 96. | Міжнародна науково-технічна конференція «Муніципальна енергетика» | м. Миколаїв | 19-20 грудня 2013 р. | 1 |
| 97. | Освіта і наука в умовах глобальних викликів | Сімферополь-Судак, Самарський інститут бізнесу та управління центр розвитку освіти, науки та інновацій кримський інститут бізнесу | 11-15 червня 2013 р. | 1 |
| 98. | Международная научная конференция «Рациональное использование природных ресурсов – основа устойчивого развития» | Бельцы. Бєлцкий Государственный Университет им. Алеку Руссо | 10-11 октября 2013 г. | 3 |
| 99. | Международная научная конференция «Современное состояние черноземов» | Ростов-на-Дону. Южный федеральний университет | 24-26 сентября 2013 г. | 2 |
| 100. | Международная научно-практическая конференция «Молодежь и инновации – 2013» | м. Горки, Білорусь, Білоруська ДСГА | 29-31 травня 2013 р. | 2 |
| 101. | Міжнародна науково-практична конференція з садівництва | м. Умань, Україна | 29 лютого 2013 р. | 2 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 102. | Научно-практические аспекты технологии возделывания и переработки масличных культур | г. Рязань, ФГБОУ ВПО «Рязанский государственный агро-и университет им. П.А. Костычева» | 15-16 февраля 2013 г. | 5 |
| 103. | IV Международная научно-практическая конференция, посвященная 100-летию саратовского государственного аграрного университета им. Н.И.Вавилова 40-летию кафедры «Геодезии, гидрологии и гидрогеалогия»: основы рационального природопользования | г. Саратов, Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова | 16-18 мая 2013 г. | 1 |
| 104. | Міжнародна науково-практична конференція: органічне виробництво і продовольча безпека. | Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир | 18-20 квітня 2013 р. | 2 |
| 105. | Міжнародна науково-практична конференція з міжнародною участю: роль науки у підвищенні технологічного рівня і ефективності апк україни | Інститут кормів та сільського господарства Поділля, м. Тернопіль | 19-21 травня 2013 р. | 1 |
| 106. | VIII Міжнародна науково-практична конференція «Спецпроект: аналіз наукових досліджень» | Рівне – Київ – Дніпропетровськ | 30-31 травня 2013 р. | 1 |
| 107. | Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів та студентів «інноваційні технології підвищення ефективності виробництва і зберігання сільськогосподарської продукції» | м. Харків, Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва | 24-25 жовтня 2013 р. | 1 |
| 108. | Міжнародна науково-практична конференція «стан і перспективи вирощування та використання енергетичних культур» | м. Миколаїв, МНАУ | 16-17 жовтня 2013 р. | 31 |
| 109. | І Міжнародна наукова конференція «Нетрадиційні, нові і забуті види рослин:наукові практичні аспекти культивування» | м. Київ, Національний ботанічний сад ім. М.М. Гришка НАН України | 10-12 вересня 2013р. | 3 |
| 110. | Международная научно-практическая конференция «Клеточная биология и биотехнология растений» | м. Минськ БГУ | 13-15 лютого 2013р. | 2 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 111. | II Международная научно-практическая конференция «Формирование стратеги научно-технического, экологического и соціально-экономического развития общества» | м. Тернопіль | 5-6 грудня 2013р. | 1 |
| 112. | VIII Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів «Молодь і поступ біології» | м. Львів | 16-19 квітня 2013р. | 1 |
| 113. | Международная научно-практическая конференция «Переработка и управление качеством сельскохозяйственной продукции» | г.Минск | 2013 р. | 2 |
| 114. | Международная научная конференция «Лекарственные растения. Фундоментальные и прикладные проблемы» | г. Новосибирск | 21-22 мая 2013 г. | 2 |
| 115. | Международный экологический форум «Чистый город. Чистая река. Чистая планета» | г. Херсон | 21-22 ноября 2013 г. | 3 |
| 116. | Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні напрями селекції овоче-баштанних культур та технологій їх вирощування в умовах глобальних змін клімату» | м. Гола Пристань | 12-13 вересня 2013 р. | 2 |
| 117. | Міжнародний спеціалізований практичний семінар «Альтернативне використання продуктів переробки та відходів сільського господарства для економічного виробництва паливних гранул (пелети з біомаси) їх ефективне використання в умовах України» | м. Миколаїв МНАУ | 16 жовтня 2013 р. | 15 |
