

УДК 378.11.018.43:004
КП
№ держреєстрації 0109U001377
Інв. №

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Сумський державний університет
(СумДУ)

40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2
тел. (0542) 33-54-79 факс (0542) 33-54-79

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор
з наукової роботи
д.ф-м.н., професор
_____ А.М. Черноус
2010.12.26

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
«Теоретико-методологічні та технологічні засади
системи управління ВНЗ як інноваційної»

(заключний звіт)

Начальник НДЧ
канд. техн. наук, доцент
Керівник НДР
канд. техн. наук, професор

В.А. Осіпов

А.В. Васильєв

2010

Рукопис завершено 25 грудня 2010 р.

Результати даної роботи розглянуто науковою радою СумДУ, протокол від
23.12.2010 № 6

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР канд. техн. наук, професор	А.В. Васильєв (вступ, розділи 1-4 висновки)
Старший наук. співробітник, канд. фіз.-мат. наук, доцент	В.Д. Карпуша (розділ 1, 3)
Провідний наук. співробітник, канд. фіз.-мат. наук, доцент	В.О. Любчак (вступ, розділи 1-4 висновки)
Провідний наук. співробітник, канд. педагог. наук, доцент	О.В. Купенко (розділ 1, 4)
Провідний наук. співробітник, доктор педагог. наук, професор	Т.О. Дмитренко (розділ 1)
Старший наук. співробітник, канд. педагог. наук, доцент	Н.І. Муліна (розділ 3)
Молодший наук. співробітник, канд. екон. наук, доцент	О.О. Павленко (розділ 1)
Молодший наук. співробітник	Л.В. Хоменко (розділ 2)
Молодший наук. співробітник	А.Г. Півень (розділ 2)
Молодший наук. співробітник	А.Л. Дедков (розділ 2)
Молодший наук. співробітник	К.О. Федорченко (розділ 1)
Молодший наук. співробітник	О.А. Васильєва (розділ 4)
Аспірант кафедри інформатики	Б.В. Гайдабрус (розділ 1)
Асистент кафедри моделювання складних систем	Д.В. Фільченко (розділ 2)

Ст. лаборант

О.К. Крець

(розділ 2)

Ст. лаборант

Д.О. Самохвалов

(розділ 2)

РЕФЕРАТ

Звіт: 102 с., 10 рисунків, 3 таблиці, 63 джерела.

Об'єкт дослідження – управління діяльністю суб'єктів у ВНЗ.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та технологічні засади управління науковою, навчальною, соціокультурною, господарською діяльністю суб'єктів вищої освіти в системі управління ВНЗ як інноваційній.

Мета – теоретично обґрунтувати і розробити систему управління ВНЗ як інноваційну, спроектувати й експериментально перевірити управлінський, науковий, навчальний, виховний, соціально-комунікаційний, інформаційно-технічний, економічний складники та відповідні технології забезпечення динаміки системи.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, що забезпечує повноту робіт для поставленої мети; кібернетичний підхід – розгляд педагогічної системи як системи управління; міждисциплінарний підхід, що визначає механізми управлінських впливів (ураховувалася педагогічна, кібернетична, управлінська, економічна наукова думка, сучасні інформаційні технології). Вивчався досвід іноземних університетів.

Обґрунтовано та розроблено модель системи управління ВНЗ як інноваційну, що передбачає роль освітньої установи як випереджального фактору суспільного розвитку. Ця модель реалізується в управлінському, науково-педагогічному, інформаційно-комунікаційному й економічному складниках, взаємозв'язок яких забезпечує народження науково-педагогічними працівниками нових ідей, доведення їх до рентабельних рішень, розповсюдження в освіті, науці, виробництві.

Наукові результати дослідження доведено до практичного використання у програмах підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників.

ІННОВАЦІЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД, ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ЗАСОБИ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Система менеджменту розбудови успішного інноваційного університету	8
1.1 Оптимальна управлінська модель	10
1.2 Висока концентрація талантів серед викладачів і студентів ...	24
1.3 Фінансові можливості для створення ефективного наукового й освітнього середовища	31
РОЗДІЛ 2 Оптимізація управлінської, наукової, навчальної діяльності через використання інформаційно-комунікаційних технологій	39
2.1 Побудова інтегрованої інформаційної системи університету ..	39
2.2 Інформаційна система e-learning	47
РОЗДІЛ 3 Український університет в європейському освітньому просторі	53
3.1 Європейський освітній простір: коротка історія та сьогодення	53
3.2 Управління українським університетом 2010: аналіз за європейською методикою	57
3.3 Загальноєвропейські тенденції в гарантуванні якості освіти ..	63
РОЗДІЛ 4 Активізація педагогічних інновацій через програми підвищення кваліфікації	74
4.1 Загальні питання організації підвищення кваліфікації	74
4.2 Методологія інноваційної діяльності – основа змісту підвищення кваліфікації	79
4.3 Групове навчання	85
ВИСНОВКИ	91
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	95

ВСТУП

Українське суспільство визначає напрям свого розвитку як суспільства соціально-орієнтованого й інформаційного. Для досягнення потрібних змін перш за все заклади освіти мають стати випереджальним фактором розвитку.

Щоб відповідати потребам сьогодення, освіта має зазнати структурних змін, спрямованих на удосконалення. Про це йдеться в Указі Президента України № 926/2010 «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні». У цьому Указі йдеться, зокрема, про необхідність опрацювання питань «надання провідним вищим навчальним закладам реальної автономії як засобу поліпшення якості вищої освіти, запровадження їх змагальності та відповідальності за результати роботи», а також про «посилення інтеграції освіти, науки, виробництва, наукової та інноваційної складових у діяльності вищих навчальних закладів»; ставиться завдання «запровадження, починаючи з 2011 року, національної системи моніторингу рівня якості освіти та участь української сторони у відповідних міжнародних моніторингових дослідженнях».

На початку XXI століття глобалізація ринків призводить до того, що організації далеко не завжди задовольняються ідеологічними і комерційними перемогами на місцевому чи національному рівнях (хоча й ці перемоги вимагають зусиль). Не виключенням є університети, які мають відстоювати своє право на життя в конкурентному середовищі, при цьому підтримувати партнерські зв'язки для подальшого прогресу науки й освіти, готувати своїх випускників до успішної професійної діяльності у глобальному світі. Як досягти зазначеного? Це питання на рівні системного бачення та технологічних рішень, у теоретичній і практичній площині відпрацьовують українські виші, беручи до уваги додаткові утруднення вітчизняних соціальних, фінансових, демографічних реалій.

Результати, одержані авторським колективом виконавців науково-

дослідної роботи «Теоретико-методологічні та технологічні засади системи управління ВНЗ як інноваційної», наведено у завершальному звіті, який складається з чотирьох розділів. У першому розділі представлена система менеджменту розбудови інноваційного університету як університету європейського типу, який має ознаки науково-навчально-виробничого комплексу і є провідним навчальним, науковим, культурним центром регіону. У другому розділі висвітлена роль інформаційно-комунікаційних технологій як засобу оптимізації управлінської, наукової, навчальної діяльності. У третьому розділі розглядаються перспективи українського університету в європейському освітньому просторі, механізми забезпечення якості освіти. У четвертому розділі акцент зроблено на особистості конкретного викладача від наукової, педагогічної, підприємницької інноваційності якого залежить виконання намічених на державному та регіональному рівні цілей і завдань, реалізація місії університету.

Наукові результати, одержані при виконанні дослідження, знайшли своє відображення у працях [5, 10, 14, 17-21, 24-27, 30-34, 37, 39-41, 48, 55-58].

РОЗДІЛ 1 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗБУДОВИ УСПІШНОГО ІННОВАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

*«Організації приходиться бути
одночасно великою і малою, локальною і
глобальною, централізованою і
децентралізованою»*

А.О. Грудзинский

Нарощуваний темп розвитку технологій комунікації й обробки інформації, глобалізація ринків висувають нові вимоги до підготовки фахівця, підсилюють конкуренцію в світовому освітньому просторі, а разом з тим змагання держав за інтелектуальний ресурс. Україна далека нині від лідерських позицій у цих процесах, вітчизняні університети в 2010 р. відсутні у рейтингу «Таймс» (у Додатку з вищої освіти THES) і в Академічному рейтингу університетів світу Шанхайського університету Цзяо Тун. Характеризуючи українську освітню систему, Ф. Кернкрос, ректора Коледжу Ексетер Оксфордського університету, у першому півріччі 2010 року зазначила: «На цей момент, українські університети надто зашорені, надто погано укомплектовані викладачами, надто корумповані та надто бідні, щоб виконувати свою роботу гарно. Тому-то багато з них дуже сильно зашкоджують своїм студентам» [12].

Актуальність тематики щодо підвищення ефективності управління у вищій школі підтверджуються підтримкою відповідних українських ініціатив іноземними донорами (наприклад, Grant #27545 «Міжнародна науково-практична конференція “Університетський менеджмент: інтеграція через партнерство”» від Міжнародного фонду «Відродження» (2002 р.), TEMPUS SM-SCM-T071B06-2006 «Управління університетом в контексті Європейського простору вищої освіти» (2007-2008 рр.), 159371-TEMPUS-2009-DE-JPCR «Мережева взаємодія університетів-партнерів в реалізації багаторівневої системи підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів у

галузі освітнього менеджменту» (2010-2012 рр.)).

Навчальний заклад, який став експериментальною площадкою цього дослідження, за дуже короткий термін (практично на одному поколінні викладачів) пройшов шлях розбудови від провінційної філії до багатoproфільного класичного університету із знаним на міжнародному рівні ім'ям – **СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (СумДУ)**. За даними рейтингу **WEBOMETRICS**, університет займає 11-ту позицію у всесвітньому Інтернет-рейтингу серед ВНЗ України (станом на липень 2010 р.). Студенти СумДУ мають високі позиції за кількістю призових місць, зайнятих у Всеукраїнських олімпіадах з навчальних дисциплін, напрямів підготовки, спеціальностей (за узагальненими даними серед українських ВНЗ починаючи з 2004 року університет займає призові місця, 2008-09, 2009-10 н.р. – 4-ту позицію). За кількістю призових місць у Всеукраїнських конкурсах студентських наукових робіт СумДУ займає першу позицію у 2005-06, 2007-08, 2008-09 навчальних роках. Ці та інші досягнення доводять, що обґрунтована та розроблена в Сумському державному університеті **система менеджменту розбудови успішного інноваційного вишу** пройшла випробування на сталість (у тому числі в пік фінансової кризи).

Система менеджменту розбудови успішного інноваційного вишу розроблялася в СумДУ на підставі аналізу міжнародних тенденцій в організаційному розвитку, сучасних теорій і практик менеджменту університетів світового класу. Цей аналіз переконує у справедливості слів старшого віце-президента і головного економіста світового банку Дж. Лін: «Країни вже не відчують задоволення, якщо їх система освіти служить лише місцевим чи національним інтересам. Для розвитку університетів все більшого значення набувають індикатори, що дозволяють порівнювати їх з іншими університетами світу» [42]. Наведене визначає амбіції лідерських позицій не лише у різноманітних конкурсних процедурах на рівні держави, але й на шляху до міжнародних рейтингів.

СТРАТЕГІЯ СумДУ як загальнонаціонального за змістом і рівнем

діяльності університету – логічне продовження руху в європейський і світовий науково-освітній простір.

Потреба реалізації стратегії на засадах системності, привертає увагу до запропонованих Дж. Салмі (координатором вищої освіти сектора людського розвитку Світового банку) груп факторів забезпечення переконливих результатів діяльності освітніх інституцій:

- *перший* – висока концентрація талантів серед науковців, викладачів і студентів;
- *другий* – значні фінансові можливості для створення ефективного наукового й освітнього середовища;
- *третій* – оптимальна управлінська модель [42, с. 7].

Ці фактори сформульовані та проаналізовані Дж. Салмі у системі їх взаємозв'язків на підставі багатого досвіду консультанта урядів 39 країн в Європі, Азії, Африці і Латинській Америці, в контексті викликів, з якими неминуче пов'язано прагнення університетів стати конкурентоздатними на світовому рівні. Зазначене дозволяє прийняти ці фактори як підставу обґрунтування повноти системи менеджменту розбудови успішного інноваційного вишу. Але в реаліях масової освіти, недостатнього фінансування в Україні процесів розбудови науково-освітнього простору, а значить і низької конкурентоздатності вітчизняних вишів за викладацький інтелектуальний ресурс ми не можемо відпустити ситуацію «за волею хвиль», тож і пропонуємо взяти за початкову точку розгляду третій із числа сформульованих факторів.

1.1 Оптимальна управлінська модель

СумДУ – це велика розгалужена структура, а, разом з тим, об'єднання науковців, педагогів, співробітників, які за короткий термін часу зазнали на

собі різке зростання чисельності студентів, урізноманітнення спеціальностей і форм освітніх послуг, активізацію наукових досліджень; відчули збільшення навантаження, а, з іншого боку, недостатні темпи нарощування інтелектуального ресурсу та культури оптимізації праці. На власному досвіді переконалися, що функціонування університету в новому кількісному та якісному форматі неможливе в умовах жорсткої централізованої системи управління. Потрібним є поширення розподілу повноважень за сильною ієрархією по вертикалі, істотне підвищення автономії структурних підрозділів одночасно із підвищенням відповідальності та вимогливості. Тому у «Концептуальних засад діяльності та стратегії розвитку Сумського державного університету на 2010-2014 роки» визначений принцип «так мало централізації, як можливо, і так багато, як необхідно» [14].

Підтвердження доцільності введення названого принципу знаходимо в іноземному досвіді. Наприклад, дослідник організаційного розвитку з Массачусетського технологічного університету П. Сендж додержується позиції щодо важливості локалізації повноважень особливо в період швидких змін [43, с. 295].

Однак реалізації завдання розподілу повноважень викликає численні питання. Так класичний порівняльний аналіз американської й японської систем управління відкриває питання про кількість функцій керування, які доречно передати у підрозділи [4]. Зрозумілою є логіка виникнення в університетах Великої Британії «надфакультетів» (замість невеликих, позбавлених критичної маси для самостійного виживання), але реалізація відповідних перетворень пов'язана з необхідністю подолання суперечності між завданнями ефективного менеджменту та традиціями академічної спільноти [46]. Важливим є питання забезпечення спроможності підрозділів виконувати передані їм функції. Російський фахівець О.О. Грудзинський (з позиції дослідника і практика рівня ректорату) звертає увагу на те, що нова свобода і нова відповідальність, виявляються для певних працівників непотрібними і навіть зайвими, такими, що ускладнюють звичну діяльність

[7, с. 72]. Наші наукові розвідки та практичний досвід дозволяють представити для українських вишів певний варіант відповіді на ці питання (суперечності) **не лише в загальнотеоретичному плані, але й на рівні перевірених життям конкретних механізмів, отриманих результатів.**

Зрозуміло, що визначальною в означених процесах є роль ректора та ректорату. Потрібно забезпечити у виші правильне бачення майбутнього, ініціювати та надихнути перетворення, створити (незважаючи на наявний спротив реформам) сприятливу робочу атмосферу. Саме від позиції ректорату – чи то робота заради самоіснування, чи для розвитку регіону в глобалізованому світі – залежить результативність праці тисяч людей, викладачів і студентів.

Ректоратом на системному рівні здійснюються насамперед функція **стратегічного управління, що включає в себе відповідний рівень планування сталого розвитку університету.** Принципова складність цієї роботи сьогодні полягає в необхідності планування в умовах нестабільного характеру джерел надходження фінансування. Тому стратегічний план – це план, що відповідає на питання не тільки як витратити, а, в першу чергу, як залучати фінансування [7, с. 61, 63].

Крім планування, стратегічне управління на рівні ректорату має здійснюватися через **удосконалення нормативної бази, створення алгоритмів формалізованого та вільного «від емоцій» контролю** за реалізацією рішень, із визначенням санкцій за невиконання обов'язків як важливої складової забезпечення ефективності управлінської діяльності. При цьому має поширюватися функціональний вплив кожного проректора на всі напрями діяльності університету, реалізуватися теза «кожен проректор – це ректор за відповідним напрямом», має посилюватися аналітичні функції проректорів і відповідних управлінь, департаментів, відділів, а також організаційна значущість, повноваження та відповідальність останніх, у тому числі за рівень культури управлінської праці.

Життя диктує необхідність **удосконалення структури університету, як**

укрупнення окремих підрозділів, так і створення нових. Потребує вдосконалення класична факультетська система, яка, особливо на кафедральному рівні, має суперечності між завданнями ефективного менеджменту та традиціями академічної самосвідомості, науки.

Пропоновані нами акценти щодо удосконалення структури – це надання пріоритету кафедрам у безпосередній реалізації науково-навчальної діяльності одночасно із поширенням управлінських функцій і повноважень, підвищенням відповідальності директорів інститутів, деканів факультетів та їхніх заступників. Тут доречно звернутися до іноземного досвіду, зокрема до узагальнень за організаційними змінами в університетах Великої Британії [46]. У цих узагальненнях відкриваються такі функції нових керівників факультетів:

- 1) підтримка інституційної згуртованості;
- 2) участь у розробленні, реалізації, моніторингу інституційних стратегій університету;
- 3) забезпечення діяльності факультетів відповідно цілям рівня університету;
- 4) академічне, кадрове фінансове управління факультетом;
- 5) налагодження продуктивної співпраці у викладанні та дослідженнях на міжфакультетському рівні.

Таким чином, декани є не тільки особами, які відповідають за роботу факультету, але й ключовими фігурами в загально-університетському менеджменті. Наведене розширення управлінських функцій вимагає повноважень у розпорядженні матеріальним ресурсом, членства (за посадою) у вищих колективних органах управління університетом, визнання повного завантаження саме цими функціями протягом тривалого терміну [46]. Тож менеджмент рівня факультету розглядається як основний вид високопрофесійної діяльності відповідної посадової особи. Упорядкуванню ж системи менеджменту, забезпеченню якості управлінських програм, подоланню зайвого бюрократизму має сприяти упровадження інформаційних

технологій, поширення електронного документообігу, створення факультетських центрів e-learning.

На окреслених вище засадах в СумДУ відбулися такі структурні перетворення: медичний факультет реорганізовано у Медичний інститут із організацією також факультету післядипломної медичної освіти; створено факультет електроніки та інформаційних технологій шляхом реорганізації фізико-технічного та механіко-математичного факультетів; інженерний факультет реорганізовано у факультет технічних систем та енергоефективних технологій; реорганізовано гуманітарний і створено юридичний факультет; створено 2 факультети денної та 2 центри заочної форми навчання у Шосткінському та Конотопському інститутах СумДУ; як відокремлений структурний підрозділ СумДУ створено Науковий центр бойового застосування ракетних військ та артилерії; реорганізовано 10 навчально-консультаційних пунктів і створено 15 локальних центрів дистанційної освіти та представництв СумДУ в окремих районах області та за її межами; факультет підвищення кваліфікації викладачів реорганізовано у факультет підвищення кваліфікації та педагогічних інновацій; Сумський державний центр науково-технічної та економічної інформації реорганізовано у відповідний структурний підрозділ СумДУ; відкрито 10 нових кафедр; суттєво реорганізовано кафедри «Опір матеріалів та машинознавство», «Технологія машинобудування, металорізальних верстатів та інструментів» (об'єднання кафедр «Технологія машинобудування» та «Металорізальні верстати та інструменти»); «Інформатика» (об'єднання кафедр інформатики, інформаційних технологій проектування та комп'ютерних систем управління), «Загальна та теоретична фізика» (об'єднання кафедри загальної та експериментальної фізики з кафедрою теоретичної фізики); створено Центр науково-технічної творчості шкільної молоді. Підставою для цих процесів є не лише намагання створити «критичну масу» підрозділу, достатню для самостійного виживання, але й прагнення стимулювати міждисциплінарні дослідження.

В умовах усвідомлення ринкових сил, необхідності забезпечення конкурентоспроможності університету нагальною є необхідність істотного поширення мотивації конкурентоспроможності (як фактору можливості та доцільності існування структурної одиниці) на рівень менеджменту кафедр, факультетів, інститутів. Назване здійснюється через впровадження і вдосконалення системи рейтингової оцінки діяльності, надання преференцій лідерам, стимулювання саморозвитку.

Багаторівневність конкурентного середовища передбачає і посилення конкуренції професорсько-викладацького складу. Прагнення організації бути адекватною зовнішньому середовищу не може втілюватися лише у структурних змінах (оточення змінюється так швидко, що намагання відповідних структурних перетворень може дестабілізувати ситуацію). Принцип же внутрішнього підприємництва, що полягає **в перенесенні підприємницького ядра компанії на низові рівні** [7, с. 61, 70] стає у пригоді. Реалізація цього принципу передбачає ряд кроків, що не змінюючи структури організації, радикально перетворюють її функціонування. Таблиця 1.1 відображає, як загальні формулювання кроків стимулювання внутрішнього підприємництва [7, с. 70-74] знаходять свою практичну реалізацію на прикладі СумДУ.

Нові функції та повноваження, реалізація наведених кроків стимулювання внутрішнього підприємництва спричиняють віднаходження в середовищі академічних працівників особистостей, готових взяти на себе нову відповідальність і успішно її реалізувати. Ці особистості мають бути людьми настільки ініціативними, енергійними та підприємливими, щоб забезпечити динамічний поступ до намічених цілей. Та, з іншого боку, вони мають володіти таким командним духом, що забезпечує визначення цілей і діяльності керівника структурного підрозділу у підпорядкуванні цілям університету як цілого, що формує згуртованість всього академічного персоналу, стимулює цивілізовану, конструктивну внутрішню конкуренцію, а також здатність радіти й успіхам іншого, і спільним успіхам. Якщо у людей

немає спільного бачення (спільних «інтелектуальних моделей») ділової ситуації, то надання їм влади може лише нашкодити і зробити організацію складною в управлінні [43, с. 156].

Таблиця 1.1 – Приклад реалізації технології стимулювання внутрішнього підприємництва

Загальне формулювання кроку стимулювання внутрішнього підприємництва	Реалізоване в СумДУ
– створення почуття власності через виокремлення поряд із великими ієрархічними підрозділами менших, народжених ініціативою знизу, підприємницьких організацій (бізнес-одиниць), в яких співробітники можуть суттєво впливати на результати діяльності й отримувати винагороду залежно від їх вкладу в бізнес; децентралізація ресурсів і повноважень (що однак не передбачає повної автономії їх використання)	– механізм субрахунків інститутів, центрів, факультетів, кафедр;
– розвиток самодисципліни, відповідальності за власні дії, виходячи з того, що ефективним засобом для цього є встановлення чітких стандартів виконання робіт	– комплект нормативної документації, реєстр якої складає більш 200 одиниць;
– демократизація доступу до інформації	– інтегрована інформаційна система університету;
– створення стимулюючого середовища, що передбачає отримання нових знань і розвитку умінь для забезпечення готовності брати на себе новий рівень відповідальності за самоуправління та контроль;	– зокрема, програми підвищення кваліфікації;
– реалізація керівною ланкою вищого навчального закладу функції наставництва;	– введення інституту заступників директорів (деканів) за пріоритетами навчальної, наукової, міжнародної, соціокультурної, інформаційно-технологічної діяльності (різнофакторність внутрішньої рейтингової оцінки визначає необхідність, а ресурсна база надфакультетів – можливість існування такого інституту фахівців за названими пріоритетами);

– створення організаційної культури, відкритої до викликів і терпимої до невдач, структури, яка забезпечує співробітникам упевненість у собі, необхідну для того, щоб ризикувати;	– розроблення «Кодексу корпоративної культури СумДУ».
---	---

Тож серед завдань менеджерів верхньої ланки є не лише сприяння індивідуальній ініціативі співробітників, але і «прививання» їм навичок тісної співпраці для додержання спільного бачення щодо стратегічних пріоритетів університету.

