

DOI: 10.31548/hspedagog14(4).2023.148-158

УДК 37.014.3(477)

**ПРІОРИТЕТНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ****ШУМІЛОВА І. Ф.** доктор пед. наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій**Національний університет біоресурсів і природокористування України****Email:** [azkurshfb@gmail.com](mailto:azkurshfb@gmail.com)

**Анотація.** Метою дослідження було визначення і характеристика пріоритетних засад формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти. У статті висвітлено пріоритетні засади формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти. Зокрема, визначено ознаки інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти. Охарактеризовано ознаки академічного підприємництва. Визначено напрям стратегії підприємницької діяльності університету сталого розвитку. Представлено нову роль «підприємця-вченого» – управлінця нового типу, який має економічне мислення, мобільність і здатний ефективно здійснювати інноваційно-підприємницьку діяльність, яка ґрунтується на достатньому рівні сформованості інноваційно-підприємницької компетентності. Охарактеризовано особливості інтенсифікованого впливу формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти. У процесі дослідження використано такі методи: теоретичні (вивчення та аналіз психолого-педагогічної, економічної, довідково-енциклопедичної, науково-методичної літератури з досліджуваної проблеми; порівняльний аналіз; теоретичне моделювання); емпіричні (педагогічне спостереження, вивчення та узагальнення педагогічного досвіду).

**Ключові слова:** менеджер освіти, інноваційно-підприємницька компетентність, формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти.

**Актуальність (Introduction).**

Сьогодні на передній план в управлінні університетом виходять базові засади менеджменту: продуктивність та ефективність. При цьому приватні університети, як більш автономні та менш бюрократичні організації, своє стратегічне бачення визначили вже в момент свого формування. Слід зазначити, що неусвідомлене використання стратегічних інструментів у приватній освіті відбулося набагато раніше, ніж у державних університетах. Це судження відноситься і до стратегічного передбачення, і до менеджеризму у приватних університетах. Проте структури управління приватними університетами зазвичай мало змінюються, вони традиційно тяжіють до функціоналізму Ф. Тейлора. Структури управління подібного типу

(лінійно-функціональна, функціональна) не є гнучкими, як правило, вертикаль влади розтягнута, що є серйозною перешкодою для проходження інформації згори донизу і знизу догори. Відповідаючи на виклики сьогодення, VUCA- і навіть BANI-середовища, університетам слід ставати більш гнучкими, вміти дотримуватися зовнішніх вимог, слідувати за стратегією управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій (Analysis of recent researches and publications).** Дослідження ґрунтується на таких наукових підходах: системний підхід, що розглядає особистість студента як об'єкта життєдіяльності, здатного визначати цілі, ставити завдання та вирішувати їх у досягненні позитивного результату; діяльнісний підхід, що дозволяє здійснювати

підготовку та розвиток особистості студента за допомогою імітації майбутньої професійної діяльності в освітньому процесі; компетентнісний підхід, що передбачає розвиток можливості освоєння теоретичних знань з подальшим їх застосуванням у процесі формування професійних компетенцій менеджерів освіти.

**Мета (Purpose) дослідження** полягає у висвітленні пріоритетних засад формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти.

**Завдання дослідження:**

- визначити ознаки інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти;
- охарактеризувати ознаки академічного підприємництва;
- визначити напрям стратегії підприємницької діяльності університету сталого розвитку;
- представити нову роль «підприємця-вченого» – управлінця нового типу, який має економічне мислення, мобільність і здатний ефективно здійснювати інноваційно-підприємницьку діяльність, яка ґрунтується на достатньому рівні сформованості інноваційно-підприємницької компетентності;
- представити і охарактеризувати особливості інтенсифікованого впливу формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти.

У процесі дослідження було використано **групи методів (Methods)**: теоретичні (вивчення та аналіз психолого-педагогічної, економічної, довідково-енциклопедичної, науково-методичної літератури з досліджуваної проблеми; порівняльний аналіз; теоретичне моделювання); емпіричні (педагогічне спостереження, вивчення та узагальнення педагогічного досвіду).