| 118. | Міжнародний круглий стіл «ЄМ-технології в рослинництві, тваринництві та медицині» | м. Миколаїв МНАУ | 19-20 червня 2013 р. | 34 |
| 119. | Міжнародний день поля «сорго» | м. Миколаїв, МНАУ | 10 вересня 2013 р. | 24 |
| 120. | II Міжнародна науково-практична конференція « Зоотехнічна наука: історія, проблеми, перспективи» | Подільський державний аграрно-технічний університет. м. Кам’янець-Подільський, Україна | 23-25 березня 2012 р. | 1 |
| 121. | Міжнародна науково-практична конференція присвячена 100-річчю від дня народження проф. Лобанова Валентина Тихоновича «Новітні технології на сучасному етапі розвитку біологічної науки» | Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна | 30-31 січня 2013 р. | 9 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 122. | V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми підвищення якості, безпеки виробництва та переробки продукції тваринництва» | Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, Україна | 17-18 квітня 2013 р. | 5 |
| 123. | Міжнародна науково-практична конференція «Наукомісткі технології у сучасному тваринництві» | Інститут тваринництва НААНУ, м. Харків, Україна | 18-19 квітня 2013 р. | 3 |
| 124. | Міжнародна науково-практична конференція присвячена 100-річчю від дня народження двічі Героя Соціалістичної Праці Савченко Марії Харитонівни «Розведення та селекція великої рогатої худоби: історія, сучасне, майбутнє» | Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна | 25-26 квітня 2013 р. | 1 |
| 125. | III Міжнародна науково-методична конференція «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» | м. Чернівці, Україна | 14-17 травня 2013 р. | 1 |
| 126. | III Міжнародна науково-практична конференція «Зоотехнічна наука: історія, проблеми, перспективи» | Подільський державний аграрно-технічний університет. м. Кам'янець-Подільський, Україна | 22-24 травня 2013 р. | 14 |
| 127. | Міжнародна науково-практична конференція з нагоди 20-річчя створення кафедри розведення, генетики тварин та біотехнології ЖНАЕУ і 75-річчя з дня народження професора Пелехатого Миколи Сергійовича « Сучасні проблеми розведення та селекції с.-г. тварин» | Житомирський НАЕУ, м. Житомир, Україна | 22-23 травня 2013 р. | 4 |
| 128. | XVI Международная научно-практическая конференции «Актуальные проблемы интенсивного развития животноводства». | УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», г. Горки, Республика Беларусь | 06-07 червня 2013 р. | 10 |
| 129. | 5$^{th}$ International Symposium of ecologists of Montenegro (ISEM 5) | Tivat, Montenegro | 2-5 October 2013 | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 130. | 43 Міжнародний конгрес з бджільництва «Апімондія» | Міжнародний виставковий центр, м. Київ, Україна | 29 вересня-04 жовтня 2013 р. | 1 |
| 131. | III Міжнародна науково-практична конференція «Біологічні аспекти технологій тваринництва і виробництва продукції» | Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна | 10-11 листопада 2013 р. | 16 |
| 132. | Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми підвищення якості, безпеки, виробництва та переробки продукції тваринництва» | Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, Україна | 20 листопада 2013 р. | 4 |
| 133. | IV Міжнародний семінар «Тваринництво і птахівництво» | Виставочний центр КиївЕкспоПлаза, м. Київ, Україна | 29 жовтня 2013 р. | 1 |
| 134. | IV Міжнародний семінар «Ефективне свинарство» | Виставочний центр КиївЕкспоПлаза, м. Київ, Україна | 31 жовтня 2013 р. | 1 |
| 135. | Inter Agro 9-та Міжнародна виставка рентабельного високоефективного сільського господарства | Виставочний центр КиївЕкспоПлаза, м. Київ, Україна | 30 жовтня-01 листопада 2013 р. | 1 |
| 136. | XIV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД» | Переяслав-Хмельницький | 30-31 серпня 2013 р. | 1 |
| 137. | Miedzynarodowej Naukowi-Praktycznej Konferencji «Trendy współczesnej nauki» | Gdańsk (Республіка Польща) | 29 серпня 2013 р.- 31 серпня 2013 р. | 1 |
| 138. | Міжнародна науково-практична інтернет-конференція 30-31 липня 2013 р. «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД». | Переяслав-Хмельницький | 30-31 липня 2013 р | 1 |
