МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра освітології і педагогіки

КАВКА Назарій Андрійович

Організаційно-педагогічна система адаптивного управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти/Organizational and pedagogical system of adaptive management of innovative development of a higher education institution

спеціальність: 011 – Освітні, педагогічні науки
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ОСУЗОм-21
Н. А. Кавка
_____
Науковий керівник
к.пед.н., доцент,
О. В. Кричківська
_____

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:
«____» _____ 20___ р.
Завідувач кафедри
_____Л. З. Ребуха

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП .....

Глава 1. СОЦІАЛЬНІ І ПЕДАГОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОГО ОСВІТИ .....

1.1. Інноваційний розвиток як пріоритетний напрямок модернізації вітчизняної системи вищого освіти .....

1.2. Організаційно-педагогічні засади управління інноваційним розвитком вузу

Глава 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТОК ВНЗ .....

2.1. Сутність організаційно-педагогічної системи адаптивного управління в вищому освіту .....

2.2. Закономірності та принципи функціонування організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу .....

РОЗДІЛ 3 . АПРОБАЦІЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТОМ ВНЗ .....

3.1. Вплив системи адаптивного управління інноваційним розвитком на педагогічні процеси і показники якості освіти вузу .....

3.2. Результати соціологічного моніторингу якості освіти в вузі .....

ВИСНОВОК .....

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛА .....

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена стратегічною метою сучасної державної освітній політики, орієнтованою напідвищення якості вищої освіти, що потребує кардинальної зміни методології та технології освітнього процесу в інноваційному режимі, забезпечення умов формування соціальної і професійної мобільності випускників. Неминуча кардинальних змін системи вищого освіти зафіксовано в «Кронберзький Декларації о майбутньому процесів придбання знань і передачі знань», яка визначає потреба в проектуванні освітнього процесу вишу на основі максимального використання ресурсівсучасного суспільства. У «Звіті NMC Horizon: вища освіта - 2017», де представлений аналіз того, яке вплив нададуть інноваційні методики і технології на систему вищого освіти в світі в найближчі п'ять років, серед головних тенденцій зазначається, що впровадження прогресивних методів навчання вимагає культурної трансформації, в то час як освітні екосистеми повинні бути достатньо гнучкими, щоб сприймати цілковито нові підходи до підготовці кадрів.

Слід відзначити, що в кандидатських і докторських дисертаційних дослідженнях вчених XXI століття почали відображатись окремі аспекти рішення проблем управління інноваційним розвитком вищої школи Вважаємо необхідним відзначити переважання в даному напрямку досліджень на основі загальновідомих моделей і відсутність досліджень питань, пов'язаних з створенням організаційно-педагогічних систем адаптивного управління інноваційним розвитком освітніх організацій вищого освіти. Організаційно- педагогічні основи процесного, проектного та функціонального управління освітньою організацією у педагогічних дослідженнях розглянуто в відриві друг від друга, що в умовах збільшення темпів розвитку вузу обмежує можливості підвищення ефективності управління вищим освітою. Роз'єднане впровадження та застосування управлінських підходів та моделей в практиці діяльності освітніх організацій, а також відсутність науково обґрунтованих підходів активізації основних елементів навчального процесу за рахунок їх інтеграції і апробованих показників оцінки її ефективності, перешкоджають подальшому розвитку системи підготовки кадрів з вищим освітою. У зв'язку з викладеним, існує необхідність поглиблення досліджень у цьому напрямі

і, перш за все, розробки концепції та моделі формування організаційно-педагогічної системи адаптивного управління вищим освітою, чим обумовлена актуальність досліджуваної нами проблеми.

Вищезазначені обставини, аналіз наукової літератури і практики інноваційного розвитку освітніх організацій вищого освіти зумовили актуальність нашого дослідження .

Це дозволило нам визначити тему дослідження: *«Організаційно- педагогічна система адаптивного управління інноваційним розвитком вузу».*

Ціль дослідження: теоретично обґрунтувати, розробити іекспериментально перевірити організаційно-педагогічну систему адаптивного управління інноваційним розвитком освітньої організаціївищої освіти.

Об'єкт дослідження: інноваційне розвиток освітній організації вищого освіти.

Предмет дослідження: організаційно-педагогічна система адаптивного управління інноваційним розвитком освітньої організаціївищого освіти.

Ціль, об'єкт, предмет дослідження визначили наступні завдання дослідження:

1) виявити сучасні тенденції інноваційного розвитку вищого освіти;

2) визначити сутність організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу;

3) обґрунтувати поліпарадигмальну методологію організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу;

4) розробити концепцію організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу як сукупності закономірностей, принципів і управлінські підходи;

5) розробити комплекс моделей організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу та визначити педагогічні умови їх реалізації;

6) в дослідно-експериментальної роботі апробувати педагогічні умови реалізації організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу.

Методи дослідження. Для рішення поставлених завдань і перевірки гіпотези був використаний комплекс теоретичних методів дослідження: загальнонаукові методи міждисциплінарного аналізу та синтезу соціологічної, економічної, психолого-педагогічної літератури, аналогії, аналіз нормативних документів, порівняння і зіставлення, узагальнення ісистематизації нормативних документів, філософської, психолого- педагогічної, методологічної і методичної літератури по проблемі дослідження; соціально-історичний та понятійно-термінологічний аналіз, контент-аналіз соціологічною, економічною і психолого-педагогічної літератури, відбиваючою конкретні напрямки досліджуваної проблеми; структурно-функціональний і суб'єктно-функціональний аналіз в різних соціально-економічні сфери, в тому числі в освіті; проектування та моделювання; схематизація, Концептуалізація. У склад використовуваних в даному дослідженні емпіричних методів входять: узагальнення досвіду, пряме та опосередковане спостереження, включене педагогічне спостереження, опитування у формі анкетування, бесіди і есе, моделювання, самооцінка, тестування, інтерв'ю, метод експертних оцінок, контент- та SWOT-аналіз, методи обробки результатів дослідження.

Наукова новизна дослідження :

1. Виявлено сутність організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вишу за рахунок конкретизації понять «адаптивне управління», «інноваційне розвиток вузу», «стадії адаптивного управління», «інтегроване управління», «комплексна оцінка діяльності».

2. Визначено зміст, склад, структура організаційно- педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу, реалізованого на загальносистемному, внутрішньовузівському і особистісному рівнях.

Встановлено взаємозв'язок між рівнями інноваційного розвитку вузу і стадіями розвитку в вузі адаптивний системи управління.

3. Розроблено концепція організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу на основі поліпарадигмального підходу, містить методологічний, проектно- теоретичний, організаційно-технологічний і результативно-оцінний компоненти, де інтегруючим ядром виступає сукупність закономірностейі принципів, визначальних стратегію і

тактику сприяння процесу адаптивного управління інноваційним розвитком вузу.

4. Розроблено комплексна Модель формування організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу,являє собою цілісну систему відкритого типу, що складається з ряду підсистем (Модель особистісно-професійного розвитку випускників в контексті вимог професійних стандартів, функціональна модель управління якістю освіти, процесна модель управління освітнім процесом, проектна модель реалізації програм розвитку, методика контролю і оцінки ефективності системи управління), необхідних для ефективного адаптивного управління розвитком інноваційного вузу на основі підтримки її самоорганізації.

5. Сформовано система ключових показників ефективності організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком освітньої організації вищої освіти, що включає нормативний, універсальний і галузевий блоки показників, яка дозволяє оцінювати відповідність темпів розвитку вузу встановленим нормативним актам, показникам інших вузів, виявляти найбільш дієві резерви підвищення результативності управління освітній діяльністю та модифікації на даній основі змісту функціональної, процесний і проектної моделей в рамках пропонованої методологіїадаптивного керування.

Практична значимість дослідження полягає в тому, щорозроблені практичні рекомендації в даний час використовуються в управлінні вищою освітою у ряді провідних вузів, а також у сучасних умовах можуть бути адаптовані до системи управління вишами для забезпеченняїх інноваційного розвитку в умовах зовнішньої і внутрішньої, що змінюється середовища. Розроблені моделі, методи систематизації показників, розглянуті системи внутрішнього контролю якості можуть служити методологічної основою для проведення подібних досліджень в сфері професійного освіти, визначення пріоритетних напрямів розвитку, а також використовуватися при розробці прогнозів і програм інноваційного розвитку вищих навчальних закладів

Теоретичні і практичні результати дослідження можуть бути використано при розробці стратегії розвитку системи управління вищим освітою в освітніх організаціях вищої освіти, а також у навчальному процесі по таким дисциплін, як

«Управління педагогічними системами», «Інновації в освіті», «Інформаційні технологіїуправління в освіті».

Апробація і використання результатів

Структура робіт _ включає Вступ, три глави, висновок, бібліографію (50 найменувань). Об'єм основного тексту – сторінок. Робота містить малюнків і таблиць.

РОЗДІЛ 1.

СОЦІАЛЬНІ І ПЕДАГОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Інноваційний розвиток як пріоритетний напрямок модернізації вітчизняної системи вищої освіти

У міру того як системі вищої освіти створюються сприятливі умови для інноваційного розвитку освітніх організацій вищого освіти, вища освіта стали розглядати в якості «двигуна інновацій». Практично на всіх рівнях управління освітою вже сформувалося розуміння важливості інноваційного розвитку, і тепер основне увага приділяється тому, як створити відповідні умови в різноманітних та унікальних освітніх закладах. В останні роки з'явилися дослідження, що дозволяють краще зрозуміти основні підходи створення інноваційної та підприємницької культури у вузах. При цьому, як зазначає єгрупа експертів, які підготували «Звіт NMC Horizon: вища освіта 2017» [39], велике значення має відмова від існуючого в вищій освіті статус-кво та визнання невдачі важливою частиною процесу навчання. Експерти визнають, що інтеграція підприємництва в сферу вищого освіти - це додаткове підтвердження того, що кожна велика ідеямає з чогось починатися, а у студентів та викладачів може бути все необхідне справжнього прориву. Щоб йти в ногу з часом, вишам необхідно критично переглянути свій навчальний план і змінити методиоцінки. Бар'єри, перешкоджають розвитку нових ідей, повинні бути усунуті.

За думкою членів експертної групи Стратегії 2020 по професійної освіти, основним викликом поточної ситуації є правильне структурування професійної освіти та забезпечення її якості [30, с.79]. Виходячи з цього, експертами пропонуються заходи активного реформування системи професійного освіти при опорі на споживачів: сім'ї і роботодавців. Проте, по думці деяких спеціалістів, пропоновані заходи по реформування професійного освіти не містять новацій, а скоріше є спробою вкотре внести в повістку дня не вирішені за довгі роки питання [18, с.25].

У той же час, пріоритетна всебічна спостерігається в останні роки підтримка ведучих вузів країни, можливо, змогла б усунути частина деяких проблем, але виключно для цього сегменту системи вищого освіти. При цьому решта вузів продовжить деградувати, причому прискореними темпами. У цьому Клячко Т.Л. пише, «Тільки з 2005 по 2011 рік бюджетне фінансування системи вищої освіти у номінальному вираженні зросло в 3,4 рази, а в реальному - в 2,0 рази, якість ж вищого освіти при цьому не тільки не виросло, але знизилося» [185, с.27]. Підтвердженням даного висновку є і те, що, попри на більше чим чотириразове збільшення державних витрат (у постійних цифрах 2000 року) на вищу освіту з розрахунку на одного учня за 2000-2011 роки, у рейтингу університетів світу, складеному британською компанією QS WorldUniversityRankings, загальний середній рейтинг вітчизняних вузів з 2006 по2014 впав на 68 пунктів [230, с.74].

У відповідно з Указом Президента Україні від 7 травня 2012 м. № 599 «Про заходи щодо реалізації державної політики в галузі освіти та науки» поставлено завдання про забезпечення входження до 2020 року не менше п'яти вітчизняних вузів в першу сотню ведучих світових університетів згідно світовому рейтингу університетів. Рішенню поставленою завдання буде сприяти реалізація плану заходів по розвитку ведучих університетів, які передбачають підвищення їх конкурентоспроможності серед ведучих світових науково-освітніх центрів, затвердженогорозпорядженням Уряду України від 29 жовтня 2012 р. № 2006-р.

Усе більше авторитетних експертів по питанням вищого освіти приходять до думки, що при керівництві освітніми установами і розробці навчальних програм багато можна, можливо запозичити з моделей стартапів. Працівники сфери освіти займаються створенням на основі подібних моделей нових підходів і програм, які стимулюють перетворення зверху-вниз і можуть бути впроваджені в установах з самими різними педагогічними умовами [315].

Щоб створити систему управління вищим освітою, в якої процеси та стратегії змінювалися б так само швидко, як у стартапах, потрібно стратегічний підхід до керівництву, стимулювання творчого підходу та підприємницького мислення у співробітників, використання проблемно- орієнтованого навчання, розвиток міждисциплінарних досліджень і інновацій. Звичайно, якщо відповідні

організаційно-управлінські моделі впроваджені правильно, університети відчують велику ефективність від застосування нових практик і педагогічних методів

Підтвердженням найсерйознішої уваги з боку державних і муніципальних влади не тільки в Україні, але і во всім світі, є виступ лейтенант-губернатора Каліфорнії Гевіна Ньюсома на відкритті конференції по зв'язкам уряду з вищим освітою [401], де він зазначив, що шкільні президенти, канцлери, адміністратори і політики повинні відмовитися від старих «бізнес-моделей 1960-х років і покінчити з ними».

Він назвав успіх МООС (масових відкритих онлайн-курсів) сигналом для установ о тому, що «методи їхні роботи застаріли».

Як зазначає американський експерт Джаміль Салмі, до 2012-го року Той, хто займався питаннями вищої освіти у Світовому банку, існують три головних компонента для створення вузу світового класу - управління, ресурси, концентрація талантів [309, с.54]. за його думці, для побудови передового університету дуже важлива управлінська автономія і швидкість прийняття рішень, а також наявність таких факторів, як інтернаціоналізація, стратегічне планування, інноваційні підходи в викладання, спеціалізація, «нішевість» (як вузу в загалом, так і окремо взятої програми).

на основі аналізу безлічі зарубіжних досліджень результатів трансформації європейської системи вищої освіти протягом останніх 20 років О.О. Князєв виділяє наступні актуальні напрями трансформації [188, с.14]:

- зміна масштабів і структури системи вищого освіти і відповідний перегляд поняття інституційного різноманіття;
- перебудова управління - поява нових рівнів управління, зникнення старих, перегляд співвідношення інституційної автономії та центральної координації, Вступ нових норм підзвітності;
- зміна моделей організації діяльності і поведінки вузів;
- оновлення ціннісних установок і професійних норм внутрішньоуніверситетських акторів, організаційної культури вузів;
- поява нових варіантів організаційної ідентичності вузу імодифікованих інституційних рамок, нове бачення ролі вищого освіти в широкому соціальному

контексті.

Для сучасних організацій вищого освіти характерні наступні основні типи інноваційної активності:

- інновації, пов'язані з новими методичними підходами до здійсненню педагогічного процесу;
- інновації, що забезпечують реорганізацію системи управління відтворювальним _ _ _ _ _ _ _ _ _ п р о ц е с с ом, по ви шення _ _ _ рівняння _ _ _ е г о-г іб кістки ‖ , _ _ _ з урахуванням диверсифікованих потреб в підвищенні рівня галузевихкомпетенцій різних груп слухачів;
- інновації, пов'язані з розвитком кадрового потенціалу освітньої організації, новими формами стимулювання праці співробітників вузу;
- інновації в галузі виховної роботи зі студентами, від якості якої в довгостроковому періоді безпосередньо залежить і ефективність педагогічного процесу;
- інновації, орієнтовані споживання результатів діяльності вузу зовнішніми контрагентами (Послуги, технології і т.п.); даний тип інновацій, як правило, генерується в рамках системи малих дочірніх інноваційних організацій, заснованих вузом.

Для забезпечення якісного прориву по підвищення конкурентоспроможності ведучих вітчизняних університетів був запущений проектз робочою назвою «5-100», куди спочатку увійшли 14 провідних вишів України (Мал. 1.2.1). Міністерством освіти і науки УКРАЇНИ задекларовано, що реалізація проекту "5-100" дозволить просунутися в модернізації системи вищої освіти, наукових досліджень та розробок, у тому числі з'явиться можливість тиражувати значущі ефекти від проекту на всю систему вищого освіти в загалом. на сайті Міністерства науки і вищогоосвіти Україні, у розділі, присвяченому проекту «5-100», заявлено, що мета проекту "5-100" - максимізація конкурентною позиції групи ведучих вітчизняних університетів на глобальному ринку освітніх послуг ідослідницьких програм [276].

за даними компанії Quacquarelli Symonds (QS), опублікувала всесвітній рейтинг університетів QS World University Rankings за 2018 рік, кількість

вітчизняних університетів у загальному рейтингу QS збільшилася до 27 [209]. У значною ступеня представництво в рейтингу вітчизняних університетів забезпечили саме вузи - учасники Проекту підвищення

конкурентоспроможності ведучих університетів України серед ведучих світових науково-освітніх центрів (Проект 5-100).Завдяки прийнятим державою в останні роки заходам підтримки розвитку провідних вузів, значно зміцнилися позиції вітчизняних вузів у світових рейтинги. Наприклад, 15 вітчизняних вузів включені в рейтинг університетів країн БРІКС та інших економік світу, що активно розвиваються, складений Times Higher Education, 11 з них опинилися у першій сотні. 10 з що увійшли до рейтингу

У то ж час деякі дослідники відзначають відсутність «дуже тісних» кореляційних зв'язків між різними рейтингами, а також те, що кожен рейтинг дивиться на систему вищого освіти через призму певною моделі університету, наприклад, науково-дослідного абоУніверситет 3.0. Підтримуючи це думка, можна сказати, що з шкали оцінок загальновідомих рейтингів випадають достатньо важливі і значущі галузі діяльності галузевих вузів, такі, як готовність роботи в галузі, сформованість адаптивних здібностей та ін У цьому зв'язку можемо відзначити, що назріла необхідність розробки комплексної, що охоплює всі основні сторони діяльності ВНЗ, системи оцінки ефективності діяльності ВНЗ,том числі галузевих.

У якості прикладів, підтверджуючих правильність прийнятих стратегічних рішень по інноваційному розвитку системи вищого освіти, можна, можливо привести дані з матеріалів Національного фонду

підготовки кадрів, підготовлених для засідання міжвідомчою робочої групи Ради при Президентові України з науки та освіти від24 червня 2015 року, в яких зазначається:

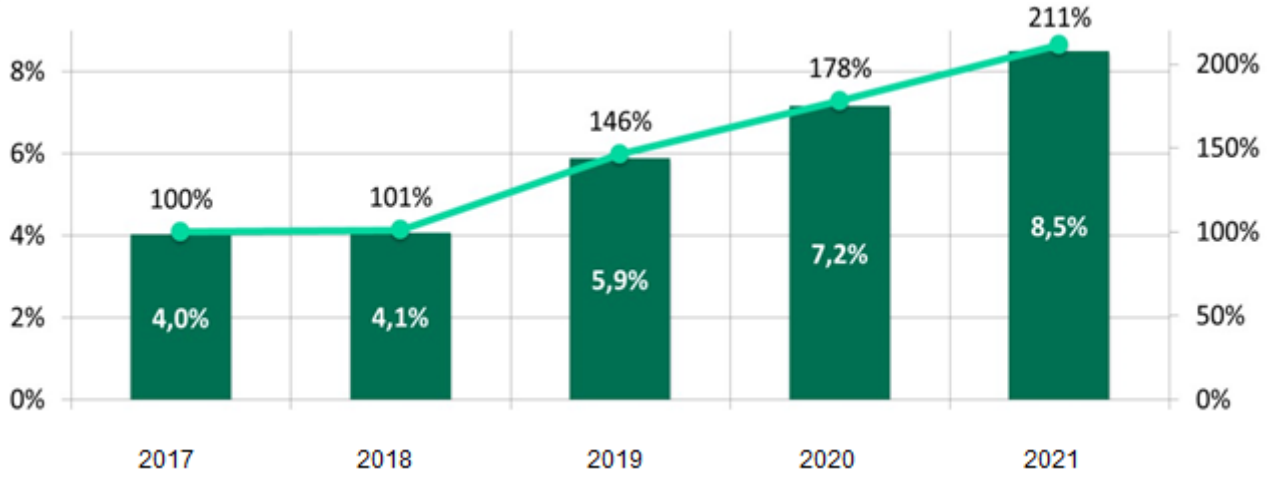
- стійка динаміка зростання публікацій у різних університетських кластерах Україні по відношенню до 20 16 м. в системі Web of Science Core Collection (мал. 1.2.2);
- збільшення частки магістрів в загалом кількості учнів в провідних вузах (рис. 1.2.3);

- збільшення частки іноземних студентів у загальній кількості студентів в ведучих вузах (рис. 1.2.4.);
- збільшення частки доходів провідних вузів від НДДКР (Мал. 1.2.5).

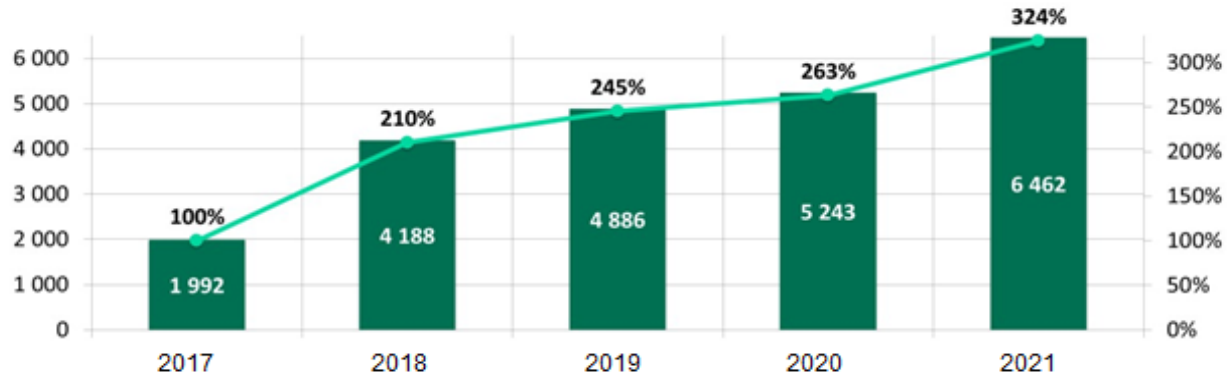
Мал. 1.2.2. Динаміка публікаційної активності університетських кластерів Україні в системі Web of Science Core Collection

Соціально-педагогічні і економічні умови, в яких здійснюються основні види діяльності у галузі вищої освіти – дослідження, викладання, навчання, обслуговування, виховання і ін. - є самими різними. Вони можуть змінюватися в відповідно з цілями, завданнями і функціями освіти, структурою, складом, рівнем і змістом діяльності освітніх організацій, рівнем, змістом і умовами реалізації освітніх програм і т. буд. У зв'язку з цим, по

думці Є.С.Яхонтової, встановлена до останнього часу в УКРАЇНИ диференційована вертикальна система вищої освіти не враховувала такі фактори, як неоднорідність груп ведучих вузів, одержують пріоритетну підтримку держави, і внутрішню неоднорідність самих вузів [300, с.49].