**Результати (Results) та дискусія.** Інститут освіти змушений пристосовуватися до мінливих тенденцій у межах загальних тенденцій та концепції

споживання, яким властиві такі особливості: різноманітність продуктів, швидкість отримання товару, персоналізація продукту, реальна ринкова ціна, зручність споживання, вплив споживача на продукт. Природно, це проявляється у вимогах до освітніх послуг – насамперед у необхідності розширення асортименту та практико-орієнтованості освітнього продукту, формат змішаного навчання (синхронного та асинхронного), сертифікованих коротких курсах (інформальна освіта), індивідуальному підході до споживача освітніх послуг. Здатність закладів вищої освіти поєднати індивідуальні переваги замовників освітніх послуг з високою якістю освіти та системою планування може суттєво підвищити його рейтинг у конкурентному середовищі. Отже, сучасним менеджерам освіти слід мати розвинену інноваційно-підприємницьку компетенцію, будучи здатними в тому числі і до проривних інновацій. Причому у двох напрямках – у рамках моделі потрійної спіралі та на ринку освітніх послуг.

Водночас, часто заявлені стратегії, складені зовнішніми консультантами, є мертвонародженими через незнання внутрішнього середовища закладу вищої освіти. Галузева специфіка та комплексність завдань, що стоять перед сучасними менеджерами освіти, визначають необхідність насамперед моніторингу науково-методичної системи формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах економіки знань.

Тим часом, «потрійна спіраль» у різних суспільствах стає центром теорії та практики інновацій: наприклад, «Потрійна спіраль» як «відносини між університетами, промисловістю та урядом є основною рушійною силою процесу кластеризації в Уганді» [3]. Від Нової Англії до Силіконової долини, від Аахена та Левена в Німеччині та Бельгії, в Індонезії та Бразилії конфігурація «потрійної спіралі» з підприємницьким університетом в основі стала парадигмою.

Уряди США, країн Європи, Азійського регіону та Латинської Америки виділяють значні кошти університетам з метою створення на їх основі двигунів економічного розвитку через зростання їх взаємодії з бізнес-спільнотою та розвитком «Університетів 3.0», які вміло поєднують, по-перше, функцію освіти студентів, по-друге, проведення фундаментальних та практичних досліджень, що відповідають запитам суспільства. Нарешті, по-третє, які вміють ефективно розвинути інноваційно-підприємницьку функцію та налагодити взаємовигідну взаємодію з бізнес-спільнотою.

Припустимо, яскравим прикладом «Університету 3.0» слід вважати Массачусетський технологічний інститут (MIT, Massachusetts Institute of Technology). Загальні доходи підприємств, заснованих випускниками цього інституту, можуть становити одинадцять за величиною економіку світу. Випускниками MIT було засновано 33,6 тис. компаній, 76% яких успішно функціонують на ринку та надають 3,3 млн. робочих місць. Щорічні витрати MIT на дослідження становлять близько \$650 млн. Щорічно MIT отримує приблизно понад 300 патентів, дохід від ліцензійної діяльності складає близько \$7090 млн. щорічно [6].

Прикладом класичного «Університету 3.0», що ефективно діє, слід вважати Національний університет Сінгапуру (НУС, National University of Singapore, NUS). Заснований у 1905 р., НУС є найстарішим і найбільшим державним університетом Сінгапуру, на даний момент у ньому проходять навчання близько 33 тис. студентів, три чверті яких є студентами бакалаврату. Маючи річний бюджет НДДКР близько \$580 млн, НУС реалізує 8% НДДКР Сінгапуру. НУС також є третім власником патентів Сінгапуру, після місцевої компанії Chartered Semiconductor і Hewlett Packard (сінгапурський офіс). З 2004 університет входить до топ-30 провідних університетів світу (відповідно до

Times Higher Education Supplement (THES) World University Ranking (WUR)). Університет отримує понад 250 патентів щорічно, більше третини його доходу надходить від взаємодії з представниками бізнес-спільноти [9].

Стенфорд (Stanford) є чудовим прикладом найстарішого американського дослідницького університету, що діє відповідно до концепції «Університету 3.0». Випускниками Стенфорда створені компанії Hewlett-Packard, Yahoo, Google. Щорічний виторг створених університетом компаній становить \$2,7 млрд. При цьому 90,4% фундаментальних досліджень Стенфордського університету транслюються в комерційний R&D. Університет щорічно ліцензує понад 100 своїх технологій, отримуючи виторг у розмірі близько \$90 млн на рік. Формується близько 10 стартапів щорічно [10].