Становлення нових рівнів співпраці й конкуренції в їхньому діалектичному взаємозв'язку забезпечує розвиток структурних підрозділів університету, інститутів, факультетів. Саме наявність керівників, здатних зрозуміти та реалізувати наведену тезу, на нашу думку, відрізняє успішну масштабну організацію, від успішної, але невеликої фірми, а також від організації, що за масштабами є значною, а за показниками діяльності – статичною.

Також можна углядіти два взаємопов'язаних і взаємодоповнюваних процеси і **щодо розвитку організаційної структури – це диференціація й інтеграція**. З одного боку, в умовах нарощування складності вирішуваних завдань, організації все більше диференціюються, утворюють вузькоспеціалізовані підрозділи зі сферою власної відповідальності, з іншого – надмірна диференціація загрожує дублюванням зусиль і витрат, тож необхідно прагнути до ефективної співпраці між підрозділами. Таким чином для ефективності функціонування у нестабільних умовах інститутам характерні організаційні структури, яким властивий високий рівень як диференціації, так й інтеграції. Остання можлива через спільні цінності, сильне, але гнучке планування діяльної і бюджету, а також горизонтальні комунікації [46].

Відповідальність менеджменту всіх рівнів – забезпечення згуртованості академічного персоналу для забезпечення інноваційності освітньої установи. Адже сучасність вимагає саме інноваційності системи освіти («Стратегія

інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: Матеріали Парламентських слухань у Верховній Раді України 17 червня 2009 р.»), її спроможності генерувати нові ефективні способи діяльності, нові конкурентоздатні продукти та послуги, втілювати нове у повсякденну практику. В університеті Лідса (Великобританія) прихід у 2003 р. нового керівника спричинив початок змін, посадовець зіткнувся з рядом завдань, але найгострішим серед них «було створення почуття невідкладності змін у всьому колективі університету та досягнення переконаності, що всупереч давній традиції автономності окремих викладачів і підрозділів, співробітники вишу мали з'єднатися для досягнення спільної мети» [42, с. 56-57]. Але як досягти тривалої відданості людей організації та їх готовності до змін? **Єдина мета** полегшує нам відверте виявлення власних підходів, відмову від ідей, що глибоко в'їлися і заважають спільному руху, визнання особистих і організаційних недоліків; «всі можливі неприємності здаються нікчемними порівняно із значимістю того, що ми намагаємося створити» [43, с. 220]. Що ж є об'єднуючою метою?

У червні 2010 р. Вченою радою СумДУ прийняті «Концептуальні засади діяльності та стратегія розвитку Сумського державного університету на 2010-2014 роки». Тим самим процес осмислення, вироблення та відпрацювання стратегії на перспективу виділений у самостійну область діяльності, відокремлений від поточного управління. Серед вихідних положень цього документа – **модель університету**:

- європейський університет за стилем, за технологіями, за якістю наукових та освітніх послуг і водночас відповідальний перед державою та суспільством, загальнонаціональний за змістом і рівнем діяльності;
- відкритий університет інноваційного типу, який у той же час зберігає свою ідентичність, класичну сутність, здатність генерувати та забезпечувати трансфер сучасного знання, задовольняти попит, різноманітні потреби в галузі науки, освіти, культури;
- високорейтинговий виш, який сповідує ідеологію університету

дослідницького типу, де наукова діяльність є головною домінантою розвитку, якому притаманна органічна єдність наукового та навчального процесу, фундаментальності й фаховості змісту освіти;

- університетський комплекс як масштабна регіональна багаторівнева поліфункціональна територіально розподілена структура, що дозволяє виконувати функцію сприяння інноваційному розвитку регіону, в тому числі різними формами інтеграції науки, освіти, виробництва й соціальної сфери;
- університет зі стійкими демократичними традиціями, культом знань і науки, академічними свободами, атмосферою творчості, відкритості [14].

Реалізація вищезазначеної моделі спрямована на забезпечення конкурентоспроможності СумДУ як в українському, так і в міжнародному науково-освітньому просторі та успішність навчального закладу через такі якості випускників, що дозволяють їм стати фахівцями нової формації, мати незаперечні конкурентні переваги у світі, який стрімко змінюється.

Світові тенденції розвитку рейтингового оцінювання ВНЗ все більшою, прогресуючою мірою враховують якість підготовки фахівців, показники їх кар'єрного зростання. Формування своєрідного (унікального) **«портрету» випускника вишу**, має бути однією із найважливіших складових ідеології його діяльності. При цьому необхідно врахувати і швидкість оновлення професійних знань, і темпи збільшення обсягів інформації, і переорієнтацію виробництва, і труднощі працевлаштування за вузькою спеціальністю, і бачення моделі фахівця замовниками кадрів.

Університет повинен надати молодому фахівцю передусім вміння самонавчатися і такий фундамент, на якому можна нарощувати необхідні вузькоспеціалізовані знання, мати здатність швидко адаптуватися до змін. Для цього у підготовці студентів необхідно надавати відповідних акцентів щодо реалізації: академічної та гуманістичної функцій освіти, які спрямовані на розвиток особистості; пріоритету фундаментальної складової змістовної сутності навчального процесу; націленості навчальних дисциплін (особливо усіх без винятку дисциплін бакалаврського освітньо-кваліфікаційного рівня

підготовки) на надання головним чином узагальнених і універсальних знань, на формування загальної культури (світовий досвід доводить недоречність зайвої спеціалізації на рівні бакалавратури) [14].

Що стосується «портрету» випускника СумДУ, то незалежно від фаху, він повинен, окрім високого рівня професійної підготовки та здатності працювати у багатофункціональному інформаційно-технологічному середовищі, мати розвинуте економічне мислення, комунікативні та лідерські якості, навички менеджменту, бізнесової діяльності, правову культуру, мовну компетентність, у тому числі вільно володіти декількома мовами міжнародного спілкування, тобто бути високоінтелектуальним фахівцем із фундаментальною професійною підготовкою та широким спектром ділових якостей [14].

При формулюванні моделі університету та «портрету» випускника слід врахувати таке: «Найважливішим елементом стратегічного бачення є вибір тієї ніші на ринку освітніх послуг, яку виш прагне зайняти і максимізувати свої порівняльні переваги. При цьому слід підкреслити, що будь-який університет – навіть світового класу – не може досягти переваг відразу у всіх областях». Прикладом є широко визнаний у світі Гарвардський університет, серед сильних сторін якого економіка, медицина, освіта, політичні науки, право, бізнес, англійська мова й історія, однак навіть Гарвард «не може бути першим за всіма дисциплінами, що в ньому викладаються». Отже, «розроблення стратегії і концепції розвитку полягає частково у визначенні областей, в яких навчальний заклад хоче і може зайняти провідні позиції» [42, с. 57].

Менеджери освітньої системи, яка має за завдання перетворення на випереджальний фактор суспільного розвитку, працюють з урахуванням близьких, середніх і віддалених перспектив через введення параметру часу, чітке усвідомлення швидкості потрібних змін. Час є одним з важливих факторів стратегічного планування вишу, що прагне стати університетом світового класу: «Культуру переваг неможливо впровадити за один день.

Необхідне ретельно планувати послідовність змін» [42, с. 62].

Прийняття документа «Концептуальні засади діяльності та стратегія розвитку Сумського державного університету на 2010-2014 роки», що відкриває п'ятирічну перспективу, стало природним продовженням кількох років практики **перспективного планування за окремими питаннями та забезпечення реалізації цих планів**. З 2006 року в університеті працює механізм перспективного планування та моніторингу кадрового забезпечення, що спрямовує викладачів на побудову своєї наукової та викладацької кар'єри; у цих планах підіймається питання фахового зростання різних категорій працівників, у тому числі представників різного рівня університетського менеджменту. Інші приклади – програми поширення напрямів і форм науково-освітньої діяльності, забезпечення диверсифікації і багатоканальності фінансування – зокрема, програми впровадження англomовного навчання іноземців (<http://www.sumdu.edu.ua/ua/general/structure/faculty/foreign/>) і дистанційної форми навчання (<http://dl.sumdu.edu.ua/>) [25].

Реалізація системного документа «Концептуальні засади діяльності та стратегія розвитку Сумського державного університету на 2010-2014 роки» потребує копіткої тривалої роботи, руху до європейських технологій організації навчального процесу, переосмислення і структури навчального процесу із забезпеченням його гнучкості, і навчальних планів, і навчальних програм. При цьому важливе значення має готовність до такої роботи професорсько-викладацького складу, кожного фахівця.

Для реалізації «Концептуальних засад діяльності та стратегія розвитку Сумського державного університету на 2010-2014 роки» ширше мають бути застосовані **програмно-цільові та проектні технології**. Програми, як один з важливих інструментів планування діяльності ВНЗ, передбачають конкретизацію цілей, однозначне встановлення очікуваного результату та терміну його одержання, перелік необхідних ресурсів (перш за все фінансових), а також виконавців, що залучені до їх освоєння. Проекти (як

різновиди програм) передбачають вирішення певних задач ще й поза існуючими організаційними структурами, це плани, що не поновлюються, бо кожного разу ситуація, а тож і зміст проекту є унікальними [38, с. 161]. Здавалося б, на перший погляд, проблема структурування університету вирішена в контексті факультетсько-кафедральної системи. Однак необхідність працювати з різними технологіями і сегментами ринку (споживачі післядипломної та додаткової освіти, студенти-іноземці, студенти дистанційної форми навчання, здобувачі наукових ступенів тощо) визначає необхідність **виокремлення «бізнес-одиниць»** (за термінологією [7]), які очолюють відповідальні за діяльність і підпорядковані керівництву менеджери. Тим самим відкривається проектно-орієнтоване структурування університету. У СумДУ це реалізується, зокрема, у діяльності таких підрозділів, як Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання, Центр післядипломної освіти, Департамент міжнародної освіти, Департамент доуніверситетської освіти, Центр комп'ютерних технологій, Відділ позанавчальної роботи тощо (рис. 1.1).

«Люди чинять спротив не змінам, а тому, щоб опинитися об'єктами змін» [43]. Як врахувати цю тезу? Певні дві крайнощі представляє нам порівняльний аналіз американської та японської систем менеджменту. Якщо процес планування та прийняття рішення в американській системі, як правило, здійснюється окремими індивідуумами (що має переваги оперативності та остаточності прийняття рішення), то в японській одна особа ніколи не прийме остаточного рішення, до цього будуть злучені всі основні учасники (це зазвичай вимагає тривалого часу, однак реалізація такого рішення проходить значно швидше) [4]. Із урахуванням двох наведених моделей, а також власного досвіду в СумДУ поступово впроваджуються процедури, коли до процесу прийняття рішення залучаються різні ланки управління, включаючи викладача як керівника навчальної діяльності студентів. Приклади таких процедур: розсилка проектів документів електронною поштою для завчасного ознайомлення зацікавлених осіб і

надання ними пропозицій; проведення обговорень в форматі «круглого столу»; формулювання запитів щодо пропозицій удосконалення існуючих процедур управління тощо.

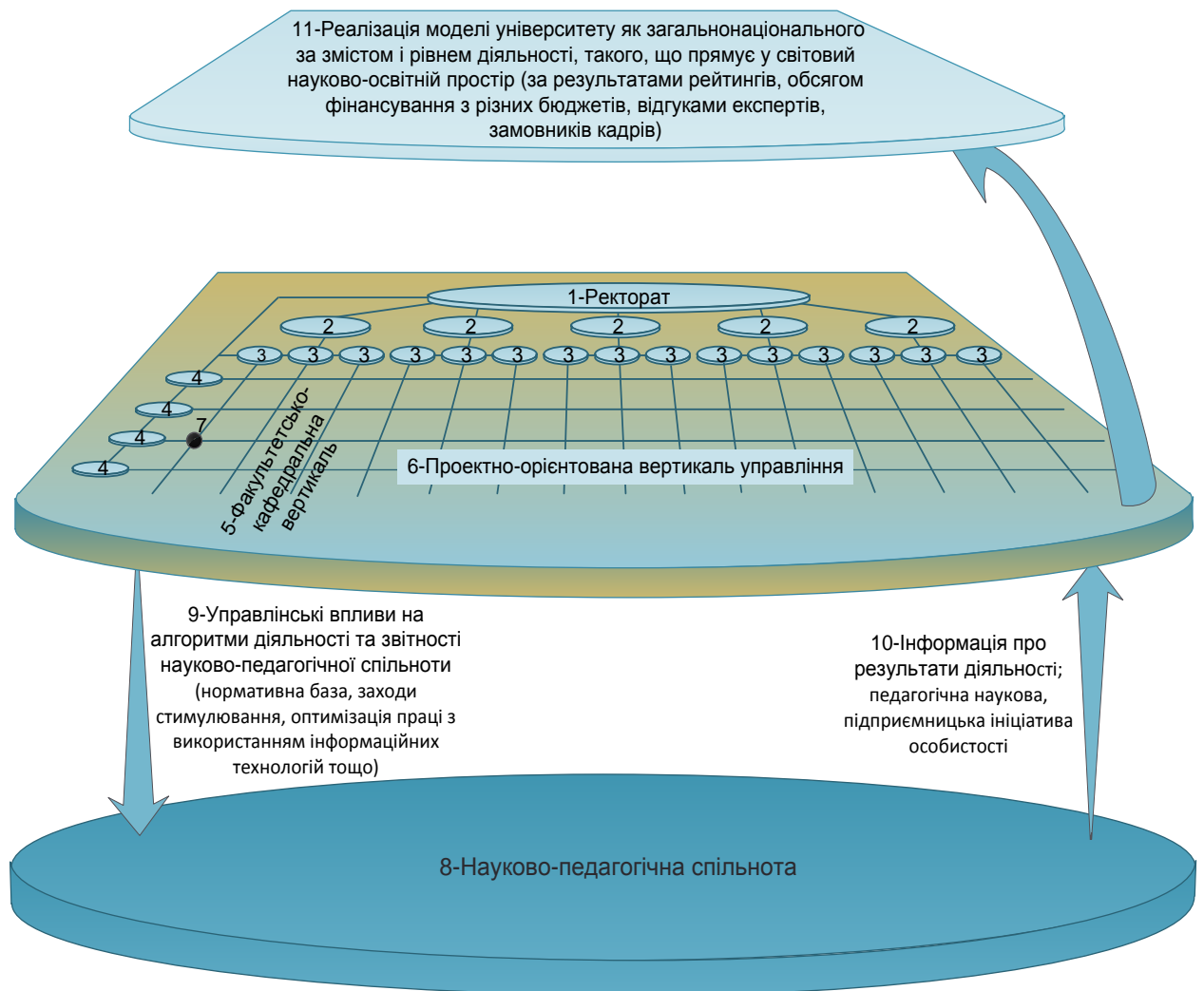


Рисунок 1.1 – Управлінські вертикалі та результати функціонування (2 – інститути (факультети); 3 – кафедри; 4 – центри та департаменти; 7 – критична точка розподілу повноважень; 11 – результат функціонування)

Піднявши питання ролі кожного окремого працівника в успішності організації в цілому, доречно докладніше розглянути другий фактор успіху вишу – висока концентрація талантів серед викладачів і студентів.

1.2 Висока концентрація талантів серед викладачів і студентів

Отже світові експерти рекомендують робити ставку на залучення кращих у світі науковців і педагогів, відбір на навчання лише самих талановитих молодих людей. Для вітчизняного ВНЗ недостатня реалістичність виконання цієї рекомендації пов'язана не тільки із фінансовою спроможністю того чи іншого навчального закладу, але й, нажаль, з низькою привабливістю життя в Україні з її численними соціально-економічними й екологічними негараздами сьогодення. Тому ціль забезпечення високої концентрації талантів, формування (меншою мірою відбору) особистостей із відповідними якостями українські виші мають прийняти як стратегічно важливу ціль навчально-виховного процесу (хоча, зрозуміло, за зростаючого контингенту студентів вона не є простою в реалізації).

Охарактеризуємо роботу з контингентом споживачів послуг СумДУ. В умовах скорочення обсягів держзамовлення у системі вищої освіти України зазначений показник в університеті майже не змінився, а за спеціальностями «Лікувальна справа», «Правознавство» та заочною формою навчання суттєво збільшився. Також в основному збережені й ліцензійні обсяги підготовки. Кількісні показники формування контингенту за денною формою навчання є найвищими серед ВНЗ Сумщини. Незважаючи на демографічні тенденції, які мають все більший негативний вплив, загальне збільшення контингенту студентів денної форми спеціальностей II-IV рівнів акредитації у 2009 р. становить близько 24 % відносно 2004 р., заочної – 21 %. Загальний контингент осіб, які навчаються по комплексу СумДУ, становить 20,2 тис. осіб. Потужними темпами збільшується контингент студентів дистанційної форми навчання, який становить близько 850 осіб. Контингент іноземних студентів збільшився із 158 осіб (2004 р.) до 866 осіб, тобто у 5,5 разів. Усього кількість слухачів системи підвищення кваліфікації збільшилася до 1962 осіб (рисунок 1.2). Незайве ще раз підкреслити, що в

умовах масової вищої школи особливий сенс для нас має завдання забезпечення якості підготовки фахівців, яке є одночасно й метою усіх наших заходів, і найважливішим критерієм їх ефективності. В університеті мають вивчатися науки, головною є функція академічна, спрямована на розвиток особистості, а не професійно-ремісничка, що підтверджують і темпи оновлення необхідних знань, і перманентні зміни у спрямованості професійної діяльності випускника.

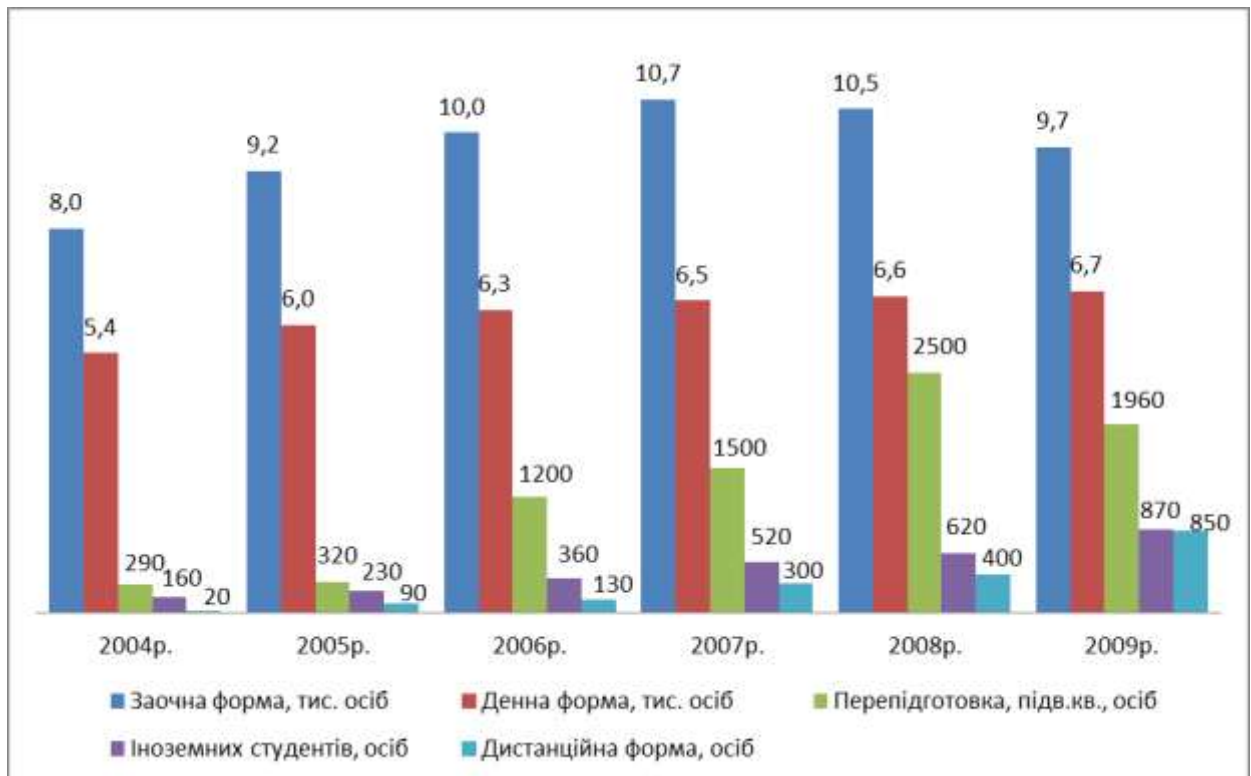


Рисунок 1.2 – Контингент осіб за спеціальностями II-IV рівня акредитації, які навчаються в СумДУ

Розвиток наукових досліджень був визначений як головний пріоритет діяльності, що суттєво впливає і на якість підготовки фахівців, і на підготовку науково-педагогічних кадрів, і на рейтинг університету в цілому. Позитивна динаміка за цим напрямом досягнута передусім за рахунок системної роботи зі створення відповідного науково-освітнього середовища, залучення всіх ланок університетського менеджменту, створення загальноуніверситетської нормативної бази стимулювання наукових досліджень.

Що стосується контингенту викладачів, то стратегія передбачає

досягнення показника питомої ваги осіб із відповідними ступенями та званнями серед науково-педагогічних працівників – 80 %, у тому числі докторів наук – 15 %, при цьому підготовка докторів наук є головним чинником виконання Перспективного плану кадрового забезпечення СумДУ. Про успішність механізму перспективного планування кадрового забезпечення свідчать такі цифри: кількість науково-педагогічних працівників із науковими ступенями і вченими званнями порівняно з 2004 р. збільшилася на 177 осіб (12,3 %) і становить 484 особи; кількість докторів наук, професорів збільшилась із 41 (2004 р.) до 63 осіб (із 7,7 % до 9,1 %); кількість кафедр, які очолюють доктори наук, професори збільшилась із 27 (2004 р.) до 36 (на 33 %), у тому числі за випусковими кафедрами із 19 до 23 (на 21 %); збільшено до 9 кількість наукових спеціальностей вчених рад із захисту дисертацій, уперше відкриті спеціальності «Економіка та управління підприємствами», «Економічна безпека»; кількість захистів докторських дисертацій за п'ятиріччя збільшилась удвічі, кандидатських – у 1,6 рази; контингент аспірантів збільшився майже у 1,5 рази (із 143 до 207 осіб), а прийом до аспірантури удвічі; починаючи з 2007 р. Наочно наявну динаміку демонструє рисунок 1.3.