Мал. 1.2.3. Зріст частки магістрів в загалом кількості учнів вдержавних університетах



Мал. 1.2.5. Динаміка доходів державних університетів від НДДКР

Досить складно кількісно оцінити інтенсивність інноваційного розвитку вузів УКРАЇНИ з огляду зазначеною багатоаспектності даного процесу. за нашому думці, одним з інтегральних показників такого роду є динаміка розвитку сектора онлайн-освіти у сфері вищої освіти За останні 5-7 років відбулася одна з інформаційних революцій в сфері освіти – у зацікавлених осіб з'явилася можливість безкоштовно вивчати освітні курси найкращих педагогів ВНЗ в мережі Інтернет. на нашихочах відбувається стрімкий розвиток різних сервісів масових онлайн- освітніх курсів (МООК). за даними проведеного проектом CourseBurg.ru дослідження, в ринок онлайн-курсів увімкнулися ще не Усе провідні вузи України (рис. 1.2.6). У 2016 році на момент дослідження о п'яти найбільш популярних платформ онлайн-освіти були представлені 420 курсів. Проте вже до кінця 2018 року лише на платформі «Відкрите освіта"

розміщені 347 курсів по програмам вищого освіти провідних вишів країни.

Це свідчить про те, що все більше вишів та провідних викладачів залучаються в інноваційну діяльність з розвитку онлайн-освіти, популяризуючи свої освітні організації і розширюючи можливості безкоштовного та якісного вищого освіти.

значущим фактором інноваційного розвитку організацій ВО УКРАЇНИ є наявність малих інноваційних організацій, заснованих вишами. Такі організації займаються як виробничої діяльністю,орієнтованою на інноваційні сегменти ринку товарів і технологій, здійснюють консультаційні, інформаційні послуги, але і є дієвим майданчиком організації виробничої практики для студентів, створює ефективну систему формування професійних компетенції. Як показано на рис. 1.2.7, у 2010 – 2017 рр. кількість такого роду організацій зросло на 65,4%, що свідчить про підвищення орієнтації вузів Україні на формування і наступну комерціалізацію інноваційних розробок.

Ще одним напрямом інноваційного розвитку вузів є реалізація в державних університетах моделі вищого освіти шляхом застосування стратегічних академічних одиниць [167]. За визнанням самих учасників даного процесу, реалізація моделі стратегічних академічних одиниць дозволяє інтегрувати науково-освітній потенціал вузу з інноваційно-виробничим потенціалом ведучих підприємств країни.

Мал. 1.2.7. Динаміка кількості малих інноваційних організацій, заснованих вузами України [370].

У сучасних умовах безліч організацій вищого освіти націлені на інноваційне розвиток. Однак стратегічні цілі, пріоритетні напрямки та механізми реалізації інноваційного розвитку в різних вузах, як правило, істотно відрізняються, демонструючи тим самим рівень домагань вузу на місце в інноваційній системі галузі або регіону (країни). Як приклад наведемо формулювання цілей розвитку, відбитих в програмах розвитку деяких ведучих вузів Україні, розміщених на їх офіційних сайтах:

Як бачимо, в залежності від масштабу, історичного і наявного потенціалу, соціально-економічної місії, в вузах визначаються стратегічні цілі інноваційного розвитку різного рівня У зв'язку з цим нами пропонується диференціація рівнів (станів) інноваційного розвитку організацій вищого освіти (Таблиця 1.2.3). кожному з рівнів відповідають характерні управлінські підходи, цілі і механізми використання або генерування інноваційних рішень і технологій.

Таким чином, в залежності від певних цілей і прийнятих всередині вузу характерних управлінських підходів, можна виділити три рівні інноваційного розвитку вузу, які можна умовно позначити як рівні пристосування, корекції та перетворення.

Найбільш примітивним є рівень простого пристосування організації вищої освіти до інноваційних змін довкілля. Причому такого роду пристосування, як правило, має реактивний характер, здійснюється з певним тимчасовим запізненням від тенденцій реального сектора економіки В основі розробки та прийняття управлінських рішень в вузі, що знаходиться на даному рівні інноваційного розвитку, є використання традиційного системно-функціонального підходу.

на другому рівні інноваційного розвитку знаходяться вузи, які в якості цілей розвитку визначили становлення учасником галузевий або регіональної інноваційної системи. У таких вузах крім системно- функціонального підходу активно застосовують процесні технології і інформаційні системи управління, які дозволяють досягти їм

корекції своєю діяльності і цілей розвитку виходячи з факторів зовнішньої і

внутрішньої середовища.

Таблиця

1.2.1рівні інноваційного розвитку сучасного вузу (розроблено автором)

Цілі розвитку	**рівні інноваційного вузу**	**Характерні управлінські підходи**
Забезпечення високого якості освіти та підготовки кадрів на основі застосування інноваційних технологій	Рівень пристосування системи управління вузу до зовнішнім змін з метою збереження можливості досягнення певних цілей при інтенсивному вплив зовнішніх факторів	Системно-функціональний, що дозволяє в рамках єдиної інформаційно- аналітичної системи здійснити взаємопов'язання загальних функцій управління (планування, аналіз, контроль, прийняття рішень), зі спеціальною функцією вирішувати інноваційні завдання при інтенсивному впливі зовнішніх факторів
Стати учасником галузевий або регіональної інноваційної системи	Рівень корекції, при якої з'являється здатність коригуватисвою діяльність та цілі розвитку виходячи з факторів зовнішньої і внутрішньої середи	Процесний, що дозволяє формалізувати систему управління по методиці "як є" і удосконалювати по методиці «як повинно бути»
Стати лідером (Галузевим, регіональним, в масштабах країни, світовим)	Рівень перетворення, коливуз набуває здатності перетворювати зовнішню середу виходячи з потенціалу свого інноваційного розвитку	Проектний, передбачуваний застосування для реалізації завдань інноваційного розвитку вузу проектної організаційної структури і методології «м'якого управління»

Однією з ключових особливостей інноваційного розвитку вузів УКРАЇНИ, що знаходяться на третьому рівні, рівні перетворення, є наявність системних довгострокових програм розвитку, в яких обґрунтовується можливість і необхідність досягнення (або зміцнення) лідерства на регіональних або галузевих ринках освіти за рахунок активного генерування інновацій і застосування проектних технологій управління. Причому, в відмінність від вузів, що знаходяться на більше низьких рівнях інноваційного

розвитку, такі програми не є декларативними, формальними, вони мають вбудовані механізми реалізації, забезпечені організаційними, кадровими, методичними і іншими ресурсами, мають систему ключових індикаторів ефективності програмних заходів в області інноваційного розвитку.

Крім того, більшість програм стратегічного розвитку вузів, що знаходяться на рівні інноваційного перетворення, затверджено або Міністерством науки і вищого освіти УКРАЇНИ, або іншими профільними міністерствами і відомствами, що сприяє підвищення рівня їх адаптивність.

1.2. Організаційно-педагогічні засади управлінняінноваційним розвитком вишу

Розвиток системи управління освітній організацією вищого освіти зізнається переважним більшістю дослідників в якості

одного з важливих факторів підвищення його рівня до він к у р е н т о с п о с о б н о с т і. Так , Б. _К л а р к про те чає т , _що _ _ –система _ _ управління _ _ _ _ в узі є _ _ стратегічним фактором успішності його функціонування в довгостроковому періоді[182, с.43]. В.Г. Халін включає формування – ефек тивної _ _ _ _ _ з системи _ _ у правління ‖ _ _ _ _ __ в склавши _ _ _ _ на і більше _ _ _ _ пріо рите т н их _ _ _ _ завдання розвитку будь - якої освітньої організації, незалежно від організаційно- правового статусу та спеціалізації [346, с.112].

Разом з тим, слід відзначити, що в системі вищого освіти Україні проблемі науково обґрунтованого формування внутрішньовузівських систем управління часто не приділяється суттєвої уваги. М.В. Ченцова зокрема бачить саме в цьому одну з найбільш значущих стратегічних проблем недостатньо високої якості освіти у системі вищої освіти [285, с.18].

Ефективність функціонування і розвитку сучасних організацій вищої освіти у довгостроковій перспективі безпосередньо залежить від інтенсивності та результативності управління інноваційними процесами. При цьому під інноваціями в педагогіці зазвичай розуміються принципово нові підходи, технології і методики навчання, що дозволяють досягти суттєвогопідвищення

якості педагогічного процесу і якість оволодіння професійними знаннями, навичками, компетенціями [46, с.4]. У частини управління організацією вищої освіти інноваційний розвиток, крім власне педагогічних інновацій, включає нові прийоми в області організації навчальної, науково-дослідної, фінансово-господарською діяльності вузу, нові продуктивні схеми освітньої взаємодії з зовнішніми контрагентами і т.п.

З крапки зору орієнтованості на використання інструментарію управління інноваційним розвитком організації вищого освіти, по нашому думці, можна, можливо диференціювати на наступні основні групи (Таблиця 1.3.1).

Таблиця 1.3.1

Класифікація організацій вищої освіти з позицій формування пріоритетів управління інноваційним розвитком (складено автором)

Види організацій вищого освіти	Особливості управління інноваційним розвитком
1. Несамостійна з точки зору формування стратегіїуправління організаціявищого освіти	Стратегія управління, у тому числі й у частині формування та реалізації пріоритетів інноваційного розвитку, що визначається вищим по відношенню до вузу регулятивним органом, організація вищої освіти є лише виконавцем (ВНЗ в директивно-плановий економіці, деякі сучасні корпоративні університети)
2. Архаїчна організація вищого освіти	ВНЗ, в рамках якого відсутні організаційні і (або)технологічні можливості для реалізації стратегічного управління інноваційного типу і їх поповнення в доступний для оглядуперспективі малоймовірно
3. Консервативна організація вищого освіти	ВНЗ, в системі управління яким свідомий пріоритет приділяється традиційним освітнім системам і технологіям. Пріоритет інноваціям не приділяється з огляду підвищеного рівня ризику інноваційної діяльності. Деякі інноваційні рішення впроваджуються після їх успішною апробації іншими університетами за допомогою педагогічного бенчмаркінгу
4. Інерційна в інноваційному плані організація вищого освіти	ВНЗ, в яким інновації впроваджуються ситуативно, без використання комплексного підходу і, як правило, системного кількісної оцінки ефективності інноваційного розвитку
5. Інноваційно-активна організація вищої освіти	Системне впровадження інновацій у всі функціональні галузі управління організацією вищої освіти Інноваційна реорганізація управління педагогічним процесом. Формування і розвиток галузевий інноваційної інфраструктури при вузах (технопарки, бізнес-інкубатори, дочірні інноваційні компанії і т.п.)

Так, в директивно-плановий економіці пріоритети науково-технічної

модернізації організацій вищої освіти, як правило, встановлювалися централізовано, курирующими міністерствами і відомствами, з низькою самостійністю вибору траєкторії такого роду розвитку керівництвом самої освітній організації.

До консервативно організованим в плані управління інноваційним розвитком вишам можна, можливо віднести деякі класичні університетські комплекси Великобританії, Німеччини, Австрія. У рамках такого роду організацій декларується пріоритет консерватизму, педагогічних традицій, навіть порівняно неефективних в умовах динамічного зовнішнього середовища над тенденціями інноваційної модернізації. Власне, консерватизм такого роду освітніх організацій і виступає в якості одного з їх конкурентних переваг. Інноваційна діяльність в їх рамках, зрозуміло, також має місце, але здійснюється, як правило, після відповідної апробації окремих типів соціально-педагогічних інновацій (наприклад, нових технологій навчання) в інших вузах, за допомогою педагогічного бенчмаркінгу (Копіювання і деякою трансформації передового досвіду в області управління інноваційним розвитком).

Інерційні в інноваційному плані організації вищої освіти, на відміну від архаїчних, мають ресурси для інноваційної модернізації системи та процесів управління педагогічною та іншими видами діяльності, але не мають відповідного методичного інструментарію і інформаційно-комунікаційного, в т.ч. програмного забезпечення для комплексної реалізації програм інноваційного розвитку У таких вузахвикористання інноваційних технологій здійснюється, як правило, не на системної основі; не розвинені процедури оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Окремі аспекти формування і розвитку систем управління інноваційної діяльністю в організаціях вищого освіти регламентуються також нормами законодавства про вузівську інноваційну інфраструктуре _ _ _ _ _ _ _ _ _ (Постано в л і н е _ _ _ _ Прави ти _ _ _ _ _ УКРАЇНИ №2 19 від 9 . 0 4. 2 0 1 0 –Про державну підтримці розвитку інноваційної інфраструктури в державних установах вищої професійної освіти” (з ізм. дод. від 11.12.2017) та підтримці

створення в вузах об'єктів інтелектуальної власності на підставі запровадження результатів інноваційної діяльності (Ф З № 2 19 від 2. 08 .2009 –Про внесення _ _ змін _ _ _ _ в окремі _ _ _ _ _ законодавчі акти _ _ _ _ _ _ _ _ України по питанням створення бюджетними і науковими освітніми установами господарських товариств з метою практичного застосування (впровадження) результатів інтелектуальної діяльності" (з ізм. дод. від 1.08.2017). Водночас цілісна комплексна державна програма сприяння активізації інноваційних процесів в організаціях вищого професійної освіти в справжнє час Відсутнє.

Слід зазначити, що у спеціальній літературі представлені різні підходи до організаційно-педагогічному регулюванню управління інноваційної діяльністю в ВНЗ.

Для невеликих та молодих вузів склад та функції інноваційної інфраструктури, як правило, визначаються необхідністю вирішення ВНЗ поточних питань, що належать до області комерціалізації наявних результатів науково-технічноїдіяльності. Для великих університетів, які мають історію і традиції, потужну науково-виробничу базу, досвід взаємодії зпромисловістю і академічною наукою, інфраструктура єфундаментом щодо його стратегічного розвитку. Вищою стадією розвитку ВНЗ є побудова системи управління інноваційними процесами, тонка налаштування внутрішньої інноваційної середи і формування зовнішньої інноваційної екосистеми ВНЗ. У цьому випадку інноваційна інфраструктура розуміється вже не як набір елементів та об'єктів, у певному сенсі зовнішніх по відношенню до Основний структурі вузу, а як її невід'ємний і в значною ступеня каркасний елемент. Головним результатом, в даному випадку, є поява у вузі інноваційної культури‖ [43].

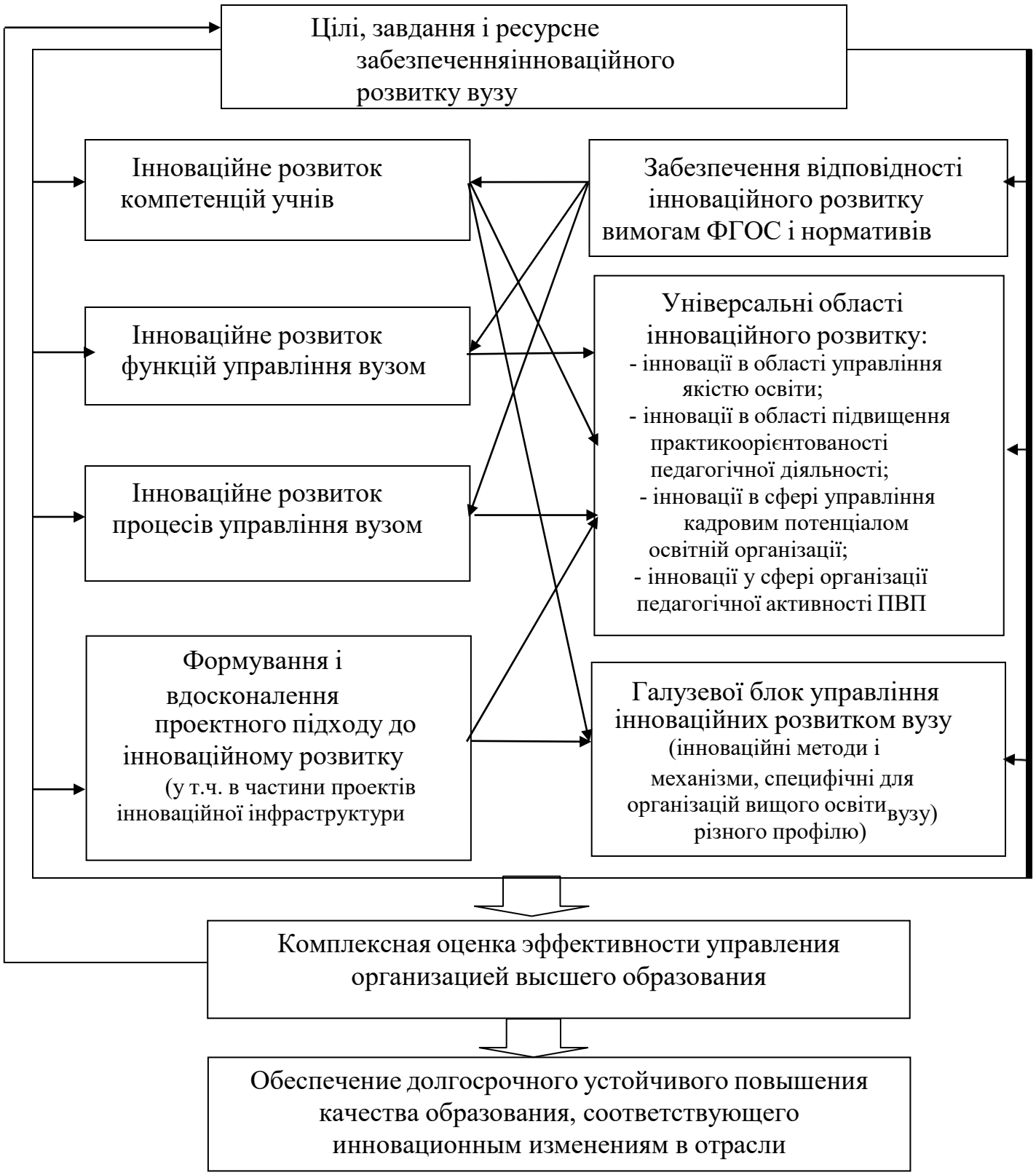
Н.І. Фільченкова розглядає інноваційне розвиток сучасної організації вищого освіти через призму проблеми забезпечення максимально повної залучення викладачів в інноваційну діяльність вузу [339]. При цьому особлива увага приділяється ідентифікації різних типів соціально-психологічних бар'єрів, перешкоджають збільшення інноваційної активності ПВП вузу та обґрунтування заходів по їх подолання.

У зазначеному дослідженні аргументується Модель залучення

викладачів вузу в інноваційну діяльність, яка включає в себе отнологічне, технологічний і результативний компоненти. Модель функціонує в рамках зовнішніх по відношенню до викладача факторів і умов інноваційного розвитку, до складу яких автор чомусь не включаєпараметри матеріального стимулювання.

З.В. Лукашеня розглядає такий локальний, але значущий аспект інноваційного розвитку ВНЗ, як консалтингова діяльність освітньоїорганізації [207]. Автор аргументує структурно-змістовну Модель консалтингу як педагогічної технології розвитку організації вищого освіти, що включає такі структурні елементи, як інформаційно- когнітивний компонент, компонент-консалтер, компонент-клієнт, слідчо- діяльний компонент, мотиваційно-ціннісний компонент і оціночно- рефлексивний компонент.

Справді, однієї з форм прояви інноваційного розвиткусучасного вузу може виступати консалтинг, Котрий представляє собою платну реалізацію деяких новаторських компетенцій, підходів, технологій. Разом з тим самим вишам з огляду їх правового статусу проблематично займатися безпосередньо комерціалізацією інноваційного консалтингу - для даних цілей зазвичай створюються дочірні організації. Регламентація ж взаємовідносин між вузом і такими організаціями, синхронізація процесів їх розвитку представляє собою одну з завдань системного адаптивного управління розвитком сучасної інноваційної освітній організації.



Мал. 1.3.4. Пропонований підхід організаційно-педагогічного забезпечення управління інноваційним розвитком вузу (складено автором)

Відзначаючи залежність системи розвитку якості вищої освіти поставлених цілей, вони пишуть, що [269, с.9]:

• якість нерозривно пов'язана з будь-яким предметом, річчю, явищем (назвемо їх об'єктом), що є носієм якості, і є суттєву (сутнісну) його визначеність, але не сам об'єкт. Якістьоб'єкта змінюється внаслідок зміни його сутності;

• якість проявляється через властивості об'єкта - носія якості, як би що розкривають якість в режимі зіставлення подібності і відмінності цього об'єкта з іншими, порівнянними з ним по сутнісним ознаками, характеристикам;

• зміна якості об'єкта, свідчення про зміні йогосутності, відбувається в міру змін, що відбуваються з об'єктом, що носять кількісний характер.

За такого розуміння суті якості вищої освіти його оцінка можездійснюватися двома шляхами:

• шляхом порівняння об'єкта-носія якості нормативно формалізованим еталонним (бажаним) станом об'єкта, що володіє характером соціального замовлення;

• шляхом зіставлення показників об'єкта - носія якості неформальними, образно формованими показниками очікувань та вимог зацікавлених сторін (роботодавці, батьки, профспілки, держава і ін).

Як вважають Болотов В.А., Вальдман І.А., Ковалева І.С., Пінська М.А., система оцінки якості освіти є одним з ключових елементівсистеми освіти, вона лежить в основі розумної освіти, заснованої на знанні ситуації, допомагає отримати відповідь на питання «чого ми досягли?» [66].

за думці А.А. Факторович, об'єктивна оцінка якості професійної освіти – важливий елемент і водночас інструмент розвитку національної системи кваліфікацій, що дозволяє отримувати достовірну інформацію про рівні підготовки кадрів, динаміці і

номенклатурі кваліфікацій, ступеня їх затребуваності на ринку праці, удосконалювати професійні і освітні стандарти з обліком оновлюються технологій і змінюються організаційних парадигм, враховувати і сертифікувати результати не тільки формального, але і неформального освіти [333, с.66].

Проте, як слушно зазначає А.В. Білоцерківський, складність складаєтьсяу тому, що так звані зацікавлені сторони під якістю освіти мають на увазі зовсім різні речі. Він пише: «академічна спільнота вважає показником якості рівень знань, тобто. успішність, оцінки. Студентипід якістю освіти розуміють додану вартість – різницю між вартістю людини на ринку праці (потенційний заробіток до кінця життя) до і після завершення освітній програми. Роботодавець оцінює якість освіти випускника за його внеском у успіх діяльності компанії. Державні органи часто вимірюють якість по віддачі на одиницю вкладень, тобто. трактуючи його, по суті, як ефективність» [40, с.7].