Трансформація ролі знань у суспільстві була очевидна вже у 1970-х, коли Деніел Белл концептуально представив появу постіндустріального суспільства, що характеризується переходом від виробництва до послуг та зростанням наукомістких галузей промисловості та технічних еліт. Перенесення виробництва в країни з низьким рівнем життя, підйом «промислового поясу» та падіння можливості працевлаштування для осіб, які не мають вищої освіти, відбувалися одночасно з постіндустріалізмом [11].

Зворотним трендом є збільшення міграції студентів, які бажають отримати наукові ступені у провідних університетах розвинених країн, а також технічного персоналу, який шукає роботу у своїх технологічних центрах. Університет є перевалочним пунктом для кадрів із усього світу у сфері економіки. Крім того, університет відіграє велику роль у стратегії регіонального розвитку, оскільки академічні установи аналізуються щодо їхньої здатності бути центром для різних типів кластерів.

Залучення найкращих студентів та викладачів у роботу з поточною чи майбутньою економічною значимістю стає стратегією розвитку. Це дозволяє академічному закладу зростати. Університети та регіони прагнуть об'єднати академічний та економічний процеси за допомогою підприємницької академічної стратегії. Фредерік Терман, проректор Стенфорда, на початку післявоєнного періоду в XX столітті, вибрав академічні сфери, такі як хімія стероїдів, для подальшого розвитку та здобуття теоретичного та практичного потенціалу, одночасно створив критичну масу факультетів навколо кожної теми, перш ніж перейти до наступного проєкту, коли ресурси ставали доступними. Названий батьком Силіконової долини, Ф. Терман був одним із перших прихильників взаємодії між університетами та промисловістю як навчального досвіду для студентів за межами аудиторії [7].

Академічне підприємництво є, з одного боку, розширенням викладання та науково-дослідної діяльності, з іншого боку, інтернаціоналізацією передачі технологій та можливостей створення компаній, що завжди було традиційною роллю промисловості. Бізнес можливості можуть мати наявні у адміністративних об'єктах, які управляють процесами з передачі технологій, інкубаторів та венчурної діяльності університету. Вони також можуть бути вбудовані у програму курсів, призначених для навчання студентів цим навичкам, які можуть включати емпіричні компоненти, починаючи від моделювання з переходом до реальних проєктів із фінансовими ресурсами на кону [11].

Нова роль «підприємця-вченого» поєднує в собі академічні та бізнес-елементи. Підприємець-вчений одночасно займається розширенням меж пізнання та досягненням практичних та комерційних результатів для промислового та фінансового прибутку. Базою цього розвитку є полівалентний характер знань,

що є одночасно теоретичними та практичними, публікованими та готовими до патентування.

Оскільки університет «перетинає традиційні кордони» завдяки зв'язкам з промисловістю, він має розробити форми, які сприятимуть співіснуванню кількох цілей. Сучасний університет є організаційним змішанням колегіальних та ієрархічних моделей, сформованим за допомогою академічних, комерційних та соціальних цілей. Крім того, зростання зв'язків між університетами та промисловістю має позитивний ефект. Все це виходить за рахунок впровадження нових джерел ідей в академічні програми досліджень, вирішення наукових та практичних проблем. У свою чергу всі ці показники збільшують фінансову незалежність університету за допомогою власних потужностей, які приносять дохід та сприяють сталому регіональному розвитку та соціальному прогресу. Поєднання академічних та промислових інтересів також стало стратегією R&D-підрозділів компаній, що шукають нові джерела ідей та нейтральних партнерів для спонсорування співробітництва та спільного несення витрат із конкурентами за певними темами [3].

Важливим напрямом стратегії підприємницької діяльності університету є співпраця із зовнішнім середовищем споживачів освітнього продукту та ринком праці. Це включає партнерські відносини з виробничими і комерційними фірмами, місцевими державними органами, випускниками. Співпраця із зовнішніми зацікавленими сторонами може забезпечити нові відносини та бути важливим джерелом знань та досвіду, які можуть бути використані у навчанні підприємництва, а також ініціювати надання допоміжних послуг.

Отже, для університетів важливо співпрацювати та підтримувати постійний контакт із зовнішніми зацікавленими суб'єктами ринку, регулярно надавати їм поновлювану інформацію щодо

науково-дослідної та освітньої діяльності, проводити заходи, які поєднують досвід та знання в теорії та практиці підприємництва.