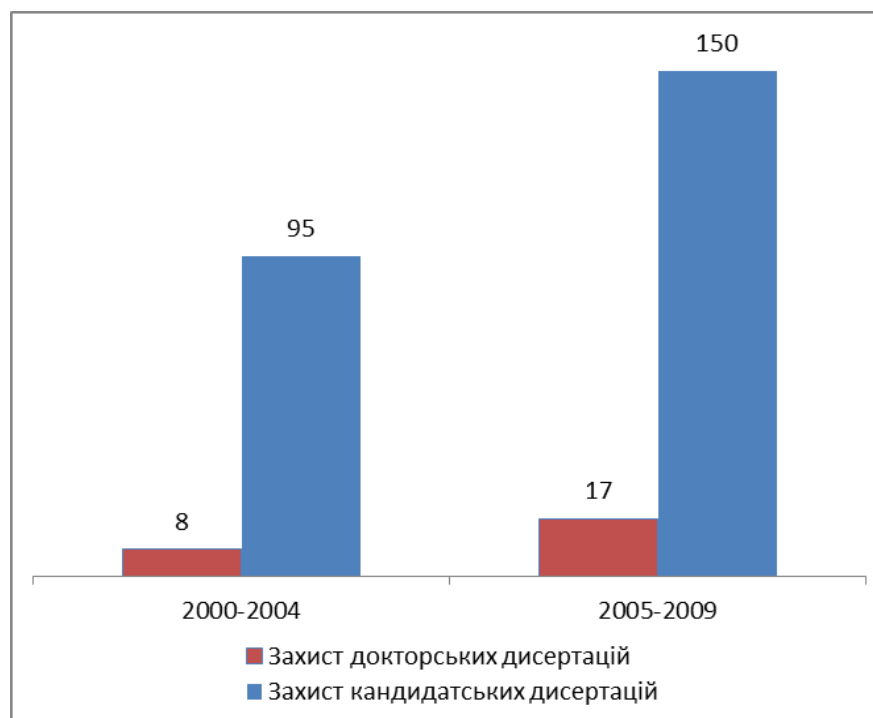


Рисунок 1.3 – Динаміка зростання кількості захистів дисертацій

Організуючі роботу з кадрового забезпечення, намагаємося відшукувати наявні резерви. Наприклад, підготовка науково-педагогічних кадрів має значно більшою мірою, ніж склалося, спиратися на розгалужену систему доаспірантської підготовки як на рівні магістерських програм, так і бакалаврату (групи наукового резерву зі складанням іспитів кандидатського мінімуму, дипломні проекти і роботи переважно наукоємної спрямованості як частини дисертаційної роботи, навчання найбільш обдарованих студентів за індивідуальними навчальними планами поглибленої наукової спрямованості, істотне поширення студентської наукової діяльності в цілому). Реформування аспірантської підготовки необхідно проводити шляхом якісного наповнення структурованих навчальних планів міждисциплінарними курсами із методології досліджень і наукових навичок, педагогічної майстерності та педагогічних інновацій, управління проектами, фахових спецкурсів, англійського академічного письма та англійської мови як мови найбільш цитованих джерел.

З метою продовження політики стимулювання наукових досліджень, забезпечення їх економічної привабливості, пріоритетної первинності наукової роботи стосовно інших видів діяльності, підвищення її ефективності передбачається:

- проводити постійну роботу з удосконалення внутрішньо-університетської нормативної бази, у тому числі для стимулювання залучення позабюджетного фінансування наукових досліджень, оприлюднення наукових досліджень у виданнях з високим імпаکت-фактором;
- визначити критерії оцінки якості фундаментальних і прикладних досліджень із врахуванням реалій ринкових відносин;
- нормативно зменшувати розрахункове навчальне навантаження по кафедрах із найвищими показниками у науковій і міжнародній діяльності;
- вживати заходів щодо підвищення рівня суспільного визнання здобутків наукових шкіл університету (участь у загальнодержавних конкурсах підручників, представлення до державних премій, почесних звань тощо);

- розробити цільову комплексну програму щодо створення сприятливих умов для виконання наукових досліджень молодим науковим загалом як основним рушієм дослідницького університету.

Також потребує окремого розроблення система заходів стимулювання щодо якісної педагогічної діяльності.

Нарощування обсягів підготовки наукових кадрів (як за рахунок держзамовлення, так і за рахунок інших джерел фінансування) має стати самодостатнім напрямом діяльності щодо забезпечення потреб регіону (інших ВНЗ, наукових установ, різних секторів економіки) у кадрах вищої (передусім кандидат наук) кваліфікації. При цьому важливо проводити постійну роботу щодо збільшення кількості спеціальностей у спецрадах із захисту дисертацій (у тому числі докторських), відкриття спецрад за новими напрямками та збільшення кількості наукових спеціальностей підготовки докторів і кандидатів наук із досягнення відповідності (за їх спрямованістю) до майже усіх навчальних спеціальностей III-IV рівнів акредитації та профілів діяльності більшості кафедр, що є важливим показником рейтингової оцінки ВНЗ.

Для забезпечення відкритості науково-освітнього середовища СумДУ **значна увага приділяється міжнародній активності викладачів, окремих науковців і наукових шкіл.** Сумський державний університет набув членство у Міжнародній асоціації університетів (Париж), Європейській асоціації університетів (Брюссель), Асоціації університетів Південної та Східної Європи й регіону Чорного моря (Афіни), Євразійській асоціації університетів (Москва), Всесвітній організації охорони здоров'я (Женева), Велика Хартія Університетів (Болонья). Загальна кількість щорічно виконуваних міжнародних грантів зросла з 3 у 2004 році до 19 і відповідно суттєво збільшився обсяг фінансування. Кількість наукових публікацій у зарубіжних виданнях зросла з 16 у 2004 р. до 135, тобто у 8,4 рази.

Завдання, визначені на п'ятирічну перспективу – це: створення спільних науково-навчальних комплексів із іноземними ВНЗ, організація спільних із

зарубіжними партнерами науково-виробничих підприємств, навчальних, ресурсних центрів тощо; видання міжнародних підручників, публікацій у співавторстві із провідними зарубіжними вченими; вихід власних наукових журналів на високий рівень міжнародного визнання; збільшення у 2-3 рази кількості міжнародних грантів різноманітної спрямованості, у тому числі індивідуальних грантів молодих науковців для забезпечення доступу до сучасного інструментарію; а також реалізація через угоди із закордонними університетами програм сприяння мобільності студентів, викладачів, науковців; започаткування сумісно із зарубіжними партнерами програм «подвійних» дипломів за технологіями «включених» семестрів, інтегрованих навчальних планів тощо. Запорукою успішної наукової, грантової діяльності, появи нових високотехнологічних напрямів досліджень, поширення транскордонних інформаційно-телекомунікаційних технологій навчання є забезпечення, у тому числі відповідною фінансовою та кадровою підтримкою, подальшого випереджаючого розвитку інформаційно-комунікаційної системи університету.

Розвитку талантів студентів і співробітників університету сприяє поширення позанавчальної роботи як за формами, так і за кількісними та якісними показниками передусім через відповідну співпрацю з органами студентського самоврядування, студентською та викладацькою профспілками, через розвиток відповідної інфраструктури, її організаційного та фінансового забезпечення. Охарактеризуємо результати цієї роботи на прикладах спортивних досягнень. Університет неодноразово відзначався як переможець обласних конкурсів за кращу організацію спортивно-масової роботи і як переможець міських та обласних універсіад, чемпіонатів серед ВНЗ. Серед наших студентів є рекордсмени, призери, переможці спортивних змагань загальноукраїнського, європейського та світового рівнів. Університет підтримує 3 команди – учасниці першої та вищої ліг чемпіонату України (футзал, волейбол, теніс). Кількість студентів-спортсменів високого рівня зросла від першого розряду до майстра спорту міжнародного класу

майже удвічі (із 90 до 165 осіб).

Бути згодним із певним стратегічним рішенням принципово і стати учасником його реалізації (хотіти для цього працювати і знати як) – дві різні речі. Методологія класичних американських організацій базується багато в чому на чітких схемах розподілу відповідальності та повноважень, використанні детальних посадових інструкцій, формальних механізмах координації і контролю [4]. Працьовита, але можливо не завжди точна і відповідальна у своїх обіцянках українська ментальність, на нашу думку, виграє від формалізації робіт та інформаційних потоків, деталізації на рівні тактики, запланованого у перспективних документах. У СумДУ сформована **нормативна база** (реєстр включає більше 200 найменувань), що забезпечує системний характер організаційної роботи за всіма напрямками діяльності, розвиток демократизму управління, внутрішніх взаємовідносин. Серед таких документів: «Положення про організацію наукової, науково-технічної діяльності у СумДУ», «Положення про додаткове преміювання докторів та кандидатів наук, що працюють у СумДУ, за досягнення у науковій роботі та підготовці науково-педагогічних кадрів» та інші (<http://www.sumdu.edu.ua/ua/general/registry/>). Наразі розробляється процедура підтримки комплексу положень СумДУ в актуальному стані, відповідно до змін в самому університеті й у зовнішньому середовищі. Для формуванню згуртованості суб'єктів управлінської та науково-навчальної діяльності університету у нормативній базі серед іншого представлені, наприклад, положення про Центри колективного користування науковим та технологічним обладнанням СумДУ, про створення Центру колективного користування електронно-мікроскопічним обладнанням. Хоча питання запобігання ізольованості діяльності інститутів і факультетів один від одного, проблема надмірної конкуренції ще вимагають свого подальшого опрацювання. Розроблювана нормативна база має також давати відповіді на питання забезпечення зворотного зв'язку, моніторингу зовнішніх і внутрішніх процесів, швидкого і гнучкого реагування на зміни.

Для забезпечення самооновлення організації у кожного з її співробітників потрібно створити почуття напруги, вивести динаміку функціонування на коло «прагнення до досконалості – визначення цілей – стратегія оновлення – покращення діяльності», при цьому потрібно подолати хворобу самозаспокоєння та розслаблення, тобто розірвати коло «задоволеність результатами діяльності – відсутність бачення – звична діяльність – відставання» [7, с. 77; 42, с. 54-55].

Завдяки намаганням науково-освітньої спільноти СумДУ багато вже зроблено як для університету, так і для регіону. Але чітко розуміємо у процесі організаційного розвитку у наш час швидких змін немає ніякого остаточного «стоп, ми досягли вершини». Тому багато приділяємо уваги планам на перспективу, яку потрібно реалізувати.

1.3 Фінансові можливості для створення ефективного наукового й освітнього середовища

Спрямування на перспективу привертає увагу до наступного фактору успішного вишу – значних фінансових можливостях для створення ефективного наукового й освітнього середовища. Напевно, це найбільш складний і суперечливий фактор. Сьогодні В.Г. Кремень і В.В. Ільїн визначають терміном «фінансова цивілізація», характеризують як таке, за якого гроші є для людини абсолютним еквівалентом можливостей, у тому числі духовних, творчих, професійних [16]. В.П. Андрущенко констатує наростання небезпек «технотронно-віртуально-фінансової цивілізації» [1]. При цьому, за Л.В. Губерським і В.П. Андрущенко, людина як самоцінність так і не знайшла належного місця у суспільному бутті, науці, культурі, освіті [8]. Ці реалії глобального світу пронизані у житті рядового українця специфікою вітчизняного державотворення; соціально-економічна

нестабільність підсилюється складностями у досягненні довіри та порозуміння між людьми, поколіннями, політичними групами, соціальними секторами.

Тож питання, яке постає, про те, які фінансові можливості вважати значними. Створення (в різних варіантах) університету світового класу оцінюється у 500-750 млн. доларів [42, с. 38]. При цьому зазначається, що університет світового класу не зможе бути створений без сприяння суспільства і прямої фінансової підтримки держави [42, с. 8], а також підкреслюється «роль приватного сектора, яку він відіграє у підтримці держави при становленні університетів світового рівня» [42, с. 54]. Наступне питання: скільки університетів світового класу може дозволити собі утримувати країна? Постановка такого питання передбачає, що не всі виші досягнуть чи навіть будуть прагнути до міжнародного статусу. Реалістичнішою виглядає мета створення інтегрованої системи навчальних, наукових і орієнтованих на нові технології організації, які підпитують і підтримують декілька центрів переваг з фокусом на інноваційні області діяльності – майбутніх університетів світового рівня [42, с. 38]. Сказане, зовсім не означає, що перед нашою державою, зокрема, стоїть питання мати чи не мати університети світового класу? Питання в іншому: яке місце хочемо зайняти в глобальному світі? Якщо це місце не серед «третіх» країн, то Україна повинна мати університети світового класу, тож мають бути і вітчизняні університети з відповідними амбіціями.

Сумський державний університет працює на те, щоб бути саме таким вишем. Позитивна динаміка розвитку науково-навчальної складової діяльності забезпечується системними підходами у фінансово-господарській діяльності. Як переконає світовий досвід, успішним може стати тільки економічно заможний університет, самодостатній як суб'єкт ринкових взаємовідносин, фінансово-господарської діяльності, у якому значною мірою інтегровані ознаки «дослідницького» та «підприємницького» університету. Для досягнення цього необхідно удосконалювати діючі та створювати нові

алгоритми фінансового забезпечення, працювати з бюджетами різних рівнів, реалізовувати подальшу диверсифікацію, багатоканальність фінансування, що особливо важливо за наявності загальних кризових проявів у світовій економіці.

В останньому десятилітті ХХ ст. для позначення важливих структурних перетворень в науці вводиться термін «академічний капіталізм», який досить скоро отримує розширення у розумінні на всі сфери діяльності університету. Академічний капіталізм – ринкова чи ринковоподібна діяльність організацій і викладачів задля збереження та збільшення ресурсів, яка полягає у все більшій і більшій конкуренції за «зовнішні долари» через дослідницькі гранти та контракти, сервісні угоди, партнерство з промисловістю і урядом, трансфер технологій, залучення більшої кількості студентів, здатних запропонувати більш високу плату за навчання [52; 60].

Термін «академічний капіталізм» звучить незвично і навіть одіозно, але через певну негативну емоційну забарвленість це поняття дозволяє підкреслити новизну економічної та соціальної ситуації, в якій опинилися університети світу. Саме такий термін дозволяє «звернути увагу на проблему того все ще вельми широкого прошарку наукових працівників і викладачів вишів, які вважають що за останні 20 років у світі науки і освіти нічого не змінилося, тож форми і способи діяльності академічної спільноти залишаються недоторканими і так само можна і потрібно працювати за старими принципами, за одним з яких діяльність наукового працівника розглядалася як “спосіб задовольняти власну допитливість за державні кошти”» [7, с. 19-20.].

Серед працюючих в СумДУ механізмів фінансово-господарського забезпечення діяльності університету слід назвати таке: 1) розширення напрямів і форм освітньої діяльності; 2) нарощування обсягів надання платних освітніх послуг; 3) нарощування обсягів наукових послуг, грантової діяльності; 4) створення та забезпечення функціонування госпрозрахункових структур (наприклад, «Навчально-методичний комп’ютерний центр»,

«Лінгвістичний навчально-методичний центр», Регіональний навчально-методичний центр «Ендоскопічних методів діагностик», «Навчально-методичний та науково-консультаційний центр лазерної хірургії»; «Центр електротехнологій»); 5) вибудова системи взаємовідносин (у тому числі депозитних) із фінансовими і банківським установами; 6) реалізація ідеології університету як науково-навчально-виробничого комплексу (переважно силами відповідних структурних підрозділів проводиться ремонт і обслуговування науково-навчального обладнання; налагоджено виробництво меблів і вікон великого розміру; більшість ремонтно-будівельних робіт проводиться силами рембудгрупи, яка за фізичними обсягами виконання вийшла на рівень рембудуправління середньої потужності). Важливо підкреслити, що численні перевірки контролюючих органів як із фінансової діяльності, так і з інших питань довели легітимність наведеного переліку механізмів.

Міжнародний досвід вже дав певні відповіді на виклики академічного капіталізму і серед цих відповідей слід особливо підкреслити процеси «комерціалізації технологій» (трансфер технологій). «В організаційному плані це вимагає створення нової спеціальної інфраструктури наукових досліджень у вигляді університетських технологічних парків, в соціальному плані – до залучення вчених у роботу підприємств високих технологій і, відповідно, впровадженню підприємницької культури в наукову спільноту» [7, с. 25-26].

Подальшого опрацювання вимагають питання пошуку механізмів зацікавлення до співпраці бізнесу; запровадження кожним структурним підрозділом платних послуг, що можуть надаватися відповідно до законодавства; розвиток інфраструктури власного виробництва як для задоволення внутрішніх потреб із суттєвою економією коштів, так і для зовнішньої реалізації товарів та послуг, у тому числі й за рахунок альтернативних орендним відносинам власних бізнес-проектів.

Фінансово-економічна ситуація зумовлює необхідність розроблення та

впровадження коротко- та довгострокових програм для забезпечення енергоефективності, у тому числі за рахунок децентралізації опалення шляхом спорудження за кошти інвестора автономних міні-котелень на альтернативних видах палива.

Бізнес-одиниці мають прагнути до синергізма, пошуку можливостей доповнювати і укріплювати позиції один одного. З метою раціонального вибудовування фінансово-господарської діяльності та для ефективного використання наявних можливостей у проведенні наукових досліджень, науково-виробничої та господарської діяльності необхідно реалізувати принципи концентрації кадрових, матеріальних ресурсів, у тому числі шляхом задіяння на системній основі існуючого устаткування, обладнання кафедр, коледжів і технікумів за механізмом «центрів колективного користування».

У СумДУ поряд з делегуванням частини повноважень ректора проректорам, директорам інститутів, коледжів і технікумів, деканам факультетів, керівникам окремих відділів, служб, запроваджено систему госпрозрахункових взаємовідносин через **механізми субрахунків структурних підрозділів** («Положення про субрахунки структурних підрозділів СумДУ»). За певними нормативами, що визначені наперед і формуються на підставі внеску підрозділу у спільний результат університету, ректор віддає повноваження управління певним (наразі незначним) фінансовим ресурсом директору інституту (декану факультету) та іншим посадовцям університетського менеджменту для реалізації навчальних, наукових, соціальних цілей; цей ланцюг у певному обсязі подовжується також і на завідувачів кафедр. Отриманий результат, що маємо із семестру у семестр застосування механізмів субрахунку, – це зростаючі показники підвищення ефективності витрат, залучення нових джерел фінансування, а, головне, зростання показників науково-навчальної діяльності.

Як наявний фінансовий ресурс працює на людей, відображає перелік заходів морального та матеріального стимулювання, що реалізуються в

університеті:

- присвоєння почесних звань СумДУ з визначенням щомісячного преміювання та нагородження Почесною грамотою із відповідним матеріальним заохоченням;
- премії окремим категоріям співробітників із нагоди професійних свят і преміювання всіх співробітників до Дня працівника освіти, Новорічних і Травневих свят, співробітників жіночої статі – до 8 Березня;
- преміювання співробітників із нагоди ювілейних дат у розмірі до одного посадового окладу;
- щорічна винагорода педагогічним працівникам за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків;
- преміювання за підсумками діяльності з окремих напрямів та щомісячне преміювання за виконання на постійній основі додаткових до основної посади доручень;
- використання коштів субрахунків структурних підрозділів за пропозиціями їхніх керівників на додатковий фонд оплати праці та преміювання;
- матеріальне заохочення працівників структурних підрозділів за надання і поширення різноманітних додаткових платних послуг;
- підвищення мотивації розвитку госпдоговірних наукових досліджень за рахунок суттєвого зниження нормативів накладних витрат;
- заохочення підготовки науково-педагогічних кадрів на контрактній основі, у тому числі іноземних громадян;
- преміювання наукових керівників (консультантів), які забезпечують захист дисертаційних робіт у встановлені терміни;
- урахування ефективності підготовки науково-педагогічних кадрів та показників науково-педагогічного потенціалу під час визначення нормативів розрахунку штату ПВС кафедр;
- визначення щомісячного преміювання докторів і кандидатів наук за досягнення в науковій роботі й підготовку науково-педагогічних кадрів за

підсумками календарного року;

- фінансова підтримка докторантів, аспірантів, здобувачів, у тому числі в організаційно-технічному забезпеченні підготовки до захисту дисертації;
- матеріальне заохочення студентів та їхніх керівників за зайняті призові місця у конкурсах студентських наукових робіт та олімпіадах з навчальних дисциплін, напрямів підготовки, спеціальностей;
- урахування результатів участі студентів у конкурсах наукових робіт та олімпіадах під час визначення нормативів розрахунку штату ПВС кафедри;
- преміювання за відповідними нормативами за видання підручників, навчальних посібників, монографій;
- заохочення кафедр і викладачів під час проведення навчального процесу англійською мовою;
- матеріальне стимулювання організаційної роботи з поширення надання послуг у системі підвищення кваліфікації та навчання без відриву від виробництва;
- механізми заохочення організації грантової діяльності;
- введення стипендій вченої ради, іменних, а також системне преміювання за активну участь у громадській діяльності, перемоги у спортивних змаганнях тощо.

Незважаючи на велику кількість пунктів наведеного переліку, потрібною є подальша робота із забезпечення оплати праці науковців, які створюють конкурентні переваги університету, і передусім докторів наук на більш високому рівні, ніж в інших наукових та освітніх установах.

Одним з головних пріоритетів внутрішньої політики ректорату є визначення її соціальної спрямованості. Тут вищенаведений перелік заходів морального і матеріального стимулювання, слід доповнити констатацією факту своєчасності і повного обсягу виплат стипендій, заробітної плати, відпускних, оздоровчих, на максимальному рівні встановлених державою нормативних виплат, надбавок за ступені, звання, клінічних доплат, премій. У достатньому обсязі забезпечується фінансування оздоровлення та виплати

матеріальної допомоги. Здійснюється зменшення вартості навчання для співробітників та їхніх дітей за встановленими нормативами, фінансове забезпечення інших статей колективного договору. Збільшено приблизно на 600 місць можливості для поселення студентів, аспірантів, інтернів, викладачів у гуртожитках. Істотно зріс товарообіг комплексу громадського харчування, що супроводжувався підвищенням якості продукції харчування і утриманням на прийнятному рівні цін. Розширено перелік послуг медичної спрямованості. Суттєве покращення умов праці й навчання визнане у винагородах і відзнаках, які отримав університет за реалізацію політики соціального партнерства.

Узагальнюючи всі вищенаведені положення (як досягнуті, так і визначені на перспективу), розглядаємо їх як системну формулу успішності Сумського державного університету та пропонуємо її до застосування іншим вишам. Працює ця формула за умови наполегливої ініціативної праці, на основі самоаналізу та саморозвитку усього науково-педагогічного колективу на чолі з менеджментом.

РОЗДІЛ 2 ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ, НАУКОВОЇ, НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1 Побудова інтегрованої інформаційної системи університету

Перспективи світової та вітчизняної системи освіти в умовах інформаційного суспільства наряду залежать від широкомасштабного впровадження інформаційних технологій, розробки та апробації нових методик організації навчального процесу, сучасних методів прийняття управлінських рішень, нових підходів к управлінню навчальним закладом. Якщо звернутися до досвіду провідних університетів світу, то інформаційна стратегія Кембриджу є ключовим компонентом загальної стратегії розвитку та має на меті впровадження у навчальний і науковий процеси технологій найвищого рівня [54]. Місією розвитку інформаційних технологій Принстонського університету є ефективне їх використання у навчанні, підтримка впровадження інновацій у діяльність викладачів, проведення наукових досліджень, підвищення кваліфікації, співпраця професіоналів [59].

Використання інтегрованої інформаційної системи та сучасних інформаційних технологій в навчальному процесі та управлінні в цілому необхідно розглядати з одного боку, як основу інноваційної системи управління університетом, а з іншого – як засіб створення умов для розвитку креативних здібностей студента, підвищення компетентності викладача, індивідуалізації процесу навчання та забезпечення якості навчального процесу.

Побудова, підтримка та розвиток єдиної інтегрованої інформаційної системи університету надзвичайно складний та трудомісткий процес, який повинен узгоджуватися з концепцією діяльності та стратегією розвитку навчального закладу. В Сумському державному університеті ведуться роботи з розбудови такої системи. В процесі виконання цих робіт значну увагу

приділяється дослідженням та системному аналізу діяльності університету з метою побудови його функціональної й інформаційної моделі, удосконалення та формалізації ділових процесів, а також розробки організаційно-методичних рекомендацій щодо вирішенню проблем, виявлених під час дослідження. Готуються та впроваджуються накази по університету, що впорядковують його діяльність, у тому числі за рахунок впровадження інформаційних технологій. З метою побудови, підтримки та розвитку єдиної інтегрованої інформаційної системи створено відділ інформаційних систем та технологій, який зосереджує висококваліфікованих фахівців.