А.А. Вербицький справедливо зазначає, що якість професійного освіти, інтегральним показником якого єякість що випускається спеціаліста, виступає результуючої цілого ряду якостей: контингенту абітурієнтів, а потім студентів; викладацького складу; змісту освіти; якості освітній середи і умов організації навчання; якості педагогічних технологій; якості освітнього процесу; якості його ресурсного забезпечення; якостіучасті спеціаліста в виробництві товарів або послуг по закінчення вузу; якості його соціокультурної діяльності у суспільстві; нарешті, якості життя самого спеціаліста, можливостей його самореалізації [85, с.4]. У різних зацікавлених сторін різні вимоги і очікування до різним вищепереліченим аспектам якості вищого освіти. Найчастіше вони можуть навіть суперечити друг другові, що, звичайно, не найкращим чином дається взнаки на рішенні проблем якості.

Можна, можливо виділити дві основні групи зацікавлених в якості вищої освіти сторін:

- зовнішні зацікавлені сторони (роботодавці, держава, батьки,суспільство та ін.);

- внутрішньовузівські зацікавлені сторони (студенти, викладачі, адміністрація і ін).

Якщо перша група зацікавлених сторін формує вимоги до якість практичної підготовки фахівця, то друга група орієнтована на якість освітнього процесу і на якість системи, які узагальнено можна, можливо назвати системою забезпечення (Гарантії) якості спеціаліста. Отже, у вітчизняних освітніх організацій вищого освіти сьогодні є гостра потреба в розвитку сучасних інструментів забезпечення якості освіти Диференціація вузів і посилюється між ними конкуренція змушує їх приділяти значне увага якості вищого освіти і активно займатися питаннями пошуку нових підходів до забезпечення якості освіти на основі актуальних показників

Як вважають деякі дослідники, продовжуюча існувати до останнього часу система показників якості вищого освіти, успадкована від радянської планової системи та орієнтована на фактори освітнього процесу: число комп'ютерів на одного студента, розміри бібліотечного фонду, площа приміщень, співвідношення числа викладачів тастудентів, частка кандидатів та докторів наук у професорсько-викладацькому складі та ін – не може створити стимулів для підвищення якості вищої освіти, оскільки в її відповідні принципи просто не закладені [168]. В умовах переходу на економіку знань та пов'язаної з ним глибокої модернізації системи вищого освіти, потрібні нові підходи і нові інструменти забезпечення якості освіти, відповідного не тільки потребам сьогоднішнього дня, але й очікуванням майбутнього часу.

Забезпечення довгострокового стійкого підвищення якості освіти є одним з основних пріоритетів управління інноваційним розвитком організацій різного масштабу і профілю діяльності.

Більшість програм інноваційного розвитку сучасних університетів орієнтовано на формування та вдосконалення вузівської інноваційної інфраструктури (малих дочірніх інноваційних підприємств, бізнес-інкубаторів, вузівських технопарків тощо), а також активізацію інноваційної кооперації із зовнішніми контрагентами, насамперед із великими промисловими підприємствами, що є споживачами як підготовлених кадрів, так і результатів вузівських НДДКР. Разом з тим не настільки суттєве увага приділяється формуванню та розвитку інноваційних інтегрованих систем управління процесами розвитку організації вищого професійного освіти в цілому, в рамках яких міг би бути досягнутий позитивний синергетичний ефект постійної інноваційної модернізації функцій, процесів та проектіврозвитку вузу.

Також можна відзначити такі проблеми, які зумовлюють необхідність вдосконалення в вузах систем управління, як відставання параметрів педагогічного процесу від динаміки професійно-кваліфікаційних вимог ринку праці, незбалансованість функцій та процесів розвитку вузів, фрагментарна, недостатньо послідовна інноваційнадіяльність. При цьому важливо встановити взаємозв'язок приватних педагогічних проблем системи вищої освіти з показниками інноваційного розвитку вузу, які можуть бути включені в комплексну систему оцінкиефективності діяльності вузу (Таблиця 1.3.3).

Таблиця 1.3.3

Основні організаційно-педагогічні проблемиуправління інноваційним розвитком в вузах

Проблеми першого рівня	Проблеми другого рівня	Показники оцінки
1. Незбалансованість функцій та процесів розвитку організацій ВО, недостатня послідовність та наступність освітніхциклів	1.1. Недостатньо оперативне формування нових, зокрема. інноваційних освітніхпрограм 1.2. Зниження стимулів студентів до підвищення рівня успішності. Орієнтація значною частини студентів старших курсів на здійснення трудовий діяльності,	1.Внутрішні показники якості освітнього процесу - темп зростання кількостіосвітніх програм; - темп зростання середньої успішності студентів;

	в т.ч. в шкода навчальному процесу. 1.3. Зниження соціально- педагогічного статусу диплома з відмінністю, його несуттєва роль прирішенні о прийомі на роботу. 1.4. Високі ризики порушення норм динамічно змінюється законодавства у сфері вищої освіти з огляду низькою адаптивностісистем управління організаціями ВО 1.5. Недостатня збалансованість педагогічних функцій та процесів уз системою _ _ _ _ к о р д і н а т −бакал авр і а т — магістратура - аспірантура‖ . Наявність нераціонального дублювання змісту освітніх програмрізного рівня	- темп зростання кількостідипломів з відмінністю; - темп зростання кількості порушень, виявленихконтрольно-наглядовимиорганами всіх типів; - частка випускників, продовжують освіта з програм наступного рівня (магістратура, аспірантура, докторантура)
2. Недостатній рівень адаптивності педагогічного процесу до динаміки професійно-кваліфікаційних вимог галузевихринків праці	2.1. Недостатня практикорієнти-ванність педагогічного процесу,що призводить до додаткових трансакційним витратам роботодавців у частині донавчання спеціалістів на робочих місцях, небажання приймати дану категорію фахівців на вакантні місця, відповідний низький рівень середньої оплати праці випускників. 2.2. Недостатньо висока якість освіти в рамках педагогічних систем з низьким рівнем адаптивності,що призводить до порівняно низького питомої ваги випускників, працюючих за спеціальністю (за даним за 2017 р. в УКРАЇНИ питома вага випускників організацій ВО економічного профілю, працевлаштованих за фахом, склав лише 47,3%, юридичного профілю - 58,4%). 2.3. Недостатній облік в педагогічному процесі зарубіжних стандартів, що висуваються до відповідним фахівцям	2. Показники оцінки якості освіти ринком праці - середня заробітна плата випускників (не менш ніж через 3 роки після закінчення вузу) по порівняно із середньою заробітною платою фахівців даного виду діяльності; - частка випускників, працюючих по спеціальності; - частка випускників, працюючих за кордоном
3. Недостатні рівень та якість педагогічної, наукової та інноваційної активності кадрового складу організацій ВО	3.1. Ускладнення процесів отримання вченої ступеня та вченого звання. 3.2. Недостатній рівень публікаційної активності ПВП вузів(В т.ч. через перевантаженість не цілком раціональною поточною роботою в рамках неадаптивних, інертних і бюрократизованих педагогічних	3. Показники розвитку кадрового потенціалу - показник плинності кадрів; - темп зростання ступеня ППЗ; - темп зростання кількості публікацій (у журналах

	систем). 3.3. Недостатнє визнання публікацій багатьох співробітників організацій ВО світовим спільнотою	РИНЦ, рекомендованих ВАК та зарубіжних виданнях); - індекс цитованості.
4. Низький ступінь інтеграції ряду організацій ВО з зовнішнім партнерами	4.1. Низький рівень комерціалізації вузівських НДДКР 4.2. Недостатні можливості ефективного формування корпоративних освітніх програм в рамках неадаптивних педагогічних систем з низьким рівнем інтегративності та інноваційності 4.3. Не цілком активна робота вузів з підприємствами щодо програм цільового набору слухачів	4. Показники ефективності взаємодії з зовнішніми партнерами: - темп зростання доходу по господарським договорів; - темп зростання доходу відреалізації корпоративних освітніх програм; - темп зростання доходу за договорами навчання студентів за рахунок організацій різнихвидів діяльності.

Ряд представлених у таблиці 1.3.3 соціально-педагогічних проблем, обумовлюючих як необхідність вдосконалення системи управлінняорганізацією ВО в загалом, так і включення конкретних кількісних показників оцінки ефективності, можна, можливо підтвердити статистично. Так, в зокрема, недостатній рівень інноваційної активності підтверджується тим, що частка продукції та послуг організацій вищої освіти УКРАЇНИ (включаючи дочірні інноваційні підприємства при вузах) склала в загалом обсязі інноваційної продукції та послуг в економіці у 2017 р. лише 8,4%, той час як у США цей показник становить 12,8%, у державах ЄС – 15,4%, Японії - 17,3% [278, с.79].

Недостатній рівень адаптивності систем управління педагогічними процесами організацій ВО УКРАЇНИ зрештою призводить до зростання кількості порушень, виявлених контрольно-наглядовими органами різного рівня. За оцінкою, зокрема, В.В. Сушкова, цей показник у 2010 – 2017 роках. зрісна 43,1% [310, с.12]. У результаті за останні 5 років відбулося суттєве скорочення кількості організацій, здійснюють освітню діяльність з грубими порушеннями законодавства України, реалізують освітні програми, не відповідні державним освітнім стандартам, у тому числі у «непрофільних» вузах і філіях

Недостатній рівень інтеграції систем управління організаціями ВО, порівняно низькі можливості їх взаємодії з інформаційно- комунікаційними

системами управління регіональних роботодавців позначилися і зниження інтенсивності прийому студентів у межах цільового набору, за господарськими договорами з організаціями (у 2010 – 2017 рр. загалом за системою ВО України даний показник знизився на 11,4%).

Слід відзначити, що в спеціальною літературі проблеми внутрішньовузівського управління вищим освітою розглядаються в здебільшого без обліку умов і факторів, в яких здійснюється розвиток вищого навчального заклади. Подібний підхід представляється достатньо вузьким, оскільки в його рамках практично не приділяється увага питанням інституційного порядку, недостатньо відбиваються питання розвитку інноваційної компоненти в сфері управління вузом.

Такий висновок проглядається і в комплексному міжнародному доповіді «Звіт NMC Horizon: вища освіта – 2017», де серед десяти тез, відбивають головні тенденції перетворень в вищому освіта, по принаймні п'ять розкривають управління інноваційним розвитком вишу як педагогічну проблему [391]:

1. Впровадження прогресивних методів навчання вимагає культурної трансформації. Структура вузів має сприяти обміну новими ідеями, виявлення успішних моделей всередині кампуса і за його межами, а також заохочення інновацій в викладання. Причому головним результатом повиннабути успішність студентів.

2. Необхідно створення процесів для оцінки навичок на індивідуальний рівень. У прагненні зробити навчання індивідуальним для кожного студента керівники освітніх установ Усе більше звертаються до адаптивним технологіям і кількісної оцінки освітнього процесу. Їм також необхідно виробити критерії оцінки професійно-технічних навичок, творчого потенціалу і навичок критичного мислення учнів.

3. Для того щоб вільно відчувати себе в цифровому світі,недостатньо просто вміти користуватися технологіями. Процес навчання не повинен обмежуватися придбанням окремих технічних навичок; необхідно розвивати у студентів глибоке розуміння цифрових середовищ, здатність інтуїтивно адаптуватися до мінливим умовам і створювати новий контент спільно з оточуючими.

4. Ефективність онлайн-навчання, а також мобільного і змішаного навчання не підлягає сумніву. Якщо в освітньому установі відсутня ефективна стратегія щодо інтеграції цих (тепер уже повсюдно поширених) підходів, можна, можливо говорити о тому, що у такого вузу ні майбутнього. Необхідно вести моніторинг: яким чином сучасні освітні технології впливають на результати навчання.

5. Освітні екосистеми повинні бути достатньо гнучкими, щоб сприймати цілковито нові методи навчання. Викладачі, які користуються коштами і платформами на кшталт систем управління навчанням, часто прагнуть придумати нове унікальне поєднання різних компонентів навчального процесу, наприклад, відкритого контенту абоосвітніх програм.

Висновки до першого розділу

1. Передбачається необхідність наявності комплексу формалізованих, об'єктивних, обґрунтованих цілей і завдань інноваційного розвитку освітньої організації вищої освіти В даний час у багатьох вітчизняних вузів такого роду цілі часто або носять достатньо номінальний характер, або не є дієздатними з огляду непідкріпленості відповідними організаційно-педагогічними, кадровими, фінансовими і іншими ресурсами і відсутністю адаптивний системи управління.

2. Формування інноваційної і підприємливою освітній організації передбачає націленість на постійну модернізацію процесівта функцій діяльності вузу. Така модернізація, зрозуміло, не повинна здійснюватися в шкода сформованим педагогічним традиціям, є базисом вищої освіти. Інноваційність при цьому повинна носити переважно випереджаючий характер, орієнтуючись не тільки на максимально повне задоволення поточною потреби в фахівцях певною кваліфікації, а й на передбачення такого роду потреби в довгостроковій перспективі і пов'язані з цим зміни змісту освітнього процесу.

3. Виходячи з поставлених цілей і прийнятих внутрішньовузівських управлінських підходів, можна виділити три рівні інноваційного розвитку освітній організації вищого освіти: рівень пристосування вузудо зовнішнім змін з метою збереження можливості досягненняпевних цілей за інтенсивного впливу зовнішніх факторів; рівень корекції, при якої з'являється здатність коригувати свою діяльність та цілі розвитку виходячи з факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища; рівень перетворення, коли вуз набуває здатність перетворювати зовнішню середа виходячи з потенціалу свого інноваційного розвитку.

4. У практиці розвитку системи вищого освіти можна, можливо виділити інновації, впроваджувані «згори» і "знизу". Інновації «згори» проводяться шляхом адміністративних методів на основі рішення на найвищому рівні. Інновації «знизу» традиційно виникають на рівні вузу як реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Незалежно від того, як виникла ініціатива інноваційного розвитку («знизу» або «згори»), ключовим умовою успішності та ефективності розвитку вузу є адаптація внутрішньовузівської системи управління до новою насправді і забезпечення досягнення інноваційних цілей. на даному етапі трансформації і соціально- педагогічного розвитку вищої освіти основним фактором успішності освітніх організацій вищого освіти як основних інституційних елементів системи вищого освіти є їх інноваційна активність, спрямована на забезпечення високого якості освіти.

РОЗДІЛ 2.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГОУПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТОК ВНЗ

2.1. Сутність організаційно-педагогічної системи адаптивного управління в вищій освіті

Ефективність функціонування сучасних педагогічних систем безпосередньо залежить від якості використовуваних управлінських підходів та технологій. При цьому, по думці ряду дослідників [290], проблематика управління педагогічними системами взагалі конче слабо представлена в науково-педагогічних джерел. Як відзначають автори даного дослідження, в навчальних посібниках, мають відповідні розділи, використовується, як правило, термін «управління освітніми системами», а не «управління педагогічними системами», а також розглядаються різні аспекти управління: прийняття управлінських рішень на основі педагогічної діагностики, психологія і педагогіка управління організацією, засади управління освітньою установою. В результаті аналізу базових джерел ними було виявлено, що в зону термінологічного ядра управління педагогічними системами входять чотири терміни: педагогічна система, управління педагогічною системою, моніторинг, організаційна культура.

У 1970 - 1980 мм. проблемами формування адаптивних систем управління активно займалися вітчизняні вчені, зокрема, у межах проектів Інституту проблем управління АН СРСР. Запитання розвитку соціально-економічних, в першу черга виробничих, систем адаптивного управління, в зокрема, докладно розглядаються в роботах Б.А. Березовського, Ю.Л. Дубова і ін. в контексті

забезпечення процесів багатокритеріальної оптимізації функціонування такого роду систем [47].

У справжнє час адаптивні (самоналаштовуються) системи визначаються як системи управління, що забезпечують компенсацію параметричних, сигнальних, функціональних або структурних невизначеностей об'єкта управління за рахунок автоматичною підстроювання регулятора під час робочого функціонування системи [56]. Як пишуть автори даного визначення, адаптивні системи заповнюють нестачу апріорний інформації про об'єкт управління під час робочого функціонування. В цьому сенсі вони можуть також називатися самонавчання системами.

У найбільш загалом вигляді механізм адаптивного управління соціально-економічними системами представлений на Мал. 2.1.1. У рамках адаптивного управління в якості реакції на певні, щодо суттєвізовнішні флуктуації починає активно функціонувати раніше сформований механізм адаптації. В рамках цього механізму діють контури зворотній зв'язку як сигнального (про готовності керованою підсистеми до оперативним змін і необхідному додатковому ресурсному забезпеченні для їх здійснення), так і параметричного характеру (відбивають результати адаптації). При цьому суттєвим умовою ефективного функціонування механізмів адаптації соціально-економічних систем будь-якого профілю і масштабу є високий рівень їх самоорганізації, сприятливий формуванню додаткового позитивного синергетичного ефекту внаслідок адаптивних змін.

На думку відомого литовського спеціаліста в області адаптивного управління в вищому освіті Кястутіса Пелецькіса, стабілізація і цілісність вищих навчальних закладів можуть зберігатися в довгостроковому

періоді тільки з достатньою гнучкістю суб'єктів адміністрування і підготовки збалансованих альтернативних стратегій їх розвитку [383]. він зазначає, розвиток адаптованості вищих навчальних закладів може бути досягнуто за рахунок наступних факторів, таких як:

1. Розвиток вищих навчальних закладів як бізнес-організацій. У цьому випадку основними ринками для вищих навчальних закладів, які використовують принципи роботи ділових організацій, є: ринок освітніх послуг,

ринок праці, ринок наукової і навчальної літератури (Підручники, навчальні посібники і т.д. д.), а також ринок наукових досліджень та дослідно-конструкторських розробок. При такий моделі економічних відносин адаптивне управління повинно грати важливу роль в розвитку і зміцнення конкурентоспроможності освітнього установи.

2. Дуже важливим напрямом для адаптивного управління вищим навчальним закладом є створення організаційної структури, орієнтованою на загальне управління якістю освітніх і науково- технічні послуги. Впровадження системи Total Quality Management передбачає, що якість завжди буде забезпечувати місце на ринку.

3. Реалізація адаптації вищого навчального заклади повинна здійснюватися в том вигляді, коли індивідуальна адаптація викладачів, вчених, дослідників пов'язана з адаптацією до зміненим параметрам навколишнього середовища, пов'язаним з прийняттям організаційних і технічних заходів по зміни існуючих науково-освітніх технологій.

за нашому думці, зведення змісту адаптивного управління до забезпечення оперативною і ефективною реакції вузу тільки на погрози зовнішнього порядку представляється не цілком коректним. Так, в розвитку організації вищого освіти можуть мати місце і суттєві внутрішні загрози, що знижують ефективність педагогічної діяльності та вимагають використання комплексних механізмів адаптації (наприклад, стійкий конфлікт в трудовому колективі, торкаючись інтереси суттєвого кількості ПВП).

Н. А. Заруба продовжує визна чення : – Адаптивна система представляє собою двосторонній процес пристосування: з однієї сторони, освітня система в особі конкретного освітнього установи активно пристосовується до індивідуальних особливостей одного конкретного учня, з іншого, сам учень пристосовується до системи, результаті чого відбуваються його якісні психофізіологічні і особистісні зміни‖ [137]. У наведеному вище визначенні акцент здійснюється на формуванні механізмів взаємний адаптації як освітній організації, так і об'єкта педагогічної діяльності - студент.

У загалом, на наш погляд, **організаційно-педагогічна система адаптивного управління інноваційним розвитком освітній організації**

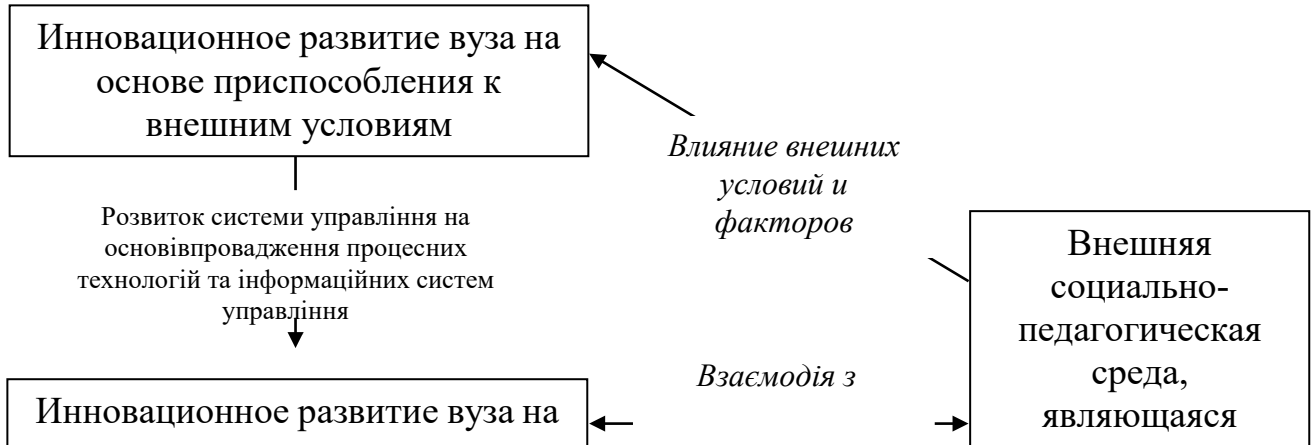
вищого освіти представляє собою динамічнийпоетапний процес модернізації організаційно-управлінських і педагогічних технологій діяльності, забезпечує послідовне досягнення інноваційних цілей пристосування вузу до зовнішнім умов,корекції основних видів діяльності, а також перетворення зовнішньої середи виходячи з інноваційного потенціалу вузу.

В рамках запропонованого визначення інноваційні процеси розвитку сучасних освітніх організацій вищого освіти, формування і вдосконалення систем адаптивного управління і інтеграційний підхід до педагогічному процесу тісним чином взаємопов'язані. Основні напрямки такого роду взаємозв'язку представлені на Рис. 2.2.

Таким чином, з метою забезпечення стійкого розвитку освітній організації, активно використовує інноваційні методи формування і розвитку педагогічних технологій в своєю діяльності, створення та впровадження адаптивної системи управління має бути доповнено механізмами внутрішньої і зовнішньої інтеграції. Внутрішня інтегративність адаптивного управління вузом при цьому передбачає збалансованість, взаємообумовленість змісту та пропорцій розвитку функцій, процесіві проектів в рамках діяльності освітній організації.

В умовах освітнього простору Україні одним із факторів розвитку досліджуваного типу систем управління вишами є певне, в принципі достатньо природне запізнення змісту ФГОС ВО фактичних вимог роботодавців до навичок та компетенцій фахівців: якби такого роду обов'язкові стандарти оновлювалися кілька більше оперативно і результативно, то потреба в формуванні механізмів адаптивного управління, по нашому думці, була б менше значною.

Основні напрямки впливу адаптивного управління на еволюцію стадій інноваційного розвитку освітній організації вищого освіти наведено на Мал. 2.2.



