

Керівник, який прагне працювати якомога ефективніше, одержувати максимум корисного ефекту від діяльності підлеглих, не може дозволити собі таку розкіш, як застосування тільки якогось одного стилю керівництва протягом всієї кар'єри. Керівник повинен навчитися володіти всіма стилями, методами й типами влади й впливу, і вміти вибирати серед них той, який більше за інших придатний для конкретної ситуації. Якщо вже визначати кращий стиль, то цей стиль – адаптивний, тобто орієнтований на реальність. Керівництво, лідерство й керування – це свого роду мистецтво.

Організаційно-психологічними умовами, що забезпечують результативність й ефективність управлінської діяльності директора школи, є такі:

- орієнтація професійної діяльності директора школи на розроблену модель забезпечення ефективності його управлінської діяльності;
- упровадження в процес підвищення ефективності професійної управлінської діяльності директора школи сучасних наукових досягнень;
- реалізація в управлінській діяльності директора школи особистісно - орієнтованого й акмеологічного підходів;
- акмеологічний супровід професійної управлінської діяльності директора школи.

Керівник повинен завжди прагне підвищувати свою професійну майстерність й управлінську компетентність (рух догори (АКМЕ)). Керування освітньою установою – це особлива діяльність, у якій директор школи за допомогою планування, організації, керівництва й контролю забезпечує організованість спільної діяльності учнів, педагогів, обслуговуючого персоналу й спрямовує її на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку установи. Розвиваючись, директор школи буде докладати зусиль й для розвитку школи, таким чином, керування буде дійсно ефективним.

#### **Список літератури:**

1. Гончаров М.А. Основы менеджмента в организации: учебное пособие / М.А. Гончаров. — М.: КНОРУС, 2006. — 480 с.
2. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. — М.: ЗЕРЦАЛО, 1999. — 384 с.
3. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин. — СПб.: Издательство «Речь», 2000.

### **ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ЯК ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*УДК 3-8+3-0. - 11+001.895*

*Койчева Т. І.*

*В статті розглядаються основні складові інноваційного розвитку педагогічного університету як вищого навчального закладу. Приводиться опис сутності цього процесу і факторів, впливаючих на ефективність інноваційної діяльності.*

*Ключові слова: інноваційне розвиток, вище навчальне закладу, фактори інноваційного розвитку.*

*У статті розглянуто основні складові інноваційного розвитку педагогічного університету як вищого навчального закладу. Описано сутність цього процесу та чинники, що впливають на ефективність інноваційної діяльності.*

*Ключові слова: інноваційний розвиток, вищий навчальний заклад, чинники інноваційного розвитку.*

*The article discusses the main principles of the innovative development of the pedagogical university as a higher educational establishment. The essence of this process and factors affecting the efficiency of the innovative activities are presented.*

*Key words: innovative development, higher educational establishment, factors of innovative development.*

Управління та методичний супровід інноваційних процесів у системі вищої педагогічної професійної освіти є запорукою підвищення його якості. Проблемі інновацій в освіті сьогодні присвячено багато наукових досліджень (Н. М. Анісімов, Х. Х. Батчасва, В. П. Борисенков, В. І. Загвязинський, Л. Ф. Савінова, Л. Н. Харченко, Є. Н. Шиянов та ін.). Вони розглядають управлінські аспекти в системі вищої освіти, їх обумовленість у зв'язку з входженням країн СНД в єдиний загальноєвропейський освітній простір. Водночас, сьогодні практично відсутні спеціальні наукові дослідження щодо науково обґрунтованого методичного супроводу процесів і форм діяльності, що забезпечують інноваційний розвиток вищих навчальних закладів.