| 139. | Miedzynarodowej Naukowi-Praktycznej Konferencji 29.01.2013 – 31.01.2013 «Teoretyczne I practyczne innowacje naukowe». | Kraów (Республіка Польща) | 29 січня 2013 р. – 31 січня 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 140. | Miedzynarodowej Naukowi-Praktycznej Konferencji «Perspektywy rozwoju badań naukowych w 21 wieku». | Szczecin (Республіка Польща) | 27 лютого 2013 р. – 28 лютого 2013 р. | 1 |
| 141. | Miedzynarodowej Naukowi-Praktycznej Konferencji «Science – od teorii do praktyki». | Sopot (Республіка Польща) | 29 березня 2013 р. – 31 березня 2013 р. | 1 |
| 142. | Miedzynarodowej Naukowi-Praktycznej Konferencji«Wpływ badań naukovych». | Bydgoszcz (Республіка Польща) | 28 квітня 2013 р. – 30 квітня 2013 р. | 1 |
| 143. | XXII Міжнародна наукова конференція» Мова і культура» ім. Сергія Бураго. | м. Київ | вересень 2013 р. | 2 |
| 144. | VI Міжнародна наукова конференція «Пріорети германського та романського мовознавства». | м. Луцьк Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. | червень 2013 р. | 2 |
| 145. | II Міжнародна Наукова конференція «Мова – література – культура в контексті національних взаємозв'язків» | м. Бердянськ Бердянський державний педагогічний університет | травень 2013 р. | 2 |
| 146. | XI – Международная заочная научно-практическая конференция. - «Научная дискуссия: Вопросы педагогики и психологии». | м. Москва (Російська Федерація) | березень 2013 р. | 3 |
| 147. | XVII – Международная заочная научно-практическая конференция. - «Научная дискуссия: Вопросы педагогики и психологии». | м. Москва (Російська Федерація) | вересень 2013 р. | 1 |
| 148. | XIII Міжнародна науково-практична конференція МНУ «Актуальні проблеми сучасної біології та здоров'я людини» | м.Миколаїв | 7-8 грудня 2013 р. | 6 |
| Всього | | | | **410** |
| **Державні конференції:** | | | | |
| 1. | II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Механізми і методи управління соціально-економічним розвитком підприємств і галузей економіки» | м. Донецьк, Донецький державний університет управління | 19 березня 2013 р. | 1 |
| 2. | II Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкового середовища» | м. Дніпропетровськ, Дніп-ий університет ім. А.обеля | 20 березня 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 3. | Всеукраїнська інтернет–конференція молодих вчених і студентів «Екологічні та соціально-економічні аспекти розвитку регіональної економіки» | м. Миколаїв, МНАУ | 28-29 березня 2013 р. | 2 |
| 4. | Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційний потенціал української науки – XXI сторіччя» | м. Запоріжжя, Запорізький державний університет | 14 квітня 2013 р. | 1 |
| 5. | Всеукраїнська науково-практична міждисциплінарна конференція «Актуальні проблеми розвитку української культури і науки» | м. Херсон, ХДАУ | 24 квітня 2013 р. | 2 |
| 6. | Всеукраїнська інтернет-конференція «Стратегічне управління персоналом підприємств аграрної сфери» | м. Миколаїв, МНАУ | 14 травня 2013 р. | 1 |
| 7. | Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Облік, аудит, оподаткування та звітність: наукові підходи, практичні аспекти та освітні пріоритети» | м. Дніпропетровськ, ДДАУ | 14-16 травня 2013 р. | 8 |
| 8. | Всеукраїнська Інтернет-конференція «Розвиток бухгалтерського обліку, контролю, аналізу та фінансова безпека підприємств аграрного сектору економіки України» | м. Миколаїв | 20 травня 2013 р. | 5 |
| 9. | Вернадскианская ноосферная революция в решении экологических и гуманитарных проблем | м. Полтава | 23-24 травня 2013 р. | 1 |
| 10. | XI Всеукраїнська конференція «Актуальні питання історії науки і техніки» | м. Київ, Центр пам’яткознавства НАНУ і УТОПІК, ЖДТУ | 4-6 жовтня 2013 р. | 1 |
| 11. | VII Всеросійська науково-практична інтернет-конференція «Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем» | м. Уфа | 15 жовтня – 15 листопада 2013 р. | 1 |
| 12. | Всеукраїнська науково-практична конференція «Вчення про ноосферу В.І. Вернадського у науковому, освітньому та інноваційному розвитку сучасного суспільства» | м. Миколаїв, Інститут історії України, НАН України, Миколаївська обласна державна адміністрація | 18-19 жовтня 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 13. | VII Всеукраїнська науково-практична конференція: «Модернізація політичної системи сучасної України: стан та перспективи розвитку» | м. Луганськ, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля | жовтень 2013 р. | 1 |