регіональної та/або галузевий інноваційної інфраструктурою

Рис 2.2. Основний контур взаємозв'язку стадій інноваційного розвитку і адаптивного управління вузом в рамках пропонованої методології

Слід відзначити, що в спеціальною літературі недостатньо освітлений питання щодо класифікації видів адаптивного управління організацією вищого освіти. З метою поповнення даного певного пробілу нами уточнено класифікація видів адаптивного управління вузом по значущим організаційно-педагогічним критеріям (Таблиця 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Класифікація видів адаптивного управління організацією вищого професійного освіти (за матеріалам власних досліджень)

Класифікаційний ознака	Види адаптивного управління організацією вищого освіти
1. Об'єкт управління	- адаптивне управління педагогічними процесами організації вищого освіти; - адаптивне управління науково-дослідницької діяльністю вузу; - адаптивне управліннявиховною діяльністю освітній організації; - комплексне адаптивне управління розвитком організації вищого освіти
2. Характер реагування на зовнішні впливу	- реактивне адаптивне керування; - активне оперативне керування; - випереджаюче оперативне управління
3. Тимчасовий горизонт управління	- стратегічне адаптивне управління розвитком вузу; - тактичне адаптивне управління розвиткомвузу; - оперативне адаптивне управління вузом

4. Ступінь зовнішньої інтеграції управління	- ізоляціоністське адаптивне управління вузом; - адаптивне управління в рамках освітнього кластера; - адаптивне управління, інтегруюче централізований і децентралізований рівні вищого освіти
5. Рівень автоматизації управління	- системно автоматизоване адаптоване управління організацією вищого освіти; - частково автоматизоване адаптивне керування; - неавтоматизоване адаптивне управління
6. Ступінь обґрунтованості управління	- адаптивне управління організацією вищого освіти, обґрунтоване на підставі переважно експертного підходу; - адаптивне управління організацією вищого освіти, обґрунтоване за допомогою соціально-педагогічних досліджень; - адаптивне управління, обґрунтоване за допомогою використання математичних методів і моделей

У залежності від об'єкта управління адаптивне управління можна, можливо диференціювати на інтегроване управління педагогічними, науково-дослідницькими і іншими процесами розвитку організації вищого професійного освіти. за думці, в зокрема, К.С. Фіоктистова, система інтегрованого управління розвитком сучасного вузу повинна носити комплексний характер, інтегрувати в єдиною системі координат (і відповідної їй прикладний інформаційно-комунікаційної платформі) власне педагогічні, наукові, господарські і інші процеси [340].

Справді, така інтеграція є істотною умовою потенційної ефективності адаптивного управління організацією вищого освіти, оскільки всі зазначені процеси тісним, нерозривним чином взаємопов'язані: так, для результативного здійснення педагогічної діяльності в вузі необхідна збалансованість відповідних фінансових процесів; в свою черга, від якості педагогічної діяльності у довгостроковій перспективі залежить і фінансова ефективність вузу і т.п. Разом з тим формування комплексної адаптивний системи управління вимагає реалізації суттєвих організаційних зусиль.

У залежності від характеру реагування на зовнішні впливу адаптивне

управління вузом пропонується диференціювати на реактивне, активне та випереджальне. Реактивне адаптивне керування передбачає наявність певного, часто достатньо суттєвого, тимчасового лага між зовнішнім впливом та зміною діяльності вузу. За оцінкою Т.А. Салімової, більшість формуються в справжнє час в вузах УКРАЇНИ сучасних систем управління носить виражено адаптивний характер [281, с.74]. Подібний крапки зору по розглянутому питання дотримується іІ.В. Миргалєєва [217, с.75].

Активне адаптивне управління передбачає наявність мінімального тимчасового лага між змінами зовнішньої середовища, актуальними для соціально-педагогічної діяльності вузу, і його реакцією.

Істотним умовою формування активного адаптивного управління вузом є наявність розвиненою інформаційної системи, проведення регулярних соціологічних досліджень, мінімізація трансакційних витрат, пов'язаних з пошуком, обробкою, перевіркою релевантності інформаційних потоків, надають вплив на педагогічну і інші сфери організації вищого освіти. Зрештою, найбільш потенційно ефективним є випереджаюче адаптивне управління вузом, в рамках якого реакція здійснюється відповідно до потенційних, найбільш ймовірними змінами зовнішньої середовища. Разом з тим даний вигляд адаптивного управління є найбільш трудомістким, небезпечним додатковими ризиками не цілком точної модифікації системи і пріоритетів управління освітній організацією.

Таким чином, в відповідно з пропонованим підходом, адаптивне управління в сфері вищого освіти представляє собою комплекс взаємопов'язаних, синергетично узгоджених функцій, процесів, проектів,

механізмів розвитку вузу, що забезпечують довгострокове стійкевдосконалення його інноваційної діяльності в власне педагогічному, організаційному, кадровому та інших аспектах. За рахунок системноговикористання потенціалу інтеграції, комплексної автоматизації діяльності, застосування інструментарію збалансованої системи показників, адаптивне управління дозволяє здійснити послідовну трансформацію стадій інноваційного розвитку вузу - від пасивного пристосування до новаціям зовнішньої середи до активного інноваційного

перетворення останньої.

2.2. Закономірності та принципи функціонування організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу

Розглядаючи управління вищим освітою як складову педагогічної діяльності, слід зазначити, що вона виступає об'єктом вивчення педагогічної науки з точки зору організаційно-управлінських відносин, що у процесі реалізації освітніх програм. У рамках дослідних положень парадигм педагогічної науки, які розглядають окремі аспекти управління вищою освітою, найбільш актуальними і значущими є закономірності, загальні і приватні принципи, моделі, методи і способи управління освітою на централізованому (загальносистемному), децентралізованому (ВНЗ) і особистісний рівень її функціонування. При цьому, на наш погляд, найбільш проблемним ділянкою досліджень є децентралізований рівень управління в сфері вищого освіти, в площині якого знаходиться справжнє Вивчення.

Слід відзначити, що широкий спектр особливостей функціонування освітніх організацій вищої освіти, а також їх високий рівень динамічності розвитку не передбачає наявності загальної (універсальної) теорії управління освітній діяльністю в вузі, яка могла би систематизувати наявні методологічні і практичні підходи до вивченню та управління цією сферою.

Якщо розглядати систему управління вищим освітою з крапки зору рівня впливу і супідрядності її елементів, то можна, можливо виділититакі основні підсистеми, як загальне управління системою вищого освіти, управління міжвузівським взаємодією, управління вищим

освітою на рівні ВНЗ, а також співробітників ВНЗ (АУП, ПВП, УВП) як учасників освітнього процесу.

Процеси управління у сфері вищої освіти є надзвичайно складними, багатоаспектними і різноплановими. У зв'язку з цим управліннявищим освітою на децентралізованому рівні в умовах інноваційного розвитку повинно здійснюватися на основі застосування адаптивного управлінняв відповідно з виявленими закономірностями.

методологічної основою адаптивний системи управління вищим освітою є комплекс взаємопов'язаних організаційно- педагогічних парадигм, закономірностей і принципів, націлених на забезпечення якості освіти на основі підвищення ефективності функціонування і інноваційного розвитку вузу (Таблиця 2.2.1).

Вклад компетентнісної педагогічної парадигми (Н. Хомський, Р. Уайт, Дж. Равен, Н.В. Кузьміна, А.К. Маркова, В.М. Куніцина, Г.Е. Білицька, Л.І. Берестова, В.І. Байденко, О.В. Хуторський, Н.А. Гришанова, А.А.Деркач, І.А. Зимова і ін[143]) в пропоновану організаційно-педагогічну систему адаптивного управління складається в формуванні цільовий компоненти інноваційного розвитку освітній організації. Реалізація даної парадигми здійснюється створенням моделі особистісно-професійногорозвитку випускників у контексті вимог ФГОС ВО та професійних стандартів, на основі якої буде організовано формування у учнів стійких адаптивних здібностей, що забезпечують у них конкурентоспроможність на ринку праці. Необхідного якості підготовки при цьомуможна досягти тільки при комплексному випереджальному розвитку того, хто навчається в рамках спеціально спроектованою дидактичною системи з керованим якістю підготовки, побудованою на єдиною платформі підготовки в метричному компетентнісний форматі, оцінюваному по шкалою якості володіння компетенціями. Слід відзначити, що в дидактичних системах нового покоління шкала якості володіння компетенціями є також шкалою моніторингу якості підготовки.

Таблиця 2.2.1Закономірності і загальні принципи адаптивного управління (за матеріалам власних досліджень)

рівні адаптивного управління	Закономірності адаптивного управління	Загальні принципи адаптивного управління
Загальносистемний (Централізований)	Відповідність системи адаптивного керування особливостям, стану та тенденціям розвитку вищого освіти	- відповідності - єдності інноваційної стратегії
	Освітня система стає інноваційною, якщоцільовий компонент системи визначає необхідність адаптивного управління	- цільовий спрямованості розвитку - реальність і досяжністьцілі

Внутрішньовузівський	Взаємодія вузу з зовнішньої середовищем визначається стадіями розвитку системи адаптивного управління (пристосування, корекції, перетворення)	- взаємообумовленості - раціональної невизначеності - гнучкість управлінської системи
	Розвиток системи адаптивного управління у вузі пов'язане з зміною пріоритетів у застосування управлінських підходів (функціональної, процесний, проектної)	- оптимального поєднанняуправлінських підходів - комплексності - паритетності (децентралізація) - інтегрованого цілого - гомеостатичність (Збереження сталості) - автоматизації
Особистісний	Ефективність проектування та реалізації у вузі інноваційних освітніхтехнологій визначається рівнем мотивації викладача до інноваційної активності	- зворотній зв'язку - визначення критеріїв оцінки - ефективності
	Конкурентні переваги випускника вузу в сучасних умовах забезпечуються рівнем розвитку у них адаптивних здібностей	- випереджувального характеру освіти (випереджальногорозвитку) - конкурентоспроможності - суб'єктності - орієнтації на формування універсальних компетенцій

Управління педагогічною системою має інституційну природу, оскільки вона відображає загальновизнані інституційні фактори та інституції управління. Інституційну структуру, формуючу управлінську парадигму в системі вищого освіти, утворюють освітні програми, наукові знання і прикладні дослідження, методичні, правові, соціальні та освітні інститути, а також зовнішні соціально-Економічні системи. Інституційний категорійно-понятійний апарат управління вищою освітою може бути представлено такими атрибутами, як:

- інституційні фактори, здійснюють функціональне вплив на формування якості освіти в вигляді дидактичних, методичних і наукових розробок по освітнім програм, методичного та практичного інструментарію управління, цільових установок та формалізованих очікувань основних зацікавлених сторін, навчальних програм та навчально-методичних розробок;
- інституції управління, репрезентують зовнішнє прояв управління освітою в вигляді цільових установок, концепцій, методів і іншого

інструментарію прийняття управлінських рішень, фактично використовуваних управлінцями в рамках інноваційного розвитку.

Таким чином, застосування інституційною парадигми в якості концептуальної основи організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вишу дозволяє визначити необхідність раціоналізації системи функцій елементів управління за рахунок інтеграції інститутів освітнього процесу та створення проектних організаційних структур.

Закономірності і принципи як методологічні основи аналізованої організаційно-педагогічної системи адаптивного управління є не лише деяким узагальненням, а ще й дієвим знанням, спрямованим на осмислення і перетворення існуючою насправді. Принцип дійсний і корисний настільки, наскільки він реально відображає об'єктивні сторони і закономірності насправді. Виходячи з цього, в сукупності принципів формування організаційно-педагогічної системи адаптивного управління вищим освітою в умовах інноваційного розвитку вишу можна назвати дві групи. В першу групу ми включаємо загальні принципи, що дозволяють зосередити увагу на загальних проблемах управління освітньою діяльністю для більшості сукупностей об'єктів управління і освітніх процесів в вузі, витікаючі з позначених педагогічних і управлінських парадигм. Методологічне значення загальних принципів насамперед у тому, що вони сприяють посилення інтеграції наукових досягнень і передового досвіду, висловлюють зв'язок між загальними властивостями основних елементів управління та процесів, а також об'єднують галузі знань та системи методів, що знаходяться в діалектичному єдності, в єдину загальну систему.

Другу групу принципів складають приватні принципи, методологічне значення яких у тому, що вони висловлюють відносини між окремими елементами організаційно-педагогічної системи адаптивного управління освітньою діяльністю, а також сприяють виявлення специфічних особливостей формування адаптивний системи управління. Приватні принципи формування організаційно-педагогічної

системи адаптивного управління ВНЗ будуть розглянуті у третьому розділі нашомуроботи.

на централізованому рівні адаптивного управління формуються обов'язкові для всіх організацій вищого освіти закономірності, що випливають із необхідності реалізації уніфікованого державного підходу до якості даного рівня освіти, здійснюваного на основі інструментарію нормативного регулювання, стандартизації і т.п. Безпосередньо на зміст даного рівня адаптивного управління освітня організація вплинути не в стані. Тим не менше, облік закономірностей зазначеного рівня є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності організації вищого освіти в загалом. Основними закономірностями, виділеними автором в рамках централізованого рівня адаптивного управління, є:

1. Відповідність організаційно-педагогічної системи адаптивного управління вузу особливостям, станом і тенденціям розвитку вищого освіти. Іншими словами, ефективне, в т.ч. інноваційне розвиток сучасних організацій вищого освіти можливо тільки при комплексної адаптації вузу до регулятивним механізмів державних і регіональних органів управління освітою, формованим ними нормам і

стандартів. на основі зазначеною закономірності централізованого рівня формуються наступні принципи адаптивного управління:

Принцип відповідності . У сучасних умовах системі вищого освіти характерна висока інтенсивність розвитку, що супроводжується змінами тенденцій, технологій, підходів і виявляється в особливостях і стан вищої освіти. Нові тенденції, що прийшли на зміну старим, не завжди заперечують їх, а частіше тільки звужують сферу їх застосовності, що дозволяє судити о наступності в управлінні розвитком вищого освіти. У зв'язку з цим адаптивне управління вищою освітою на загальносистемному рівні повинно відбивати вимоги і очікування глобальних тенденцій розвитку вищої освіти, зберігаючи при цьому своє значення для старих (попередніх) технологій, стали окремим випадком нових.

Принцип єдності інноваційної стратегії . Стратегія інноваційного розвитку вищого освіти на загальносистемному (державному) рівні повинна враховувати економічні, фінансові, технологічні, кадрові можливості держави, і навіть соціально-політичні чинники суспільства. Внесок цього принципу у реалізацію організаційно-педагогічної системи адаптивного управління

проявляється в тому, що в ідеалі стратегічні плани та програми розвитку системи ВО повинні ґрунтуватися на інноваційних, випереджаючих тенденціях розвитку і вдосконалення галузей економіки і

соціальної сфери, що забезпечують, відповідно, принципово нові вимоги до фахівців - випускникам вишів.

Принцип цільової спрямованості розвитку . Реалізація цього принципу передбачає обов'язкову цільову орієнтацію програм розвитку рішення актуальних проблем вищого освіти. Обов'язковим продовженням цілепокладання є визначення змісту робіт, які необхідно виконати для досягнення мети. Для створення АСУ повинна бути визначено мета інноваційного розвитку, забезпечена цілісність системи для досягнення поставленою цілі, визначено показники і критерії досягнення цілі, розроблено план досягнення заданою цілі.

Принцип реальності та досяжності мети . Цей принцип передбачає приймати управлінські рішення тільки на основі зважування всіх плюсів та мінусів майбутніх дій і чіткого аналізу досяжності цілі при наявних умовах.

Наведені вище взаємопов'язані принципи загальносистемного рівня мають, на наш погляд, важливе значення для формування ефективних систем адаптивного управління. Так, відсутність чітких цілей довгострокового розвитку або їх декларативність дезорганізують поточний функціонування

освітній організації, провокують нераціональне використання організаційних, кадрових, матеріальних, інформаційних і інших видів внутрішньовузівських ресурсів. Крім того, організація ВО, цілі і пріоритети якої належним чином не обґрунтовані, як правило, має менш стійкі конкурентні позиції та переваги на досить динамічному розвиткуринку освітніх послуг.

Принцип гнучкості управлінської системи . Організація адаптивного управління вищим освітою полягає в постійному вивченні змін зовнішнього і внутрішнього середовища та виявлення їх впливу на розвиток системи, результаті чого проводиться постійна коригування стратегічних цілей, визначення траєкторій та вибір коштів розвитку.

Принцип взаємозумовленості . На початковому етапі формування в вузі організаційно-педагогічної системи адаптивного управління визначальну роль грають фактори зовнішньої середовища. З розвитком в вузі

адаптивного управління і підвищенням його включеності в інноваційну систему ступінь впливу зовнішньої середи на вуз знижується. ВНЗ з розвиненою системою адаптивного управління більшою мірою сам стає генератором інновацій, що впливають на галузь чи регіон.

Принцип раціональної невизначеності . Реальне управління розглядає не тільки об'єкт управління, а й ситуацію, що його оточує. Можна, можливо виділити певну, частково визначену і невизначену ситуацію. Чим більше невизначеності, тим більше варіантів розвитку подій та варіантів прийняття рішень. Відповідно, чим більший рівень інноваційності в організаційно-педагогічної системі адаптивного управління, тим більше невизначеності і навпаки. При цьому невизначеність повинна носити раціональний характер, не вести до ризикам деструкції педагогічної системи загалом.

Принцип оптимального поєднання управлінських підходів . Реалізація вищої освіти передбачає проектування, планування, реалізацію освітніх програм, їх ресурсне, матеріально-технічне, кадрове забезпечення, контроль якості процесу, умов і результатів. Кожен з цих компонентів вищого освіти вимагає застосування відповідних управлінських підходів, найбільш повно відбивають їх сутнісні Характеристики і що забезпечують ефективність реалізації.

Принцип комплексності . Комплексність в адаптивному управлінні вищим освітою означає необхідність всебічного охоплення всією керованою системи, обліку всіх сторін, всіх елементів, всіх властивостей, забезпечуючи горизонтальні координаційні зв'язку. Організаційно данийпринцип реалізується, раніше всього, на основі єдиною інтегрованою інформаційно-комунікаційної системи управління організацією вищого освіти.

Принцип паритетності (децентралізації) . Всі рівні управління та підрозділи вузу рівні між собою з крапки зору визначення інтегрованості системи, тобто. вдосконалення управління обов'язково поширюється на всі рівні і підсистеми.

Принцип інтегрованого цілого . Систему можна, можливо назвати інтегрованою тільки після проведення інтеграції її компонентів, коли «вихід» одного процесу управління (Підсистеми) є «входом» наступного процесу. При розгляді системи управління принцип

інтегрованого цілого визначається конкретністю вихідний інформації однієї

підсистеми (завдання), що передається на вхід іншої підсистеми (завдання).

Принцип гомеостатичності (збереження сталості) . Інтегрована система - це самоналаштовується інформаційна система зі зворотним зв'язком, спрямованої на підтримку необхідної якості керуючих впливів на стабільний рівень. Іншими словами, процес реалізації функції управління в умовах невизначеності і виникаючих обурень на всіх рівнях управління з урахуванням зворотних зв'язків має бути постійно забезпеченим.

Принцип автоматизації . Вдосконалення процесу управління можливо при використанні комп'ютерних технологій керування на основі інтеграції функції управління та обробки даних. Інтегрована система обробляє в єдиному комплексі завдання проектування і реалізації ВО та завдання управління інноваційним розвитком. У системі посилюється взаємозв'язок розрахунків і робіт, виконуваних в кожному з самостійно

функціонуючих підрозділів, поглиблюється по вертикалі взаємодія рівнів управління, скорочується тимчасовий інтервал управління.

Принцип зворотного зв'язку . Система управління вищою освітою на внутрішньовузівському рівні повинна мати стійкий внутрішній зв'язок між керуючої та керованої системами, яка виконує інформаційну та координуючу функцію і є необхідним умовою адаптивного управління. Суть цього принципу полягає в тому, що будь-яке відхилення системи від заданого або очікуваного параметра (стану) є джерелом нового управлінського рішення.

Принцип визначення критеріїв оцінки . Для оцінки ефективності, результативності і якості діяльності викладача або управлінця в вищому освіті необхідно встановити відповідні показники і критерії їх оцінки. Даний принцип припускає наявність системи збалансованих, узгоджених, різнопланових об'єктивних кількісних критеріїв оцінки результативності функціонування освітній організації системи ВО, на підставі динаміки яких, зіставлення зі значеннями аналогічних показників ведучих вузів даного напрямки підготовки можуть бути визначено найбільш значущі пріоритети вдосконалення інноваційного розвитку. У цілому даний принцип адаптивного управління протилежний досить суб'єктивістському підходу до розвитку вузу та його окремих підрозділів, який характерний в даний час час для керівництва ряду організацій ВО УКРАЇНИ.

Принцип ефективності . Основний завданням адаптивного управління розвитком вузу є забезпечення виконання його інституційної місії на основі реалізації затребуваних освітніх програм, твори наукових досліджень і участі в розвитку товариства (триєдині цілі Університету 3.0). Ефективність адаптивний системи управління в вищомуосвіті залежить від ступеня інтегрованості цих напрямів діяльності, від застосування сучасних освітніх технологій і інноваційних методів дослідження, від відповідних управлінських підходів і технологій. У рамках пропонованої методології адаптивного управління розвитком організації вищої освіти принцип ефективностіприпускає узгоджений облік таких основних груп показників, як відповідність обов'язковим нормативам Міністерства науки і вищого освіти УКРАЇНИ, внутрішні критерії якості освітнього процесу, показники оцінки якості підготовки випускників вузу ринком праці, критерії ефективності розвитку ПВП і показники інноваційної активності діяльності освітньої організації

Принцип випереджаючого характеру освіти . У сучаснихумовах вища освіта повинно бути спрямовано на інноваційну складову як в зміст, так і в технологіях освіти. Знання, вміння та навички, а також компетенції, що формуються на їх основі, повинні бути орієнтовані на технології і потреби «завтрашнього дня», забезпечуючизатребуваність випускника на ринку праці.

Принцип конкурентоспроможності . Слід відзначити, що сучасний випускник вищою школи повинен мати здібностями максимальногорозширення власних можливостей з метою реалізації себе на особистісному, соціальному і професійному рівнях. Принцип конкурентоспроможності особистості передбачає цілеспрямований розвиток у здібностей, що навчаються організації діяльності і поведінки в нових умовах на основі застосування

нетрадиційних підходів до рішенню соціальних завдань і професійнихпроблем, а також вміння адаптуватися в нестандартні ситуації.

Принцип суб'єктності. Справжній принцип визначає розвиток здібностей особистості як визначальною Характеристики освітній діяльності. При цьому затверджується (К.А. Абульханова), що особистість стає суб'єктом в результаті дозволу протиріч між системою цілей, мотивів, домагань і обставинами, що породжують ці протиріччя в рамках широкого кола педагогічних і суміжних взаємодій.