До основних принципів створення єдиної інтегрованої інформаційної системи, згідно роботам В.М. Глушкова відносяться: принцип системності, принцип розвитку, принцип сумісності, принцип стандартизації та принцип ефективності [6]. Найбільш значущим аспектом функціонування інтегрованої інформаційної системи є єдиний інформаційний простір, що:

- сприяє формуванню комунікативної культури та команди однодумців;
- створює для персоналу принципову можливість приймати управлінські рішення на основі актуальної інформації та можливість проявляти ініціативу більш інформованим фахівцям;
- стимулює навчання та адаптацію персоналу, активує процеси самоорганізації.

Єдина інтегрована інформаційна система повинна підтримувати можливість організації навчального процесу за ознаками індивідуально-орієнтованої моделі, а саме: гнучкий графік навчання, подача навчального матеріалу з використанням технологій, що близькі студенту, мобільність, доступність, можливість вибору. Система, що створюється у відповідності до наведених принципів, дозволяє комплексно та якісно організувати навчальний процес та процеси управління.

Складовими інтегрованої інформаційної системи є технічна й інтелектуальна.

Технічна складова являє собою комп'ютерно-телекомунікаційну систему, котра охоплює базовий вищий навчальний заклад з усіма позабазовими структурними підрозділами.

Сумський державний університет має потужну комп'ютерно-телекомунікаційну систему, яка включає більше 2 тисяч комп'ютерів (рис. 2.1), обчислювальний кластер, близько 100 комп'ютерних класів, понад 20 мультимедійних аудиторій, on-line студія.

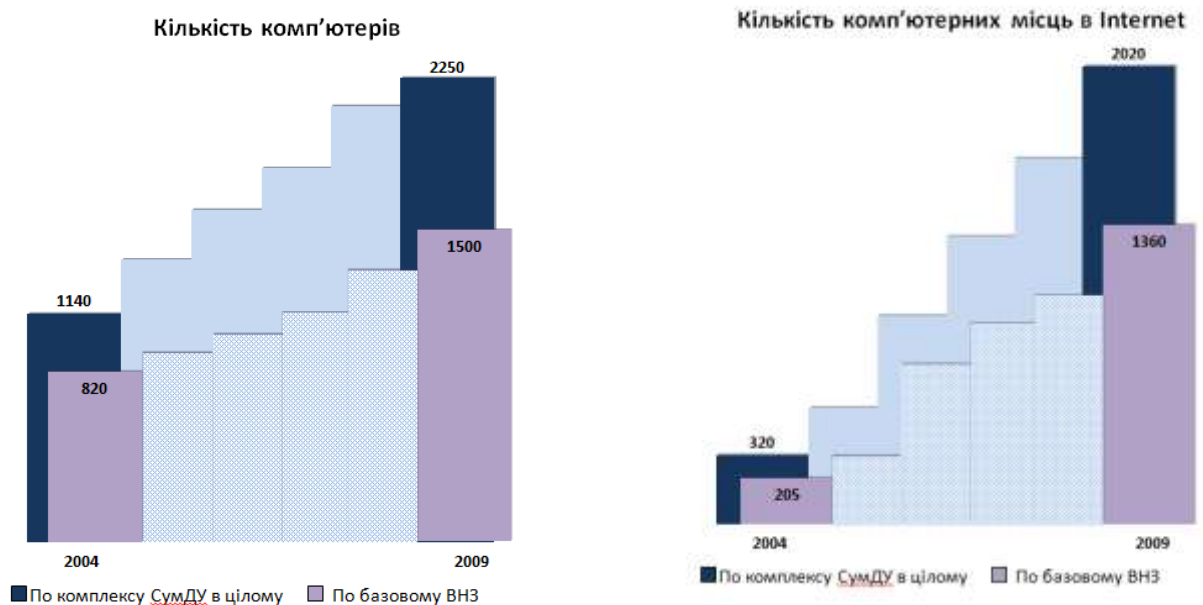


Рисунок 2.1 – Динаміка зростання показників комп'ютерно-телекомунікаційної системи

Створена корпоративна локальна мережа, яка з'єднує 11 корпусів. Її роботу забезпечують 24 сервери, 28 керуючих комутатори, бездротові точки доступу до мережі Wi-Fi, встановлені в холах усіх корпусів СумДУ. Загальна довжина кабелю типу «вита пара» – понад 30 км, оптичного кабелю – близько 1 км. Швидкість підключення до мережі Internet складає 40 Mbit/s.

Загалом у обслуговуванні інформаційної системи задіяні близько 70 осіб, 5 відділів, до вирішення питань з розвитку інформаційної системи залучаються представники усіх підрозділів, розробку електронних навчальних матеріалів ведуть практично усі викладачі університету (рис. 2.2).

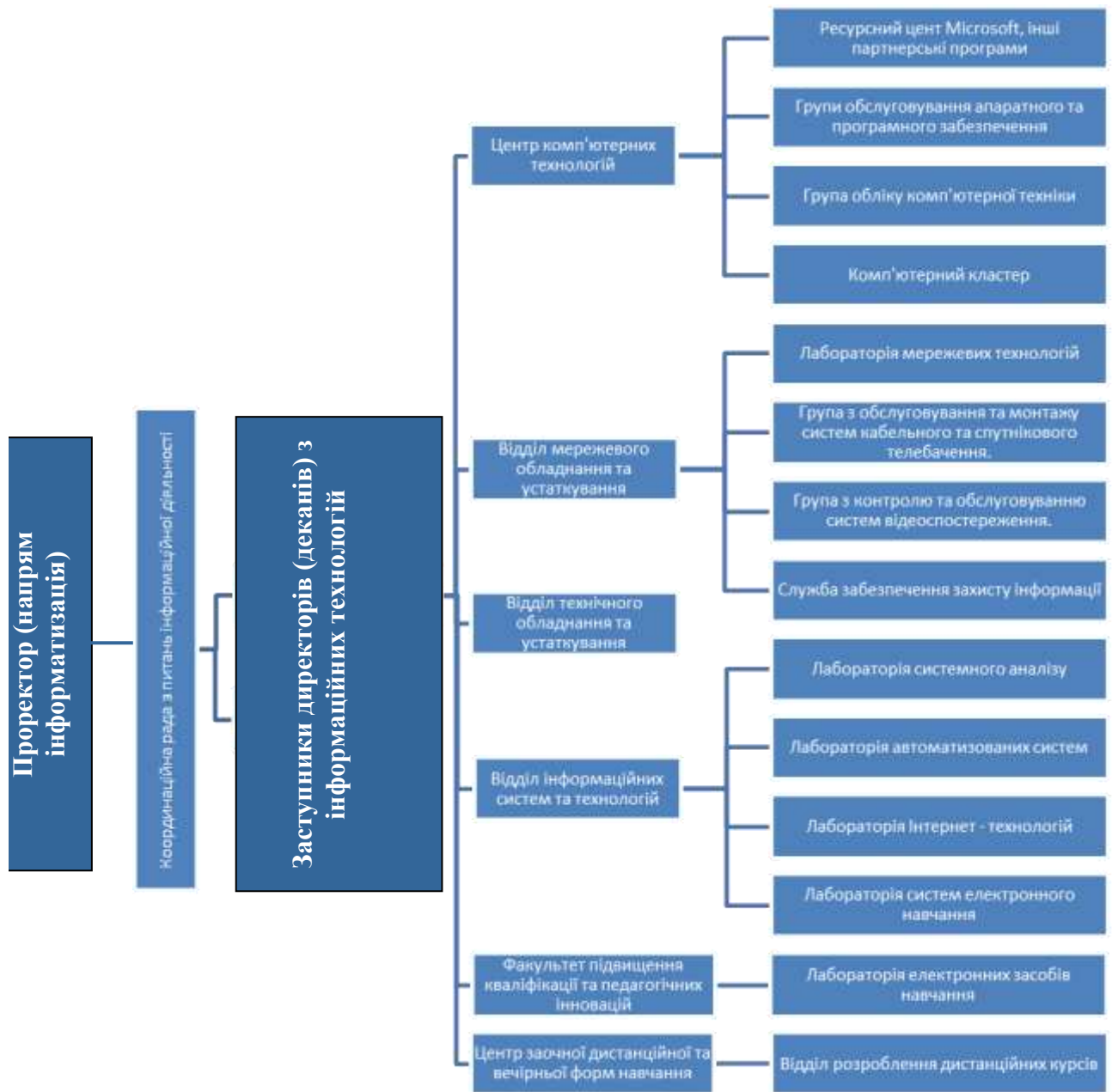


Рисунок 2.2 – Організаційна структура реалізації IT-проектів

Ефективне вирішення повсякденних завдань університету забезпечує інтелектуальна складова єдиної інтегрованої інформаційної системи, що включає у себе програмний, інформаційний, організаційний та методичний компоненти. Ці компоненти реалізовані, як п'ять основних інформаційних систем, що інтегровані навколо системи WEB-сайтів університету та між собою. На рисунку 2.3 наведено їх загальний вигляд та взаємозв'язок [48].



Рисунок 2.3 – Інтелектуальна складова єдиної інтегрованої інформаційної системи СумДУ

Система WEB-сайтів університету, центральним елементом якої є офіційний сайт, забезпечує формування цілісного позитивного образу Сумського державного університету в країні та світі, дозволяє вільно поширювати інформацію про всі види його діяльності. Функціонування системи WEB-сайтів університету також забезпечує:

- підвищення загального рівня інформативності як для співробітників, так і для студентів, науковців, міжнародних партнерів тощо;
- підвищення актуальності інформації;
- підвищення достовірності інформації;
- підвищення якості інформації (відомий ефект, коли надання публічності результатам роботи призводить до підвищення якості цих результатів);

- систематизація та упорядкування процесів документообігу, інформатизації та аналізу діяльності університету.

В інтегрованій інформаційній системі WEB-сайти університету виступають як інтегруючий компонент, що дозволяє створити єдиний інформаційний простір навчального закладу. Інтеграція виконується, як на рівні організації централізованих класифікаторів та каталогів, так і на рівні різноманітних інформаційних сервісів, що забезпечують отримання інформації із різних інформаційних систем та її концентрацію в єдиному місці, яким є офіційний WEB-сайт.

Тільки завдяки тісній інтеграції всіх інформаційних систем університету, досягається найбільший ефект від їх використання.

Інформаційно-аналітична система «Університет» забезпечує підтримку процесів керування навчальною, науковою й іншими видами діяльності. Завдяки оригінальним власним розробкам програмного забезпечення автоматизовано більшість управлінських завдань, які впроваджені та успішно функціонують як укрупнені підсистеми: «Абітурієнт», «Студент», «Навчання», «Персонал», «Фінанси», «Госпрозрахунок», «Документи» та багато інших, і які забезпечують співробітників університету відповідним інструментарієм ефективного виконання професійних функцій. Наприклад, система підтримує керування всіма етапами навчального процесу – від розробки навчальних планів та графіків навчального процесу, розрахунку навантаження кафедр та викладачів, до повного супроводження студентів протягом усього періоду їх навчання, що починається під час вступної кампанії, та закінчується присвоєнням кваліфікації.

Конкретизуємо лише один приклад використання інформаційних технологій у розв'язанні управлінського завдання вишу. Це завдання типу розв'язання суперечності спільного ресурсу ("The Tragedy of the Commons", за Гареттом Хардином: 1) є група людей, які спільно використовують певний ресурс; 2) індивідуальні рішення на місцях забезпечують короткотривалу

вигоду від експлуатації цього зовні безкоштовного ресурсу, але дійсні витрати стають зрозумілими тільки з часом» [43, с. 303]). Серед пропонуваніх теорією способів запобігання цього типового завдання: 1) менеджмент спільних ресурсів – одна людина (група осіб) беруть на себе коригування діяльності підрозділів самоуправління, що створюють загрозу, для оптимізації використання спільного ресурсу; 2) створення системи сигналізації, яка б попереджувала місцевих керівників про загрозу для ресурсу [43, с. 306]. В освітній установі найцінніший ресурс – інтелект і праця науково-педагогічних працівників. Типова конфліктна ситуація щодо спільного ресурсу – складання розкладу (викладач може бути задіяний до навчального процесу різних факультетів і центрів, при цьому також може запрошуватися на певні організаційні збори). Якщо маленький виш з окресленим завданням справляється через спеціальний підрозділ навчальної частини, то великий навчальний заклад вимагає інших підходів. Інтегрована інформаційна система СумДУ пропонує простий і зручний у використанні програмний засіб для узгодження, це форми спільного використання для складання розкладу відповідальними особами різних підрозділів. Серед функцій, виконуваних цим засобом, сигналізація розробнику про випадки конфлікту новостворюваного ним розкладу із розкладами складеними раніше в інших підрозділах університету. Апробація цього засобу успішно відбулася у 2010-2011 н.р.

Інформаційно-бібліотечна система забезпечує підтримку керування діловими процесами бібліотеки, відкриває доступ студентів, викладачів і науковців до інформаційних матеріалів, навчальних та наукових видань. На сьогодні фонд бібліотеки складає понад 2.5 млн. примірників. За складом – це друковані й електронні видання, причому доля останніх значно зростає. Сформовано та постійно поповнюється електронний каталог всіх наявних ресурсів з доступом із мережі Інтернет, що складає на сьогодні більше 220 000 назв документів, продовжується наповнення банку повнотекстових електронних видань (близько 16 000 найменувань). Система інтегрована з

інформаційно-пошуковими системами, як міжнародними, так і національними. Відкрито доступ до віртуальних баз EBSCO, Ліга-закон, дисертацій Росії та багатьох (близько 100) інших. До послуг читачів – автоматизовані пункти книговидачі за електронними квитками, сучасні комп'ютеризовані читальні зали з вільним доступом до ресурсів. Завдяки інформаційній мережі ресурси бібліотеки доступні віддаленим підрозділам, кафедрам та гуртожиткам. Політика університету – надання можливості кожному викладачу та студенту отримати інформаційні послуги незалежно від місця та часу.

Інформаційна система «Тестування» забезпечує підтримку функцій контролю знань абітурієнтів та студентів. Ця підсистема автоматизує процес проведення контрольних заходів у вигляді різноманітних тестів. Використання тестів на етапі вступу, й особливо в навчальному процесі, активно стимулюється у зв'язку з впровадженням кредитно-модульної системи організації навчання. Система забезпечує можливість достовірно й оперативно виконувати перевірку знань студентів, в автоматизованому режимі передавати інформацію про результати тестування до інформаційно-аналітичної системи «Університет».

Інформаційна система електронного документообігу забезпечує підтримку функцій збереження та своєчасної доставки електронних документів та інших інформаційних повідомлень усім зацікавленим структурним підрозділам університету. Доступ до електронних поштових скриньок можливий не тільки з персональних комп'ютерів, а також з мобільних телефонів та інших мобільних пристроїв, що підтримують відповідні протоколи. На сьогодні в системі зареєстровано більше 600 користувачів електронної пошти. Система електронного документообігу забезпечує функції контролю виконання документів. У системі сформовано реєстр внутрішньої та зовнішньої нормативної бази, доступ до якої можливий через офіційний WEB-сайт університету. Розпочато нові проекти, що забезпечать подальше скорочення паперових технологій у ділових

процесах університету, значно підвищать їх якість та оперативність.

Ще одна складова, що входить до єдиної інтегрованої інформаційної системи СумДУ, – це інформаційна система e-learning. Схарактеризуємо її докладніше.

2.2 Інформаційна система e-learning

Ця складова єдиної інтегрованої інформаційної системи СумДУ забезпечує підтримку традиційного навчального процесу, а також розвиток і **впровадження дистанційної форми навчання** (<http://dl.sumdu.edu.ua>).

В університеті розбудовується мережева модель дистанційного навчання, яка характеризується свободою від будь-яких просторово-часових обмежень, доступністю для тих, хто навчається, незалежно від їх місцезнаходження (за умови наявності доступу до Інтернет). Мережа в будь-який момент надає кожному користувачу інформаційно-освітні можливості, подібні можливостям універсальної енциклопедії знань. При цьому електронні курси припускають оперативне корегування і необхідні доповнення. Інтерактивність навчальних матеріалів, а також засоби міжособистісних комунікацій надають можливість прямого та зворотного зв'язку між суб'єктами навчального процесу.

Сумський державний університет реалізує схвалену Міністерством освіти і науки України програму «Про затвердження педагогічного експерименту з дистанційного навчання у Сумському державному університеті» на 2009-2013 рр. (Наказ МОН України від 12.06.2008 р. № 525).

Для розв'язання задач використання e-learning ресурсів у всіх формах навчання в СумДУ була впроваджена власноруч розроблена система управління дистанційним навчанням. Її особливістю є багатофункціональність. Серед основних груп функцій назовемо таке:

- організація навчальної діяльності студентів (від етапу подачі заяви у прийомній комісії до завершення вивчення навчальної програми);
- організація роботи викладача щодо розробки та супроводження дистанційного курсу;
- чіткий розподіл функціональних можливостей груп користувачів (адміністратор, методист, програміст, викладач, студент, гість);
- вбудована система електронних повідомлень із можливістю пересилання копій повідомлень на e-mail;
- формування різних навчальних програм і груп, з використанням єдиної бази навчальних матеріалів тощо.

Працює Регіональний і 15 локальних центрів дистанційного навчання. Проводиться підготовка за 9 спеціальностями. Динаміку напрацювань електронних засобів навчання відображають рисунки 2.4.

У планах – збільшення кількості спеціальностей, підготовка за якими здійснюється за дистанційною формою, а, значить і суттєве зростання обсягів робіт із створення дистанційних курсів. І справа тут не тільки кількості курсів, що потрібно створити, а, разом з тим, у необхідності значної дослідницької роботи щодо врахування специфіки засобів дистанційного навчання для різноманіття інженерних, економічних, гуманітарних спеціальностей. Організацію виконання окресленого обсягу робіт здійснює відділ розроблення дистанційних курсів Регіонального центру дистанційного навчання.

Безпосереднє розроблення змістовної частини виконують викладачі профільних кафедр університету. В роботі їм допомагає експертна група з числа тих, хто має значний досвід роботи над створення та супроводженням дистанційних курсів. На допомогу викладачам-розробникам створено спеціальний дистанційний курс, в ньому вони виступають студентами, а тьюторами є члени експертної групи на чолі з керівником відділу розроблення дистанційних курсів. Такий підхід дає змогу авторам зручно ознайомитись з вимогами до матеріалів, переглянути реально функціонуючі

прикладі, надіслати свій варіант частини курсу на експертизу, поспілкуватись з досвідченими колегами у зручний для себе час. З іншого боку процедура перевірки матеріалів експертами за різними напрямками суттєво підвищує якість матеріалу, що готується. Спрощується планування часу для всіх учасників процесу, а надіслані матеріали автоматично систематизуються в базі даних системи дистанційного навчання.

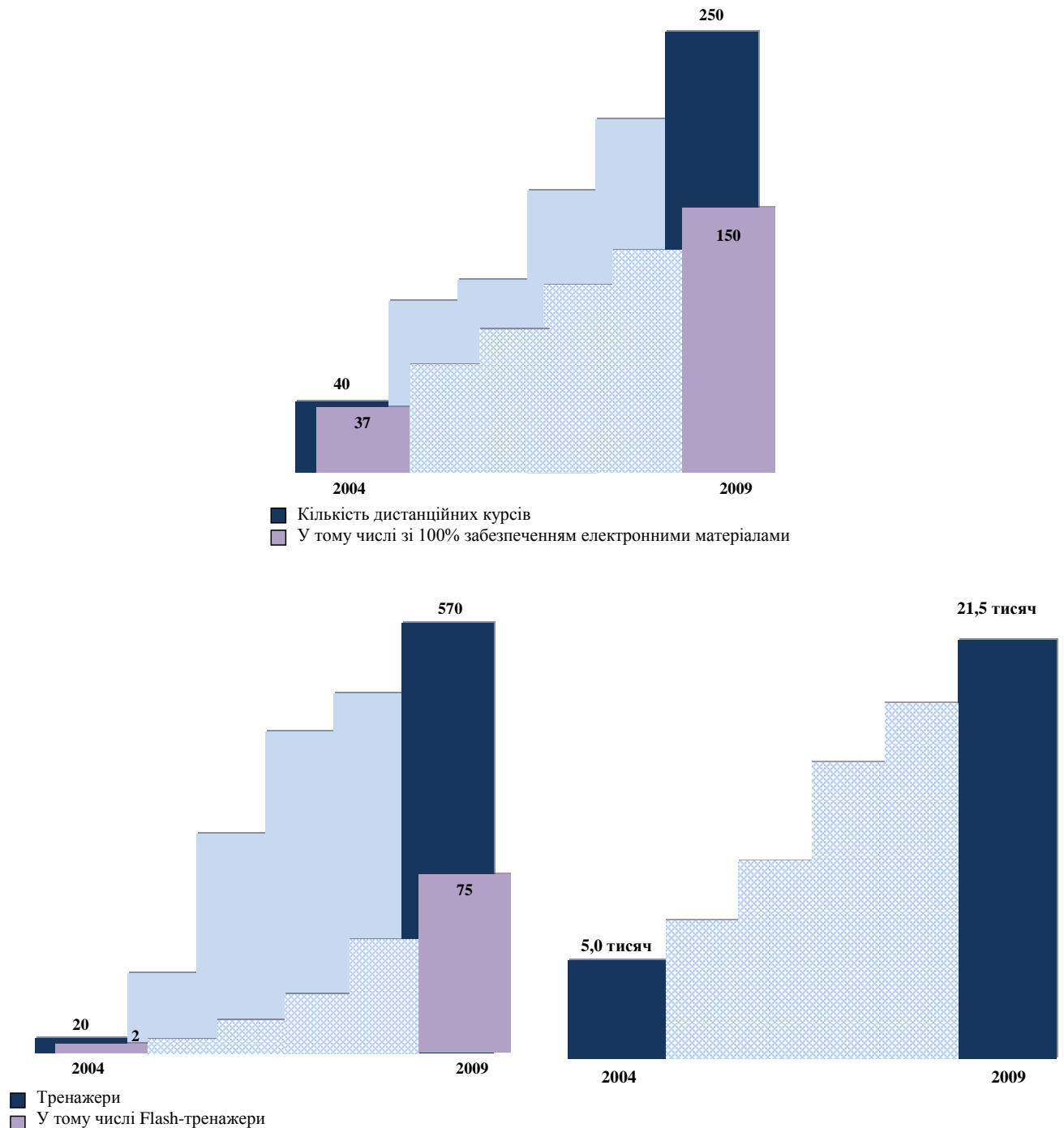


Рисунок 2.4 – Динаміка розроблення електронних засобів навчання

Крім названого, дистанційний курс для авторів-розробників надає їм

змогу відчувати себе в ролі студента, який навчається дистанційно, а отже краще зрозуміти специфіку цієї поки нової форми надання освітніх послуг. У планах створення дистанційного курсу для викладачів щодо процесу супроводження навчання студентів в нових умовах роздільності тих, хто навчає і навчається, у часі та просторі.

Програмна реалізація дистанційних курсів здійснюється групою фахівців з інформаційних технологій відділу розроблення дистанційних курсів. Для них також започатковано спеціальні дистанційні курси підвищення кваліфікації.

Починаючи з 2009-10 навчального року започатковано online аудіо й відео трансляції консультацій викладачів у локальні центри дистанційного навчання, наразі проведено більше 200 таких консультацій. У жовтні 2010 р. у Регіональному центрі дистанційного навчання СумДУ почала роботу спеціалізована Online-студія, що дозволяє забезпечити: проведення online-консультацій і занять для студентів дистанційної та заочної форми навчання; двосторонній аудіо й відеозв'язок викладача та студентів; широкі можливості використання віртуальної сенсорної дошки для презентацій і віртуальних демонстрацій; запис і online трансляцію навчальних відеоматеріалів. Відеоматеріали створюються таким чином, щоб дозволити студенту не тільки чути й бачити викладача, а й спостерігати за всіма діями, що останній виконує на комп'ютері під час демонстрації дистанційного курсу, роз'яснення щодо роботи з ним, проведення заняття. В студії одночасно можуть працювати 4 педагога. Кожне робоче місце звукоізольоване, обладнане засобами зв'язку з локальними центрами дистанційного навчання.