| 14. | І Всеукраїнська науково-теоретична інтернет-конференція студентів і аспірантів «Особливості сучасного функціонування та розвитку фінансової системи: національні та міжнародні аспекти» | м. Миколаїв, МНАУ | 14-15 листопада 2013 р. | 4 |
| 15. | Всеукраїнська науково-практична конференція «Філософські проблеми сучасності» | м. Херсон, ХДАУ | 21 листопада 2013 р. | 1 |
| 16. | Екологічні та соціально-економічні аспекти розвитку регіональної економіки | м. Миколаїв | 28-29 березня 2013 р. | 4 |
| 17. | Проблеми формування ринку землі в Україні | м. Миколаїв | 29 березня 2013 р. | 1 |
| 18. | Кооперативні читання: 2013 рік | м. Житомир | 4-6 квітня 2013 р. | 1 |
| 19. | Актуальні питання сучасної економіки | м. Умань | 24 грудня 2013 р. | 1 |
| 20. | Всеукраїнської науково-практична on-line конференція аспірантів, молодих вчених та студентів, присвячена дню науки | м. Житомир | 15 травня 2013 р. | 7 |
| 21. | Семінар «Розвиток сільських територій – пріоритетне завдання державної аграрної політики. З досвіду діяльності міжрегіональних навчально-практичних центрів розвитку сільських територій ВНЗ Мінагрополітики України» | м. Київ, НМЦ ІАЗДВНЗ «Агроосвіта» | 22-23 травня 2013 р. | 1 |
| 22. | Дев’ятнадцята Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційний потенціал української науки – XXI сторіччя» | м. Запоріжжя | 26 лютого – 3 березня 2013 р. | 1 |
| 23. | Всеукраїнська інтернет – конференції молодих вчених і студентів «Формування ефективних стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України» | м. Миколаїв | 21 січня 2013 р. | 4 |
| 24. | XVIII Всеукраїнська науково-методична конференція «Проблеми економії кібернетики» | м. Партеніт | жовтень 2013 р. | 7 |
| 25. | Всеукраїнська науково – практична конференція «Творча спадщина А.С. Макаренка в контексті інноваційного розвитку освіти XXI століття» | м. Суми | 11-12 березня 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 26. | IX Всеукраїнська науково-практична конференція: інноваційний потенціал української науки – XXI сторіччя | м. Запоріжжя | лютий-березень 2013 р. | 1 |
| 27. | Всеукраїнська інтернет-конференція молодих вчених та студентів: «Стратегічне управління персоналом підприємств аграрної сфери України | МНАУ, м. Миколаїв | 14 травня 2013 р. | 4 |
| 28. | V Всеукраїнської науково-практичної конференції: «Розвиток маркетингової діяльності в умовах економічної глобалізації» | м. Одеса | 22-25 вересня 2013 р. | 1 |
| 29. | II Всеукраїнська науково-практична конференція: «Перспективи розвитку економіки в ринкових умовах» | Україна, Мукачево | 15-16 березня 2013 р. | 1 |
| 30. | Кооперативні читання: 2013 р. | м. Житомир | 4-6 квітня 2013 р. | 2 |
| 31. | Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених, аспірантів і студентів «Підвищення надійності та деталей при ремонті з використанням перспективних методів зміцнення» | м. Миколаїв | 25-26 вересня 2013 р. | 6 |
| 32. | VII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та аспірантів «Підвищення надійності машин і обладнання» | м. Кіровоград, КНТУ | 2013 р. | 2 |
| 33. | Информационная технология определения характеристик оптимального полиномиального алгоритма прогнозирования состояния технических систем. Научно-техническая конференция «Информационные технологии в металлургии и машиностроении» ITMM’2013 | г. Дніпропетровськ | 26-28 марта 2013 г. | 1 |
| 34. | Сучасні проблеми взаємозамінності та стандартизації у машинобудуванні. Всеукраїнська науково - практична конференція молодих учених і студентів. | м. Миколаїв | 3- 4 квітня 2013 р. | 7 |
| 35. | Всеукраїнська науково-технічна конференція з міжнародною участю «Проблеми електрообладнання і автоматики транспортних засобів» | м. Миколаїв | 24-26 вересня 2013 р. | 1 |
| 36. | Науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного використання енергетичних ресурсів в сучасних умовах розвитку країни» | м. Миколаїв | 23-24 жовтня 2013 р. | 6 |