Загальні аспекти теорії управління, що застосовуються у сфері освіти, розглядаються в працях В. Г. Афанасєва, М Альберта, Ю. В. Васильєва, М. Вебера, А. Файоля, В. Р. Весніна, О. С. Виханського, І. Н. Герчикової, М. І. Кондакової, В. Ю. Кричевського, І. А. Малашихіної, А. І. Наумова, В. А. Якуніна та ін.; теорії управління, функціонування і розвитку соціальних та освітніх процесів і систем описані В. Г. Асєєвим, В. С. Гершунським, А. Г. Здравомисловим, В. А. Караковським, В. С. Лазарєвим, А. М. Мойсєєвим, А. А. Орловим, М. М. Поташником, Н. А. Сєлезньовою, В. І. Тарасюк, П. В. Худоминським, Р. Х. Шакурєвим та ін. Разом з тим, аналіз психолого-педагогічної, філософської та спеціальної літератури дозволяє виявити ряд суперечностей: між потребою сучасної системи вищої освіти в модифікації навчальних планів і програм, перерозподілі навчального матеріалу, змінами його змісту і недостатньою увагою професорсько-викладацького складу ВНЗ до якісного перетворення навчально-методичних матеріалів, які були б науковою базою для нового покоління студентів університету; застосуванням інноваційних форм і методів освітньо-виховної роботи, інформаційних засобів навчання, ефективних наочних посібників, спеціально оформлених наукових лабораторій і кабінетів та недостатньою професійною підготовкою педагогічних кадрів, які прагнуть до інноваційної діяльності; необхідністю оволодіння комп'ютерною грамотністю всіма викладачами вищого навчального закладу і недостатньою осначеністю інформаційного середовища новими поколіннями комп'ютерів та відсутністю відповідних програмних засобів; неминучістю переходу до нових, креативних форм професійної підготовки в сучасному вищому навчаль-

ному закладі і низькою професійною педагогічною майстерністю самих викладачів [1, 3].

Мета цієї статті – охарактеризувати фактори, що впливають на інноваційний розвиток педагогічних університетів.

Відомо, що методичне управління інноваційними процесами у ВНЗ – це система розвитку особистісного потенціалу працівника в системі освіти, яке орієнтоване на вирішення проблем освоєння нових технологій, соціального розвитку, удосконалення організаційно-функціональної структури кафедр і підрозділів, поліпшення якості навчання, підвищення професійного, ідеологічного та загальнокультурного рівня працівників ВНЗ. Успішна організація освітнього процесу у вищій залежить від якісної діяльності методичної служби, яка здійснює стратегічне управління на макро-, мезо- та мікрорівні організації його функціонування. Від того, наскільки детально буде розроблена стратегія методичного управління інноваційними процесами, залежить рейтинг підрозділів і ВНЗ у цілому.

Результативність діяльності педагогічного колективу залежить від внутрішньовишівської системи формування та розвитку управлінського потенціалу, представленої у вигляді моделі, складовими частинами якої є кадрова політика та керуваннями підсистемами (формування та розвиток управлінського потенціалу й персоналу), єдністю структурних елементів і необхідною умовою підготовки та здійснення інноваційної діяльності як окремого викладача, так і всього професорсько-викладацького складу та адміністративного персоналу ВНЗ у цілому.

У розроблених інноваційних формах методичного управління у вищому навчальному закладі (моніторинг системи менеджменту якості, навчально-методичне та програмно-інформаційне забезпечення дисциплін, банк контрольно-вимірювальних матеріалів (тести, контрольні роботи тощо), методичне забезпечення підсумкової державної атестації, інформаційний бюлетень для студентів, плани науково-дослідної роботи та науково-дослідної діяльності та ін.) розкривається готовність викладачів ВНЗ до інноваційної діяльності в умовах переходу на багаторівневу систему підготовки майбутніх фахівців [2].

Педагогічні умови ефективного методичного управління інноваційними процесами розвитку в освітньому середовищі вищого навчального закладу передбачають професійне переорієнтування фахівців у контексті нового професійного педагогічного мислення, особливістю якого є вміння взаємодіяти з інформаційними технологіями та людськими ресурсами в рамках організації освітньо-виховного процесу ВНЗ.

Вища школа має першорядне значення для соціально-економічного розвитку країни в силу того, що саме тут формується інтелектуальний і культуротворчий потенціал суспільства, відбувається «зрощування» науки й виробництва. Також, дослідники відзначають стійку тенденцію зниження кваліфікації професорсько-викладацького складу, що пов'язано з об'єктивними причинами – втратою вищою школою пріоритетності в плані фінансування; старінням кадрів; відтоком молодих, найбільш перспективних співробітників (А. В. Коржув, Л. В. Макарова, Ф. Е. Шерега, В. Г. Харчева), так і зі слабкою розробленістю проблем сучасної вищої освіти, природи й механізмів становлення науково-педагогічної діяльності як особливого соціокультурного феномену. Дослідники відзначають, що кадровий склад сучасних ВНЗ недостатньо відповідає сучасним

вимогам. Причина цього, у першу чергу полягає в тому, що відсутня система відбору, підготовки і підтримки становлення педагогічної майстерності висококваліфікованих викладачів.