Інтернаціоналізація освіти дедалі більше інтегрується у стратегічний процес. Це стає важливим для університетів, щоб мати можливість приймати обґрунтовані рішення на інституційному рівні, а також для оцінки та підвищення продуктивності відповідно до різних цілей у широкому діапазоні, що неможливо для підприємницького університету без міжнародної активності. При цьому університет може бути міжнародним, тобто залучати до навчання іноземних студентів та запрошувати іноземних викладачів, не будучи підприємницьким. Водночас слід зазначити, що міжнародну діяльність закладу вищої освіти було визначено як одну з важливих характеристик підприємницької діяльності сучасного університету. Стратегічне міжнародне партнерство є важливим компонентом підприємницької організації. З найбільш відомих підприємницьких університетів цікавим і важливим є досвід Coursera, Univations Інститут Technologie, Кембриджського університету як підприємницьких освітніх структур [5].

Univations Technologie Інститут було створено ще у 2004 році з метою поширення підприємницької культури у регіоні серед студентів, дослідників, викладачів та адміністрації університету. Він надає форум для наукових та виробничих кіл з метою сприяння інноваціям, а також пропонує студентам, випускникам та професорсько-викладацькому складу всебічну допомогу, особливо для технологічних стартап-проектів. Він також координує міждисциплінарні проектні групи для розробки інноваційних продуктів, послуг та бізнес-моделей; працює з регіональними та національними мережами, інноваційними кластерами, торговими асоціаціями, технологічними центрами та бізнес-інкубаторами, що суттєво покращує діловий

клімат компаній, які співпрацюють з ним.

Міжнародна мережа SIFI (Students In Free Enterprise) – це міжнародна студентська програма, яка надає учасникам можливість самостійно реалізувати творчі та інноваційні проекти у сфері навчання економіці, у вільному підприємстві та бізнесі. Система змагань SIFE має річний цикл, що включає регіональні та національні конкурси, на яких команда представляє результати своєї роботи. Команди формуються на базі університетських майданчиків для розробки інформаційно-пропагандистських проектів, які покращують якість та рівень життя людей. SIFE створюють реальні можливості для навчання та обміну досвідом між учасниками, а також розміщення студентів та випускників у компаніях з метою пошуку нових талантів [3].

Головна роль університетів в інноваційній економіці та їхня унікальна конкурентна перевага – підготовка висококваліфікованих фахівців, навчених інноваційної підприємницької діяльності – інноваторів, оскільки «людський капітал «виробляється» тільки в університетах і є головним фактором успішного розвитку інноваційної економіки» [8]. Не намагаючись нівелювати значення університетських інновацій, Wahl & Münch у якості головної функції інноваційної інфраструктури університети виділяють використання її як майданчик для підготовки ефективних підприємців, які мають компетенції в інноваційній діяльності у своїх галузях знань [11].

Таким чином, у контексті цієї думки Інноватор, як основний результат діяльності університету, додається до структури «трикутника знань» та утворюється «тетраedr знань», у вершину якого поміщений саме Інноватор. Кожній із граней трикутника, що лежить в основі тетраедра, відповідають види діяльності, що відображають взаємозв'язок науки, освіти, інновацій універ-

рситету. Грані між наукою та освітою відповідають класичні лекції, практичні та лабораторні заняття, грань між наукою та інноваціями відображає діяльність з ліцензування та патентування, створення міжнародної інвестиційної позиції, виконання контрактних досліджень, участі в інноваційних грантах. Грані між освітою та інноваціями відповідає робота з підготовки менеджерів освіти, залучення до викладання чи наставництва практиків із бізнесу тощо. Повна реалізація трьох ключових функцій є умовою підготовки висококваліфікованого спеціаліста – Інноватора [11]. Таким чином, підприємництво в університеті не зводиться до чистої комерціалізації, модель тетраедра знань наочно демонструє можливість проникнення підприємницької культури у весь спектр діяльності сучасного університету.

Діяльність сучасного менеджера освіти, що значною мірою визначає ефективність роботи організації, характеризується різноманітним управлінським функцій, невіддільних від інноваційно-підприємницького контексту при прийнятті раціональних рішень, заснованих на глибоких економічних та підприємницьких знаннях, вміннях, здібностях та досвіді вирішення різних ситуацій, у тому числі нетипових. Підготовка управлінців нового типу, які мають економічне мислення, мобільність і здатні ефективно здійснювати інноваційно-підприємницьку діяльність, в основі якої лежить достатній рівень сформованості інноваційно-підприємницької компетентності, стає інтегральним завданням сучасної професійної освіти педагогічних менеджерів.