| 37. | Всеукраїнська науково-практична конференція «Наукові досягнення аспірантів та молодих вчених з актуальних питань землеробської галузі» | м. Миколаїв, МНАУ | 25 квітня 2013 р. | 23 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 38. | Всеукраїнська науково-практична конференція «Стан та перспективи розвитку заповідної справи та екологічного туризму в Україні». | Чорноморський державний університет ім. Петра Могили, м. Миколаїв | 21-22 березня 2013 р. | 1 |
| 39. | Науково-практичний семінар «Безпечність виробництва тваринницької сировини та харчових продуктів: проблеми і перспективи» | Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв | 28 березня 2013 р. | 10 |
| 40. | Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми розвитку виробництва, переробки, зберігання та якості продукції тваринництва» | Херсонський державний аграрний університет, м. Херсон | 28 травня 2013 р. | 2 |
| 41. | Республіканський семінар з питань «Впровадження індексної оцінки тварин у племінних стадах» | Інститут свинарства і АПВ НААН України, м. Полтава | липень 2013 р. | 3 |
| 42. | XIV Українська конференція по птахівництву з міжнародною участю «Актуальные проблемы современного птицеводства» | м. Алушта | 16-19 вересня 2013 р. | 2 |
| 43. | Науково-практична конференція «Використання іноземних навчально-методичних матеріалів для України в контексті формування загально-європейського простору». | м. Миколаїв, МНАУ. | 25 січня 2013 р. | 22 |
| 44. | Всеукраїнський науково-практичний семінар «Роль закладів освіти у формуванні здорового способу життя студентів» | м.Миколаїв | 24-25 квітня 2013 р. | 10 |
| Всього | | | | **79** |
| **Регіональні конференції:** | | | | |
| 1. | Научное наследие Владимира Вернадского – фундаментальная основа научно образовательной революции XXI века и стратегии глобального устойчивого развития | г. Санкт-Петербург | 25-27 вересня 2013 р. | 1 |
| 2. | Наука и бизнес: синергетическая модель в контуре активизации хоздоговорной деятельности в области экономики и управления (подано до друку) | г. Брянськ | 09-10 жовтня 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 3. | Актуальні проблеми ефективного використання енергетичних ресурсів в сучасних умовах розвитку країни (подано до друку) | м. Миколаїв | 23-24 жовтня 2013 р. | 1 |
| 4. | Практичне природне землеробство, якість продукції, ефективність, перспективи | м. Мелітополь | 15 листопада 2013 р. | 1 |
| 5. | Сучасні тенденції та перспективи розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації | м. Дніпропетровськ | 19-20 листопада 2013 р. | 1 |
| 6. | Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю | м. Мукачево | 28 листопада 2013 р. | 1 |
| 7. | Причорноморська регіональна науково-практична конференція професорсько-викладацького складу «Розвиток українського села – основа аграрної реформи в Україні» | м. Миколаїв | 24-25 квітня 2013 р. | 198 |
| 8. | VI Миколаївські міські екологічні читання «Збережемо для нащадків» | м. Миколаїв, Обласна державна адміністрація | 21-22 листопада 2013 р. | 5 |
| 9. | Семінар «Етапи створення та ефективне функціонування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів» | Миколаївська область, Новобузький та Миколаївський р-ни | квітень 2013 р. | 1 |
| 10. | «Круглий стіл» «Шляхи удосконалення методики, викладацьких дисциплін «Основи здоров'я», «Захист Вітчизни» в ЗОШ та ПТНЗ» | м. Миколаїв, МНАУ | 6 листопада 2013 р. | 5 |
| 11. | Науково-практична Інтернет-конференція «Вдосконалення електротехнічних пристроїв енергетичних систем» | м. Миколаїв, МНАУ | 23-24 жовтня 2013 р. | 5 |
| 12. | Тиждень науки «Вернадські читання» присвячені 150-річчю з дня народження В.І.Вернадського | м. Миколаїв | 25-29 листопада 2013 р. | 2 |
| 13. | І засідання обласної відкритої студії «Україна космічна – 31» | м. Миколаїв | 31 січня 2013 р. | 1 |
| 14. | ІІ засідання обласної відкритої студії «Наука і ми» | м. Миколаїв | 22 травня 2013 р. | 1 |
| 15. | «Круглый стол». Экология сельскохозяйственного производства | г. Херсон | 21 ноября 2013 р. | 2 |
| 16. | XI Регіональна підсумкова студентська науково-практична конференція «Молода наукова громада природознавців Миколаївщини» | м. Миколаїв, МНУ ім. В.О. Сухомлинського | 18 квітня 2013 р. | 1 |