Принцип орієнтації формування універсальних компетенцій . Адаптованість сучасного вищого освіти до динамічно змінним умовам економіки, ринку праці, потребам товариствавимагає, перш за все, формування у майбутніх спеціалістів універсальних компетенцій, які деякими вченими [213] розглядаються як вигляд

взаємозв'язку у структурі освіти, побудований з урахуванням мети формування комплексної компетентнісний спрямованості в підготовці майбутнього професіонала-фахівця. Виділений принцип адаптивного управління організацією вищої освіти не суперечить вимогам до достатньо вузької спеціалізації випускників, що пред'являються сучасним ринком праці. Міжгалузевий характер багатьох сучасних підприємств, активний розвиток міждисциплінарних наукових досліджень об'єктивно обумовлюють стратегічний попит на спеціалістів, що володіють компетенціями Універсального порядку.

У рамках кожного з зазначених рівнів виділено основні закономірності розвитку системи адаптивного управління На централізованомурівні такого роду закономірності в значною ступеня обумовлюються необхідністю постійною інноваційної модернізації системи вищого освіти відповідно до потреб динамічно мінливої зовнішньої соціально-економічного середовища, на внутрішньовузівському рівні – необхідністю забезпечення ефективною і оперативною внутрішньої і зовнішньої інтеграції педагогічного процесу, на особистісному рівні – потребами формування конкурентоспроможності, суб'єктності випускників, необхідністю синтезу глибоких професійних знань і оволодіння універсальними компетенціями. У рамках закономірною для кожного рівня аргументована система принципів адаптивного управління, показано з взаємозв'язок і особливості реалізації для організацій ВО, що знаходяться на різних стадіяхінноваційного розвитку

Висновки до другого розділу

1. У сучасних умовах інноваційного розвитку вищого освіти принципове значення набуває обґрунтування концептуальних основ та формування концепції і методичного інструментарію організаційно- педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вишу на децентралізованому рівні, в

максимальною ступеня заснованою на інтегрованому використання сучасних управлінських підходів.

2. У організаційному плані адаптивне управління інноваційним розвитком вузу є комплекс взаємопов'язаних, синергетично узгоджених функцій, процесів, проектів, механізмів розвитку вузу, що забезпечують довгострокове стійке вдосконалення його інноваційної діяльності в власне педагогічному, організаційному, кадровому і інших аспекти.

3. Адаптивне управління реалізується на централізованому, внутрішньовузівському і особистісному рівнях управління в сфері вищого освіти. Централізований рівень формує інституційні умови і цільові установки функціонування системи адаптивного управління. Основним об'єктом розвитку аналізованої системи є внутрішньовузівський рівень, від ефективності якого, своєю чергою, залежить якість розвитку і вдосконалення особистісного рівня адаптивного управління, включає в себе розвиток професійних компетенцій та індивідуальною суб'єктності як студентів, так і представників професорсько-викладацького складу.

4. У межах кожного рівня автором виділено основні закономірності розвитку системи адаптивного керування. На централізованому рівні такого роду закономірності значною мірою зумовлюються необхідністю постійною інноваційної модернізації системи вищого освіти ввідповідно з потребами динамічно мінливою зовнішньої соціально- економічною середовища, на внутрішньовузівському рівні - необхідністю забезпечення ефективною і оперативною внутрішньої і зовнішньої інтеграції педагогічного процесу, на особистісному рівні – потребами формування конкурентоспроможності, суб'єктності випускників, необхідністю синтезу глибоких професійних знань і оволодіння універсальними компетенціями. У рамках закономірною для кожного рівня аргументована система принципів адаптивного управління, показано їх взаємозв'язок і особливості реалізації для вузів, що знаходяться на різних стадіях інноваційного розвитку

РОЗДІЛ 3.
ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСВІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ

3.1. Вплив системи адаптивного управління інноваційним розвитком на педагогічні процеси і показники якості освіти вузу

Розроблена концепція адаптивний системи управління вузом апробованаавтором в Львівському державному університеті фізичної культури імені Івана Боберського(ЛДУФКіІБ) в 2016 – 2021рр...

Основними напрямами інноваційної модернізації розвитку ЛДУФКіІБ внаслідок комплексного впровадження інструментарію адаптивного системи управління в досліджуваний період з'явилися:

- розширення діапазону напрямів підготовки фахівців в рамках бакалаврату і магістратури (процесна Модель, розвиток функціональною моделі в частини формування системи нових функцій підрозділів ЛДУФКіІБ);
- забезпечення інтеграції навчальних курсів, їх взаємодоповнення, винятки нераціонального дублювання змісту навчальних дисциплін, існував до 2013 р. (на підставі цілеспрямованої діяльності відділуменеджменту якості освіти, його впливу на підставі адаптивний системи управління забезпечення позитивної педагогічної синергетики навчальних дисциплін);
- поглиблення процесів педагогічної інтеграції зі структурними підрозділами ЛДУФКіІБ іншого освітнього рівня
- формування індивідуальних, гнучких освітніх програм для студентів – постійних учасників вітчизняних та міжнародних змагань (на підставі процесної моделі);
- розробка і використання інтегрованою інформаційної системи управління навчальним процесом;
- інтенсифікація формування системи елективних і факультативних дисциплін на підставі функціональною моделі управління;
- активізація залучення ПВП ЛДУФКіІБ, студентів (насамперед учнів по програмам магістратури) і аспірантів в науково- дослідні і інноваційні проекти вузу на основі формування тимчасових проектних організаційних структур у рамках

адаптивної системи управління і ін.

Таким чином, на першим етапі інноваційного розвитку (Етап пристосування) одним з основних результатів впровадження розробленою адаптивної системи управління у ЛДУФКіІБ стало суттєве збільшення частки елективних і факультативних курсів в загальної структурі навчальних дисциплін(Мал. 4.1.1).

Елективні курси є дисципліни на вибір студентів. З позицій сучасної педагогіки вони є дієвим інструментом адаптації потенційних випускників вузу до ситуації на том сегментігалузевого ринку праці, в рамках якого вони планують здійснювати трудову діяльність. Одночасно інтенсивне розвиток системи елективних та факультативних курсів виступає як реалізація стратегії адаптації педагогічного процесу самої освітній організації до індивідуальним запитам користувачів освітніх послуг. Як показано на рис. 3.1., в 2015 - 2021 мм. показник частки елективних і факультативних дисциплін у загальній структурі навчальних курсів ЛДУФКіІБ збільшився з 7,4% до 18,3% чи 2,47 разу. Слід зазначити, що за даними 2021 р. середня питома вага такого роду дисциплін в загальної структурі навчальних курсів організацій вищої освіти фізкультурно-спортивного профілю України склав лише 9,2%.

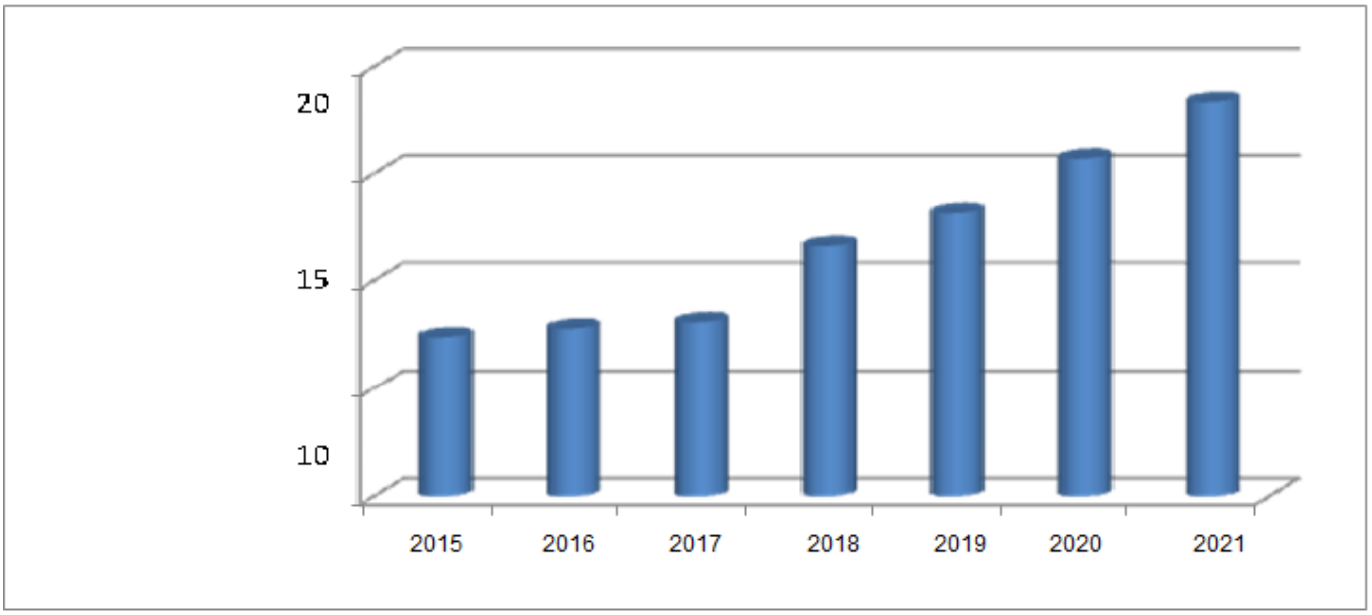


Рисунок. 3.1. Динаміка питомої ваги елективних і факультативних дисциплін в загальної структурі навчальних курсів ЛДУФКіІБ, %

Інтенсивне розвиток системи елективних курсів ЛДУФКіІБ ґрунтується на функціонуванні наступних основних підсистем та елементів розробленою

адаптивної системи управління:

- вдосконалення змісту функцій кафедр організації вищого освіти в відповідно з формуванням нового кола дисциплін, розробки їх методичного забезпечення в рамках функціональною моделі адаптивний системи управління;

- формування та розвиток індивідуалізованого, гнучкого розкладу для елективних курсів в рамках процесний моделі;

- інтеграція практикоорієнтованих елективних курсів в систему наукових і інноваційних проектів, реалізованих в рамках ЛДУФКіІБ, на основі проектних організаційних структур.

Проте сама по собі висока питома вага елективних навчальних курсів у загальної структурі дисциплін ще не є індикатором ні якості освіти, ні педагогічної ефективності розробленою автором і впровадженої в діяльність даної освітній організації адаптивний системи управління. Одним із узагальнених внутрішніх показників якості освітнього процесу є середній показник екзаменаційної успішності окремих категорій студентів (Рис. 3.2).

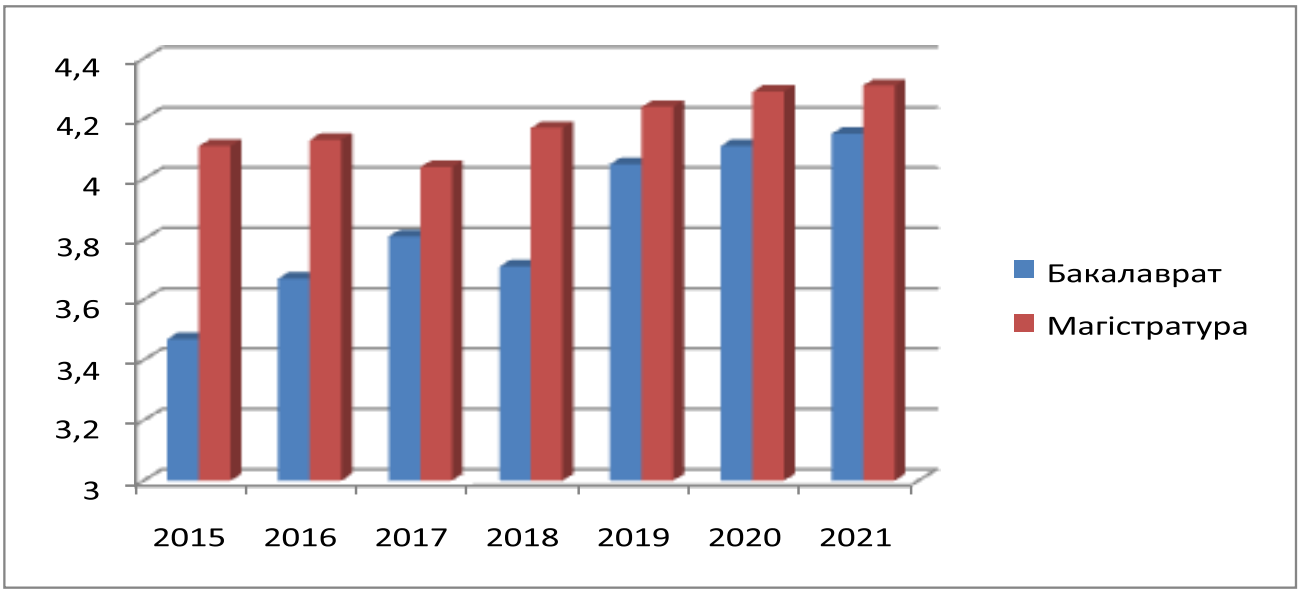


Рис. 3.2. Динаміка середнього балу екзаменаційної успішності студентів ЛДУФКіІБ до і після впровадження адаптивної системи управління

Як показано на рис. 4.1.2, в результаті впровадження адаптивний системи управління педагогічними процесами в ЛДУФКіІБ середній екзаменаційний бал учнів у рамках програм бакалаврату збільшився з 3,47 бала (2011) р.) до 4,15 бала (2017) р.) або на 19,9%, що достатньо суттєво. У рамках магістерських програм досліджуваної організації

вищої освіти середній екзаменаційний бал збільшився з 4,11 до 4,31 або на 4,8% [5].

Основними причинами такого роду стійкого зростання, крім розглянутою вище системи елективних курсів, які передбачають більше високий рівень зацікавленості студентів у здобутті освітнього матеріалу і, відповідно, при інших рівних умовах, більше високу середню успішність, стали реорганізація в рамках адаптивний системи управління ЛДУФКіІБ самостійною роботи студентів, прискорена інноваційна модернізація технологій і методик педагогічної діяльності.

Так, у рамках впровадженої в ЛДУФКіІБ адаптивної системи управління поряд з традиційними формами організації навчального процесу (лекції, практичні, семінарські заняття, самостійна навчальна робота учнів, підготовка рефератів, курсових та випускних кваліфікаційних робіт, навчальна і виробнича практики), викладання в Академії здійснюється із застосуванням нових технологій навчання, орієнтованих на активізацію пізнавальної діяльності студентів. До таких форм належать: кейс-стаді, дискусії, ділові і рольові ігри, практикуми, пошуковий і колективний методи, відеолекції та ін.

Практикується проведення занять з організацією роботи в малих групах тав формі тестування професійних якостей студентів. Наприклад, на кафедри сервісу та туризму під час проведення занять для студентів використовуються комп'ютерні імітаційні ігри з використанням програм Кодекс,
"Гарант" та інших спеціалізованих програмних продуктів. Комп'ютерні імітаційні ігри передбачають відпрацювання методів вирішення певногокомплексу завдань економіки та управління сфери обслуговування, гостинності та туризму. Застосування і аналіз управлінських рішень в іграх супроводжується вивченням теоретичного матеріалу. При вивченні ряду дисциплін використовуються Інтернет ресурси при проведенні лабораторного практикуму.

За дисципліною «Олімпійський рух» кілька семінарських занять організовано у формі олімпіади. Крім цього, завдання самостійної роботи студентів по даної дисципліни представляють собою проектування і розробку документів планування і контролю навчально-тренувальногопроцесу в спорт.

При викладання ряду дисциплін використовується проблемний метод навчання, при якому студенти діляться на мікрогрупи по 3-4 особи та перед ними

ставиться наукова проблема, яку студенти вирішують за допомогою проведення найпростіших наукових досліджень. При такому побудові занять студенти опановують методику та методологію педагогічного дослідження в сфері фізичної культури, спорту та туризму.

Концептуально діалектика розробленої адаптивної системи управління організацією вищої освіти у тому, що адаптивність самої освітньої організації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, в тому числа інституційного характеру, повинна в кінцевому підсумку виявлятися в високому рівні адаптивності випускників до потреб галузевого ринку праці в професійних навичках і компетенціях. У цьому сенсі принципове значення має показник питомої ваги випускників, працевлаштованих по спеціальності: по ЛДУФКіІБ даний показник збільшився з 74,1% в 2011 м. до 81,3% в 2017 м. або на 7,2 відсоткових пункту, що, з урахуванням досить високого рівня конкуренції на галузевому ринку праці сегменті молодих фахівців (особливо по спеціальностям профілюготельної справи і туризму) достатньо суттєво.

Основний причиною збільшення даного показника стало підвищення рівня практикоорієнтованості освітніх програм ВНЗ, що реалізується в рамках компетентнісної парадигми розробленою адаптивний системи управління і забезпечене відповідними блоками функціональною і процесний моделей.

Крім того, як показано на рис. 3.3, у 2017 – 2021 роках. частка студентів, працевлаштованих по місцю проходження виробничої практики, збільшувалася прискореними темпами, експонентно. Такого роду збільшення було обумовлено реорганізацією системи управління проходженням виробничої практики в рамках процесний моделі розробленою адаптивний системи управління (погодження і оперативна коригування планів і програм проходження практики з потенційними роботодавцями,

використання системи тимчасового працевлаштування студентів на період практики, індивідуальне взаємодія керівника практики від ЛДУФКіІБі організації - бази практики, яке зазвичай Відсутнє або носить формальний характер і т.п.).

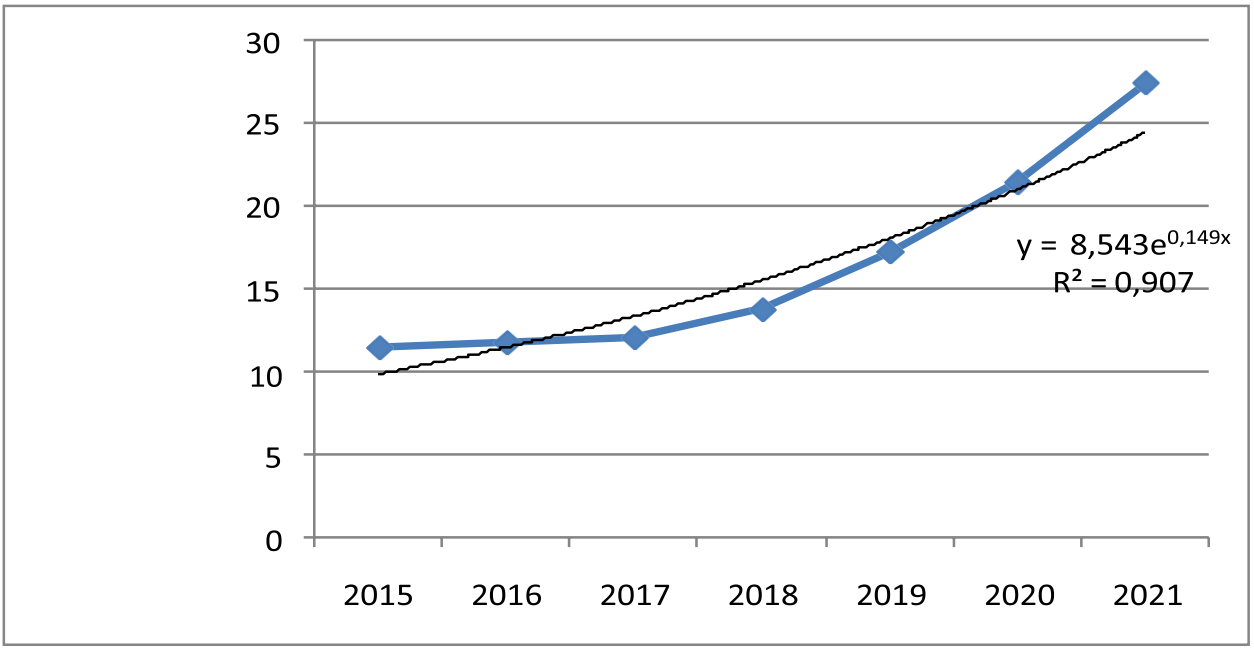


Рис. 3.3. Динаміка частки випускників ЛДУФКіІБ, працевлаштованих по місцю проходження переддипломної практики (% від загальної чисельностівипускників)

У галузевому аспекті значущою характеристикою функціонування організацій вищої освіти фізкультурно-спортивного профілю є динаміка студентів, є переможцями і призерами змагань різного рівня (рис. 4.1.5).

Як показано на Мал. 4.1.5, за 2011 - 2017 мм. чисельність студентів ЛДУФКіІБ, є призерами регіональних спортивних змагань, зросла в 1,71 рази, змагань всеукраїнського рівня - в 1,82 рази, міжнародних змагань - в 2,54 рази. Вплив розробленою нами адаптивної системи управління на позитивну динаміку цього показникаполягає в наступному:

- можливість розробки та оперативного коригування індивідуальних навчальних планів для студентів, регулярно беруть участь в змаганнях різного рівня, з метою раціонального поєднання процесів формування

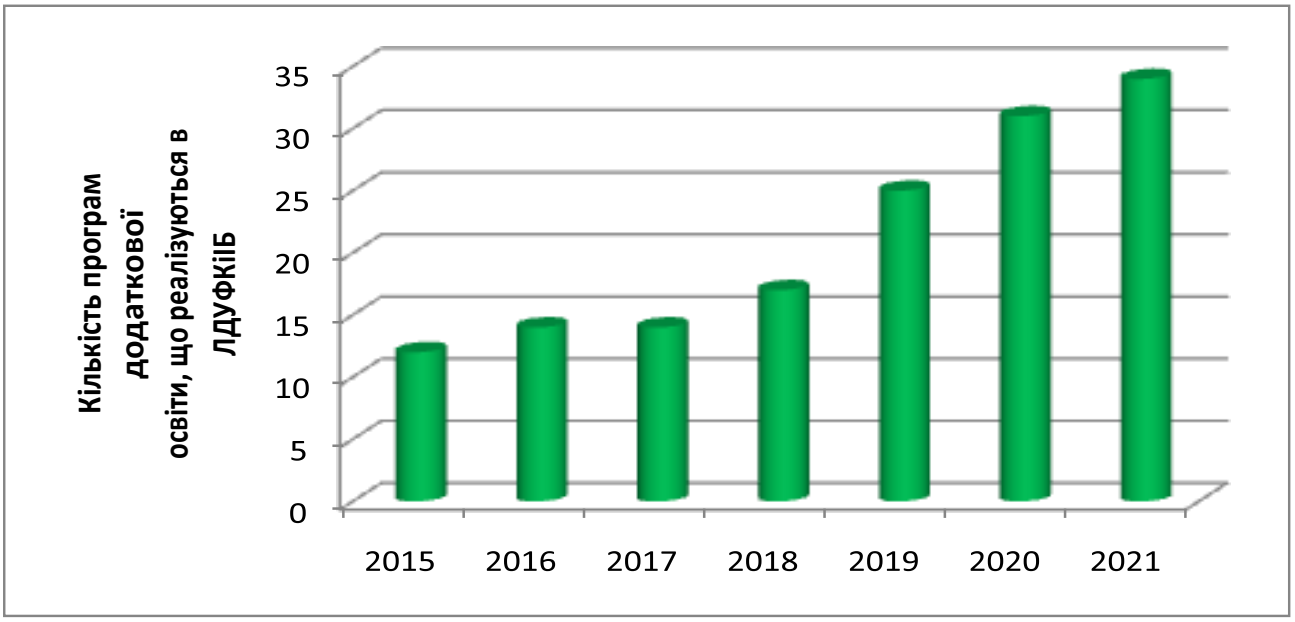
спортивної кар'єри і оволодіння знаннями і навичками в обсягах,передбачених вимогами ДЕРЖС ВО;

- організація забезпечення тренерським складом та інвентарем на об'єктах, що знаходяться на балансі ЛДУФКіІБ;

- участь ЛДУФКіІБ в якості організатора або співорганізатора спортивних змагань різного рівня (на основі координації навчального процесу, використання

кадрового потенціалу і фондів академії для організації змагань в рамках блоків сформованою процесний моделі).