Питання про співвідношення педагогічної та науково-дослідницької діяльності у вищій школі є предметом полеміки, під час якої виявляються полярні погляди. Багато дослідників, розглядаючи професійну діяльність викладача вищої школи, зміщують акценти лише на науковий (С. І. Гессен), або на педагогічний (С. І. Архангельський, А. Космодем'янський) аспекти розглянутого феномену. Так само поширеним є підхід, згідно з яким, науково-педагогічну діяльність тлумачать як просте сумарне поєднання науково-дослідної та педагогічної діяльності (З. Ф. Єсарева, Д. С. Овліч). Деякі автори, розкриваючи функції професійної діяльності викладача ВНЗ, зводять її, по суті, до діяльності педагога-дослідника, не враховуючи такої особливості науково-педагогічної діяльності як трансляція викладачем результатів своєї дослідницької діяльності в зміст навчання.

Сутність науково-педагогічної діяльності полягає в інтеграції і взаємозумовленості науково-дослідної та педагогічної діяльності вчених-педагогів, у трансформації наукових досягнень викладача в зміст і технології навчання студентів та в зворотньому впливові педагогічного аспекту професійної діяльності вишівського викладача на його підходи й установки у сфері науково-дослідної роботи. Науково-педагогічна діяльність характеризується рефлексією соціальної ситуації вищої освіти та механізмів його реалізації, забезпеченням наукоємності змісту професійної підготовки студентів і використовуваних освітніх технологій, органічним злиттям наукового дослідження з викладанням, залученням студентів у творчу лабораторію викладача, спільною творчістю викладачів і студентів.

Головною умовою науково-педагогічної діяльності викладача вищої школи виступає наявність у концептуальному просторі ВНЗ ситуації професійного розвитку викладача вищої школи, яку визначають як: академічне середовище, традиції вищої школи, парадигму вищої освіти, що прийнята викладацьким співтовариством, наукова школа, у межах якої йде становлення професійної діяльності вченого-педагога, соціально-психологічний клімат колективу ВНЗ у цілому, і кафедри зокрема, досвід особистісної самоорганізації викладача, який прагне до підвищення рівня професіоналізму і розкриття свого особистісного потенціалу.

При цьому рівень удосконалення науково-педагогічної діяльності викладача вищої школи характеризується його ціннісним ставленням до неї, професійною компетентністю, умениям залучати студентів до спільної діяльності, потребою у співпраці зі студентами та колегами, рефлексією та прагненням до професійного й особистісного зростання. Інакше кажучи, механізм становлення науково-педагогічної діяльності викладача вищої школи визначається ситуацією професійного розвитку викладача, що актуалізує певний рівень науково-педагогічної діяльності. Досягнення відповідного рівня розвитку науково-педагогічної діяльності обумовлює перехід ученого-педагога від адаптаційно-мотиваційного до аналітико-пошукового й особистісно-рефлексивного етапів функціонування науково-педагогічної діяльності. На кожному із цих етапів мають місце специфічні цілі та засоби науково-організаційної і психологічної підтримки несформованого викладача з боку керівництва та колективу кафедри [1, 3, 6].

Проте, науково-дослідну діяльність у ВНЗ на сьогодні розцінюють в основному як засіб, що забезпечує підготовку фахівців з нових напрямів науково-техні-

чного прогресу і науково-педагогічних кадрів. Це не викликає заперечень, однак з урахуванням завдання переходу до етапу формування інноваційного суспільства — побудови економіки, яка базується передусім на генерації, розповсюдженні та використанні знань, — на сьогоднішній момент цього явно не достатньо. Висока кваліфікація випускників ВНЗ, їх здатність і вміння адаптувати накопичені знання й навички до постійно змінюваних умов діяльності, нових цілей і завдань стають найважливішим нематеріальним активом фірм та корпорацій, які забезпечують стабільне положення, а також розвиток на внутрішньому і світовому ринках [6].