*Продовження таблиці Л 1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 17. | Щорічна науково-методична конференція «Могилянські читання – 2013» «Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» | м. Миколаїв, Чорноморський державний університет імені Петра Могили | 11-17 листопада 2013 р. | 14 |
| 18. | Регіональна науково-практична конференція присвячена 70-річчю з дня народження Мишньова А.К. Удосконалення технологій рослинницької галузі виробництва | м. Суми, Сумський національний аграрний університет | 12 березня 2013 р. | 1 |
| 19. | Регіональний семінар «Актуальні проблеми зрошення півдня України» | м. Миколаїв, МНАУ | 23 травня 2013 р. | 25 |
| 20. | Науково-практичний семінар з бджільництва Миколаївської міської спілки пасічників на тему: «Бджільництва Ізраїлю та Австралії» | м. Миколаїв | 15 березня 2013 р. | 1 |
| 21. | Науково-практичний семінар «Безпечність виробництва тваринницької сировини та харчових продуктів: проблеми і перспективи» | м. Миколаїв, МНАУ | 28 березня 2013 р. | 5 |
| 22. | Науково-практичний семінар з питань удосконалення селекційно-племінної роботи зі свинями. «Впровадження індексної селекції у племінних стадах з розведення свиней породи дюрок вітчизняної селекції» | Управління агропромислового розвитку Миколаївської облдержадміністрації, м. Миколаїв | березень 2013 р. | 3 |
| 23. | Регіональна науково-практична конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку тваринництва південного регіону України», присвячена пам’яті д.с.-г.н., члена-кореспондента НААНУ, академіка академії наук вищої школи України, кавалера орденів «За заслуги» та Святого Князя Володимира Коваленка Віталія Петровича | Херсонський державний аграрний університет, м. Херсон | 06 вересня 2013 р. | 4 |
| Всього | | | | **280** |