Одним з значимих показників інтенсивності і ефективності освітній діяльності також є кількість програм додаткової освіти (рис. 3.4.).



Мал. 3.4. Кількість програм додаткового професійного освіти, реалізованих ЛДУФКіІБ, од. в рік.

Як показано на рис. 3.4, у 2011 – 2017 рр. загальна кількість програм додаткової освіти, що реалізуються в рамках ЛДУФКіІБ, зросла з 12 до 34 на рік чи 2,83 разу. При цьому такі програми характеризуються якісним різноманітністю: так, в зокрема, в 2017 м. були реалізовані програми в області спортивного менеджменту, спортивної психології, підвищення кваліфікації фахівців в області здорового живлення, організації екскурсійної діяльності, здійснення тренерської діяльності в окремих видах спорту і т.п. Розробка методичного забезпечення програм додаткового освіти і залучення до їх реалізації фахівців ЛДУФКіІБ різного профілю здійснюється на основі процесний моделі розробленою адаптивний системи управління.

Основним ресурсом розвитку будь-який організації вищого професійного освіти є її кадровий потенціал. Розроблената впроваджена в діяльність ЛДУФКіІБ адаптивна система управління впливає на досконаліть відтворення кадрового потенціалу даної освітньої організації в наступних основних напрямках:

- створення з 2018 р. індивідуального рейтингу працівників освітньої

організації, враховує рівень їх педагогічної, науково- дослідницької і спортивної активності, на підставі чого формується частина фонду оплати праці ПВП ЛДУФКіІБ;

- підвищення можливостей ефективних комунікацій між різними групами ПВП, розвиток проектів міжкафедрального освітнього та науково-дослідницького взаємодії;

- непряме сприяння адаптивній системі управління процесу підвищення рівня ступеня кадрового складу академії за рахунок інтенсифікації організації і проведення галузевих конференцій і, відповідно, збільшення можливостей публікації матеріалів за тематикою дисертаційних досліджень різного рівня і профілю, активізації процесів підвищення кваліфікації ПВП, збільшення можливостей здійснення профільних відряджень і т.п.

Однією з інтегральних характеристик ефективності відтворення кадрового потенціалу організації вищої освіти є коефіцієнт плинності кадрів (Рис. 4.1.7).

Як показано на рис. 3.5, за період 2015 – 2021 років. коефіцієнт плинності кадрів у ЛДУФКіІБ, у тому числі впровадження та розвитку адаптивної системи управління освітньою організацією скоротився з 0,18 до 0,12. При цьому в середньому по системі вищого освіти УКРАЇНИ даний показник в 2017 м. склав 0,168 [247, с.414].

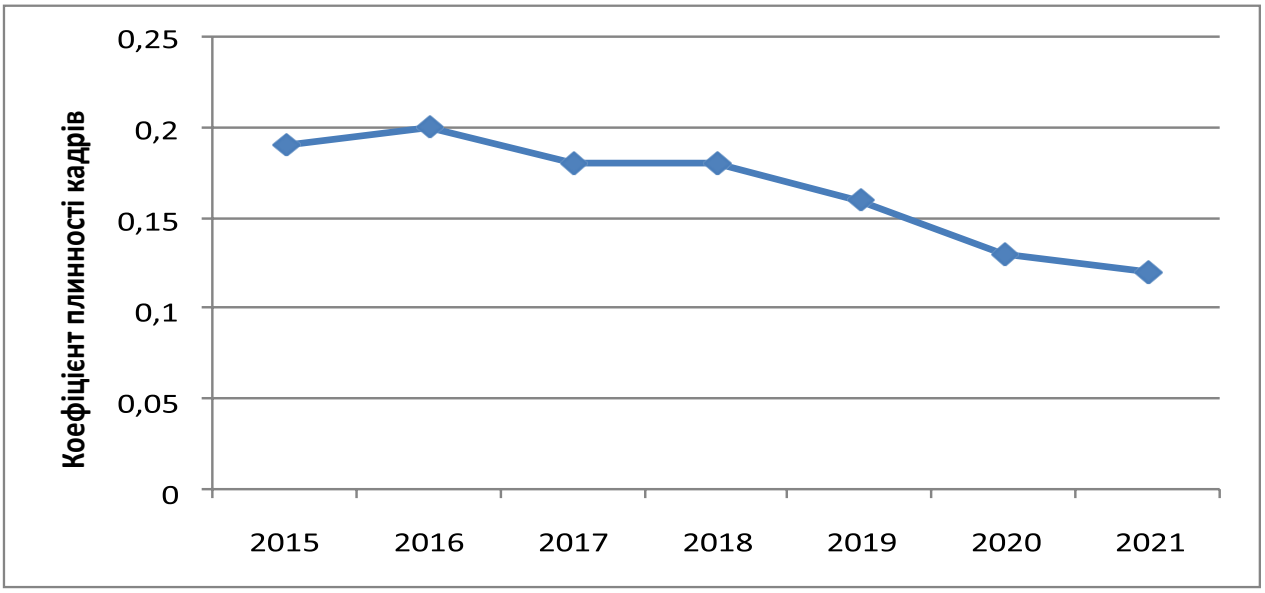


Рис. 3.5. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів в ЛДУФКіІБ

Розроблена адаптивна система управління організацією вищого освіти

представляє додаткові можливості в частини інтеграції власною освітній, науково-дослідної і інноваційної діяльності вузу. У таблиці 4.1.1 представлена динаміка питомої ваги різних груп персоналу та учнів ЛДУФКіІБ, які беруть участь у НДДКР та інноваційних проектах на базі вузу.

Таблиця 4.1.1

Питома вага співробітників, студентів і аспірантів ЛДУФКіІБ, задіяних в НДДКР і інноваційних проектах освітній організації, % від загальної чисельності відповідної групи

Роки	ПВП	Студенти	Аспіранти
2015	88,4	43,1	93,2
2016	86,2	44,8	91,2
2017	87,1	40,7	94,5
2018	89,1	51,2	95,8
2019	90,3	58,3	96,3
2020	91,7	61,4	96,2
2021	92,4	65,5	97,1

Як показано в таблиці 4.1.1, питомий вага ПВП і аспірантів ЛДУФКіІБ, приймаючих участь в НДДКР і інноваційних проектах на базі даної освітній організації, є достатньо високим і стійким. Разом з тим, у 2015 – 20 21 рр. частка студентів ЛДУФКіІБ, задіяних у науково-дослідної діяльності вузу і інноваційних проектах, збільшилася на 22,4 процентних пункти, що досить суттєво. Відмітимо, щотакого роду зріст був забезпечений, в першу черга, за рахунок учнів помагістерським програм різного профілю.

Крім того, в рамках формування адаптивний системи управління ЛДУФКіІБ, як було зазначено раніше, методика балально-рейтингової системи нами застосована також і для оцінки ефективності діяльності науково- педагогічних працівників вузу. Розроблений нами алгоритм застосування рейтинговий системи оцінки діяльності професорсько-викладацького складу включає в себе наступні етапи:

1. Оцінка професійної діяльності професорсько- викладацького складу за минулий календарний рік за встановленими показниками та критеріям.

2. Аналіз отриманих результатів професійної діяльності професорсько-викладацького складу і складання рейтингу.

3. Підведення підсумків і удосконалення показників і критеріїв рейтинговий оцінки діяльності професійної діяльності професорсько-викладацького складу на наступний календарний рік.

на першим етапі кафедри організують роботу по заповненню кожним викладачем особистого рейтингового листа з додатком копій всіх підтверджуючих документів. Особистий рейтинг кожного викладача визначається як проста сума підсумкових балів за показниками, що обговорюється на засіданні кафедри, візується завідувачем кафедрою і надається в спеціально створену комісію для аналізу. Забезпечення достовірності наданих даних покладається на завідувачів кафедрами.

Спеціально створена комісія підбиває підсумки рейтингового оцінювання ефективності діяльності викладачів в звітному році, виробляє список заходів по їх моральному і матеріальному заохочення з вказівкою розміру матеріального стимулювання всіх набрали рейтингові бали викладачів. на основі рішення (протоколу засідання) комісії наказом ректора виплачуються річні премії всім працівникам ПКС.

Аналіз результатів рейтингового оцінювання ефективності діяльності викладачів вузів, в яких проходила апробація адаптивний системи управління, за 4 року дозволив нам зробити деякі висновки і визначити наступні особливості діяльності професорсько-викладацького складу:

1. Спостерігається досить таки суттєве підвищення спільного і середнього показника ефективності діяльності професорсько- викладацького складу при незмінному складі показників і критеріївоцінки. Ми вважаємо, що це обумовлено як мотиваційною дією системи рейтинговий оцінки діяльності ПВП, так і удосконаленням системи управління якістю вищого освіти в вузах на основі результатів рейтинговий оцінки ефективності діяльності професорсько-викладацького складу. Зацікавленість викладачів в підвищенніпоказників своєю роботи далася взнаки в значному зростає за останні роки

кількості наукових публікацій, в збільшенні числа учасників в республіканських, всевітчизняних і міжнародних науково-практичних конференцій, в організації та проведенні студентських конкурсів, в активному використання в навчальному процесі системи дистанційного навчання і ін.

2. У вузах, що знаходяться на різних рівнях інноваційного розвитку та відповідно, що знаходяться на різних стадіях впровадження адаптивної системи управління, ключову роль в формуванні рейтингу грають різні види діяльності ПВП і показники оцінки. Наприклад, в ЛДУФКіІБ на етапі «пристосування» (2012-2014) рр.) викладачі більше всього балів набирали за рахунок навчально-методичною діяльності (організація і проведення предметних «Олімпіад», конкурсів студентів і школярів; участь в реалізації профорієнтаційних заходів; використання у навчальному процесі системи дистанційного навчання); на етапі «Корекції» (2015-2016) рр.) переважав внесок спортивних видів діяльності (підготовка переможців і призерів змагань регіонального і державного рівня; суддівство спортивних змагань); на етапі «перетворення» на передовий план вийшли показники науково-інноваційної діяльності (керівництво підготовкою наукової публікації студента; опублікування статей у виданнях, включених до списку ВАК). Така зміна пріоритетів діяльності ПКС цілком закономірна і демонструє адаптивність системи управління інноваційним розвитком.

3. Низькі показники з наукової діяльності (участь як член в роботі дисертаційного поради; підготовка переможців і призерів всевітчизняних студентських (аспірантських) наукових конкурсів, конкурсів молодих вчених, учасників грантових і стипендіальних програм; затвердження в ВАК кандидатської дисертації; керівництво науковим напрямом або наукової школою; підготовка наукових відгуків на автореферати дисертацій; проходження стажування (викладання) в інших вузах України, країнах СНД і в країнах далекого зарубіжжя) можна, можливо пояснити специфікою галузевих вузів (ЛДУФКіІБ, РІІ), в яких досягнення високих результатів

за цими показниками можливе лише після повного завершення формування адаптивний системи управління.

За підсумками рейтингової оцінки ефективності діяльності професорсько-викладацького складу в вузах приймаються відповідні управлінські рішення щодо усунення виявлених недоліків або створення необхідних умов для досягнення поставлених цілей. Наприклад, завідувачем кафедрами вказується на необхідність активізації певних видів робіт, підвищення кваліфікації викладачів, проведення методичних семінарів по участі в грантах і т.п.

Впровадження адаптивної системи управління у ЛДУФКіІБ сприяло суттєвою інноваційної модернізації методичного забезпечення організації і здійснення освітнього процесу (Таблиця 4.1.2).

Таблиця 4.1.2

Інноваційна модернізація методичного забезпечення освітньогопроцесу в ЛДУФКіІБ в 2017 - 2018 навчальному року

Найменування кафедри ЛДУФКіІБ	Важливонові робітники програми дисциплін	Вдосконаленіробочі програми дисциплін
Кафедра теорії методики спортивних ігор	2	108
Кафедра теорії методики циклічних видів спорту	9	84
Кафедра теорії методики гімнастики та боротьби	12	88
Кафедра теорії методики тенісу і бадмінтону	0	20
Кафедра теорії методики фізичної культури і спорту	16	140
Кафедра медико-біологічних дисциплін	8	92
Кафедра спортивного менеджменту, рекреації та спортивно-оздоровчого туризму	26	132
Кафедра адаптивноїфізичної культури та безпеки життєдіяльності	11	48
Кафедра сервісу і туризму	13	352
Кафедра соціально-економічних	25	468

і гуманітарних дисциплін		
Кафедра фізико-математичних дисциплін та інформаційних технологій	5	156
Кафедра іноземних мов та мовознавства	11	128
РАЗОМ:	138	1816

Таким чином, як показано в таблиці 4.1.2, використання адаптивний системи управління у діяльність ЛДУФКіІБ сприяло суттєвій інноваційної модернізації змісту освітніх програм дисциплін(у том числі в напрямку підвищення ступеня інтеграції навчальних курсів, винятки дублювання, методичного забезпечення нових спеціальностей бакалаврату і магістратури). Раніше даний процес в досліджуваної освітній організації здійснювався достатньо інертно і нерегулярно.

За матеріалами, підготовленими до засідання міжвідомчої робітника групи по проекту «Підвищення конкурентоспроможності ведучих вітчизняних університетів серед провідних світових науково-освітніх центрів» 25-26 травня 2018 року, в яких представлені результати оцінки конкурентоспроможності галузевих вузів Україні, ЛДУФКіІБ зайняла перше місце у рейтингу серед спортивних вузів (рис. 4.1.9) та 20-е місце серед усіх галузевих вузів.

Оцінку проводили за показниками, за якими оцінюються учасники проекту Топ 5-100:

1. Число публікацій організації, індексованих в інформаційно- аналітичній системі наукового цитування Web of Science, з розрахунку на 100 НВР;
2. Число публікацій організації, індексованих в інформаційно- аналітичної системі наукового цитування Scopus, в розрахунку на 100 НВР;
3. Кількість цитувань публікацій, виданих за останні 5 років, що індексуються в інформаційно-аналітичній системі наукового цитування Web of Science, в розрахунку на 100 НВР;

4. Кількість цитувань публікацій, виданих за останні 5 років, що індексуються в інформаційно-аналітичній системі наукового цитування Scopus, в розрахунку на 100 НВР;

5. Питома вага чисельності іноземних громадян з числа НПР в загальної чисельності НВР;

6. Питома вага чисельності іноземних студентів, учнів по програмам бакалаврату, фахівця, магістратури, в загальної чисельності студентів (Наведений контингент);

7. Середній бал ЄДІ студентів університету, прийнятих за результатами ЄДІ на навчання за очною формою за програмами бакалаврату та спеціалітету за рахунок коштів відповідних бюджетів бюджетної системи України, за винятком осіб, надійшли з обліком особливих прав і в рамках квоти цільового прийому;

8. Частка доходів за рахунок коштів від діяльності, що приносить дохід у доходах по всім видам фінансового забезпечення (діяльності) освітнійорганізації;

9. Питома вага чисельності студентів, мають диплом бакалавра, спеціаліста або магістра інших організацій, прийнятих на перший курс на навчання за програмами магістратури освітньої організації, загальною чисельності студентів, прийнятих на перший курс по програмам магістратурина очну форму навчання;

10. Обсяг науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) в розрахунку на одного НВР.

Як бачимо, використання адаптивний системи управління дозволило ЛДУФКіІБ досягти значних успіхів в інноваційному розвитку та зайняти лідируючі позиції в системі галузевого вищого освіти. Такимчином, апробація розробленою адаптивний системи управління освітній організацією на базі Поволзький державної академії фізичної культури, спорту і туризму дозволила зробити висновок о наявності прямого впливу моделей даної системи на якість освіти, затребуваність випускників організаціями галузевого ринку праці, задоволеність професорсько-викладацького складу параметрами трудовий діяльності, активність участі різних груп персоналу і студентів вузу в науково-дослідної роботі і інноваційних проекти.

3.2. Результати соціологічного моніторингу якості освіти в вузі

Основна мета соціологічного моніторингу у рамках загальної методології адаптивний системи управління якістю вищого освіти – оцінка якості освітньої діяльності за допомогою періодичного комплексного вивчення думок і настроїв всіх учасників навчально- педагогічного процесу, а також інших зовнішніх зацікавлених сторін.Проведення соціологічного моніторингу задоволеності якістю освіти замовників і споживачів освітніх програм дозволяє розширити коло зацікавлених груп, охоплюваних моніторинг. Нами була розроблено і апробована система соціологічного моніторингу з певною технологією здійснення, що полягає у централізованому систематичному соціологічному анкетування всіх основних категорійзацікавлених осіб по наступним анкет.

«Думка абітурієнта». За цією анкетою опитування проводиться у двох варіантах: письмовій формі у День відкритих дверей вузу та в онлайн-режимі. Проводилось також інтернет-анкетування на зовнішніх сайтах вузів з метою виявлення переваг, установок абітурієнтів в області професійної підготовки і очікувань від навчання в організаціях вищої освіти, у яких проводилась апробація інтегрованою системи управління якістю вищого освіти.

«Думка студента». Запитання анкети стосуються мотивації студентів, відносини до навчального процесу, проблем навчання та позанавчальної активності. Опитування проводився в ряді вузів Казані, в результаті є можливість простежити динаміку задоволеності по ряду показників.

«Думка випускника» та «Думка роботодавця». Запитання анкет стосувалися якості підготовки випускників в організаціях вищого освіти, в яких проводилася апробація адаптивний системи управління інноваційним розвитком організації вищого освіти.

«Думка викладача». Запитання анкети стосувалися умов праці; підвищення кваліфікації працівників; доступу працівників до управлінської інформації про організації праці, оплаті праці, структурних змінах в вузі і інших теми.

При визначенні обсягу вибірки для всіх категорій опитуваних ми

орієнтувалися на мінімальну статистично значиму величину 400 одиниць. Такий обсяг дозволяє, ґрунтуючись на вибіркових даних, робити висновки з точністю ±5%. Для опитування серед студентів обсяг вибірки взятий більший для цілей порівняльного аналізу

При розробці інструментарію соціологічного моніторингу були використані методики, запропоновані Національним акредитаційнимагентством у сфері освіти та Московським інститутом сталі та сплавів по лінії контролю та менеджменту якості.

Анкети були перекладені в електронну форму з розміщенням в електронних освітніх інформаційних системах вишів. Наприклад, в ТДДПУ це було зроблено на внутрішньому порталі вишу, у ЛДУФКіІБ частина анкет була розміщена в системі дистанційного навчання, а частина з них - в електронних портфоліо викладачів. Ситуація опитування забезпечувала опитуваним конфіденційність відповідей і особистою інформації, а при Інтернет-анкетування – 100% анонімність. При опитуванні серед випускників та роботодавців було застосовано також очне і поштове анкетування.

У опитування по анкеті «Думка викладача» увійшли питання про оцінки організації навчального процесу, умовах і мотивації праці, науково-інноваційної діяльності викладачів. Тим самим здійснено комплексне соціологічне дослідження думки співробітників організацій

вищої освіти про характер та умови праці, задоволеність рівнем його мотивації. В анкетуванні взяли участь 411 викладачів, включаючи працюючих по сумісництву або на неповну ставку. Характеристики вибірковою сукупності в цілому повторюють Характеристики статистичної генеральної сукупності, тобто. сукупності всіх викладачів вишів. Так, серед опитаних 63% мають кандидатський або докторський ступінь, а за штатним формулярам 65% викладачів мають вчений ступінь чи звання професора (доцента). Близькі вибіркові та фактичні показники отримані також по іншим порівнюваним параметрів. Таким чином, вибіркова сукупність зберігає основні параметри генеральної сукупності, томудослідження можна, можливо рахувати репрезентативним. Величина вибірки є допустимою для вивчення статистичних характеристик достатньо великих статистичних сукупностей і дозволяє судити про вивченому об'єкті з рівнемдовірчою ймовірності

Δ = ±5%.

Результати анкетування показали, що викладачі усвідомлюють необхідність дослідницької чи іншої проектної роботи. Це дозволяє їм не обмежуватися лише традиційним заняттям - передавати студентам накопичені знання, але і вводити в навчальний процес результати нових дослідницьких розробок, здійснювати кваліфіковане наукове керівництво тощо. За словами охоплених опитуванням викладачів, відомо, що в сукупності вони щорічно виграють 35 - 40 грантів різних науковихфондів. Якщо взяти подане в 2015 м. число заявок на участь в конкурсах різних наукових фондів за середня, то задовольняється кожна п'ята або шостазаявка. Кількість поданих у 2015 р. заявок на одного викладача складає0,5 в рік.

Цікавими є результати вивчення потреби ПКС у підвищенніквалiфікації (табл. 3.1). Вони підтверджують правильність обраного курсу розвитку вузу по даному напрямку.

Таблиця 3.1

Розподіл відповідей на запитання «Яку форму підвищення кваліфікації ви вважаєте найбільш прийнятною для себе?» (не більше одного варіанти відповіді)

Варіанти відповіді	**2018**	**2021**
1	2	3
Інститут підвищення кваліфікації або зональні ІПК	13,7	14,1
Постійно діючі методичні семінари	5,1	4,9
Стажування в профільних навчальних закладах, на підприємствах	22,4	15,1
Виділення часу для індивідуальною творчою роботи	13,2	10
Участь в роботі навчально-методичного об'єднання	1,1	1,2
Наукова стажування за кордоном	18,1	23,1
Відвідування колег в своєму і інших вузах	3	3,2
Вивчення новою літератури	3,8	1,9
Участь в семінарах, конференціях, проведених вишами або науковими організаціями	5,1	6,3
Захист дисертації	5,7	6,3

За 2019-2021 роки. вигравали якісь гранти 14% викладачів. Це, безумовно,

високий показник, що свідчить о великому науково- дослідному потенціалі вишів. Матеріальна підтримка наукової діяльності звільняє викладача від пошуку додаткового заробітку та утримує на робітником місці найбільш здібних викладачів.

У частини мотивації трудовий діяльності можна, можливо зупинитися на наступне питання. Формально мета викладацької діяльності полягає у передачу знання. Однак цим цілі та відповідно мотиви викладацької професії не вичерпуються. Достатньо очевидно, що викладання одночасно є засобом самореалізації співробітників і засобом забезпечення матеріальних і духовних благ працівників установи ВО. Мизапитали, які моменти роботи у вузі особливо важливі для викладача. При цьому опитуванні всі варіанти відповідей розділили на ті, що належать до факторів самореалізації в професійної області (1 група), і до матеріальним, організаційним факторів (2 група). Тим самим знову підтвердилася гіпотеза, що для викладачів на першим місці стоять не організаційні, технологічні умови праці або заробітна плата, аморально-психологічний клімат в колективі і можливості дляпрофесійної самореалізації Викладачі високо оцінили відповідність роботи своїм здібностям і схильностям, свій трудовий колектив,можливості для отримання нових знань і умінь і для занять наукової діяльністю і в цілому оцінили свою роботу як цікаву і змістовну. У то ж час такі організаційні плюси викладацької роботи, як вільний графік, наявність вільного часу, можливість брати роботу на будинок оцінюються не настільки високо.