Слід підкреслити, що **застосування електронних засобів навчання здійснюється викладачами не лише в рамках дистанційної, але й денної форми навчання.** Застосовуються електронні конспекти лекцій, презентації, відеолекції, тести, віртуальні лабораторні роботи, електронні тренажери. Це дозволяє викладачу організувати самостійну роботу студентів, а останнім здійснити самооцінку результатів власної діяльності, зекономити час на

пошуку необхідної навчальної літератури. За допомогою віртуальних лабораторних робіт викладач має можливість продемонструвати реальні процеси та об'єкти на прикладі їх віртуальних моделей, організувати дослідницьку діяльність студентів, сприяти набуванню студентами відповідальності за результати власної діяльності через демонстрацію того, як невірні дії можуть спричиняти проблемні чи, навіть, аварійні ситуації. Електронні тренажери дозволяють зекономити час на виконання та перевірку розрахункових дій, а також сприяють набуттю досвіду використання способів і засобів управління об'єктами та процесами.

Про пріоритетність напрямку розроблення електронних засобів навчання свідчить затверджений в 2008 р. «Перспективний план впровадження електронних засобів навчання в Сумському державному університеті на 2009-2011 роки». Нині цей план успішно реалізується через заходи безпосереднього розроблення електронних засобів навчання, презентації виконаних розробок, покликані популяризувати нове, навчання викладачів інженерних дисциплін інформаційним технологіям розроблення сучасних засобів навчання. Виконані роботи оперативно презентуються у відповідному підрозділі університетського сайту (http://www.sumdu.edu.ua/ua/general/structure/fpkpi/el_z/).

У Сумському державному університеті робота за технологіями e-learning – це не лише ініціатива окремих зацікавлених науково-педагогічних працівників, а один із пріоритетних напрямів діяльності, спрямованих на підвищення якості підготовки фахівця за всіма освітніми формами. Активний розвиток цього напрямку відбувається, зокрема, через опрацювання споріднених тематик грантової діяльності (TEMPUS/Tacis SM_SCM-T017B06-2006 «Практикум удосконалення української системи e-learning», 2007-2008 роки; TEMPUS "ECESI" «Educational centers network on modern technologies of local governing, 144742-TEMPUS-1-2008-1-DETEMPUS-JPHES», 2009-2010 роки тощо).

Суттєво просуватися в розробленні та застосування технологій e-learning

дозволяє співпраця з лідерами в сфері ІТ. На базі університету діють філія кафедри ЮНЕСКО з інформаційних технологій, ресурсний центр MICROSOFT, навчальні центри CISCO, DELCAM, NETCRACKER, 1С, SIEMENS, Sun electronics та інші.

Співпраця з корпорацією Microsoft є своєрідною візитною карткою для налагодження партнерства з іншими крупними виробниками. Завдяки цій співпраці, університет отримує нові знання щодо технологій інформаційного розвитку провідних університетів світу. Проводиться ліцензування програмних продуктів за щорічною підпискою – угода Microsoft School 3, що надає доступ до нових версій операційної системи та офісних пакетів для використання на комп'ютерах університету як у навчальному так і управлінському процесах (доступні 46 програмних продуктів – 2800 ліцензій). Доступ до MSDN AA надає студентам та викладачам технічних факультетів доступ до операційних систем, засобів розробки, навчальних та інформаційних ресурсів. Доступ до системи Live@Edu надає студентам підтримку комплексної сучасної поштової системи з можливістю створення та збереження документів он-лайн, ведення власних веб-сайтів і засобів комунікації. Доступ до порталу Faculty Connection надає викладачам доступ до бази навчальних матеріалів провідних викладачів з інформаційних технологій. Фахівці українського офісу Microsoft здійснюють інформаційну та методичну підтримку, проводяться спільні конференції, консультування, підготовку викладачів і студентів до участі у всесвітній олімпіаді Imagine Cup. В університеті відкриті навчальні центри Microsoft для підготовки викладачів та студентів до отримання професійних, всесвітньо визнаних сертифікатів за програмами Microsoft IT-Academy та Microsoft Dynamics Academic Alliance.

Наведений комплекс робіт та отримані результати щодо розбудови і використання інформаційних технологій в СумДУ є одним із чинників визначення університету на поважних позиціях серед українських вишів у загальноосвітньому Інтернет-рейтингу Webometrics.

РОЗДІЛ 3 УКРАЇНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ

3.1 Європейський освітній простір: коротка історія та сьогодення

*«Культуру переваг неможливо
впровадити за один день. Необхідне
ретьельно планувати послідовність змін»
Дж. Салми*

Розвиток Європейського освітнього простору характеризується реалізацією положень Болонської декларації [3], яка була підписана 29 міністрами освіти європейських країн в червні 1999 року. Її основною метою стало створення єдиного європейського освітнього простору до 2010 року та підвищення міжнародної конкурентоздатності європейської системи вищої освіти.

Ключовими положеннями Болонської декларації є такі:

- прийняття системи зіставних ступенів, у тому числі, через впровадження додатку до диплома для забезпечення можливості працевлаштування громадян Європи та підвищення міжнародної конкурентоздатності європейської системи вищої освіти;
- уведення двоциклового навчання: перший цикл тривалістю не менше трьох років має забезпечити ступенем, що користується попитом на ринку праці, як кваліфікація. Другий цикл приводить до отримання ступеня магістра та/або ступеня доктора;
- упровадження системи залікових балів – по типу ECTS – європейської системи перезаліку залікових балів, як засобу підтримки студентської мобільності;
- сприяння мобільності як студентів, так і викладачів шляхом:
а) забезпечення доступу студентів до всіх освітніх послуг; б) визнання часу роботи в Європі викладачів, наукових співробітників та адміністративного

персоналу, який має враховуватися без порушень при нарахуванні пенсій та виплат по соціальному страхуванню;

- сприяння європейській співпраці в забезпеченні якості з метою розробки зіставних критеріїв та методологій;
- сприяння європейським поглядам у вищій освіті щодо розвитку навчальних планів, міжінституційного співробітництва, схем мобільності та спільних програм навчання, практичної підготовки та проведення наукових досліджень.

З того часу процес зазнав поширення як щодо кількості учасників (Прага, 2001: 33 країни; Берлін, 2003: 40 країн; Берген, 2005: 45 країн і серед них Україна), так і щодо змісту напрямів спільної роботи. Так, вирішено сприяти підвищенню привабливості та конкурентоздатності європейського освітнього простору для інших регіонів світу (Прага, 2001); визначено, що європейський простір вищої освіти та європейський простір дослідницької діяльності – це дві взаємопов'язані частини «суспільства знань» (Берлін, 2003).

Очевидно, що Болонська декларація носить загальний характер. Беручи до уваги «Велику Хартію університетів» (Болонья, 1986), яка висуває вимоги автономії й академічної свободи для університетів, Болонська декларація спрямована скоріше на зближення, а не на уніфікацію систем вищої освіти європейських країн. За кожною країною визнається право на зберігання власних освітніх традицій. Ректор СумДУ підписав меморандум про вступ до Великої Хартії Університетів. Це вдалося завдяки великій цілеспрямованій роботі університету у навчальній, науковій та міжнародній сферах. Університет підтвердив свою належність до європейської академічної співдружності, правильність вектору свого розвитку на шляху до утвердження європейських принципів та підходів у системі вищої освіти, закріпив статус знаного європейського навчального закладу. Ідеологія та робота Сумського державного університету повністю співпадає з принципами Великої Хартії Університетів, покликаної **підвищити роль**

університетів у їх служінню суспільству. Хартія також передбачає, що для розвитку національної системи освіти у кожній країні повинні бути потужні центри, роль яких покладено на провідні вищі навчальні заклади.

Обговорення та робота по реалізації положень Болонської декларації ведеться в усіх країнах. Проте на шляху впровадження її основних положень виник ряд протиріч. Україна не є винятком. Протиріччя і проблеми спіткають як систему освіти в цілому, так і кожний ВНЗ. Загальнодержавного реформування й упорядкування вимагають ступенева система освіти, назріла необхідність введення сучасних освітньо-кваліфікаційних характеристик та освітньо-професійних програм підготовки фахівців, які б відповідали європейським та світовим практикам.

Ось і настав довгоочікуваний 2010 рік – рік задекларованого створення єдиного європейського освітнього простору. Які з ключових положень Болонської декларації більше ніж за 10 років копіткої роботи зусиллями тисяч людей у сотнях ВНЗ, міністерствах країн перетворилися сьогодні на об'єктивну реальність, а які так і залишилися на рівні декларацій? І де саме місце України та її університетів у цьому процесі. Детальний аналіз стану справ проведено фахівцями Виконавчого агентства ЄС з питань освіти, аудіовізуальних засобів та культури (ЕАСЕА) та Європейської інформаційної освітньої мережі Eurydice [50; 53].

Не підлягає сумніву той факт, що Болонський процес став найзначнішим і найвпливовішим зовнішнім чинником змін в системах вищої освіти європейських країн. У більшості країн значно збільшилася кількість закладів, що надають відповідні освітні послуги, хоча в окремих країнах спостерігається і зворотний процес зменшення кількості ВНЗ через їх злиття для створення потужнішого закладу більшої «критичної маси». Україна, на нашу думку, пройшовши етап не завжди обґрунтованого відкриття ВНЗ, тепер стоїть на порозі етапу оптимізації системи освіти, виходячи з принципів доцільності, орієнтації на ринок праці, фінансової рентабельності зокрема.

За роки існування Болонської декларації поступово змінювалися акценти в політиці освітніх спільнот у країнах-учасницях. Якщо на перших порах йшлося про першочерговість впровадження системи зіставних ступенів, введення двоциклового навчання (двоступеневого та післяступеневого), впровадження систем залікових балів ECTS, то сьогодні головні цілі формулюються щодо гарантій та підвищення якості, розробки національних систем кваліфікацій. У той же час питання сприяння мобільності студентів і викладачів, доступності вищої освіти для різних верств населення, пошуку джерел фінансування освітньої та наукової діяльності ВНЗ завжди залишаються на порядку денному.

Який стан справ із ступенями у Європі? Визначають три основні моделі щодо організації першого та другого ступенів навчання у ВНЗ:

- 180 + 120 ECTS (3 + 2 навчальні роки) впроваджена в 19 країнах;
- 240 + 120 ECTS (4 + 2 навчальні роки) впроваджена в 6 країнах;
- 240 + 60/90 ECTS (4 + 1/1,5 навчальні роки) впроваджена в 4-х країнах, в тому числі Україні.

Отже, як бачимо, в більшості європейських країн, зокрема і Росії, магістерський цикл охоплює 120 кредитів і триває два роки – максимальний термін у визначенні Болонської декларації. Рівень магістра, який характерний для класичних європейських університетів з науковими школами, – початковий ступінь для дослідника, сходинка в кар'єрі тих, хто прагне стати науковцем.

В Україні, незважаючи на певні розбіжності в імплементації ступеневої системи в практику ВНЗ, можна стверджувати, що перший ступінь – бакалавра – міцно закріпився і охоплює 240 кредитів (4 роки навчання). Щодо другого ступеня – магістра, – то ситуація не така однозначна. По-перше, при переважній більшості тривалості магістерських програм протягом одного року (60 кредитів), окремі ВНЗ за певними напрямками підготовки збільшують тривалість навчання до 1,5 років (90 кредитів). По-друге, перехід на рівні бакалавр – магістр, ламає колишню радянську систему вищої освіти

та може призвести до скорочення контингенту студентів, адже рівень «спеціаліст» не передбачається. Тому з'являються різні спроби створення «компромісів» – магістр-дослідник, магістр-професіонал, магістр-менеджер. Це зумовлено значною мірою тим, що для більшості країн Європи характерні розбіжності в розумінні професійної освіти, наданні галузевим спеціалістам-практикам статусу осіб з вищою освітою, а відповідним навчальним закладам – установ системи вищої освіти. Сьогодні дієвого універсального механізму вирішення цієї проблеми не винайдено, адже країни входили в Болонський процес із власними історично сформованими освітніми та науковими традиціями та не готові від них відмовитися водночас.

Аналогічним чинником пояснюється й неприйняття на теренах пострадянських країн одного докторського ступеня. Традиції на сьогодні виявляються міцнішими за європейські рекомендації, наразі ніхто не примушує відмовитися від національних особливостей в системах освіти.

Серед двох найважливіших інструментів, які передбачені Болонською декларацією, впровадження системи залікових балів ECTS та додатку для диплому, перший практично реалізований всюди, а над другим ведеться планомірна робота.

По різних країнах дещо відстає від запланованих термінів процес затвердження національних систем кваліфікацій. Наразі в Україні прийнято Закон України про національну систему кваліфікацій, який регулює суспільні відносини, пов'язані із створенням, функціонуванням, розвитком та використанням Національної системи кваліфікації.

3.2 Управління українським університетом 2010: аналіз за європейською методикою

Аналізуючи структуру управління у вищій освіті різних країн, визначають значне зростання автономності ВНЗ, які приймають на себе

більше відповідальності, при цьому зміни відбуваються і в характері взаємовідносин закладів з регулюючими органами, і суспільством в цілому. В нових моделях відносин перерозподіляються відповідальність, підзвітність та повноваження щодо прийняття рішень між зовнішніми та внутрішніми структурами.

Зовнішнє управління на національному рівні здійснюється міністерством – установою, що визначає національну політику стосовно стратегії та пріоритетів розвитку системи освіти. На національному рівні в багатьох країнах функціонують дорадчі органи (Комітети, Ради), які вносять на розгляд законодавчі ініціативи на підставі моніторингу, аналізу європейських та світових тенденцій щодо освіти та науки. До складу таких органів можуть входити як керівники навчальних закладів, так і науковці, представники профспілок, органів місцевого самоврядування, політичні партії, студенти тощо. В Україні, зокрема, працює Комітет Верховної Ради України з питань науки і освіти.

Практично всі країни мають Ради (Конференції) ректорів, які вповноважені розробляти пропозиції та законодавчі ініціативи щодо розвитку сфери вищої освіти, визначатися щодо проектів законів та інших регулюючих документів у галузі. Функціонує така Рада і в Україні.

На міжнародному рівні існують загальноєвропейські організації (Єврокомісія та Асоціація Європейських університетів (EUA)) та регіональні (Україна, наприклад, є членом Дунайської Конференції ректорів, яка об'єднує представників ще 12 країн регіону).

Традиційно для Європи внутрішня структура закладів визначається законодавчо на національному рівні, в окремих країнах (Бельгія, Германія, Іспанія) – на рівні місцевих громад (Земель). Вона регламентується Статутом університету, в якому встановлюється процедура обрання керівництва установи.

Кожний ВНЗ як автономна установа несе відповідальність за планування своєї діяльності, проте у багатьох країнах розроблений закладом

стратегічний план розвитку є обов'язковим документом. Так, наприклад, у Норвегії з 1990 року на законодавчому рівні вимагається наявність планів у всіх державних вищих навчальних закладах. Подаються щорічні звіти. В Люксембурзі стратегічний план використовується міністерством для визначення обсягів фінансування університету. У Франції та на Мальті, хоча законодавчо стратегічне планування є обов'язковим, *de facto* виділення державних коштів установам значною мірою залежить від наявності планів та результатів їх виконання.

Стратегічний план є ключовим інструментом у спрямуванні діяльності та визначенні пріоритетів розвитку закладу. Він може бути таким «всеосяжним» документом, який прописує поетапність дій у різних напрямках, зокрема розширенні освітньої, наукової діяльності, кадровій політиці, стимулюванні персоналу до поліпшень, залучення джерел фінансування. Аспекти гарантії якості та прозорості інформації є також важливими складовими стратегічних планів. В Україні на рівні університету підходи до планування є віддзеркаленням європейських тенденцій. І хоча на рівні законодавства такий план не вимагається, багато закладів розробляють його загалом або за певними напрямками з метою заявити про себе, позиціонуватися як такий, управління яким відповідає загальноєвропейській практиці. Наприклад, в СумДУ, як було зазначено вище, розроблені Концептуальні засади діяльності та стратегія розвитку університету на 2010-2014 роки, реалізуються перспективні плани за різними напрямками роботи.

Університети, незважаючи на значну самостійність та автономність, мають забезпечити доступність та прозорість інформації про свою діяльність. Від ВНЗ вимагають щорічних звітів перед міністерством, які включають інформацію про навчальну, наукову, виховну, фінансову, міжнародну діяльність тощо. В багатьох країнах проводиться регулярне оновлення інформації про рейтинги серед ВНЗ, баз даних щодо діяльності закладів. Національні бази даних використовуються зокрема міністерством з метою організації планування, моніторингу та визначення фінансування. В деяких

країнах інформація про роботу установи поширюється через багатосторонні зустрічі представників університетів, міністерств, роботодавців, фондів; Інтернет публікації; відкритість документів через бібліотеки; звіти за результатами реалізації спільних проектів, програм; звіти про зовнішнє оцінювання, зокрема підсумки ліцензування та акредитації. Крім того, заклади, які проводять самооцінку, оприлюднюють ці результати в прийнятний для себе спосіб.

За умов зміни зовнішніх факторів, зростання автономності система внутрішнього управління університетом є такою, що зазнає реформування та модернізації. Раніше освітні установи керувалися науковцями, дослідниками, освітянами. Проте сьогодні на порядку денному стоїть питання про актуальність нової постаті керівництва – менеджерів, та розподіл відповідальності між органами управління. В системі внутрішнього управління університетом при наявності розбіжностей, виокремлюють такі органи, як а) виконавчі, б) дорадчі (академічні), в) органи, що відповідають за прийняття рішень, г) наглядові тощо.

В Україні, на жаль, не має національного представництва Європейської інформаційної освітньої мережі Eurydice, і тому інформація про нашу державу не представлена в аналітичному огляді «Управління вищою освітою в Європі. Політика, структура, фінансування та кадри» (Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff). Проте можемо проаналізувати внутрішню систему управління ВНЗ, спираючись на запропонований підхід.

Виконавчою особою у системі управління університетом у країнах Європи, і Україна – не виняток, є ректор, а виконавчим органом – ректорат з ректором на чолі. На ректора покладається відповідальність за управління та прийняття остаточних рішень. Він представляє навчальний заклад в усіх зовнішніх установах, визначає стратегію розвитку, діяльності закладу. Ректорат складається з проректорів та інших посадових осіб, які задіяні у щоденному управлінні різноманітними процесами ВНЗ.

У більшості європейських країн ректора обирають. Вибори проходять за участі професорсько-викладацького складу, співробітників, спільно із студентами. В деяких країнах в прийнятті рішення беруть участь представники зовнішніх установ. В Україні практикується обрання ректора конференцією (зібранням представників) трудового колективу після оголошення конкурсу на заміщення вакантної посади. Результати таємного голосування після оприлюднення мають бути затверджені в міністерстві. Ректор працює на посаді згідно з укладеним контрактом.

У практиці роботи університетів Європи функції, права та обов'язки дорадчих (академічних) органів, таких, що відповідають за прийняття рішень та наглядових, різняться. Як правило, вони можуть перерозподілятися. Проте вважають, що дорадчий орган включає науковців університету, представників студентів, у деяких країнах, співробітників. Традиційно це колегіальний орган, який інколи одночасно є органом з прийняття рішень, які потребують схвалення перед затвердженням ректором. Якщо повноваження з прийняття рішень делеговані окремому органу, то питання розвитку навчальної, наукової діяльності, призначень на академічні посади попередньо проходять погодження в дорадчому органі.

Органи прийняття рішень та наглядові можуть включати до складу представників зовнішніх зацікавлених установ. Інколи наглядові органи складаються виключно із зовнішніх представників. Такі представники призначаються відповідним міністерством або урядом, хоча існує практика їх призначення неурядовими організаціями (в Бельгії) та обрання самим навчальними закладами (у Великобританії, Австрії та ін.)

Якщо спробувати доповнити інформацію Європейської інформаційної освітньої мережі Eurydice даними про Україну, то матимемо наступне (табл. 3.1).

Слід також зазначити, що внутрішні органи управлінні ВНЗ України не включають представників зовнішніх організацій.

Середня ланка управління університетом є не менш важливою для дієвості та конкурентоспроможності сучасного університету. Від деканів факультетів і керівників підрозділів, служб залежить оперативність виконання провідних рішень, реалізація положень стратегічних планів. У нових умовах більше повноважень отримали декани. Традиційно декани обиралися серед провідних науковців, мали достатню впливовість, проте мало реальної влади. Сьогодні повноваження декана схожі на повноваження ректора на теренах факультету. Деканів скоріше призначають, ніж обирають. Вони виконують функції управлінця з елементами фінансового менеджера та змушені все більше балансувати між традиційною роллю захисника інтересів викладацького складу та зростаючою роллю менеджера.

Таблиця 3.1 - Внутрішні органи управління ВНЗ України

	Виконавча особа	Дорадчий (академічний) орган	Орган прийняття рішень	Наглядний орган
UA	Ректор	Наукова рада / науково-методична рада	Вчена рада	X*

* - орган не існує

У багатьох університетах Великої Британії, наприклад, набули поширення оперативні виконавчі структури, які призначені замінити традиційне «управління комітетами». Чітко визначаючи відповідальність сторін, за умов розподілу обов'язків та наявності цілісної команди управлінців і науковців, такий підхід значно сприяє динамічності управління, де середовище вимагає негайного прийняття рішень, а не очікування на наступне засідання комітету. В багатьох університетах з метою спрощення структури управління скорочено кількість ланок в адміністрації, які складають звіти. Актуальною є тема делегування повноважень академічним підрозділам, інститутами, факультетам, кафедрам в контексті створення установ, які прагнуть більш високої культури підприємницької діяльності.

Дані тенденції зокрема реалізовано в СумДУ через перерозподіл функціональних обов'язків всередині університету, підвищення ефективності роботи науково-методичної, наукової рад, збільшення відповідальності факультетів, деканів, запровадження субрахунків підрозділів тощо.

3.3 Загальноєвропейські тенденції в гарантуванні якості освіти

На сучасному етапі розвитку національних систем вищої освіти в контексті загальноєвропейського освітнього простору наріжним каменем виступає задеклароване Болонською декларацією положення щодо розробки зіставних критеріїв та методологій у забезпеченні гарантій якості.

Особливої уваги дане положення набуває, зокрема, в зв'язку з тим, що оцінка якості освіти є одним з критеріїв при укладанні рейтингів університетів. Так, згідно з Шанхайським рейтингом (Ranking of World Class Universities) на даний критерій припадає 10% загальної оцінки, а визначається він кількістю випускників, що здобули Нобелівську премію, або мають особливі відзнаки у відповідній галузі [29]. Всесвітньо визнаний британський рейтинг Таймс (THE – QS World University Rankings) за методикою, яка використовувалася з 2004 по 2009 р., також віддавав якості освіти випускників 10% у загальній оцінці, проте визначав її за думкою роботодавців [63]. Ця методика з 2010 року використовується для укладання рейтингу світових університетів QS. Новий рейтинг Таймс є спільним проектом з дослідницьким партнером Thomson Reuters. За інформацією 25% припадає на оцінку інституціональних характеристик університету, серед яких виокремлюють, в тому числі, індикатор оцінки якості викладання в університеті з боку академічної спільноти [61].

Для реалізації положення щодо забезпечення гарантій якості була залучена низка європейських організацій, зокрема ENQA (Європейська

асоціація забезпечення якості вищої освіти), EUA (Європейська асоціація університетів), EURASHE (Європейська асоціація вищих навчальних закладів, які не є університетами), ESU (Європейський союз студентів) – так звана Група E4 (E4 Group). Всі ці загальноєвропейські установи мають на меті забезпечити відкритість і прозорість оцінки якості роботи вищих навчальних закладів різних типів з урахуванням національних особливостей, проте за максимально наближеними критеріями та методологіями, національними незалежними агенціями з оцінки якості.