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
**Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького**
79010, м. Львів-10, вул. Пекарська 50,
тел. 260-28-89; факс: 275-67-95
E-mail: admin@vetuniver.lviv.ua
www.vetuniver.lviv.ua
21.11.2014р. № 1432-06
На № _____ від _____

UKRAINE
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
**Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S.Z.Gzhytskyj**
79010, Lviv, Pekarska str..50
tel. . 260-28-89, fax: 275-67-95
E-mail: admin@vetuniver.lviv.ua
www.vetuniver.lviv.ua

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження Шарати Наталії Григорівни на тему: «*Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах*», поданого на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою

На базі Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького протягом 2010-2013 н.р. відбувалося впровадження результатів дисертаційного дослідження Шарати Наталії Григорівни на тему «*Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах*».

Заслуговує на увагу запропонований дисертантом ретроспективний аналіз становлення і розвитку системи управління вищою освітою в Україні протягом XVII – XX ст. важливим елементом вищої школи в другій половині XIX ст. стало запровадження програм із практичних занять студентів, що вплинуло на якість освіти.

Спираючись на історичний досвід, досвід світових країн та узагальнюючі дослідження сучасної системи вищої освіти Шарата Н.Г. пропонує нові методики вирішення освітянських завдань сьогодення. Розроблена нею концепція покликана забезпечити адаптацію університетів до нових економічних і соціальних умов. Зокрема, переконливим є висновок про необхідність запровадження і розвитку в університетах гуманітарного спрямування підсистеми інноваційної діяльності.

Позитивним вважаємо результати експерименту, проведеного з метою практичної перевірки теоретичних положень дисертаційного дослідження. Завдяки запровадженому експерименту з виявлення рівня сформованості педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників, встановлено, що він залежить від поглибленої інноваційної діяльності, спрямованої на підвищення ефективності управління інноваційними процесами у ВНЗ.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати про доцільність його використання в управлінській діяльності вищих навчальних закладів.

Ректор, професор СТИБЕЛЬ В.В.

МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Україна, 54020, м. Миколаїв,
вул. Паризької комуни, 9,
тел.: 34-10-82, факс: (0512) 34 31-46
e-mail: rector@mnau.edu.ua

MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE

**MYKOLAYIV
NATIONAL AGRARIAN
UNIVERSITY**

Ukraine, 54020, Mykolayiv,
vul. Paryzkoyi komuny, 9
tel.: 34-10-82, fax: (0512) 34-31-46
e-mail: rector@mnau.edu.ua

21.01.2015 № 70

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Шарати Наталії Григорівни** на тему: ***«Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах»***,

поданого на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Дисертанткою вперше запропоновано методику підвищення ефективності управління інноваційними процесами у ВНЗ. Зазначена методика була презентована на розширеному засіданні ректорату Миколаївського національного аграрного університету.

Розроблені критерії оцінки ефективності управління інноваційними процесами у ВНЗ було втілено в управлінській процес, що підтвердило високу наукову повизну та практичне значення результатів дисертаційного дослідження.

Наталією Григорівною розроблено систему та методику організаційно-педагогічних умов управління інноваційними процесами у вищих навчальних закладах. Експериментально автор доводить, що дані система та методика сприяють стійкій зміні якісного стану педагогічних підсистем, підвищенню ефективності процесу управління інноваційною діяльністю, розвитку

здібностей до самореалізації через використання методів рефлексії в управлінні інноваційними процесами.

Керівництвом університету було підтверджено залежність визначення вибору шляху інноваційного розвитку кафедри від рівня розвитку цілісності педагогічної підсистеми.

Рекомендації автора щодо підвищення рівня педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників у процесі їхньої участі в інноваційній діяльності кафедри підтвердили позитивний вплив на ефективність управління інноваційними процесами в цілому у ВНЗ.

Перший проректор Д.В. Бабенко

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Пантелеймонівська, 13, м. Одеса, 65012, тел. (048) 784-57-32, факс (0482) 37-19-27,

E-mail: ogsi@te.net.ua

"25" 06 2015 р. № 01-19/01-875

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Шарати Наталії Григорівни на тему: «*Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах*», поданого на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою

Результати проведеного дисертаційного дослідження Шарати Наталії Григорівни на тему: «Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у виших навчальних закладах» було заслухано і розглянуто на засіданні ректорату Одеського державного аграрного університету.