Загалом результати цього опитування виявились статистично достатньо точними, щоб по ним отримати подання о думці професорсько- викладацького корпуси вузів на підняті в анкеті проблеми.

У ході даного дослідження була отримана важлива інформація, наприклад, про задоволеності викладачів різними сторонами трудовий діяльності, о циркуляції внутрішньовузівській інформації і документації, о недоліки організаційного, навчально-методичного, матеріально-технічного забезпечення навчального процесу.

За роки дослідження значно поменшало кількість викладачів, нужденних в підвищенні кваліфікації і лише частково задоволених можливостями, які надавали

вузи для підвищення їхпрофесійного рівня.

З метою визначення динаміки інноваційної культури професорсько-викладацького складу в ЛДУФКіІБ був проведено анкетний опитування викладачів в 2013, 2015 і в 2018 роках. Для цього, в відповідно з визначеними та обґрунтованими у параграфі 3.4 педагогічними умовами, була розроблена авторська діагностична карта (додаток 4), що містить мотиваційні, когнітивні і діяльні компоненти. Анкета містила затвердження, демонструючі сприйняття, ставлення, готовність і участь викладачів у інноваційному розвитку освітньої організації. З 15 5 тверджень були спрямовані на виявлення рівня розвитку у викладачів мотивації до інноваційної діяльності, 5 тверджень розкривали наявність у них необхідних знань, умінь і навичок (когнітивні показники), наступні 5 дозволяли визначити ступінь їх залучення (Участь) в інноваційну діяльність Для отримання загального балу за відповідною сфері підраховується сума балів по всім 5 пунктів, що стосуються до цієюсфери. Мінімальна оцінка по кожною шкалою - 5 балів, максимальна - 15балів. При цьому викладачі на кожне затвердження могли відповісти
«цілком згоден», «частково згоден» або «не згоден». Бали нараховуються по наступною схемою:

Середні значення результатів розраховувалися по нормам оцінок, визначених нами експертним шляхом (Табл. 3.2).

У експертної оцінки діагностичної карти прийняли участь 7 експертівз освітніх організацій (проректори, декани факультетів, ведучі спеціалісти).

Таблиця 3.2

Норми для оцінки результатів тесту

Рівень	**Мотиваційна сфера**	**Когнітивна сфера**	**Діяльність сфера**
Низький	5-7	5-7	5-7
Середній	8 - 11	8 - 11	8 - 11
Високий	12-15	12-15	12-15

В анкетуванні взяла участь 121 особа, з яких чоловіків – 50% (61людина) і

жінок - 50% (60) людина). Середній вік респондентів - 41 рік. У опитування брали участь представники різних посад ПВП: викладач -24%, старший викладач – 31%, доцент - 42%, професор - 3%.

Загальні результати проведених опитувань викладачів представлені в таблиці 4.2.3.

Таблиця 4.2.3

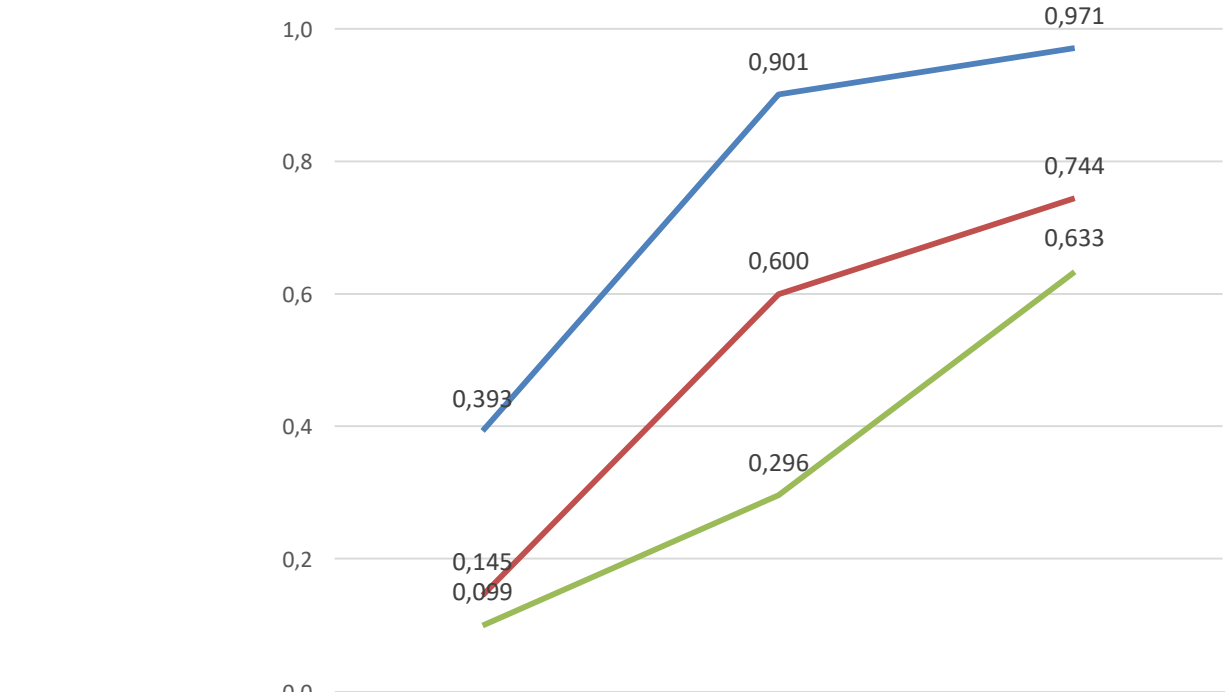
Результати вивчення динаміки інноваційної культури ПВП

Рівень інноваційної культури	Мотиваційна сфера			Когнітивна сфера			Діяльність сфера		
	201 6 р.	201 8 р.	20 21 р.	201 6 р.	201 8 р.	20 21 р.	201 6 р.	201 8 р.	20 21 р.
Низький (Н) (Коеф. 0)	38,8	0	0	76,9	9,9	0	84,3	49,8	14
Середній (С) (Коеф. 0,5)	43,8	19,8	5,8	17,3	60,3	51,2	11,6	39,2	45,4
Високий (В) (Коеф. 1)	17,4	80,2	94,2	5,8	29,8	48,8	4,1	10	40,6
Підсумок (І)	**0,393**	**0,901**	**0,971**	**0,145**	**0,600**	**0,744**	**0,099**	**0,296**	**0,633**

Підсумкове значення результатів анкетування розраховувався на основі формули 4.2.1.

$$I=(H*0+C*0,5+B*1)/100 \qquad (4.2.1)$$

Отримані результати вивчення інноваційної культури ПВП в виглядіграфіків представлені на малюнку 4.2.1., в якому видно, що на початковому етапі інноваційного розвитку ЛДУФКіІБ (Етап пристосування) більшість професорсько-викладацького складу мали низьку або середню мотивацію до інноваційної діяльності, абсолютна більшість із них не володіло необхідними знаннями та компетенціями в галузі здійснення інноваційних проектів.



	2013	2015	2018
Мотиваційна сфера	0,393	0,901	0,971
Когнітивна сфера	0,145	0,600	0,744
Діяльність сфера	0,099	0,296	0,633

Мал. 4.2.1 Динаміки показників інноваційної культури ПВП

У результаті впровадження організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком відбувалося поступове підвищення мотивації викладачів до здійсненню інноваційнихпроектів та підвищився їх рівень знань у цій галузі діяльності. До 2018 року вже більшість викладачів не тільки мають необхідними знаннями і вміннями в області інноваційної діяльності, але вже залученів цю діяльність і мають досвід участі в інноваційних проекти.

Таким чином, підтвердилася гіпотеза, певна нами в параграфі 3.4

- рівень інноваційного розвитку ВНЗ має пряму кореляцію зі стадіями розвитку адаптивного управління і рівнем інноваційної культури професорсько-викладацького складу.

У ці ж роки в ЛДУФКіІБ було здійснено опитування студентів (всього 1512 року) людина з рівномірним розподілом по курсів і напрямкам підготовки)

щодо основних якостей існуючою в вузі системи управління.Результати моніторингу 20 21 року представлені в таблиці 4.2.4.

Таблиця 4.2.4

Результати соціологічного моніторингу якості системи управління ЛДУФКіІБ (початок 20 21 р.), %

Основні параметри якості системи управління	Відносні градації параметрів якості системи управління організацією вищого освіти		
	Висока	Середня	Низька
1. Практикоорієнтованість освітнього процесу	61,7	29,3	9,0
2.Якість взаємозв'язку з потенційними роботодавцями	65,4	21,5	13,1
3. Інноваційність змісту освіти	71,4	21,3	7,3
4. Інноваційність форм освітній діяльності	75,6	15,2	9,2
5. Змістовна узгодженість окремих дисциплін	58,7	23,4	17,9
6. Можливість урахування думкистудентів апаратом управління вузом	52,1	25,3	22,6
7. Якість навчально-методичних комплексів	77,4	11,2	11,4
8. Якість локальною інформаційної системи вузу	81,6	10,2	8,2

Ще одним доказом гіпотези дослідження стали результати системи рейтингової оцінки діяльності професорсько-викладацького складу.

Відповідно до прийнятого в ЛДУФКіІБ положення про індивідуальний рейтинг професорсько-викладацького складу, показники, що використовуються при розрахунку рейтингової оцінки викладачів, що визначаються на основі їх затребуваності для оцінки ефективності діяльності вузу в рамках проведення

щорічного моніторингу вузів України. Конкретний список показників для розрахунку рейтинговий оцінки професійної діяльності ПВП за підсумками роботи у черговому календарному році формується з урахуванням пропозицій завідувачів кафедрами, деканів і проректорів і затверджується наказом ректора.

Діяльність ПВП вузу оцінюється по 6-ти видам діяльності:

- наукова кваліфікація / професійний потенціал, що включає спортивний потенціал;

- підготовка кадрів;

- навчально-методична, організаційна;

- науково-дослідницька;

- спортивна;

- міжнародна;

- позанавчальна.

Число показників у кожному виді діяльності по-різному, варіюється від 3- х (наприклад, в області міжнародною діяльності), до 20-ти (наприклад, в області науково-дослідної діяльності). кожному показником відповідає певна кількість балів залежно від значущості та цінності показника, що визначається експертним шляхом. В свою чергу кожен показник має підрівні:

- масштаб заходу (міжнародний, республіканський, міжвузівський, внутрішньовузівський), в рамках якого були отримані результати;

- результат заходи (переможець, призове місце, учасник).

Організація рейтинговий оцінки діяльності ПВП ЛДУФКіІБ грунтується на принципи:

- відповідності змісту оцінки пріоритетним напрямкам розвитку вузу
;

- об'єктивності і достовірності отриманої інформації;

- гласності, обговорення результатів рейтингу;

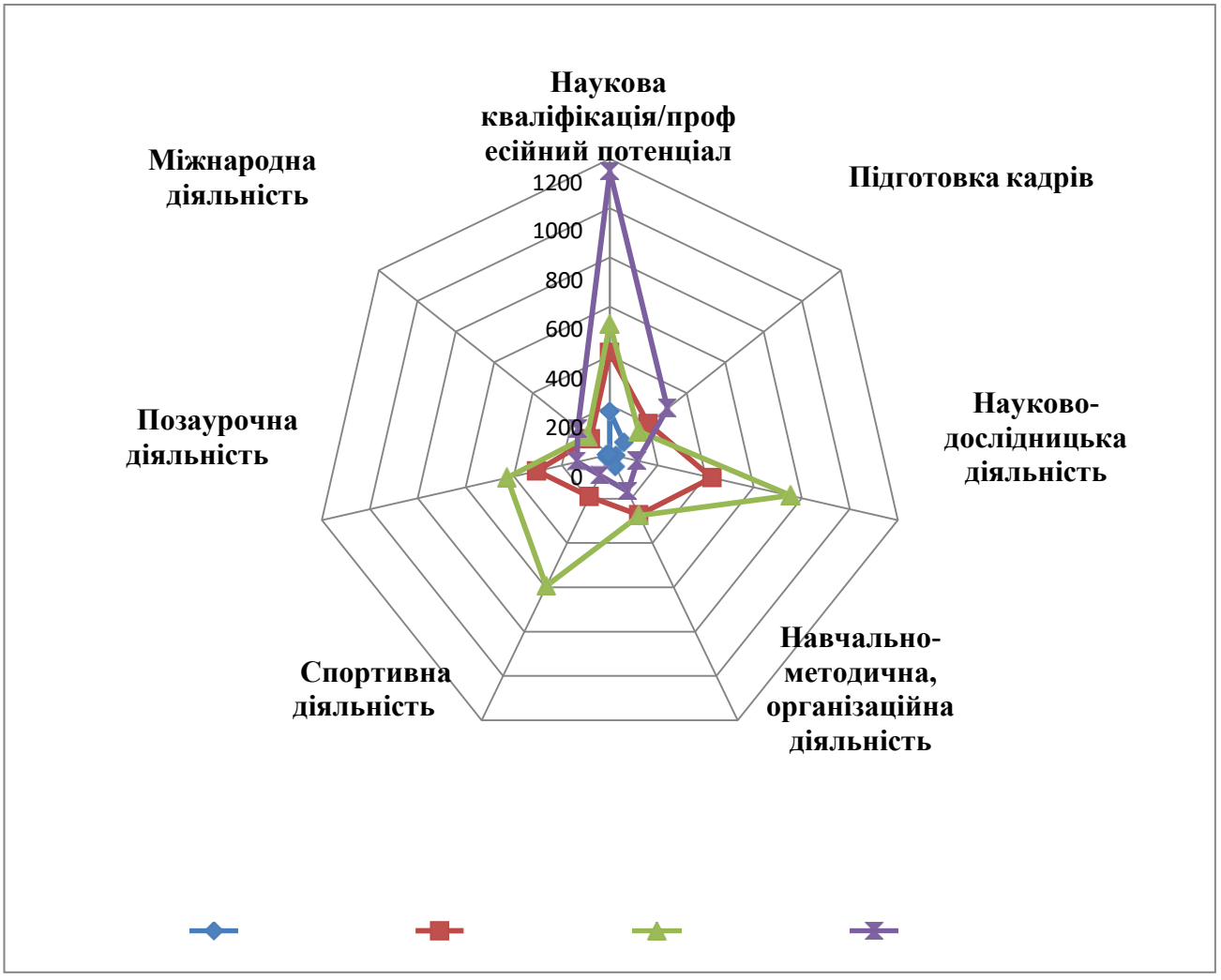
- оперативності і систематичності рейтинговий оцінки ППЗ;

- комплексної оцінки ПВП по всім шести видам діяльності в ВНЗ;

- стимулювання (у том числі нематеріального) учасників рейтинговий

оцінки до покращення діяльності.

Така система оцінки діяльності викладачів має властивості адаптивності, що виявляються в гнучкості системи управління освітньою діяльністю. Гнучкість системи управління полягає в оперативному реагування менеджменту ВНЗ та ПКС на зміни у зовнішній та внутрішній середовищі, в вмінні переосмислювати і перебудовувати управлінські підходи і методи, у своєчасній актуалізації стратегічних цілей та тактичних завданьта ін.



2018 рік 2019 рік 2020рік 2021 рік

Рисунок 3.6. Динаміка вкладу видів діяльності ПВП ЛДУФКіІБ взагальний рейтинг вузу

Грунтуючись на такому концептуальному підході і прагнучи забезпечити адаптивність системи управління освітньою діяльністю, у ЛДУФКіІБ щорічно змінюється склад показників і значимість того або іншого виду діяльності у системі оцінки діяльності ПВП, що відображається в динаміці вкладу видів діяльності ПКС у загальний рейтинг (рис. 3.6). При цьому внесок видів діяльності ПВП до загального рейтингу розраховано за номінальними балами показників, де номінальний бал є розміром оцінки одиниці виконаною роботи.

Як видно на малюнку 3.6, у ЛДУФКіІБ за останні роки, поряд з науково-дослідної діяльністю, суттєво підвищився внесок спортивного виду діяльності викладачів в їх загальний рейтинг ПКС. Якщо в

2015 року викладач за рахунок участі у спортивній діяльності міг внести внесок у свій рейтинг максимально у розмірі 6,51%, то у 2017 році спортивна діяльність могла формувати його рейтинг вже на 23,1%.

У аналізований період разом з збільшенням значимості була зроблена оптимізація і структури показників оцінки залучення викладача в спортивну діяльність. Якщо в 2015 року спортивна діяльність викладача оцінювалася за 15 показниками, то у 2017 році таких показників було всього 9:

1) підготовка переможців та призерів змагань як тренер, підтвердженого протоколами змагань (крім студентських команд);

2) куріювання члена (або кандидата в члени) спортивної збірної команди УКРАЇНИ;

3) підготовка студентських команд в якості тренера, підтвердженого протоколами змагань, для участі в міжнародних/всевітчизняних/республіканських змаганнях;

4) підготовка студента (у якості тренера, підтвердженого протоколами змагань), отримав спортивне звання (майстер спорту Україні, майстер спорту Україні

міжнародного класу, заслужений майстер спорту Україні);

5) суддівство змагань в якості головного судді або головного секретаря /в складі головної суддівської колегії;

6) виступ на змаганнях ПВП (індивідуальні чи командні види спорту);

7) організація Спартакіади ПВП і студентів Академії, Кубка Академії;

8) суддівство на заходах по виконанню нормативів ВФСК ГТО;

9) виконання нормативів ВФСК ГТО в своєю віковий групі в звітному року.

Однак за рахунок збільшення номінального значення (значущості) показників, а також підвищення зацікавленості участі викладачів в спортивної діяльності, в 2015-2018 роки середній бал викладачів попоказниками спортивної діяльності збільшився на 83,8% (Рис. 3.7).

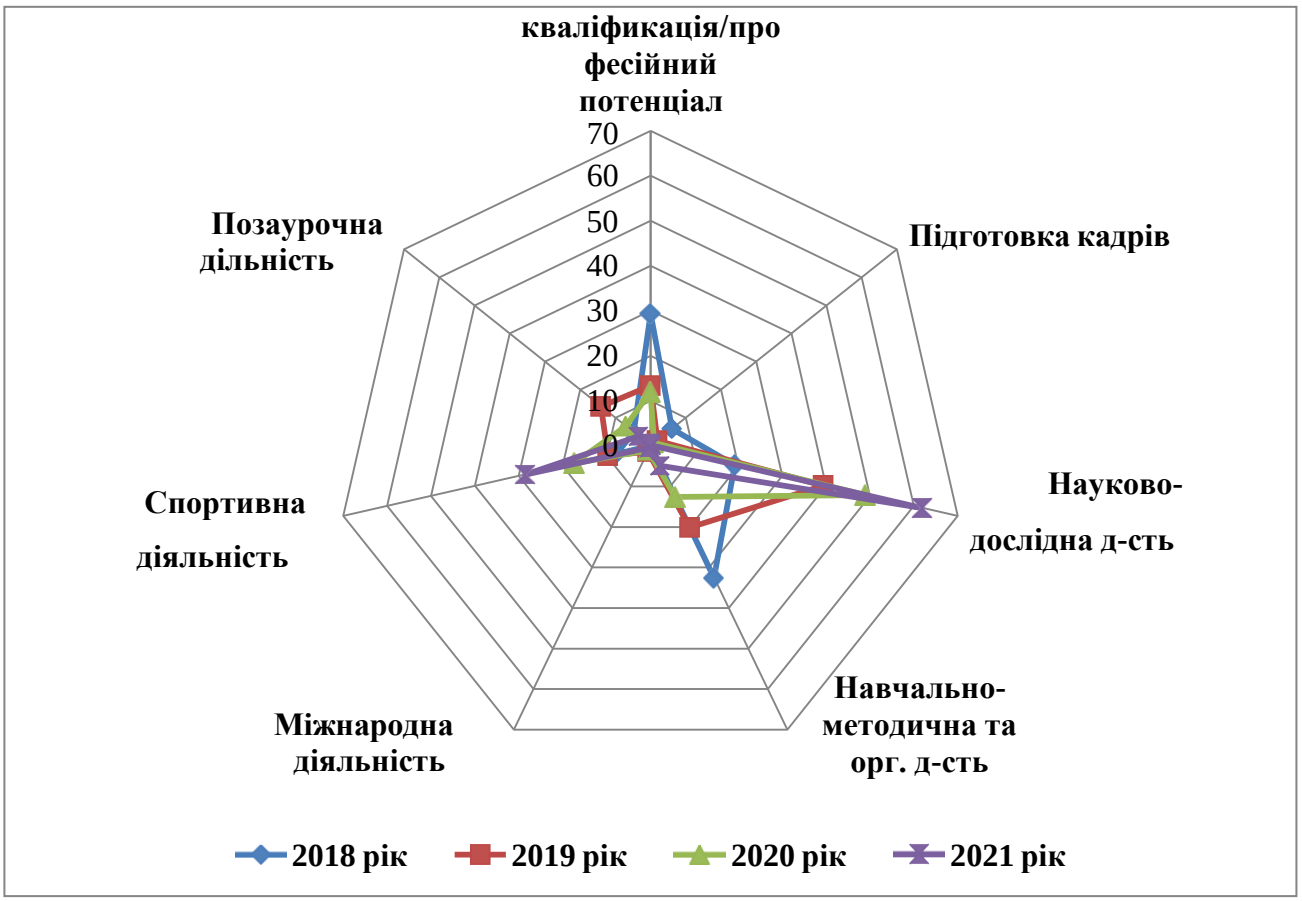


Рис. 3.7. Динаміка зростання середнього балу ПВП ЛДУФКіІБ за видами діяльності.

Як бачимо, збільшення залучення викладачів в спортивну діяльність не призвело до зниження їхньої активності в інших видах діяльності.Показники з усіх видів діяльності мають позитивну та відносно рівну динаміку. Можна, можливо зробити висновок, що залученість викладачів ЛДУФКіІБ в спортивну діяльність

раніше не оцінювалась належним чином.

З метою визначення відносини колективу викладачів до розробленої та впровадженої в ЛДУФКіІБ балально-рейтингової системи оцінки діяльності був проведено анкетний опитування, в якому прийняли участь 59 викладачів спортивних дисциплін. З'ясувалося, що 89,9% викладачів позитивно ставляться до того, що одним з показників рейтингової оцінки професійної діяльності ПВП є спортивна діяльність. При цьому на питання «Як Ви вважаєте, включення оцінки спортивної діяльності в систему моніторингу шкодить іншим видам діяльності викладача», 71,2% опитаних викладачів відповіли негативно, 15,2% позитивно. Тоє 9 викладачів вважають, що їхнє залучення до спортивної діяльності призвело до зниження їхньої активності в інших напрямках діяльності. Цей фактор балально-рейтингової оцінки діяльності викладачів ще належить вивчити.