На шляху розв'язання цієї проблеми зроблено декілька важливих кроків, серед яких відзначимо, в першу чергу, такі:

- ENQA за дорученням Конференції міністрів освіти європейських країн (Берлін, 2003 р.) були розроблені та рекомендовані до впровадження «Стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» (2005 р.);
- у березні 2008 року Групою E4 заснований Європейський реєстр забезпечення якості вищої освіти (EQAR), урядовим членом якого стала і Україна.

Ключовими тезами в системі забезпечення якості вищої освіти згідно зі «Стандартами та рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» є:

- задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: студентів, роботодавців, суспільства в цілому;
- інституціональна автономія, яка поєднується з прийняттям навчальним закладом на себе великої відповідальності;
- потреба у зовнішній оцінці якості як у своєчасному і доцільному механізмі досягнення закладами проголошеної мети.

Для України необхідність руху в бік європейських стандартів означала б трансформацію вже сформованих систем акредитації та ліцензування. Міністерством освіти та науки Україна до 2010 р. планувалося [45]:

- розробити рекомендації стосовно впровадження національних Стандартів і Рекомендацій для забезпечення якості в Європейському освітньому просторі;
- створити систему акредитацій і Національний освітній акредитаційний центр;
- розробити заходи щодо підвищення міжнародного рівня участі України у зовнішній системі забезпечення якості;
- розробити правові механізми участі роботодавців (бізнес-структур) у процедурі контролю і громадської відповідальності за якість вищої професійної освіти;
- розробити заходи щодо підвищення рівня участі студентів у національній системі забезпечення якості.

На жаль, дані плани не реалізовано. Процеси ліцензування та акредитації проходять за звичайною схемою. Разом з тим, розроблення системи контролю якості, заходів з підвищення якості освітніх послуг розглядається в СумДУ як безпосереднє завданням співробітників і в цьому напрямі наявні певні надбання.

У більшості країн Європи створені незалежні як від урядів, так і від навчальних закладів агентства гарантії якості, серед яких 17 занесені до Європейського реєстру (станом на березень 2010). Лише в шістьох країнах, Україні зокрема, централізоване управління якістю покладено на профільне міністерство. Діяльність міністерського підрозділу в системі гарантії якості в таких умовах носить дозвільний характер та засвідчує забезпечення мінімального рівня вимог. Дещо іншою виявляється стратегія незалежних агентств, які, паралельно з фіксуючою та констатуючою функцією в своїй роботі спрямовують зусилля на розробку порад щодо підвищення якості. На теренах Європи лише 14 систем вищої освіти покладаються на суто орієнтований на поліпшення підхід (improvement-oriented approach), покладаючи відповідальність за гарантію та підвищення якості в першу чергу на самі навчальні заклади.

Незалежно від системи зовнішньої оцінки якості безперечна першість у забезпеченні високого рівня освітніх послуг належить безпосередньо ВНЗ. Система управління якістю є одним із основних елементів системи управління закладом в цілому. Сучасні підходи до управління якістю визначають провідну роль *самооцінки* в безперервному підвищенні якості діяльності установи. На практиці це вимагає розробки процедур, конкретного вимірювального інструментарію, методик тощо. СумДУ є одним з таких ВНЗ, які самостійно опікуються забезпеченням та підвищенням якості власних наданих освітніх послуг через аналіз методичного забезпечення, моніторинг якості навчального процесу, зокрема шляхом організації та проведення ректорських контрольних робіт, аналізу результатів державних екзаменів.

Зупинимося докладніше на практиці впровадження внутрішньої оцінки якості освітніх програм на прикладі СумДУ.

Для лектора, який працює з великими потоками студентів, як і для викладача на практичних, семінарських, лабораторних заняттях тощо, цілком слушним є питання: як запровадити об'єктивну уніфіковану оцінку навчальних програм, досягнень студента, рівня сформованості його компетенцій?

Сьогодні очевидно, що проблема оцінювання якості значною мірою полягає в тому, що кожний перевіряючий, викладач оцінює по-своєму. При цьому слід зважати як на психологічні індивідуальні особливості того, хто перевіряє, так і на відмінність у показниках та об'єктах контролю. Кожним розробляється власна система оцінювання. Розв'язанню цієї проблеми можуть сприяти наукові дослідження в галузі освітніх вимірювань. Науковці різних країн, серед яких визнаними лідерами є наукові школи США, Англії, Голландії, об'єднують зусилля щодо розробки єдиних підходів до оцінювання навчальних досягнень. Така співпраця уможливорює моніторинг якості освіти на міжнародному рівні [11].

Аналізуючи європейський та світовий досвід у галузі освітніх вимірювань, можна виокремити декілька підходів до визначення рівня досягнень. Так, згідно з *нормативно-орієнтованим підходом* визначають індивідуальні результати, які інтерпретуються залежно від усереднених результатів усієї сукупності тих, хто навчається. У такий спосіб неможливо як отримати достовірну інформацію про досягнення цілей навчання, так і використати результати оцінювання для об'єктивного порівняння з результатами навченості в інших групах, регіонах, країнах тощо. Він дозволяє лише скласти рейтинг всередині окремої групи тих, хто навчається, і, таким чином, визначити найкращого серед них.

Таким, що набув найбільшого поширення наприкінці ХХ – на початку ХХІ сторіччя, є *критеріально-орієнтований підхід*, адже він дозволяє встановити, наскільки студенту вдалося досягти заданого рівня знань, умінь, компетенцій. Заданий, визначений фахівцями, науковцями та схвалений громадськістю очікуваний рівень досягнень формулюється у вигляді освітнього стандарту. За таких умов результати кожного окремого студента не залежать від результатів інших, є абсолютним індивідуальним показником, який можна порівняти та інтерпретувати. З одного боку, можна визначитися щодо досягнення студентом стандарту взагалі, а з іншого боку, є можливість зробити висновок про те, на якому рівні цей стандарт засвоєно.

В літературі знаходимо критеріально-орієнтовану модель оцінки навчальних програм [62]. Даний підхід детально проаналізовано та запропоновано для впровадження в СумДУ. З цією метою, зокрема, учасникам програми підвищення кваліфікації викладачів усіх факультетів була запропонована до опрацювання тема «Практичні аспекти оцінки якості у ВНЗ».

Критеріально-орієнтована модель може бути представлена покроково.

Крок 1. Формулювання стислої характеристики випускника (Graduate Profile) по завершенні навчання або студента по завершенні певного циклу.

Як правило, до укладання такого "портрету" є два підходи. Перший – опис особистісних характеристик та конкретних результатів, які має досягти студент по завершенні навчання, та другий – опис ідеального очікуваного випускника. Для проведення оцінки збалансованості навчальних програм та ефективності організації навчального процесу доцільно скористатися першим підходом і викласти ті знання, навички, вміння та відношення студентів, яких вони набувають. Прикладом цільових інтелектуальних надбань можуть бути: освіченість в інформаційних технологіях, критичне та незалежне мислення; особистісних рис – ініціативність та здатність до інновацій, самодисципліна; професійних характеристик – демонструвати навички та вміння, необхідні для навчання протягом життя, розвивати та використовувати математичні знання, необхідні при розв’язання проблем, збиранні, обробці та аналізі даних [51].

Зазначимо, що в СумДУ в цьому напрямі вже ведеться певна робота. Так, у Концептуальних засадах діяльності та стратегії розвитку Сумського державного університету однією із найважливіших складових ідеології діяльності університету є формування своєрідної моделі, «портрету» випускника СумДУ.

Крок 2. За визначеними основними характеристиками випускника, студента згідно з програмою навчання визначається очікуваний рівень досягнень, успішності за дисциплінами. На цьому етапі можна скористатися розробленими ОПП.

Може скластися враження, що в реаліях українського ВНЗ даний крок є першим, адже практики роботи з «портретом» випускника у нас або зовсім немає, або її в обмаль. Проте впевнені, що робота з деталізації ОПП має вестися на підставі чіткого уявлення про цілісність того, що маємо отримати у підсумку.

Крок 3. Для кожної дисципліни, що викладається, встановлюється її вагомість, яка залежить від впливовості даної дисципліни на формування тих характеристик випускника, які зазначені в Graduate Profile.

Пріоритетність критерію показує його важливість, вагомість по відношенню до інших. Вона визначається за методологією багатокритеріального прийняття рішень (Multiple Decision-Making Methodology), яка адаптована для попарного співставлення тих критеріїв, що розглядаються. В цьому випадку використовується матриця попарного співставлення, розроблена за методом аналізу ієрархій (MAI – Analytic Hierarchy Process – АНП) [49]. Використовується така оціночна шкала

попарного співставлення (табл. 3.2). Найпростіша таблиця попарного співставлення представлена на рис. 3.1. Сучасні сервіси та програмні інструменти дозволяють робити математичні розрахунки on-line. Для цього лише необхідно у відповідні поля внести назви критеріїв та цифрові значення показника впливовості. Матриця попарного співставлення, наприклад, для чотирьох дисциплін та розрахунок коефіцієнтів [28] представлена на рис. 3.2.

Таблиця 3.2 - Оціночна шкала попарного співставлення критеріїв

Показник впливовості	Визначення	Пояснення
1	Рівноцінна впливовість	Два критерії рівнозначно важливі для об'єкта
3	Помірна впливовість	Один критерій дещо важливіший за інший
5	Суттєва впливовість	Один критерій суттєво важливіший за інший
7	Значна впливовість	Один критерій значно важливіший за інший, його домінування підтверджується практикою
9	Надзвичайна впливовість	Надзвичайна, максимально можлива перевага одного критерію над іншим
Значення 2, 4, 6, 8 визначають проміжне значення впливовості між двома сусідніми оцінками		
Протилежні значення вищеперерахованих ненульових показників		Якщо дисципліна D_1 у порівнянні з дисципліною D_2 має пріоритет 5, то дисципліна D_2 відповідно має пріоритет -5 у порівнянні з дисципліною D_1

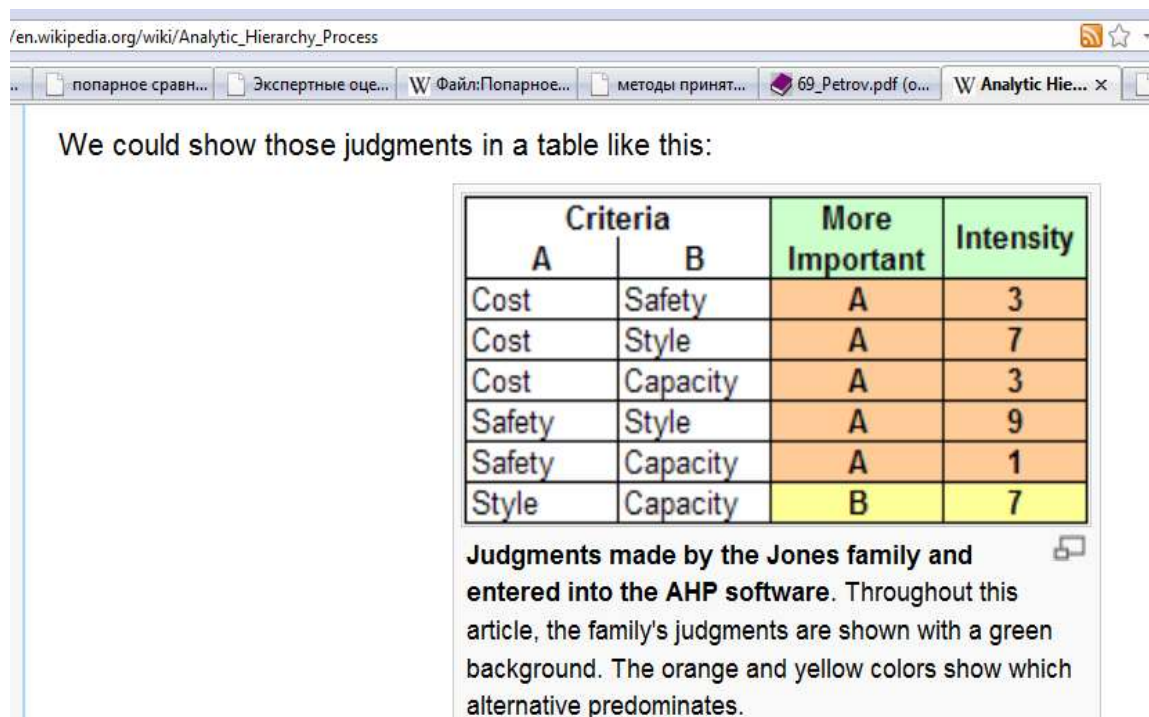


Рисунок 3.1 – Найпростіша таблиця попарного співставлення критеріїв

Tools

Analytical Hierarchy Process (AHP) Program

Matrix Method

Apply the desired weights to your criteria in the matrix below. Begin by finding the first criterion in the lefthand column. Follow along the row to the right until you come to the criterion you wish to compare it to, and enter the desired value. Acceptable values range from -9 (absolutely less important) to +9 (absolutely more important). After entering all of your values, click Calculate. The results will appear in the graph on the right.

crit	X	Y	Z
X			
Y			
Z			

Results

D1	25.54
D2	12.11
D3	31.82
D4	30.54

Consistency Ratio: 0.291

The small matrix above provides an example. In this case, criterion Y is being compared to criterion Z. If criterion Y is absolutely less important than criterion Z, a value of -9 would be appropriate. If criterion Y is moderately more important the criterion Z, a value of +5 would be appropriate. And so on.

Importance

absolutely less moderately less equal moderately more absolutely more

-8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 or 1 2 3 4 5 6 7 8

Criteria	D1	D2	D3	D4
D1		5	-3	1
D2			1	-5
D3				1
D4				

Calculate

Рисунок 3.2 – Матриця попарного співставлення для чотирьох дисциплін та розрахунок коефіцієнтів

Крок 4. З кожної дисципліни укладається анкета для викладачів і студентів, для останніх можуть також бути запропоновані тестові завдання. Анкета повинна охоплювати запитання за всіма критеріями оцінювання згідно з очікуваним рівнем досягнень, успішності та тими характеристиками випускника, які зазначені в Graduate Profile.

Крок 5. Для кожного питання (пункту) анкети, тестового завдання тощо, виставляються пріоритети аналогічно тим, що призначалися дисциплінам на кроці 3.

Крок 6. Анкета для заповнення пропонується достатньо великій кількості респондентів. Проводиться статистична обробка отриманих результатів. Визначається, який рівень досягнень продемонстровано, або яка

кількість позитивних відповідей на питання надана студентами чи викладачами. Так, наприклад, 70% студентів можуть дати стверджувальну відповідь на питання щодо сприяння даної дисципліни розвитку навичок у розв'язанні задач, або 70% продемонстрували високий рівень успішності у розв'язанні задач.

Крок 7. Для кожної характеристики результати знаходять у декілька етапів: а) статистичний результат за кожним пунктом анкети помножують на коефіцієнт його впливовості; б) знаходять суму отриманих добутоків.

Крок 8. Для отримання остаточних результатів результат для кожної характеристики помножують на її вагомість та знаходять відповідну суму по всіх дисциплінах.

Крок 9. Отримані таким чином результати для кожної характеристики Graduate Profile можна порівняти з очікуваним на початку дослідження рівнем досягнень.

При аналізі отриманих результатів на кожному етапі слід звернути увагу на таке:

- вихідні дані (відсоток позитивних відповідей на кроці 6), які вказують на рівень навченості за даних умов;
- проміжні результати (на кроці 7), які вказують на успішність за дисципліною;
- підсумкові результати (на кроці 9), які характеризують загальну успішність програми навчання.

На підставі результатів можна робити певні висновки про ефективність організації роботи, розглядаючи співвідношення результату до встановлених цілей, а також до витрачених зусиль/ресурсів:

$$\text{ефективність} = \text{результат} / \text{ціль}$$

vs

$$\text{ефективність} = \text{результат} / \text{зусилля (ресурси)}.$$

Процес оцінювання навчальних програм за такою моделлю може забезпечити надійний зворотний зв'язок для студентів, викладачів, адміністрації. Він також сприяє пошуку сфер для поліпшень. Очікуваний рівень досягнень студентів за кожною з характеристик через дисципліни, що вивчаються, може підвищуватися рік від року. Це стає можливим через впровадження інноваційних підходів до викладання відповідних дисциплін.

Узагальнюючи наведене у розділі, зазначимо таке. Реформування систем вищої освіти європейських країн згідно з положеннями Болонської декларації на шляху створення єдиного освітнього простору є об'єктивною реальністю сьогодення. Майже повсюди впроваджено університетське двоступеневе навчання та система залікових балів по типу ECTS. В європейських, українських ВНЗ, СумДУ зокрема, ведеться планомірна робота зі створення безкоштовних додатків до дипломів. Проте у багатьох країнах залишаються певні національні особливості, які зумовлені історією їх становлення, наприклад, аспірантура та докторантура в більшості країн колишнього СРСР, Бельгії тощо.

Зміна зовнішніх факторів впливу та зростання автономності університетів сприяє реформуванню та модернізації внутрішньої системи управління ВНЗ. У СумДУ проводиться планомірна робота з перерозподілу повноважень та відповідальності. Метою цього є підвищення ефективності, а також забезпечення прозорості. Проте університети значною мірою потерпають від нестачі кваліфікованих управлінських кадрів у сфері освіти.

Розвиток конкуренції в освітньому середовищі в усьому світі зумовив пошук ефективних шляхів підвищення якості, а також інструментів вимірювання якості освіти. Згідно з принципами TQM (загального управління якістю) управління якістю освіти вимагає постійного зворотного зв'язку з метою виявлення слабких місць і розробки рекомендацій для поліпшень. В СумДУ на практиці реалізується Положення про систему контролю якості навчального процесу, в якому закладені комплексні системні підходи до вирішення поставлених положенням завдань.

Якість вищої освіти визначається рівнем навчальних досягнень студентів, зокрема згідно з ОПП. Критеріально-орієнтований підхід до оцінювання виявляється прийнятним інструментом для встановлення результатів навченості, рівня сформованості компетенцій і, таким чином, визначення якості навчання.

Отримані результати можна використовувати для поліпшення навчальних планів, робочих програм через знаходження балансу між складовими, визначення нових пріоритетів.

Для кожної окремої дисципліни такий підхід дає викладачеві чітку картину про правильність чи хибність обраної тактики роботи з групою студентів. Після оцінки проміжних результатів викладач може відкоригувати роботу на наступному етапі навчання, приділяючи більше уваги тим розділам, аспектам, за якими на попередньому етапі були показані найнижчі результати.

РОЗДІЛ 4 АКТИВІЗАЦІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ЧЕРЕЗ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

4.1 Загальні питання організації підвищення кваліфікації

У представленні системи менеджменту розбудови успішного інноваційного вишу окремий наголос було зроблено на освітянській спільноті, конкретній особистості викладача. Саме від їхньої педагогічної, наукової, підприємницької інноваційності залежить досягнення очікуваних результатів ВНЗ. Саме викладачі мають втілити загальну мету підготовки фахівця у конкретні цілі, завдання, зміст, методи і засоби роботи на рівні кожної окремої навчальної дисципліни, а всі ці дисципліни, як пазли однієї картини, мають забезпечити «портрет» випускника.

Зокрема, у СумДУ в найближчій перспективі інноваційна діяльність науково-педагогічних працівників має бути спрямована на таке:

- розроблення нової версії навчальних планів, передусім освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр», які будуть більше наближені до реалізації вищенаведеного «портрету» випускника, у тому числі за рахунок розширення варіативної складової, зорієнтованої на потреби особистості студента;
- перегляд концепції навчальних планів та програм підготовки за освітньо-кваліфікаційними рівнями «спеціаліст» і «магістр» із метою розширення базових (для вступу на навчання за зазначеними рівнями) напрямів бакалаврської підготовки;
- ревізія діючих і розроблення нового покоління програм навчальних дисциплін, у тому числі з метою перетворення профілюючих та інших фахових дисциплін у фундаментальні курси науково-теоретичного спрямування;
- широке запровадження паралельної освіти, навчання за додатковими освітніми програмами, навчання за інтегрованими («дуальними») планами двох напрямів (спеціальностей) денної та заочної форм, що має посилити

компетентну мобільність випускника;

- розроблення цільової комплексної програми «Студентська наука та її органічне поєднання із навчальним процесом»;
- подальше поширення ІТ-технологій для усіх форм навчання, реалізація програм «електронні навчальні ресурси», «кожному студенту – електронні методичні матеріали», «віртуальний лабораторний практикум», «один студент – один комп'ютер», поширення дистанційної форми навчання на переважну більшість спеціальностей заочної форми, розвиток електронної бібліотеки тощо;
- запровадження програми активних методів навчання, використання інтерактивних, тренінгових методів із широким застосуванням сучасних інформаційних технологій, «опорних» конспектів (за ідеологією: лекція – початковий етап самостійної роботи студентів) тощо;
- залучення до навчального процесу з проведенням майстер-класів провідних вчених з іноземних і вітчизняних навчальних закладів;
- експериментальне запровадження з певних дисциплін системи «сендвіч»-курсів, де теоретичне навчання чергується з роботою у замовника кадрів, у науковій лабораторії, суміщення навчального процесу з професійно орієнтованою діяльністю у філіях кафедр на виробництві; підвищення ефективності виробничої практики; розширення форм працевлаштування під час навчання тощо;
- з метою подолання суб'єктивізму в оцінці знань проведення підсумкових атестаційних та сесійних заходів виключно в письмовій формі або у вигляді комп'ютерного тестування;
- збільшення кількості спеціальностей, навчальних дисциплін, із яких навчальний процес проводиться англійською мовою; створення лінгвістичних центрів англійської, німецької, польської, французької та інших іноземних мов тощо [14].

Таким чином, перед викладачами вищої школи стоять зовсім нові завдання. При цьому колишня контрольнo-орієнтуюча роль керівників й у

виробничому секторі, і в освіті, зокрема, трансформується у роль наставників (тренерів): «надання допомоги низовим менеджерам з метою становлення їх “підприємницьким мотором” організації» [7, с. 72-73]. Таким чином перспективи розвитку організації відкриваються через перспективи розвитку людей.

Перед викладачами стають нові цілі, а для їх досягнення пропонуються нові способи діяльності. Та практика часто засвідчує, що реалізації блискучих стратегій заважає входження їх у конфлікт із глибоко вкоріненими уявленнями про світ, звичними способами мислення і дії конкретних виконавців [43, с. 184]. Знизити рівень дії означеної суперечності мають, на нашу думку, спеціально розроблені програми підвищення кваліфікації викладачів. Сьогодні саме викладачам особливо важливо вміти долати власні стереотипи, адже динамічне, постійно змінюване суспільство потребує й освіти такої ж динамічної. Студентів потрібно навчити чинити вибір, відкидати застарілі ідеї, знати коли і як їх замінити [35, с. 40].

Йдеться про те, щоб окрім зовнішніх впливів на діяльність науково-педагогічного працівника (визначення його місця в ієрархії управління ВНЗ, нормування діяльності посадовця положеннями, морального та матеріального стимулювання), на системному рівні розвивати внутрішні процеси, максимально можливою мірою реалізувати потенціал особистісного саморозвитку, наприклад, за модель циклу управління якістю Plan – Do – Check – Act, підкреслимо, що «за моделлю циклу», а не просування службовими сходами, коли можна піднятися на певний рівень і заспокоїтися. Адже відоме висловлювання древніх, приписуване різним авторам про учня як факел, що потрібно запалити, передбачає відповідну (незгораючу) енергетику викладача.