Таким чином, структурно-змістова модель формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти у період університетського навчання ґрунтується на сукупності системного, діяльнісного та компетентнісного підходів, і при цьому складається з цільового, змістовно-дія-

льнісного, технологічного, оціночно-результативного модулів, виявлених та обґрунтованих педагогічних умов, необхідних для ефективного формування інноваційно-підприємницької компетентності.

Ще у ХХ столітті як наукою менеджменту, і педагогічною (андрагогікою) наукою цілком очевидно було встановлено, що формування інноваційно-підприємницької компетентності піддається педагогічному впливу. При цьому інтенсифікація сприймається як процес, що сприяє формуванню інноваційно-підприємницької компетентності та забезпечує досягнення майбутніми менеджерами освіти вищого рівня її сформованості [1]. Інтенсифікуючий вплив формування інноваційно-підприємницької компетентності забезпечує стимулювання майбутніх менеджерів освіти до самовизначення у межах своєї навчальної діяльності, а викладачів – у моделюванні освітнього процесу.

При цьому важливо, що інтенсифікуючий вплив не може мати характеру примусу. Доцільним є створення умов (змістовних, організаційних, операційно-технологічних та методичних), за яких майбутній менеджер освіти сам визначався б у діяльності так, щоб ефективно використовувалися особистісні можливості та можливості навколишнього середовища. Інтенсифікуючий вплив на стан майбутнього менеджера освіти передбачає врахування його індивідуальних особливостей і цим забезпечує позитивну спрямованість особистісного відношення, що в процесі формування інноваційно-підприємницької компетентності може призвести до високого стратегічного ефекту. У результаті такого інтенсифікованого впливу викладач «передає» свої початкові управлінські функції до рук майбутніх менеджерів освіти, і з освоєння ними цих функцій вони стають дедалі більше здатними до самокерування [1]. Цей підхід відповідає як «каркасній» орієнтованій на студента моделі сучасної вищої

освіти, так і циклічній рефлексивній моделі (андрагогіки) підготовки у сфері лідерства, інноваційного менеджменту та підприємництва.

Щоб інтенсифікований вплив був резонансним, необхідно, по-перше, виходити з максимально адекватної його відповідності досвіду майбутніх менеджерів освіти. Інакше кажучи, вплив має бути суб'єктивно значущим для майбутнього менеджера освіти. По-друге, треба узгоджувати досвід майбутнього менеджера освіти з науковим досвідом.

На виконання ролі «резонансу» інтенсифікований вплив має здійснюватися на трьох рівнях: 1) мотиваційному (забезпечує позицію «хочу»); 2) інформаційному (реалізує позицію «знаю»); 3) операційному (створює умови для позиції «роблю») [2]. Інтенсифікуючий вплив має власну логіку «дотику» до самоврядної навчальної діяльності майбутнього менеджера освіти. Тут виділяються три кроки.

Перший крок (ініціувальний) – поглиблення проблемної інноваційно-підприємницької ситуації (активізація рефлексії). Спочатку ми відзначимо, що сама собою інноваційно-підприємницька ситуація може і не призвести до активізації рефлексії майбутніх менеджерів. Так, зустріч із проблемою, передбачає «зустріч» майбутнього менеджера освіти з перешкодою. З теорії проблемного навчання відомо, що для подолання перешкоди (точніше, пізнавальної скрути), як правило, колишнього досвіду недостатньо. Майбутній менеджер освіти змушений визнати свою неспроможність. Але ж таке визнання пов'язане з глибинними пластами особистості – рівнем самооцінки, прагнень, «Я реального», «Я ідеального» (К. Роджерс).

Майбутні менеджери освіти можуть або відмовитись від вирішення інноваційно-підприємницької ситуації, або, навпаки, знайти в собі сили і розпочати її вирішення. У такій ситуації викладачеві слід пам'ятати про те, що, хоч би

яке він поставив перед майбутнім менеджером освіти інноваційно-підприємницьке завдання, воно має у підсумку стати для нього особистісно значущим, а отже, включеним. Іншими словами, воно має відображати творчу кризу, в якій укладено як позитивні, так і негативні моменти.