Формування такого роду фахівця можливо при поєднанні активної участі студентів у фундаментальних і прикладних дослідженнях з ефективною системою освіти, що дозволяє формувати основу для генерації знань, що відповідають новим реаліям. Перед вишами стоїть завдання вести фундаментальні, пошукові і прикладні наукові дослідження, виконувати дослідно-конструкторські розробки, створювати зразки нової техніки й технології, забезпечувати їх фінансування, здійснювати комерціалізацію результатів наукових досліджень учених, викладачів та студентів, а також забезпечувати передачу готової продукції споживачеві [2]. Ураховуючи зазначене, у роботі ВНЗ робиться акцент на інноваційну спрямованість усіх видів діяльності.

Інноваційна діяльність, як і будь-який вид діяльності, — це процес активної взаємодії суб'єктів з природними, економічними, соціальними і культурними факторами, спрямований на досягнення поставлених цілей, що формуються за умови появи в суб'єктів певних потреб і мотивів [4]. Але з позиції системи сфер функціонування ВНЗ інноваційну діяльність не можна повною мірою віднести до самостійної, відокремленої галузі. Вона є лише необхідною умовою, фактором удосконалення та розвитку всіх основних видів діяльності вищих навчальних закладів. У навчальній діяльності це проявляється в пошуці сучасних нових форм і методів навчання, у науковій — у пошуці науково-дослідницькими колективами способів удосконалення інструментів і методів наукових досліджень, нових матеріалів, технологій, технічних рішень, у формуванні та реалізації інноваційних ідей. Вищевикладене дає підстави розцінювати інноваційну діяльність як субсистему кожної сфери функціонування ВНЗ.

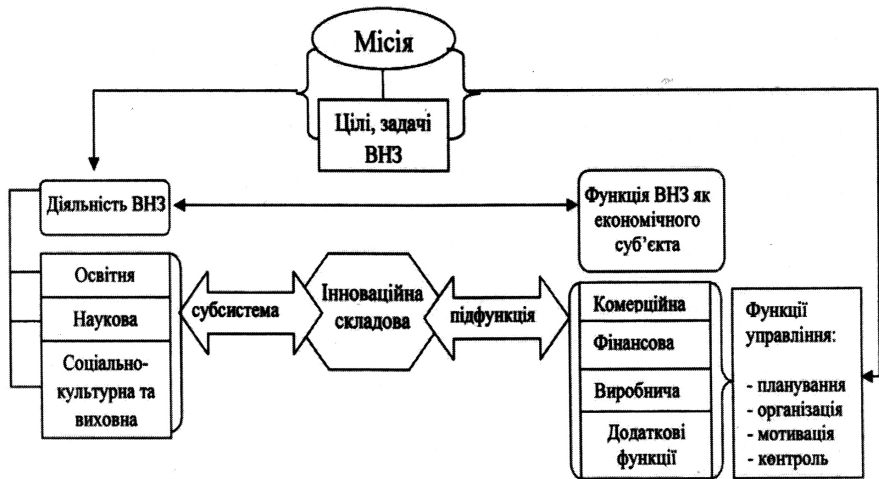
Важливим моментом є визначення місця інноваційної діяльності у функціях ВНЗ як економічного суб'єкта. У цьому контексті його головна функція — формування пропозиції та реалізація освітніх послуг, продуктів інтелектуальної і виробничої діяльності. Вона тісно пов'язана з основними й додатковими функціями, що забезпечують її реалізацію. Склад цих функцій ідентичний у всіх економічних суб'єктів, але зміст і механізм здійснення відображають специфіку діяльності конкретного суб'єкта освітньої діяльності, тобто вищого навчального закладу.

Реалізація головної економічної, основних і додаткових функцій ВНЗ значною мірою залежить від ефективності здійснення функцій управління (адміністративних), які є підфункціями стосовно вищезазначених. Ні комерційна, ні фінансова функції не можуть бути результативними без наперед визначених обсягу, потреби в ресурсах, контролю над їхнім використанням, стимулювання працівників на досягнення цілей, без певного рівня організації. Адміністративні функції (планування, координація, стимулювання, контроль) забезпечують

прийняття системи управлінських рішень, спрямованих на пошук резервів підвищення ефективності роботи всіх сфер діяльності ВНЗ.