Звернення до питання організації підвищення кваліфікації у дослідженні щодо системи управління інноваційного університету не є випадковим і з точки зору наявних державних документів, адже у «Стратегії інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобальних викликів»

передбачено оптимістичний сценарій «Україна – лідер в групі країн “помірні інноватори”» за індикаторами Європейського інноваційного табло. Серед відповідних «вхідних» індикаторів (рушійних сил інновацій) визначено, що кількість осіб, які беруть участь у програмах підвищення кваліфікації (навчанні), для населення у віці 25-64 років має складати 40-45 на кожні 100 мешканців відповідного віку [44, с.183]. В Указі Президента України В.Ф. Януковича № 926/2010 «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» серед інших окремим пунктом сформульовано завдання «створення ефективної системи післядипломної освіти, яка передбачає мотивацію громадян до безперервного фахового та особистісного вдосконалення».

Отже програма підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, що реалізуються в Сумському державному університеті, має на меті активізацію інноваційної діяльності задля реалізації освітніх стратегій університету. Безумовно важливим є усвідомлення перспективи всіма членами педагогічного колективу, готовність викладачів включити обрану керівництвом стратегію у коло власної професійної відповідальності. Однак тут практичний досвід і теоретичні узагальнення [22] відкривають ще одну проблему – недостатню зрілість, опрацьованість, ґрунтовність ставлення окремих кіл педагогічних (науково-педагогічних) працівників до майбутнього. Зміни щодо названого потребують певної сукупності перехідних станів для кожного викладача: 1) проблематизація майбутнього у свідомості педагогів; 2) усвідомлення сьогодення і майбутнього, як таких, що можна і потрібно поєднати певними стратегіями та технологіями власної діяльності для досягнення потрібної мети з урахуванням існуючих обмежень; 3) прийняття педагогом відповідальності за майбутнє як складника власної професійної відповідальності.

Організація підвищення кваліфікації викладачів у Сумському державному університеті скеровується **сукупністю принципів**, в основу якої покладено принципи динамічності, усвідомлення перспективи,

різносторонності методичного консультування, паритетності, сформульовані в такій комбінації у [13]. Враховуючи, що в університеті здійснюється підвищення кваліфікації викладачів різних дисциплін, різних напрямів підготовки додаємо до наведеної комбінації принцип варіативності. Питання завершеності, пов'язаної з необхідністю оцінювання виконаних активностей, вимагає введення також і принципу результативності. Таким чином маємо:

- принцип динамічності – середовище підвищення кваліфікації має забезпечувати можливість змін і доповнення змісту навчання;
- принцип усвідомлення перспективи – середовище професійної діяльності викладача має забезпечити розуміння ним освітніх перспектив функціонування установи в цілому; технології, методи та засоби підвищення кваліфікації мають забезпечити досвід викладача щодо педагогічних інновацій для реалізації перспектив освітньої стратегії університету через реалістичні за наявних умов, послідовні кроки окремого викладача;
- принцип паритетності – технології, методи та засоби роботи, залучені до викладання фахівці мають забезпечити суб'єкт-суб'єктну взаємодію всіх учасників програми підвищення кваліфікації;
- принцип варіативності – програма підвищення кваліфікації має враховувати напрям підготовки студентів, у забезпеченні якого бере участь викладач, наявний у викладача досвід роботи, рівень залучення педагога до інших загальноуніверситетських програм; накопичувальна система підвищення кваліфікації має забезпечити кожному педагогу можливість конструювання власної освітньої траєкторії;
- принцип результативності – підвищення кваліфікації викладачів має бути виявлене в конкретних результатах інноваційної діяльності, що відповідають освітній стратегії університету; отримані результати можуть бути на рівнях орієнтувальному, тактичному, найближчих перспектив.

У програмі підвищення кваліфікації викладачів СумДУ передбачені цільові підпрограми: 1) підвищення кваліфікації для тих, у кого в поточному

навчальному році спливає п'ятирічний термін підвищення кваліфікації; 2) підготовка до викладання англійською; 3) підготовка до створення та впровадження електронних засобів навчання; 4) підвищення кваліфікації для університетського менеджменту; 5) школа молодого викладача.

4.2 Методологія інноваційної діяльності – основа змісту підвищення кваліфікації

Ідеологією організації всіх названих підпрограм (з урахуванням їх спрямованості на активізацію інноваційної діяльності та наведеної сукупності принципів підвищення кваліфікації) пропонується ідеологія проектної діяльності. Визначимо її наступним чином: «Центральною ланкою проективного навчання є проект – задум розв'язання проблеми, що має для того, хто навчається, життєво і/чи професійно важливе значення. Характерну його особливість складає відмінність від уже існуючих рішень і проектів. Прагнення віднайти краще, власне рішення визначає основну мотивацію навчання» [35, с. 97]; ще однією особливістю такого навчання слід зазначити необхідність пошуку рішення в обмеженнях наявних ресурсів.

Поняття «проект», поряд з поняттями «технологія» і «рефлексія» в їхньому взаємозв'язку, стають ключовими в умовах модернізації організаційних структур, делегування повноважень, переміщення центрів прийняття рішень, самоорганізації і відповідальності за ці рішення вниз, ближче до безпосереднього місця надання послуг, кожного споживача. На це звертається увагу в роботах з методології діяльності в постіндустріальному суспільстві [35]. Йдеться про новий рівень організації діяльності кожного конкретного фахівця, який передбачає:

- орієнтацію на перспективу того, що потрібно зробити («проект» – від лат. «кинутий уперед»);

- аналіз того, що вже зроблено («рефлексія» – від пізньолат. «звернення назад»);
- між ними – послідовність етапів досягнення поставленої мети («технологія» – від давньогрец. «спосіб виробництва»).

У системі взаємозв'язків досвід проектування, відпрацювання технології, рефлексії робить людину ініціативним і відповідальним фахівцем, а, відповідно, межпредметна область «методологія діяльності» розглядається нами як одна з фундаментальних дисциплін професійної підготовки. Тож не можемо її залишити поза уваги у змісті підвищення кваліфікації викладачів.

Підіймаючи питання про проекту діяльність, технологію, рефлексію як елементи змісту, не ведемо при цьому мову про введення окремої навчальної дисципліни (сучасні темпи суспільного розвитку можуть спровокувати подібним чином багато нових курсів, але часові рамки навчальних планів мають свої обмеження). Виходимо з того, що формування одних якостей особистості обов'язково вимагає виокремлення самостійних навчальних предметів, інші не вимагають особливих предметів, але їх формування дуже чутливе до застосовуваних технологій, форм, методів, засобів навчання [23, с. 66]. Проектну діяльність, технологію і рефлексію відносимо саме до таких елементів освітнього змісту.

На практиці окреслене пропонується здійснити через розроблення та реалізацію учасником програми підвищення кваліфікації педагогічного проекту, як системоутворюючого фактору всієї роботи. Зміст проекту – створення для однієї з тем дисципліни, яку викладає учасник, певного авторського педагогічного методу чи засобу, та демонстрація його на відкритому занятті (тактичний рівень інноваційної діяльності викладача). Процедури підведення підсумків (захист випускної роботи навчального плану, що й являє собою у випадку, що розглядається, педагогічний проект і його реалізацію) при цьому максимально наповнюються механізмами рефлексії (Чи досягнута ціль? Якщо ні, чому? І яка тоді ступень часткового досягнення цілі? Якщо результати перебільшили поставлену ціль – то знов-

таки – чому? І якою мірою?). Дуже важливе питання рефлексії: «Що далі?». Усвідомлення викладачем перспективи педагогічних інновацій на рівні системи власної професійної діяльності в цілому (з оновленням її мети, змісту, методів, засобів, технології, а також передбачення змісту, методів і засобів зворотного зв'язку), розроблення відповідного комплексного проекту діяльності на наступний семестр (що також входить у завдання випускної роботи) – це продукт інноваційної діяльності рівня найближчих перспектив.

Допомогти викладачеві здійснити назване покликаний пакет навчальних дисциплін програми підвищення кваліфікації. Ці дисципліни мають бути інваріантними до різних обраних учасниками тематик проектів (профілів роботи викладача в системі професійної освіти). Таким, що відповідає, сформульованій вимозі, для стандартної підпрограми підвищення кваліфікації тих, у кого в поточному навчальному році спливає п'ятирічний термін підвищення кваліфікації, розглядаємо наведений нижче **перелік дисциплін**:

- *«Психологічні засади інноваційної педагогічної діяльності»*. Ця дисципліна покликана активізувати творчу діяльність викладача, при цьому запобігти ефектам «вигорання», з іншого боку, відкрити перспективи для інновацій через висвітлення можливостей диференційованого підходу до студентів, що й має зняти суперечності між тенденціями масової освіти та місією університету щодо підготовки елітних фахівців;
- *«Методика викладання»*. Ця дисципліна має висвітлювати новинки в дидактичних технологіях, методах, засобах, враховуючи при цьому специфіку спектру предметів загальноосвітнього та професійного циклів;
- *«Менеджмент якості освіти»* – дисципліна, що спрямовує викладача на рефлексію власної професійної діяльності (у тому числі і в контексті діючих галузевих стандартів і нормативної документації навчального закладу) та надає відповідний інструментарій; у змісті цієї дисципліни особливої уваги набувають питання забезпечення етичних засад навчальної взаємної викладача та студентів;

- *«Інформаційні технології навчання»* – дисципліна, що є безумовною вимогою сучасного інформаційного суспільства, яке все більше і більше входить у наше повсякдення і професійну діяльність, у ній також вбачається доречним врахувати специфіку предметів, які викладають учасники програми підвищення кваліфікації;

- *«Нові досягнення у науці та практиці»* – дисципліна, що відкриває нові можливості педагогічної творчості через аналіз інновацій у самій предметній області, якій присвячений той чи інший навчальний курс; разом з тим ця дисципліна покликана активізувати питання пошуку основ наук, якими має оволодіти особистість у загальноосвітній школі, та фундаменталізації дисциплін університетського навчання в умовах стрімкого зростання обсягу накопиченої людством інформації; серед завдань цієї дисципліни і проблематизація наявних суспільних практик, способів виробництва та споживання як основа подальших інновацій. Одним з блоків саме цієї дисципліни вбачається корисним обговорити питання проектування, реалізації технологій, рефлексії, поняття «інновація», а також співвіднесення діяльності окремого фахівця з функціонуванням всієї організації, де він працює і зовнішнім середовищем;

- *стажування* як вид роботи, що дозволяє викладачеві не захопитися теоретизуванням і не втрачати (а може й набути) постійних зв'язків з суспільно-виробничим сектором, якому відповідає його профіль роботи (наприклад, для шкільного математика – реальний бізнес-сектор з його потребою економічних обрахунків чи установи фундаментальних досліджень з наноелектроніки; для університетського викладача філософії з його високим рівнем наукової абстракції – можливо, місцеве самоврядування, можливо міжнародні інституції, а можливо і щось інше).

За представленим переліком дисциплін вочевидь проглядає необхідність диференціації учасників програм підвищення кваліфікації за областями наукового знання та практичного досвіду, до оволодіння зростаючим поколінням якими вони причетні, а також за рівнем освітньої системи, в

якому працює педагог. З іншого боку, зрозумілою також стає необхідність наступності між ланками освіти і міжпредметних взаємозв'язків викладачів, різних дисциплін як основа системності в підготовці зростаючого покоління до успішного функціонування в постіндустріальному суспільстві нестабільності та швидких змін. Представлена модель програми підвищення кваліфікації протягом двох останніх років пройшла апробацію на факультеті підвищення кваліфікації та педагогічних інновацій СумДУ з назвою «Інновації викладачів для реалізації стратегії розвитку університету» (за профілями) та отримала в основному схвальну оцінку викладачів-учасників.

Важливим, і відповідні акценти розставлені у презентованому змісті навчальних дисциплін програм підвищення кваліфікації, є прогнозування майбутнього у сенсі його потенційних проблем. «Потреба у пошуку і освоєнні якихось новшеств виникає тоді, коли керівництвом установи чи педагогами виявлені недоліки в результатах освітньої діяльності та проаналізовані їх причини» [22]. Наголошуючи на ролі викладача щодо власних педагогічних інновацій, а разом з тим і щодо інновацій на рівні навчального закладу в цілому, корисним вбачаємо запобігання ситуацій, коли педагог критично оцінює освітню діяльність установи в цілому і одночасно вважає, що його власна діяльність повністю відповідає тому, що має бути, і не потребує вдосконалення.

Ефективним зарекомендувало себе стимулювання роботи викладача щодо інновацій для реалізації стратегій університету, а, разом з тим, його роботи над власним професійним розвитком, через конкурси внутрішніх грантів (це, до речі, є й певним стимулом для подальшого виходу на зовнішні грантові процедури). В якості прикладу наведемо Белгородський державний університет, що активно застосовує конкурсні механізми у складі системи селективного управління науковою й інноваційною діяльністю (пошук обдарованих абітурієнтів і виховання наукових кадрів; внутрішній університетський конкурс грантів для аспірантів і студентів; внутрішній університетський конкурс дипломних робіт з регіональної тематики;

внутрішній університетський конкурс грантів для викладачів; укладання додаткової угоди з докторами та кандидатами наук з виконання видів науково-дослідних робіт; внутрішній університетський тендер наукових колективів, що займаються дослідженнями з пріоритетних напрямів науки, технології, техніки; науково-дослідний рейтинг кафедри, науковця, аспірантка, студента університету; щорічні звіти переможців внутрішніх університетських грантів на наукових конференціях університету з пріоритетних напрямів розвитку науки, техніки, технології; акумулювання кадрових, фінансових, інтелектуальних, освітніх ресурсів і унікального дослідницького обладнання за пріоритетними науковими напрямами; бізнес інкубатори для студентів). Якщо звернутися до статистики, то (дані 2007 року) за підсумками конкурсу грантів для аспірантів та студентів підтримано 64 проекти (40 студентських та 24 аспірантських), обсяг фінансування склав 795,06 тисяч рублів; з 14 переможців конкурсу – випускників бакалаврата і спеціалітета – 5 осіб вступили до аспірантури, 6 – до магістратури; за результатами конкурсу опубліковано більше 100 статей студентів і більше 80 – аспірантів; у бізнес-інкубаторі університету зареєстровано 7 студентських малих підприємств [9]. Названий перелік інструментів звертає увагу на таке: 1) послідовність внутрішніх грантових конкурсів, звітів і рейтингових процедури; 2) вісь «абітурієнт – студент – аспірант – викладач – науковець»; 3) робота як з індивідуальними суб'єктами інновацій, так і з суб'єктами колективними (кафедра, науковий колектив). Тож наведений приклад Белгородського державного університету вбачаємо прикладом системного використання конкурсних механізмів управління.

Що стосується досвіду Сумського державного університету, то на підставі «Концептуальних засад діяльності стратегії розвитку Сумського державного університету» актуальною для опрацювання через внутрішні грантові конкурси є така тематика: забезпечення підготовки студента, відповідно до моделі випускника СумДУ; моралізація інновацій у формах та методах організації навчального процесу; забезпечення широкої доступності

до одержання якісної освіти; реалізація системи додаткової освіти, перепідготовки, підвищення кваліфікації; реалізація пріоритету наукових досліджень у СумДУ; підготовка науково-педагогічних кадрів; реалізація системного підходу в широкомасштабній міжнародній та зовнішньоекономічній діяльності; забезпечення подальшого випереджаючого розвитку інформаційно-телекомунікаційної системи університету; реалізація рекламної стратегії університету; система організації позанавчальної діяльності університету у тріаді «наука – освіта – культура»; розбудова університету як соціокультурної інституції; розвиток та посилення ролі студентського самоврядування в СумДУ; розвиток та поліпшення матеріальної бази; вдосконалення технічного забезпечення університету; реалізація соціально-орієнтованої політики СумДУ; фінансово-господарська діяльність: університет як суб'єкт ринкових відносин; підвищення ефективності управління та системних структурних змін у СумДУ; створення системи управління якістю в університеті; створення компонентів нормативної бази університету; тощо.

4.3 Групове навчання

Вище йшлося про те, що від педагогічної, наукової, підприємницької інноваційності кожного конкретного викладача безпосередньо залежить досягнення сформульованих на центральному рівні системи управління університету цілей. Але робота кожного «із усіх сил» не є достатньою умовою ефективності функціонування загалу. Недостатньо злагоджена команда втрачає енергію. Відомі приклади, коли колективний коефіцієнт розумового розвитку команди менеджерів дорівнює 63 за індивідуального показника IQ кожного окремо не менше 120. Але відомі й приклади, коли загальний інтелект команди виявляється вищим, ніж у кожного з її членів

окремо [43, с. 15, 244]. Таким чином, у контексті обговорення питання впливу на функціонування педагогічної системи інноваційного ВНЗ програм підвищення кваліфікації, виникає завдання набуття викладачами позитивного досвіду групової роботи, узгодження особистого бачення реалій і перспектив кожним окремим викладачем у спільне бачення команди, що ґрунтується на визначених керівництвом університету стратегіях і перспективах.

Групове навчання – це процес досягнення узгодженості, розвитку здатності групи досягати результатів, які дійсно потрібні її членам [43, с. 244], це створення команд, в яких всі «працюють» кожен своєю сильною стороною і компенсують слабкості один одного [36, с. 163].

Якщо вище йшлося про індивідуальні проекти окремих викладачів, то тепер зрозумілою стає доцільність групових проектів. Прикладами відповідних педагогічних інновацій викладачів СумДУ назвемо навчально-рольові ігри «Встати, суд іде», що реалізуються на юридичному факультеті, та експериментальний проект щодо напрацювання технологій навчання студентів інженерних спеціальностей з урахуванням перспектив їхньої роботи чи то виконавцями, чи то дослідниками, чи організаторами складних систем, що виконується викладачами факультету технічних систем та енергоефективних технологій.

Якщо звернутися до теорії групового навчання, то метод взаємодії у малій групі передбачає виокремлення зовнішньої (що відділяє членів групи від нечленів) та внутрішньої (що відділяє лідера від членів групи) меж, установлення правил еволюції групи, активізацію групи через заповнення її ніш конкретними індивідами. Стандартами групи при цьому визначаються – довговічність, ефективність і здатність до зростання. У крайньому разі група має існувати доти, доки не буде виконане її завдання [2, с. 5-14, 17].

Метод взаємодії у складі малої групи конкретизуємо у такій сукупності прийомів:

– визначення спільних інтересів викладачів щодо тематики майбутніх проектів та об'єднання їх відповідним чином у малі групи з 3-5 осіб, тобто

«проведення межі», що відділяє членів групи від тих, хто до її складу не входить;

– визначення рольової структури групи, у першу чергу визначення керівника, який бере на себе відповідальність за діяльність групи як цілого та отримання результату;

– визначення місії спільної роботи групи;

– організація роботи групи за завданнями проектування, реалізації й аналізу здійсненого. При цьому діяльність проектування передбачає виконання послідовних кроків (визначення проблеми, формулювання цілей, проектування очікуваних результатів, планування заходів щодо їх досягнення, ресурсів).

Успіх роботи групи багато в чому залежить від навичок спілкування її членів, де під спілкуванням розуміємо складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, що народжується потребами спільної діяльності і включає у себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини [15, с. 213.].

Закцентуємо увагу на тому, що майже в будь-якій освітній установі завжди є певна кількість інновацій щодо педагогічних технологій, методів і засобів; завжди є професіонали, які працюють творчо і продукують нове. Однак далеко не завжди наявний потенціал реалізується на рівні педагогічної системи навчального закладу в цілому. Слід зазначити, що традиційна організаційна структура не лише не сприяє, але гальмує інноваційні процеси. «Якщо у співробітника функціонального відділу з'являється нова ідея – наприклад, кращий спосіб виконання замовлень, – він спочатку має переконати в її необхідності керівника, а той – свого керівника, і так далі вверх за ієрархією. Щоб ідея була прийнята, з нею мають погодитися усі ланки цього ланцюга, а вбити її може одна-єдина відмова. З точки зору розробників цієї класичної структури, властивий їй спротив новшествам – не вада, а захист від невиправданого ризику» [47, с. 49]. З іншого боку, інновації

запровадженні центральним керівництвом, іноді приходять у суперечність до стереотипів, що склалися у науково-педагогічних працівників. Зняти певною мірою негативний вплив обох суперечностей щодо ефективності розповсюдження інновацій покликані програми підвищення кваліфікації.

Серед забезпечуючих процесів для педагогічних інновацій науково-педагогічних працівників визначимо таке (рис. 4.1):

- 1) оцінка відповідності локальної інновації місії ВНЗ, допомога у її доопрацюванні (за необхідності);
- 2) оцінка самокупності інновації, допомога у її доопрацюванні (за потреби);
- 3) підтримка впровадження інновації із застосуванням способів і засобів теорії управління (процесний підхід, проектний підхід, підхід щодо управління якістю тощо);
- 4) презентація розроблених інновацій широкому загалу (корисність цього перевірена авторами на прикладі використання презентації напрацьованих електронних засобів навчання для активізації робіт за «Перспективним планом впровадження електронних засобів навчання в СумДУ на 2009-11 рр.»).

Названа група забезпечуючих процесів покликана сприяти реалізації локальних інновацій, ініційованих окремим викладачем, творчим об'єднанням чи кафедрою. Інша справа – інновація, впроваджувана центральним керівництвом на рівні ВНЗ в цілому. Тут до названих процесів забезпечення, що реалізуються через програми підвищення кваліфікації, має бути додано таке:

- 5) включення відповідних інноваційних технологій, методів і засобів у програми підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів ВНЗ, а також у програми методичних комісій чи наукових секторів факультетів (інших структурних підрозділів) (рис. 4.1).

Все сказане вище щодо програм підвищення кваліфікації стосувалося більшою мірою стандартної підпрограми для тих, у кого в поточному навчальному році спливає п'ятирічний термін підвищення кваліфікації.

Однак особливий акцент щодо ефективності функціонування команд, забезпечення колективного коефіцієнту розумового розвитку на вищому рівні ніж наявний індивідуальний показник IQ доречно зробити щодо підпрограм підвищення кваліфікації для університетського менеджменту.