Вирішення суб'єктом інноваційно-попередньої ситуації, що характеризується невизначеністю, може здійснюватися в різних позиціях: не рефлексивної і рефлексивної. У першій (не рефлексивній) позиції суб'єкт сприймає ситуацію лише як результат або власних неправильних дій, або як повністю незалежний від нього та зусиль, які він прикладає. Ця позиція непродуктивна в плані вирішення ситуації і скоріше служить для виправдання майбутнім менеджером освіти себе («важко», «нічого не зрозуміло» тощо) або самоїдства («я нічого не знаю», «у мене не вийде» тощо). Рефлексивна позиція майбутнього менеджера освіти дозволяє здійснити ефективне вирішення інноваційно-підприємницької ситуації за рахунок переосмислення свого колишнього навчального досвіду.

Другий крок (перетворюючий) спрямовано на формування спроможності майбутнього менеджера освіти до рефлексії. Оскільки важливою є наявність у майбутнього менеджера освіти у вирішенні інноваційно-підприємницької ситуації рефлексивної позиції, викладачеві необхідно звернути увагу на формування у майбутніх менеджерів освіти здатності до рефлексії. Так, найчастіше майбутній менеджер освіти спирається на приватні, ситуативні орієнтири і вважає їх підставами своїх дій, інакше кажучи, усвідомлює наявний досвід, але використовує лише поодинокі орієнтири. У зв'язку з цим доцільно «передати» майбутнім менеджерам освіти для виконання рефлексивних дій узагальнені орієнтири.

Викладач найчастіше здійснює рефлексивний процес на навчальному

занятті, поставивши майбутніх менеджерів освіти перед видимим протиріччям у навчальному матеріалі та запропонувавши обговорити його з різних точок зору. У результаті обговорення виявляється обмеженість окремих позицій майбутніх менеджерів освіти, і це стає предметом аналізу. В результаті майбутні менеджери освіти виявляють, що їх знань недостатньо для вирішення проблеми, що обговорюється, і тоді виникає необхідність вироблення загального способу дій для освоєння нової галузі знання. У цьому всю координуючу функцію здійснює викладач. Таким чином, активізується рефлексія майбутнього менеджера освіти – його індивідуальна здатність здійснювати переходи від незнання до знання через самостійне осмислення різних позицій та взаємопереходів між ними.

Третій крок (створюючий) забезпечує виникнення в майбутніх менеджерів освіти нерозуміння «сенсу» своєї діяльності на конкретному навчальному занятті. Інакше кажучи, викладач «вводить» нові ціннісні орієнтири, які визначають побудову майбутнім менеджером своєї навчальної діяльності. У процесі такої управлінської взаємодії роль викладача не може бути зведена лише до залучення майбутнього менеджера освіти до управлінської культури за допомогою трансляції управлінських норм і моделей поведінки, що схвалюються. Основна функція викладача полягає у розвитку аналітичних, прогностичних, оціночних здібностей майбутнього менеджера освіти, які б дозволили йому, після опанування норм і моделей, виробити свої внутрішні механізми самокерування.

На цій стадії відбувається ускладнення характеру взаємодії викладача та майбутніх менеджерів освіти. Якщо на першій стадії провідна роль належить викладачеві, то на конструктивно-орієнтаційній стадії у партнерів по взаємодії практично рівні права та

обов'язки. Це призводить до наростання суб'єктних функцій майбутніх менеджерів освіти та забезпечує дієву інтеграцію діяльності між ними та викладачем.

Методичний супровід даного процесу здійснюється на основі комплексу рефлексивно-педагогічних прийомів з опорою на наявний досвід – тобто фактично за принципом, закладеним в основі циклу Колба. Це передбачає способи впливу, що спрямовані на аналіз та критичне осмислення вчинків суб'єктів інноваційно-підприємницької взаємодії, формування самооцінки та побудову програми самовдосконалення для конструктивного вирішення інноваційно-підприємницьких ситуацій. Дослідники у цій галузі виділяють такі рефлексивно-педагогічні прийоми щодо формування інноваційно-підприємницької компетентності [4; 10; 11]:

I. Мотиваційно-спонукаючі прийоми: 1) створення завдання, що спирається на минулий досвід у галузі вирішення інноваційно-підприємницької ситуації; 2) створення інноваційно-підприємницької ситуації, що близька до попередньої за зовнішніми ознаками, але не дозволяє вирішити її відомим способом; 3) дискусія щодо виявлення «дефіциту» інноваційно-підприємницьких знань для вирішення попередньої ситуації; 4) постановка цілей та завдань на основі аналізу своїх знань та «дефіциту» знань, необхідних для конструктивного вирішення інноваційно-підприємницьких ситуацій.