Ефективне здійснення всіх вищезгаданих функцій і підфункцій ВНЗ забезпечує теоретичні, методологічні та технологічні прориви в освітніх і наукових процесах, без яких неможливо подолання економічних та технологічних криз, нове бачення перспектив і досягнення інших поставлених цілей діяльності вищої школи. Інноваційна активність у реалізації цих функцій є найважливішим фактором, що забезпечує затребуваність освітніх послуг, інноваційних продуктів у відповідних сегментах ринку.

Місце й роль інноваційної складової у ВНЗ, що забезпечує стабільність функціонування і розвиток науково-освітньої діяльності, свідчать про її взаємозв'язок з усіма функціями і сферами ВНЗ. Значущість інноваційних процесів у діяльності ВНЗ вимагає акценту на них у формулюванні місії, постановки цілей і завдань, розробці нормативних документів управління вищим навчальним закладом (рис. 1).



**Рис. 1.** Роль інноваційної складової як субсистеми, підфункції ВНЗ

Зважаючи на загальну місію, цілі і завдання ВНЗ, для кожної сфери діяльності слід визначати свої локальні цілі і завдання, що мають більшу визначеність, відповідно до ресурсних можливостей, необхідністю задоволення суспільних запитів, до очікуваних результатів, орієнтованих на зміну вимог зовнішнього середовища, і до урахування специфіки виду діяльності.

Інтегративний зв'язок наукової діяльності ВНЗ з інноваційною складовою (орієнтація результатів наукової діяльності на досягнення інноваційних результатів) дозволяє визначити її як науково інноваційну діяльність (НІД). Під науково інноваційною діяльністю ВНЗ слід розуміти взаємодію (за принципом продуктивного використання) інтелектуального потенціалу творчих колективів ВНЗ і матеріально-технічних, інформаційно-нормативних, організаційно-уп-

равлінських, фінансових та інших факторів у взаємозалежних процесах (науково-дослідних, експериментально-виробничих, комерціалізації), спрямованих на створення новацій, забезпечення їхнього трансферу, корисності та економічної результативності. Новації, що створюються у ВНЗ, можуть бути у формі нових знань, технологій, продуктів, інформації, а їхній трансфер можливий у реальному секторі економіки, науки та освіти і передбачає не лише передачу інформації про нововведення реципієнту, але і участь авторів новацій у його подальшому освоєнні. Бажаним є завершення трансферу отриманням економічного результату у вигляді доходу, прибутку, системи показників рентабельності (рентабельність продажів, капіталу, ресурсів), продуктивності, фондо- і ресурсовідачі. Але в ряді випадків результат упровадження реципієнтом оцінюється у вигляді зіставлення позитивної та негативної корисності нововведення. Позитивна різниця корисності новації розцінюється як її ефективність. Це стосується інновацій, що мають соціальну, екологічну спрямованість.

Досвід багатьох ВНЗ сьогодні показує, що цілі й завдання як основоположні елементи управління НІД вимагають адекватної організаційної структури управління, яка повинна бути багаторівневою та ієрархічною [2]. Кожен рівень організації управління повинен відповідати за конкретні завдання і бути наділений переліком повноважень для їх вирішення. Вищий рівень організаційної структури приймає стратегічні, довготривалі, спільні рішення розвитку НІД ВНЗ; середній забезпечує прийняття тактичних рішень, тобто вибір засобів і методів реалізації стратегії НІД; нижній відповідає за оперативні та короткострокові рішення.

До вищого рівня управління НІД повинні належати ректорат і координаційна рада з науково-інноваційної діяльності (консультативно-дорадчий орган), які покликані формувати науково обґрунтовану інноваційну політику ВНЗ; розробляти й упроваджувати уніфіковані правила здійснення діяльності у взаємодії з регіональними та національними структурами подібного типу; організувати проведення конкурсів інноваційних проектів на основі перспективних напрямів і тематики НДР, що відповідають інтересам інноваційного розвитку ВНЗ. До їхніх завдань входить робота з виконавчими і законодавчими органами влади з формування сприятливого інвестиційного клімату для НІД, забезпечення методичної єдності управління розвитком науково-інноваційної діяльності в регіоні.