Актуальність даного дослідження своєчасна і не викликає сумнівів, тому що відповідає змісту Закону України «Про вищу освіту», Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті, щорічному Міжнародному форуму-презентації «Інноватика в сучасній освіті».

Розробки стосовно підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, осіб із базовою спеціальною технологічною освітою та осіб із базовою педагогічною освітою з інноваційної спрямованості педагогічної діяльності є важливими у контексті інтеграції вищої освіти у світове співтовариство.

Заслуговує на увагу та використання в процесі розробки Закону України «Про вищу освіту» структура керівного складу вищих навчальних закладів.

Міністерство освіти і науки України
КІРОВОГРАДСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВОЛОДИМИРА ВИННИЧЕНКА
25006, м. Кіровоград, вул. Шевченка, 1, код ЄДРПОУ 02125415
тел. 22-18-34, факс 24-85-44, E-mail: mails@kspu.kr.ua Web http://www.kspu.kr.ua

№ 14-и «04» березня 2015 р.

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Шарати Наталії Григорівни на тему: *«Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах»*, поданого на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою

На базі Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка протягом 2012-2014 н.р. відбувалося впровадження результатів дисертаційного дослідження Шарати Наталії Григорівни щодо основних засад теорії і методики управління інноваційно-педагогічної діяльністю у ВНЗ.

У дисертаційній роботі Шарати Н.Г. здійснено спробу дослідити освітянський процес в контексті певних систем управління ВНЗ в його історичному розвитку. Відповідно мета дослідження полягала в теоретичному обґрунтуванні, розробці та експериментальній перевірці ефективності розробленої методики управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищій школі. Заслуговує на увагу висновок Шарати Н.Г. про необхідність існування моделі управління освітянським процесом в будь-який період його історичного існування, бо інакше цей процес буде позбавлений ефективності.

Важливу теоретичну і практичну значущість має визначення та наукове обґрунтування дисертанткою принципів управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ, в основі яких лежить реалізація організаційних, управлінських, фінансових, правових, технологічних та морально-психологічних елементів.

Практична реалізація розробленого комплексу професійних задач підтвердила високий рівень їх наукового обґрунтування і практичну значущість.

На експериментальних кафедрах підтверджувалася правильність гіпотези дисертантки, свідченням чого є позитивна динаміка рівня педагогічної рефлексії науково-педагогічних працівників в умовах здійснення ними інноваційно-педагогічної діяльності. Це підтверджує ефективність запропонованої методики та доцільність її впровадження в методику управління інноваційно-педагогічної діяльності у ВНЗ.

**Проректор з наукової роботи** **М.І. Садовий**

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА
54025, м. Миколаїв, пр. Героїв Сталінграда, 9, тел.(0512) 42-42-80, факс 42-46-52, e-mail: university@nuos.edu.ua

15.09.2015 № 69-02/ 3768

**Довідка**

про впровадження в управлінський процес Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова дисертаційного дослідження Шарати Наталії Григорівни на тему: «**Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах**», поданого на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія та методика управління освітою

У 2014-2015 роках Шаратою Н.Г. вивчався управлінський процес, зокрема управління інноваційно-педагогічною діяльністю у Національному університеті кораблебудування імені адмірала Макарова та проводився управлінський експеримент. Основними напрямами експерименту були: структура й інфраструктура інноваційної діяльності і малого підприємництва у наукові, науково-технічній, виробничо-технологічній та освітній сферах; кадрове забезпечення інноваційно-педагогічної діяльності; взаємодія із ринком професійної праці; управління якістю інноваційно-педагогічної діяльності;

нормативно-правове та науково-методичне забезпечення інноваційної діяльності; економічні аспекти інноваційної діяльності вищої школи.

Н.Г. Шаратою розроблено модель системи управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах, що передбачає тісну взаємодію адміністрації, співробітників, професорсько-викладацького складу, студентів на всіх етапах інноваційно-педагогічної діяльності у вищому навчальному закладі, яку було впроваджено в управлінський процес Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, що підтверджує її ефективність.

Ректор НУК С.С. Рижков