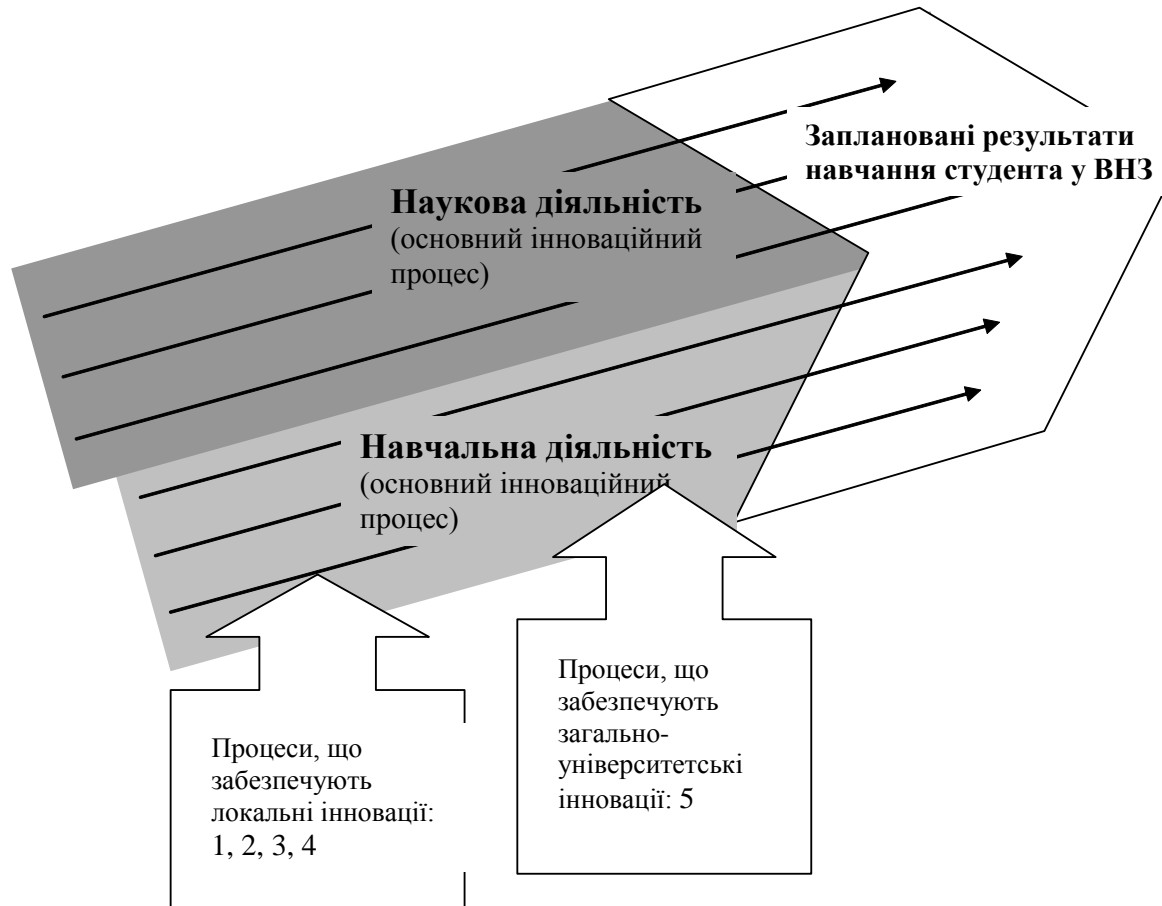


Рисунок 4.1 – Структура процесу реалізації (локальний кафедральний рівень) і поширення (загальноуніверситетський рівень) педагогічних інновацій

Все сказане вище щодо програм підвищення кваліфікації стосувалося більшою мірою стандартної підпрограми для тих, у кого в поточному навчальному році спливає п'ятирічний термін підвищення кваліфікації. Однак особливий акцент щодо ефективності функціонування команд, забезпечення колективного коефіцієнту розумового розвитку на вищому рівні ніж наявний індивідуальний показник IQ доречно зробити щодо підпрограм підвищення кваліфікації для університетського менеджменту. На рисунку 1.1 були відображені факультетсько-кафедральна та проектно-

орієнтована управлінські вертикалі, виокремлена критична точка розподілу повноважень (наприклад, керівника Регіонального центру дистанційного навчання та завідувача певної випускової кафедри). Для менеджерів, чия ініціатива та відповідальність перехрестилися у цій критичній точці, дуже важливо слухати один одного, і, головне, чути, прийняти певний проект як спільну роботу, домовитися про обсяги завдань кожного для забезпечення єдиного результату. Корисним при цьому вбачається конкурс проектів, одною з умов отримання фінансування за яким є спільно підготовлена заявка керівника факультетсько-кафедральної та керівника проектно-орієнтованої вертикалей управління.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів наукового пошуку за проблемою управління закладами вищої освіти в суспільстві, що вимагає інновацій, дозволяють зробити такі висновки.

1. Для набуття вищими статусу випереджального фактору в суспільстві, що швидко змінюється, освітні установи мають обрати конструктивно-активні наступальні стратегії. Реалізацію названого має забезпечити система управління, орієнтована на інновації, зокрема щодо поширення сфер впливу, форм діяльності, ринків збуту науково-освітніх і культурних послуг.

Розроблена у цьому дослідженні модель системи управління ВНЗ як інноваційної відображає управління вишем в аспекті активізації наукової, педагогічної, підприємницької інноваційності викладачів, генерування ними нових ідей, доведення цих ідей до рентабельних рішень, що набули розповсюдження в освіті, науці, виробництві.

Пропонується розглядати систему у взаємозв'язку складників: управлінського (передбачає гнучкість організаційних структур і механізмів діяльності через комбінацію факультетсько-кафедральних і проектно-орієнтованих вертикалей управління, з іншого боку – сталість функціонування через різнорівневе перспективне планування); науково-педагогічного (де забезпечення ефективності посадовців здійснюється через розбудову нормативної бази технологій діяльності, а також через програми підвищення кваліфікації); інформаційно-комунікаційного (який слугує інтегруючим фактором управлінської, наукової, навчальної діяльності різних суб'єктів); економічного (що передбачає нарощування можливостей функціонування та розвитку освітньої установи через впровадження механізмів субрахунків структурних підрозділів, розширення підприємницького ядра на рівень безпосередніх виконавців, збільшення сфер впливу, форм діяльності, ринків збуту науково-освітніх і культурних послуг).

Показники системи управління ВНЗ як інноваційної запропоновано таке:

1) наявність не лише стратегічних планів, але й успішного досвіду їх реалізації; 2) відкритість, орієнтація на тісні зв'язки із зовнішнім середовищем, активні свідомі впливи на це середовище, аж до заняття гідного місця у глобальному науково-освітньому просторі; 3) вмотивованість персоналу до змін у своїй професійній діяльності, що знаходить відображення у позитивному ставленні до програм підвищення кваліфікації та робіт з управління якістю; 4) наявність значної кількості інноваційних ідей працівників освітньої установи, доведених до широкого застосування в освіті, науці та виробництві; 5) зростання якості надання освітніх послуг як за внутрішніми, так і за зовнішніми оцінками різних суб'єктів.

2. Новий рівень управлінської, наукової, навчальної діяльності сьогодні стає можливим завдяки застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій. Але реалізація у вищій наявного технологічного потенціалу можлива як комплексна (на рівні закладу в цілому) діяльність достатньо високої вартості, що потребує доречної (без зайвого захоплення новинками) готовності науково-педагогічних працівників до застосування електронних засобів. Окрім оптимізації внутрішніх процесів саме інформаційно-комунікаційні технології принципово підвищують впливовість вишу на національному і глобальному ринках.

У цьому дослідженні для реалізації названого запропонована інтегрована інформаційна система, що через web-орієнтоване програмне ядро об'єднує п'ять основних інформаційних підсистем підтримки: 1) інформаційно-аналітична система «Університет» забезпечує підтримку процесів управління навчальною, науковою та іншими видами діяльності через підсистеми «Абітурієнт», «Студент», «Навчання», «Персонал», «Фінанси», «Госпрозрахунок», «Документи»; 2) інформаційна система електронного документообігу забезпечує підтримку функцій збереження та своєчасної доставки електронних документів та інформаційних повідомлень усім зацікавленим структурним підрозділам; 3) інформаційна система e-Learning

забезпечує оперативну інтерактивну взаємодію викладачів і студентів, їхню роботу з навчально-методичними матеріалами; 4) інформаційна система «Тестування» забезпечує підтримку процесу контролю знань абітурієнтів і студентів у вигляді різноманітних тестів, дозволяє накопичувати та зберігати тестові завдання, а також результати тестування; 5) інформаційно-бібліотечна система забезпечує підтримку процесів управління діяльністю бібліотеки, відкриває доступ студентам, викладачам та науковцям до інформаційних матеріалів; система інтегрована з інформаційно-пошуковими системами, як міжнародними, так і національними.

3. Орієнтація лише на регіональний ринок не спроможна нині забезпечити впливовість вишу, дію його як випереджального фактору суспільного розвитку. Вихід же у глобальний простір вимагає нового рівня якості освіти та науки. Згідно з принципами загального управління якістю потрібен постійний зворотній зв'язок для виявлення слабких місць і розробки рекомендацій для поліпшення. З іншого боку, потрібна орієнтація на зіставні процедури оцінювання якості освіти на наднаціональному рівні, відображені в спрямованих на співпрацю документах Болонського процесу чи то на підсилення конкуренції технологіях міжнародного рейтингування.

4. Зміни, які вже відбуваються і ще мають відбутися в системі вищої освіти, неможливі без оновлення принципів, цілей, змісту, технологій професійної діяльності науково-педагогічних працівників. Стимулювання легітимного підприємництва підрозділів і окремих викладачів має забезпечити фінансові можливості для створення ефективного наукового й освітнього середовища. Стимулювання ж наукової та педагогічної творчості педагогів має забезпечити нарощування концентрації талановитої, інноваційно-активної молоді. Механізмами названого пропонується підвищення самостійності та введення субрахунків інститутів (факультетів) і кафедр, забезпечення орієнтувальної основи інноваційної діяльності перспективними планами та технологічними положеннями, нарощування варіативності програм підвищення кваліфікації, введення процедур

внутрішньої цивілізованої конкуренції, а разом з тим створення сприятливого соціального клімату в освітянській спільноті.

У цьому дослідженні запропонований адаптивний комплекс нормативної документації функціонування сучасного ВНЗ, який включає у себе загальні нормативні документи, у тому числі щодо стратегії розвитку та моніторингу відповідних напрацювань; нормативні документи кадрового забезпечення, наукової та міжнародної діяльності, організації навчального процесу (у тому числі перепідготовки та підвищення кваліфікації), виховної, позанавчальної, соціальної роботи. Окремими розділами комплексу представлені нормативні документи формування контингенту; впорядкована організація роботи структурних підрозділів; висвітлені питання фінансово-економічної, виробничої діяльності тощо. Представлений адаптивний комплекс нормативної документації функціонування сучасного ВНЗ забезпечує системний характер організаційної роботи за всіма напрямками діяльності, розвиток демократизму управління, внутрішніх взаємовідносин.

5. Проведене дослідження не вичерпує всього комплексу питань управління вищим навчальним закладом на засадах інноваційності. Зокрема, подальшого опрацювання в контексті теорії та методик управління освітою, з використанням міждисциплінарного підходу вимагають технології підвищення конкурентноздатності українських вишів на міжнародному ринку освіти та науки, повнішої інтеграції до Болонського процесу, принципового підвищення позицій наших університетів у міжнародних рейтингах, збільшення кількості перемог у грантових конкурсах для науковців і викладачів, творчих професійних змаганнях студентської молоді. Також подальшої уваги вимагає питання підвищення продуктивності кожного конкретного науково-педагогічного працівника в реалізації стратегій освітньої установи в цілому, підвищенні конкурентноздатності та успішності випускників на ринку праці, з урахуванням очевидних тенденцій глобалізації цього ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрущенко В.П. Інноваційність як стратегія нашого виживання. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.apsu.org.ua/ua/information/press/986865>.
2. Берн Є. О структуре и динамике организации и группы [Текст] / Є. Берн – Екатеринбург: ЛИТУР, 2002. – 320с.
3. Болонська декларація [Електронний ресурс] – Режим доступу: ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf.
4. Боровикова Н.В. Модель функционирования крупной компании: сравнительный анализ японской и американской систем управления [Текст] / Н.В. Боровикові. – СПб: Деловой Петербург. – 2002. – №2-4.
5. Васильев А.В. Обеспечение инновационных процессов в педагогической системе современного ВУЗа [Текст] / А.В. Васильев, В.А. Любчак, Е.В. Купенко// Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка : Філософія. Політологія. – Вип. 94-96/2010. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. – С. 24-27.
6. Глушков В.М. Введение в АСУ [Текст] / В.М. Глушков. – К., 1974.
7. Грудзинский А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза [Текст]: Монография / А.О. Грудзинский. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. – 370 с.
8. Губерський Л.В., Андрущенко В.П. Філософія як теорія та методологія розвитку освіти [Текст] / Л.В. Губерський, В.П. Андрущенко. – Освіта. – № 25-26. – 24 червня – 1 липня 2009. – С. 4.
9. Давыденко Т. Система селективного управления и инновационной деятельности [Текст] / Т. Давыденко, Т. Гущина, Л. Верзунова // Высшее образование в России. – 2007. – № 3. – С. 105-108.
10. Древаль О.Ю. Вплив факторів інноваційного розвитку на управління

- конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів [Текст] / О.Ю. Древаль, О.О. Павленко // Вісник Сумського державного університету. Серія економіка. – 2009. – № 2. – Суми: Вид-во СумДУ. – С. 5-9.
11. Есаулов А.О. Методологічний аспект оцінювання навчальних досягнень студентів. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.nbuiv.gov.ua/e-journals/nd/2005-1/05eaasea.pdf.
12. Кернкросс Ф. Низшие учебные заведения [Текст] / Ф. Кернкросс. // Корреспондент. – 2010. – 23 апреля. – С. 52.
13. Кирсанов А.А. Методологические основы современной системы повышения квалификации преподавателей вузов [Текст] / А.А. Кирсанов, В.В. Кондратьев // Высшее образование в России. – 2009. – № 2. – С. 83-86.
14. Концептуальні засади діяльності та стратегія розвитку Сумського державного університету на 2010-14 роки: Проект [Текст] / А.В. Васильєв // Резонанс. – 2010. – № 7-8. – С. 11-16.
15. Краткий психологический словарь [Текст] /Под общей ред .А.В. Петровского и М.Г .Ярошевского /ред.-составитель Л.А.Карпенко. – М. : Политиздат, 1985. – 431 с.
16. Кремень В.Г., Ільїн В.В. Фінансова криза – пролог нового світового порядку? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.apsu.org.ua/ua/news/056888>.
17. Купенко О.В. Педагогічний принцип поступового розширення кола активності студентів / Вісник Черкаського університету: Серія «Педагогічні науки». – Черкаси: Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2009. – Вип. 164. – С. 43-49.
18. Купенко О.В. Суперечності щодо впровадження інновацій у сучасній педагогічній системі [Текст] / О.В. Купенко // Вища школа: удосконалення якості підготовки фахівця. – Черкаси: Видавництво ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2009. – С. 17-18.
19. Купенко О.В. Управління проектною діяльністю студентів для соціальних перетворень: програма, висновки з експерименту, перспективи

- [Текст] / О.В. Купенко // Педагогічні науки. Збірник наукових праць. Частина третя. – Суми: СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2009. – С. 203-215.
20. Купенко Е.В. Проблемы организации и управления педагогическими инновациями [Текст] / Е.В. Купенко // Единое образовательное пространство славянских государств в XXI веке: Проблемы и перспективы: Материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (2-3 апр. 2009 г., г. Брянск) / под ред. В.И. Аверченкова. – Брянск: БГТУ; СГА, 2009. – Т. 2. – 279 с., С. 19-21.
21. Купенко О.В. Ти і воно Мартіна Бубера та сучасне поняття «соціальна комунікація» [Текст] / О.В. Купенко // Вісник Харківської державної академії культури: Зб. наук. пр. Вип. 25 /Харк. держ. акад. культури; відп. ред. В.М. Шейко. – Х. : ХДАК, 2009. – С. 128-138.
22. Лазарев В.С. Педагогическая инноватика: объект, предмет и основные понятия [Текст] / В.С. Лазарев, Б.П. Мартиросян // Педагогика. – 2004. – № 4. – С. 11-21.
23. Леднев В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы [Текст] / В.С. Леднев. – М.: Высш.шк., 1991. – 224 с.
24. Любчак В.А. Активизация инноваций преподавателей в ходе распространения дистанционной формы обучения [Текст] / В.А. Любчак, Е.В. Купенко // Управляющие системы и машины: Международный научный журнал. – 2010. – № 2. – С. 62-65.
25. Любчак В.О. Дистанційне навчання: досвід впровадження в українському університеті [Текст] / В.О. Любчак, О.В. Купенко, Т.В. Лаврик, Н.І. Муліна, Б.О. Кузіков, І.В. Возна. – Суми: Вид-во СумДУ, 2009. – 160 с.
26. Любчак В.А. Телекоммуникационная информационно-образовательная среда Сумского государственного университета [Текст] / В.А. Любчак, А.Г. Пивень., А.Л. Дедков // Материалы международной конференции «Единое образовательное пространство славянских государств в XXI веке: проблемы и перспективы. – Брянск, 2009. – С. 242-244.
27. Любчак В.О. Педагогічна система дистанційного навчання: суперечності, принципи, правила [Текст] / В.О. Любчак, О.В. Купенко // Нові

інформаційні технології в освіті для всіх: інноваційні методи та моделі: збірник праць Четвертої Міжнародної конференції, 24-26 листопада 2009 р. – Київ, 2009. – 568 с., С. 396-403.

28. Матриця попарного співставлення. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.cci-icc.gc.ca/tools/ahp/matrix_e.asp.

29. Методика укладання рейтингу університетів світового класу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.arwu.org/ARWUMethodology2010.jsp>.

30. Муліна Н.І. Багаторівневість контролю якості знань студентів як складова системи управління якістю університету [Текст] / Н.І. Муліна // Сучасні проблеми вищої освіти України в контексті інтеграції до європейського освітнього простору. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – С.60-61.

31. Муліна Н.І. Болонська декларація в дії: сучасні тенденції розвитку європейського освітнього простору [Текст] / Н.І. Муліна // Вища освіта України – Додаток 4, том I (19). – 2010 р. – Тематичний випуск "Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору" – С. 314-321.

32. Муліна Н.І. Місце комп'ютерної програми в організації самостійної роботи студентів у процесі навчання іноземних мов [Текст] / Н.І. Муліна // Матеріали науково-теоретичної конференції викладачів, аспірантів, співробітників та студентів гуманітарного факультету. – Частина друга. – Суми: Вид-во СумДУ, 2009. – С.21.

33. Муліна Н.І. Освітні вимірювання в контексті моніторингу якості навчального процесу [Текст] / Н.І.Муліна // Освітні вимірювання в інформаційному суспільстві: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – К. : НПУ, 2010. – С. 47.

34. Муліна Н.І. Управління якістю дистанційної освіти у практиці українського університету [Текст] / Н.І. Муліна // Вісник Черкаського університету: Серія «Педагогічні науки». –Черкаси, 2009. – Вип. 147. – С. 10-14.

35. Новиков А.М. Постиндустриальное образование [Текст] / А.М. Новиков. – М.: Эгвес, 2008. – 132 с.
36. Новиков Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы [Текст] / Д.А. Новиков, А.А. Иващенко. – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.
37. Павленко О.О. Інноваційний підхід як основа стратегічного менеджменту у вищій школі [Текст] / О.О. Павленко, Х. Рахімдоді //Збірник тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту «Економічні проблеми сталого розвитку», 21-24 квітня 2009 р., частина 3. – Суми: Вид-во СумДУ, 2009. – С. 21-22.
38. Парсяк В.Н. Інструменти передбачення перспектив розвитку вищих навчальних закладів [Текст] / В.Н. Парсяк // Вісник Національного університету кораблебудування". – Миколаїв: НУК, 2010. – № 1. – С. 156-163.
39. Пивень А.Г. Современные телекоммуникационные средства и программное обеспечение работы в корпоративных сетях и Интернет [Текст] / А.Г. Пивень, А.Л. Дедков // Материалы координационной встречи представителей университетов в Кобленце, 6-10 июля 2009 г. / под редакцией С.В. Чернышенко, В.А. Любчака, К.И. Кириченко. – Сумы: Издательство СумГУ, 2009. – С. 123-124.
40. Пивень А.Г. Вплив сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на міжнародний освітній простір та університетський менеджмент [Текст] / А.Г. Пивень, В.О. Лук'янихін // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Історія та перспективи соціально-економічного розвитку, державного регулювання та місцевого самоврядування Півдня Росії та України», частина 2. – Суми: Видавництво СумДУ, 2010, – С. 96-101 с.
41. Пивень А.Г. Інформаційна підтримка інноваційної діяльності університету [Текст] / А.Г. Пивень // Збірник матеріалів Третьої Міжнародної

наукової конференції для студентів, аспірантів, науковців, т. II. – Суми: СОШПО, 2010. – С. 340-343.

42. Салми Дж. Создание университетов мирового класса [Текст] / Дж. Салми. – М. : Весь мир, 2009. – 132 с.

43. Сендж П. Пятая дисциплина [Текст] / П. Сендж. – Харьков, 2006. – 384 с.

44. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобальних викликів [Текст] / Авт.-упоряд.: Г.О. Андрошук, І.Б. Жилияєв, Б.Г. Чижевський, М.М. Шевченко. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.

45. Стратегія реформування освіти в Україні. Рекомендації з освітньої політики. – К.: К.І.С., 2003. – 296 с.

46. Тейлор Дж. Організаційні зміни в університетах Великої Британії: нові моделі інституційного менеджменту та роль академічного персоналу [Текст] / Дж. Тейлор // Вища школа. – 2008. – № 1. – С. 99-121.

47. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

48. Хоменко В.В. Сумський державний університет: інтегрована інформаційна система [Текст] / В.В. Хоменко, В.О. Любчак // Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції 12-13 травня 2009 року «Програмне забезпечення в освіті і науці». – Київ : УкрНЦ РІТ, 2009. – 119 с. – 94(6).

49. Analytic Hierarchy Process [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://people.revoledu.com/kardi/tutorial/AHP/index.html>.

50. Focus on Higher Education in Europe 2010: The Impact of the Bologna Process. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/122EN.pdf.

51. Graduate Profile. Сайти університетів. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.uts.edu.au/work/coursedevelopment/links/documents/graduateprofile.pdf>;

- http://www.rva.org/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=101;
- <http://www.auckland.ac.nz/uoa/home/for/current-students/cs-academic-information/cs-regulations-policies-and-guidelines/cs-graduate-profile>.
52. Hackett E.J. Science as a vocation in 1990s: The changing organizational culture of academic science [Текст] / E.J. Hackett // Journal of Higher Education. – 1990, 61:241-77.
53. Higher Education Governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091EN.pdf.
54. Information Strategy for the Cambridge University. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/misd/strategy/>.
55. Khomenko V.V. Information analytical system of the organization management in Sumy State University [Текст] / V.V. Khomenko // Proceeding of the coordination meeting of Ministry and local government Representatives. Project 144742-TEMPUS-2008-DE-JPHES “Educational Centers’ Network on Modern Technologies of Local Governing” (Sumy, Ukraine May 25th – 27th). – Sumy, 2009. – P. 102-112.
56. Lyubchak V.A. Electronic decision for distance learning. Presentation of distance learning system of Sumy State University [Текст] / V.A. Lyubchak, A.G. Piven // Proceedings of the 1st Workshop of the training programme for developers of educational courses, Lublin, Poland, November 02-06, 2009 / under the editorship of K.G. Troitzsch, S.V. Chernyshenko, V.A. Lyubchak, K.I. Kyrychenko, A. Wodecki. – Sumy: Publishing office of SSU, 2010. – P. 57-66.
57. Lyubchak V.A. Results of questionnaires on utilization of technologies of information management in the activities of regional administration [Текст] / V.A. Lyubchak // Proceeding of the coordination meeting of Ministry and local government Representatives. Project 144742-TEMPUS-2008-DE-JPHES “Educational Centers’ Network on Modern Technologies of Local Governing” (Sumy, Ukraine May 25th – 27th). – Sumy, 2009. – P. 22-27.
58. Lyubchak V.A. System of e-learning management at Sumy State University

[Текст] / V.A. Lyubchak, K.I. Kyrychenko // Proceedings of the 1st Workshop of the training programme for developers of educational courses, Lublin, Poland, November 02-06, 2009 / under the editorship of K.G. Troitzsch, S.V. Chernyshenko, V.A. Lyubchak, K.I. Kyrychenko, A. Wodecki. – Sumy: Publishing office of SSU, 2010. – P. 51-57.

59. Office of Information Technology Princeton University [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.princeton.edu/oit/>.

60. Slaughter S. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University [Текст] S. Slaughter, L.L. Leslie/. – The John Hopkins University Press, 1997.

61. THE World University Ranking 2010-2011. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2010-2011/analysis-methodology.html>.

62. Venkatraman, S. An Educational Measurement Model to Evaluate a Program in a Higher Education Setting [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aare.edu.au/99pap/ven99681.htm>.

63. World University Rankings 2010. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/home>.