Для ефективного вирішення завдань та виконання функцій інноваційного відділу (на середньому рівні організації управління) повинні бути сформовані інформаційно-аналітичний відділ, відділ комерціалізації і трансферу продукції, які мають тісний зв'язок між собою і внутрішньою вузівською інфраструктурою. До завдань інформаційно-аналітичного відділу входить створення об'єктивної інформаційної основи прийняття виважених управлінських рішень, комплексний аналіз усіх аспектів НІД, на основі якого виявляються резерви та розробляються програми допомоги структурним підрозділам у поширенні вітчизняного й зарубіжного досвіду розробки і реалізації науково-інноваційних продуктів, — здійсненні рекламної діяльності та інших заходів, що підвищують ефективність цього процесу. На відділ комерціалізації і трансферу покладаються функції експертизи комерційного потенціалу результатів НІД з метою виявлення найбільш перспективних об'єктів, які представляють комерційний інтерес

для ринку; аналізу комерційних пропозицій від потенційних ліцензіатів та інвесторів; укладення ліцензійних угод на передачу та комерціалізацію об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ); пошуку потенційних інвесторів для фінансування робіт з доопрацювання ОІВ до рівня комерційного продукту та вимог потенційних ліцензіатів та ін. Для практичної реалізації інноваційних ідей, забезпечення якості інноваційних продуктів необхідні оснащені сучасним устаткуванням й укомплектовані кадрами функціональні лабораторії, центри високотехнологічних розробок, малі інноваційні компанії (господарські товариства).

Ефективність запропованої системи управління науково-інноваційною діяльністю ВНЗ і результативність роботи її структурних елементів залежать від забезпечення її комплексом нормативних регламентувальних документів: положення про роботу запропонованих відділів; критерії оцінки ефективності НІД у цілому по ВНЗ і підрозділах та відбір перспективних напрямів (проектів); методики розподілу фінансових коштів тощо. Саме такий підхід може сприяти підвищенню капіталізації фундаментальних і прикладних досліджень, використання їх результатів, досягненню наукового та комерційного ефекту. Водночас, реалізація такого підходу вимагає спеціальної підготовки й орієнтації викладачів ВНЗ і всіх його співробітників на мобілізацію загальних зусиль в одному напрямі — інноваційному розвитку вищого навчального закладу.

Перспективу досліджень убачаємо в розробці функцій та завдань запропонованих структурних підрозділів, а також критеріїв оцінювання ефективності НІД.

## Література

1. Бергер С. А. Развитие теории научно-исследовательской деятельности преподавателя педагогического вуза в контексте непрерывного педагогического образования : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.01 / С. А. Бергер. — Ростов н/Д, 2001. — 20 с.
2. Власов В. П. Технологический подход к управлению развитием научно-исследовательской деятельности в педагогическом университете : дис. ... кандидата пед. наук : 13.00.01 / Власов Виктор Петрович. - М., 2005. — 161 с.
3. Глушенко А. А. Влияние интеграции учебной и научной деятельности преподавателя высшей школы на качество подготовки специалиста : дис. ...доктора пед. наук : 13.00.01 / Глушенко Александр Алексеевич. - М., 1998. — 431 с.
4. Микитюк О. М. Теорія і практика організації науково-дослідної роботи у вищих закладах освіти України в ХІХ ст.: дис... доктора пед. наук: 13.00.01 / Микитюк Олександр Миколайович. - Харків, 2003. — 405 с.
5. Сафонова К. И., Ерышева С. А. Научно-инновационная деятельность вуза: цели, задачи, управленческие механизмы / К. И. Сафонова, С. А. Ерышева // Университетское управление: опыт, теория, практика. — 2009. — № 4. — С. 38-43.
6. Шабанова О. В. Социально-педагогические условия становления научно-педагогической деятельности преподавателя высшей школы (На материале классического университета) : дис. ... кандидата пед. наук : 13.00.01 / Шабанова Оксана Владимировна. - Воронеж, 2002. — 210 с.