Важливим, з погляду розвитку освітньої діяльності ЛДУФКіІБ, є те, що 88,1% викладачів вважають, що спортивнадіяльність викладача підвищує його професійну компетентність. Дійсно, викладач, який веде спортивні дисципліни, залучений до спортивну галузь і має практичний досвід в якості організатора спортивних подій, тренера, спортивного судді та ін., буде відповідати вимогам компетентнісний парадигми вищої освіти.

Таким чином, результати впровадження в ЛДУФКіІБ адаптивної балально-рейтинговий системи оцінки діяльності викладачів лежать в області рішення проблеми переосмислення сучасної ролі викладача, відзначається сьогодні провідними експертами в галузі вищої освіти. Як зазначено у звіті NMC Horizon Report > 2017 Higher Education Edition (Ukrainian) [395], проблема трансформації ролі сучасного викладача вузу ускладнюється еволюцією компетентнісного освіти, яке ще більше адаптує академічну середа до потребам студентів. Доповнюючи цей висновок, можна сказати, що в міру того, як у вузах по всьому світу змінюється погляд на основні обов'язки викладача, отримують розвиток нові моделі викладання, в яких викладачі поступово перетворюються на кураторів навчального процесу і консультантів в області майбутньої професійної діяльності учнів. У цією зв'язку стимулювання підвищення залучення викладачів у спортивну діяльність дозволяє забезпечити відповідність викладачів сучасним вимогам в сфері вищого спортивної освіти

Досвід використання рейтингової оцінки професійної діяльності ПВП показав, що такий спосіб оцінки є дієвим та ефективним, оскільки дозволяє відстежити динаміку розвитку показників по всім видам діяльності викладачів, дозволяючи менеджменту вишу адаптувати систему управління вищою освітою у ВНЗ, виходячи зі змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Система рейтингової оцінки професійної діяльності ПВП, що враховує галузевий фактор функціонування вузу, допомагає керівництву приймати більше обґрунтовані управлінські рішення, активізує професійну діяльність ПВП і забезпечує ефективне вирішення поставлених завдань.

Висновки до третього розділу

1. Апробація розробленою системи адаптивного управління дозволила зробити висновок про наявність прямого впливу моделей даної системи на якість освіти, затребуваність випускників організаціями галузевого ринку праці, задоволеність професорсько- викладацького складу параметрами трудовий діяльності, активність участі різних груп персоналу та студентів вузу у науково-дослідній роботі і інноваційних проекти. Показано вплив адаптивний системи управління процесом інноваційної модернізації методичного забезпечення освітнього процесу даного вищого навчального заклади.

2. У рамках методології адаптивний системи управління вищим освітою зроблена апробація системи ключових показників ефективності, розроблені рекомендації по мобілізації найбільш дієвих резервів підвищення ефективності освітньої діяльності, сформовані пропозиції до новою системі матеріального стимулювання основного персоналу вишів. Розроблена система ключових показників ефективності управління освітньою організацією вищої освіти також застосована для визначення порівняльного рейтингу ефективності розвитку вузів і бенчмаркінгу заходів по підвищення рівня їхня ефективність.

3. Нормативний блок системи ключових показників ефективності управління діяльністю організацій ВО апробовано на матеріалах групи вузів фізкультурно-спортивного профілю, що відносяться до однієї групі по масштабу,

структурі освітніх програм, контингенту учнів і викладачів. ЛДУФКіІБ у рамках досліджуваної групи вузів фізкультурно- спортивного профілю характеризується першим за величиною значенням підсумкового показника по нормативному блоку. за всім складовим показниками індексу фактичні показники управління діяльністю ЛДУФКіІБ перевищують встановлений нормативний рівень. Разом з тим найбільш дієвими резервами підвищення ефективності є ті, показники по яким несуттєво перевищують критичне значення і є більше низькими щодо інших організацій вищого професійного освіти

аналогічного профілю: підвищення обсягів позабюджетного фінансування НДДКР в розрахунку на одного співробітника і зріст чисельності студентів, є призерами спортивних змагань.

4. Галузевий блок ключових показників ефективності апробовано на матеріалах ЛДУФКіІБ за 2012 - 2018 мм. за результатам аналізу були виявлено переваги та недоліки системи управління освітньою діяльністю досліджуваної організації сфери фізичної культури і спорту в галузевому аспекті, а також найбільш значущі резерви підвищення ефективності управління. Вироблено статистична оцінка напрямки і еластичності кореляції між підсумковими показниками по нормативному, компетентнісному, інноваційному та галузевому блокам системи ключових показників ефективності розвитку ЛДУФКіІБ. Зокрема, щодо ЛДУФКіІБ має місце хоча і позитивне, але нееластичний, не що характеризується маржинальним ефектом, вплив якості освіти на галузеву ефективність педагогічної діяльності, насамперед черга інтенсивність спортивних досягнень. Відповідно, подальша орієнтація системи адаптивного управління на пріоритетну комплексну підготовку спортсменів, відповідних вимогам змагань різного рівня, в першучерга міжнародних, може розглядатися як один з основних пріоритетів розробленою педагогічної адаптивний системи управління аналізованим вузом.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки дослідження, систематизуємо наступні основні висновки:

1. У теоретичної частини дослідження розглянуті особливості освітній діяльності в області вищого освіти в умовах сучасного етапу розвитку галузі. на даному етапі трансформації та соціально-педагогічного розвитку вищої освіти основним фактором успішності освітніх організацій вищої освіти як основних інституційних елементів системи вищого освіти є їх активність, спрямована на забезпечення необхідного рівня мінливості, інноваційності і інтегративною. Вироблено дослідження параметрів інноваційного розвитку ведучих світових і вітчизняних вузів на формування їх галузевих рейтингів

2. Показано, що інноваційний розвиток є основною умовою довгострокового стійкого зростання соціально-педагогічної ефективності розвитку організацій вищого освіти різного масштабу і профілю. Виділено основні рівні інноваційного розвитку сучасних організацій вищої освіти (пристосування, корекція, перетворення), показано їх специфіка, систематизовані основні управлінські підходи, типові длякожного з рівнів інноваційного розвитку. У цілому виділені автором рівні інноваційного розвитку освітніх організацій вищого освіти не є взаємовиключними, вони еволюційно трансформуються в процесі вдосконалення соціально-педагогічних технологій та управлінських підходів розвитку ВНЗ.

3. Розглянуто організаційно-педагогічні основи управління інноваційним розвитком вузу, систематизовано їх переваги і обмеження практичного використання. Сформовано авторська підхід до управлінню інноваційним розвитком вузу, основними відмінними особливостями якого є: одночасний, узгоджений розгляд управління інноваційним розвитком в розрізі функцій, процесів, проектів

функціонування організації вищої освіти; акцентування уваги на довгостроковому стійкому підвищенні якості освіти як основній меті розвитку системи управління інноваційним розвитком вузу.

Систематизовано основні організаційно-педагогічні проблеми управління інноваційним розвитком, типові для сучасних вітчизняних організацій вищого освіти, в зокрема: незбалансованість функцій і процесів розвитку вузів, недостатня послідовність та наступність освітніх циклів; недостатній рівень адаптивності педагогічного процесу до динаміки професійно- кваліфікаційних вимог галузевих ринків праці; недостатні рівень і якість педагогічної, наукової і інноваційної активності кадрового складу організацій вищого освіти; низька ступінь інтеграції ряду організацій вищого освіти з зовнішніми контрагентами. Виділено проблеми другого рівня, конкретизуючі зміст аргументованихбазових проблем інноваційного рівня, і показники, що дозволяють їх оперативно діагностувати.

4. Обґрунтовано, що необхідною умовою вдосконалення інноваційного розвитку сучасних освітніх організацій вищої освіти є формування науково обґрунтованої системи адаптивного управління. У відповідно з пропонованим підходом, адаптивна система управління вищим освітою представляє собою комплекс взаємопов'язаних інструментів впливу, заснований на активному використання педагогічних, організаційних, методичних досягнень науково-технічного прогресу на Усе сфери діяльності вузів з метою довгострокового стійкого підвищення ефективності їх функціонування та підвищення якості освіти в умовах інноваційного розвитку вузу.

5. У дослідженні аргументовано поліпарадигмальний підхід до формуванню і розвитку організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу. Методологічні основи системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу побудовані з обліком положень ведучих в справжнє час організаційно- педагогічних парадигм, в певною ступеня конкуруючих, але і взаємодоповнюючих друг друга: компетентнісний парадигми вищого освіти, теорії загального управління якістю, класичною теорії управління організаціями, теорії систем збалансованих і ключових показників. Іншим основою створення методологічних підходів, характеризуючих вказані конкуруючі між собою (або історично що змінюють один одного) наукові стратегії та парадигми, є

визначення принципів, обумовлюючих діалектичну взаємозв'язок постійно оновлюються і знань, що збагачуються.

6. Організаційно-педагогічна система адаптивного управління інноваційним розвитком вузу функціонує на трьох основних рівнях: централізованому (рівні освітній системи в цілому), децентралізованому (вузівському рівні) і особистісному (рівні ПВП і контингенту вузів). При цьому організаційно-педагогічна система управління представляє собою цілеспрямоване взаємодія організаційно-управлінських моделей, закономірностей, принципів і педагогічних умов функціонування педагогічної системи Автором виділено основні закономірності розвитку адаптивного управління у межах кожного із зазначених рівнів її реалізації. В рамках закономірностей кожного рівня аргументовано система принципів адаптивного управління, складових основу пропонованої методології (принципи взаємообумовленості, раціональної невизначеності, оптимального поєднання управлінських підходів, комплексності, децентралізації, інтегрованого цілого, гомеостатичність, зворотній зв'язку, визначення критеріїв оцінки, ефективності, випереджаючого якості освіти, конкурентоспроможності, суб'єктності, орієнтації на формування універсальних компетенцій), показано їх взаємозв'язок і особливості реалізації в освітніх організаціях вищої освіти, які перебувають на різних стадіях інноваційного розвитку

7. Концептуальною дидактичною основою запропонованої організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вишу виступає Модель особистісно-професійного розвитку випускників в метричному компетентнісний форматі, розроблена в відповідно з вимогами ФГОС ВО і професійних стандартів. У рамках компетентнісний парадигми розроблені механізми підвищення якості дидактичної системи, що забезпечують високий рівеньконкурентоспроможності випускників на ринку праці в умовах високою швидкості зміни структури професійного знання і зростаючих вимог до професійно-адаптивним здібностям спеціалістів.

8. Запропоновано комплексна методика формування організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу, що включає в себе функціональну, процесну, проектну моделі та комплексну методику

оцінки ефективності освітнього процесу. Остання, в свою черга, інтегрує інструментарій системи оцінки якості освіти, оцінки ефективності діяльності викладачів, соціологічного моніторингу і системи ключових, взаємопов'язаних показників ефективності розвитку організації вищого освіти. Виділено основні педагогічні умови реалізації розробленої методики формування організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу у діяльності сучасних організацій сфери вищого освіти, що включають організаційно-педагогічні умови, спрямовані на підвищення інтегрованості системи управління, психолого- педагогічні умови, спрямовані на підвищення інноваційної культури у співробітників і дидактичні умови, спрямовані на особистісно-професійне розвиток учнів.

9. У рамках організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу удосконалено зміст функціональною моделі управління якістю освіти, яка є системою реалізації профільних функцій підрозділами освітній організації і комплекс взаємодій між ними і дозволяє здійснити взаємопов'язання загальних (планування, аналіз, контроль, прийняття рішень) та спеціальних функцій управління вузом у рамках єдиної системи інформаційно-аналітичного забезпечення.

10. Удосконалено функціонал процесний моделі управління освітньою діяльністю організації вищої освіти, що дозволяє в рамках єдиною освітній парадигми і відповідної їй інформаційної системи інтегрувати такі процеси функціонування установи вищого професійного освіти, як робота приймальні комісії, планування навчального процесу, управління контингентом, управління ПВП, проведення контролю результатів навчального процесу, моніторинг навчального процесу та система документообігу.

11. Запропоновані в рамках концепції організаційно-педагогічної системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу Модель управління якістю і процесна Модель управління діяльністю для ефективного впровадження вимагають відповідних ефективних організаційних рішень. Відповідно, розроблено проектна організаційна структура інноваційного розвитку освітній організації вищого освіти, що дозволяє найбільш раціонально розподілити повноваження і відповідальність між різними підрозділами вишу на основі застосування технологій проектної діяльності і м'якого управління.

результатів освіти, система ключових показників ефективності освітній діяльності. Автором обґрунтований методичний інструментарій кожного з зазначених елементів, що дозволяє забезпечити реалізацію принципу системності і різнобічну оцінку ефективності інноваційного розвитку освітній організації вищого освіти.

12. Розроблено та обґрунтовано педагогічні умови реалізації моделі формування адаптивного управління інноваційним розвитком вузу, що включають комплекс організаційно-педагогічних умов, орієнтований на забезпечення процесуальної складника реалізації системи адаптивного управління інноваційним розвитком вузу, комплекс психолого-педагогічних умов, спрямований на забезпечення інноваційної культури в освітній організації на мотиваційному, когнітивному і діяльнісному рівнях, комплекс дидактичних умов, що вимагає впровадження у вузах прогресивних активних методів та форм навчанняна основі компетентного підходу.

13. Розроблена організаційно-педагогічна система адаптивного управління інноваційним розвитком вузу може бути використана дляприскорення процесів формування регіональних освітніх кластерів.Показано роль сформованою системи адаптивного управління вищим освітою у процесі розробки програм та стратегій розвитку вузу. Так, запропонована автором система адаптивного управління дозволяє удосконалити процес стратегічного програмування розвитку вузу в наступних основних напрямках: прискорення і уніфікація процесу розробки і верифікації стратегічною програми розвитку системи управління освітою; розвиток різних напрямів освітній діяльності на єдиною інформаційно-комунікаційної платформі;

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛОВ

1. Абрамян Г.В. Моделі економічної, фінансової та інформаційно-освітньої колаборації в євразійському просторі на основі сучасних agile методологій та горизонтальних систем управління на основі адаптивних умінь і навичок soft skills./ Г.Б. Абрамян // Технологічна перспектива в рамках Євразійського простору: нові ринки і точки економічного зростання: матеріали 3-ї Міжнародної наукової конференції з 26 по 28 жовтня 2017.- Одеса: Центр науково-інформаційних технологій "Астеріон", 2017.- с. 252-259.

2. Актори освітніх інновацій: цінності і мотивація / Т.Є.Хавенсон, О.Д.Корольова, А.А.Лукіна; Національний дослідницький університет «Вища школа економіки», Інститут освіти. - К.: НДУ ВШЕ, 2020 року. - 24 с.

3. Актуальні проблеми освітнього менеджменту: монографія/ Відп. ред. З.М. Большакова.- Чернігів: Цицеро, 2018. - 144 с.

4. Андрійчук, О.Л. Компетентнісна парадигма в освіті: досвід філософсько-методологічного аналізу/О.Л. Андрєєв // К: Педагогіка. - 2020. - № 4.- З. 19–27.

5. Астаф'єва Н.В. Управління інноваційним розвитком університетських комплексів / Н.В. Астаф'єва// Вісник ЧНУ імені Юрія Федьковича. - 2017. - № 17. - С. 109 - 113.

6. Атрашенко О.М. Про управління стійким розвитком освітньої системи/О.М. Атрашенко// Науково-педагогічний огляд.- 2018.- № 2 (2). З. 76-82.

7. Байденко В.І. Болонський процес: структурна реформа вищого освіти Європи/В.І. Байденко. - К.: Дослідницький центр проблеми якості підготовки спеціалістів, 2020. - 128 с.

8. Байденко В.І., Селезньова Н.А. Конкурентоспроможні освітні програми: по формуванню концепції/ В.І. Байденко, Н.А. Селезньова//Вища освіта в Україні.- 2021.- № 5.- З. 24-39.

9. Басовський Л.Є., Протасьєв В.Б. Управління якістю: Підручник/Л.Є. Басовський, В.Б. Протасьєв.- К.: Знання - , 2018.- 78 с.

10. Березовський Б.А. та ін. Багатокритеріальна оптимізація: математичні

аспекти/Б.А. Березовський, Ю.М. Баришніков, В.І. Борзенка, Л.М. Кемпнер. - К.: Наука, 2009. – 126 с.

11. Берлінське комюніке. Формування загальноєвропейського простору вищої освіти. Комюніке міністрів вищого освіти. Берлін, 19 вересня 2003 року: Електронний ресурс. - Берлін, 2003 - URL: http://www.russia. edu.ru/information/legal/law/inter/berlin (дата звернення: 23.03.2011).

12. Багатів В.В. Адаптивне управління педагогічними системами // Проблеми менеджменту та маркетингу. - 2017. - №6. - С.79 - 80.

13. Богословський В.І., Аніськін В.М. Роль і місце холістичної інформаційно-освітнього середовища на етапі цифровізації процесів навчання та виховання особистості / В.І. Богословський, В.М. Аніськін// Дніпро .- 2018.- Т. 7.- № 4 (25).- З. 305-311.

14. Бондарівська Є.В. Концепція особистісно-орієнтованої освіти і цілісна педагогічна теорія/ Є.В. Бондарівська// Школа духовності.-2018.- № 5. -С. 41.

15. Боровська М.А., Шевченко І.К. Розвиток державних університетів: пріоритети, завдання, рішення/М.А. Боровська, І.К. Шевченка; за ред. Ю.В. Кудряшова// Третя місія університету: університети як центри інноваційного розвитку регіонів.- Полтава, 2018 р. -С. 41-47.

16. Майбутнє університетів: бажане і можливе // Акредитація в освіті.- 2016. -№1 (85). З 6-13.

17. Валєєва Р.А. Педагогічна освіта в що змінюється світі: збірка наукових праць ІІІ Міжнародного форуму по педагогічній освіті. Ч.1./ Р.А. Валєєва.- Рівне: Полісся, 2017.- 362 с.

18. Вербицький А.А. Якість підготовки спеціаліста в контексті компетентнісного підходу / Вербицький А.А. // Муніципальна освіта:інновації та експеримент.- 2009.- №4.- 2019.-С. 3-5.

19. Вербицький А.А. Педагогічна інноватика в вузі: технології, поняття, апарат, теорія / А.А.Вербицький// Автомобіль. Дорога. Інфраструктура.- 2016.- № 1 (7). З. 39.

20. Воронцова Л.В., Крамін Т.В. Розробка моделі інноваційного управління освітнім процесом, призначеною для адаптації до змін зовнішнього

інституційного середовища/Л.В. Воронцова, Т.В. Крамін// Актуальні проблеми економіки та права.- 2016.- № 3.- З. 78-81.

21. Герасимов Г.І., Ілюхіна Л.В. Інновації в освіті: сутність тасоціальні механізми/Г.І. Герасимов, Л.В. Ілюхіна.- Миколаїв: НМД Логос, 2015.- 136 с.

22. Гребенюк І.І., Чехов К.О., Чехова С.Е. Методика оцінки інноваційних проектів вузів / І.І. Гребенюк, К.О. Чехов, С.Е. Чехова // Успіхи сучасного природознавства. 2019.- № 7.- З. 131-133.

23. Грудзинський А.О. Проектно-орієнтований Університет. Професійна підприємницька організація ВНЗ: Монографія/А.О. Грудзінський.- Львів: Вид-во ЛНУЛГ, 2004. 370 с.

24. Давиденко Т.М. Взаємодія університету з бізнес-спільнотоюу сфері інноваційної діяльності/Т.М. Давиденко // Вища освіта Україні. 2016. -№ 5.- З. 112-117.

25. Демінг Еге. Вихід із кризи. Нова парадигма управління людьми, системами і процесами. Out of the Crisis / Е. Демінг.2011.- 400 с.

26. Деркач А.А. Модернізація освіти як умова випереджального соціально-економічного розвитку країни / А.А. Деркач // В-во АКВА: . - 2018.- № 1 (41). З. 10-16.

27. Долятовський В.А., Гречка М.В. Механізми адаптивного керування вузом при зміні ринкової ситуації / В.А. Долятовський, М.В. Гречка // Питання управління. К. - 2019. - №13. - С.40 - 47.

28. Європейський простір вищої освіти: домагаючись поставлених цілей. Комюніке Європейської конференції міністрів, відповідальних за вищу освіту. Берген, 19-20 травня 2005 року: електронний ресурс - URL: http://www.sgu.ru/node/30368 (дата звернення: 24.12.2010).

29. Єрошін В.І. Освіта як фактор забезпечення економічної безпеки України / В.І. Єрошин // К: Знання.- 2017.- № 4.- З. 33-41.

30. Журавська Н.Т. Ринок та освітні інновації у вузі / Н.Т. Журавська // Вісник Житомирського НТУ. 2018. № 3.- С.155-156.

31. Заруба Н.А., Лехтіна Л.П. Адаптивне управління формуванням професійної компетентності вчителі шляхом підвищення кваліфікації / Н.А.

Заруба, Л.П. Лехтіна // Вісник Київського державного університету культури і мистецтв.- 2012.- № 31.- З. 188-192.

32. Заславська О.Ю. і ін. Компетентнісні підхід до організації освітнього процесу і деякі питання адаптивного управління навчальної діяльністю / О.Ю. Заславська, О.В. Іванова, О.Я. Кравець, І.Д. Рудинський, І.Д. Столбова.- Вінниця: Видавництво «Наукова книга», 2020. - 203 с.

33. Івшина Г.В. та ін. Системний підхід в інноваційному розвитку вузу: досвід впровадження електронного навчання Івшина,О.А. Кашина, В.М. Устюгова, Р.Є. Архіпов // Освітні технології і суспільство.- 2018.- К. 21.- № 2.- З. 414-423.

34. Ісаєва Т. е. Вітчизняний і міжнародний досвід діяльності викладача вищої школи: електронний ресурс/Т.Є. Ісаєва // Викладач вищої школи, дискусійний клуб. URL-адреса: http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/151619.html (дата звернення: 01.02.2019).

35. Каракозов С.Д. Інформатизація вищої освіти в Україні / С.Д. Каракозов, Д.П. Тевс / / Світ науки, культури, освіти. – 2018. – № 3 (22). - З. 202-204.

36. Кларк Б.Р. Підтримка змін в університетах. Спадкоємність кейс-стаді та концепцій/Б.Р. Кларк; перекл. з англ. Є.Степкіної.- К.: Вид. Освіта, 2017.- 312 с.

37. Лук'янова М.І. Психолого-педагогічна компетентність вчителя: діагностика та розвиток: монографія / М.І. Лук'янова. - Полтава: ДВК ПРО, 2020. - 184 с.

38. Матушанський Г.У., Кудаков О.Р. Методологічні принципи компетентнісного підходу в професійній освіті/ Г.У. Матушанський, О.Р. Кудаков//Київ.- 2019.- № 11-12.- З. 41-47.