II. Прийоми алгоритмічних передумов щодо розробки схеми аналізу інноваційно-підприємницьких ситуацій: розробка схеми рефлексивного аналізу інноваційно-підприємницьких ситуацій викладачем спільно з майбутнім менеджером освіти.

III. Прийоми творчого втілення: 1) опис ситуації, що виникла; 2) визначення її причин та змісту; 3) опис ситуації очима студента та викладача; 4) визначення моменту, коли викладач міг би



попередити перехід проблемної ситуації у кризову; 5) визначення прийомів дії; 6) аналіз поведінки суб'єктів інноваційно-підприємницької взаємодії та визначення помилок; 7) опис варіантів відносин із майбутнім менеджером освіти після аналізу ситуації.

IV. Прийоми багатоступінчастого вибору: 1) вибір найважливого, найлегшого завдання, і того що найбільш сподобалося; 2) із найбільш уподобаних завдань вибір тих, за які викладач позитивно оцінить; 3) самостійний пошук нового способу вирішення інноваційно-підприємницьких ситуацій з числа найважливіших, найлегших і найбільш уподобаних завдань.

V. Прийоми оцінювальних робіт «Я в інноваційно-підприємницькій ситуації»: написання робіт за блоковим принципом – робота складається з чотирьох блоків: термінологічний блок, блок встановлення загального компонента в запропонованих завданнях, блок «чистого знання» і блок написання бізнес-планів на задану тему із застосуванням інноваційно-підприємницьких знань та рефлексивно-аналітичних умінь та навичок.

VI. Прийоми активного осмислення: рефлексивно-творчі дискурси, дебати, круглі столи, мозковий штурм – обговорення та вирішення проблеми, вислуховування точок зору інших, здатність побачити багатовимірність завдання.

VII. Прийоми евристичного руху: відповісти на запитання в процесі вирішення інноваційно-підприємницьких ситуацій: «Яка справжня причина ситуації, що виникла, і що стало приводом для її виникнення?», «Хто залучений до ситуації і чому?», «Хто зацікавлений у ситуації і чому?», «Хто ініціатор, хто виконавець, хто спостерігач?», «Хто може бути посередником у вирішенні ситуації?», «З чого слід почати вирішення ситуації?», «Який найбільш продуктивний варіант вирішення ситуації?»

VIII. Прийоми творчого моделювання вирішення ситуації: 1) змоделювати, зобразити у вигляді схеми, малюнка ситуації; 2) змоделювати всі ймовірні стратегії поведінки учасників ситуації та виходу з неї; 3) детально змоделювати власні кроки, дії щодо виходу із ситуації та вирішення її; 4) змоделювати всі можливі компроміси; 5) скласти узагальнену модель своїх дій щодо вирішення ситуації.

IX. Прийоми заданого ігрового моделювання: 1) представлення себе у ролі учасників інноваційно-підприємницької ситуації, демонстрація варіанта її вирішення та можливих відносин між її учасниками після вирішення; 2) оскарження опонентами запропонованих варіантів вирішення інноваційно-підприємницьких ситуацій; спроба довести конструктивність варіанта вирішення ситуації; 3) використання консультації для конструктивного обміну думками; 4) з'ясування справжніх мотивів та цілей учасників ситуації, визначення зони взаємних інтересів.

X. Прийоми конструктивного виходу із ситуації («крок за кроком»): 1) вислухати всіх учасників ситуації; 2) проаналізувати ситуацію; 3) уявити, як розвиватимуться події; 4) продумати весь процес застосування всіх відомих і можливих методів вирішення ситуації; 5) вибрати найбільш оптимальний варіант вирішення; 6) визначити найкраще місце, час та умови, можливі компроміси для вирішення ситуації; 7) вирішити ситуацію та винести з неї урок.

XI. Прийоми незакінчених пропозицій: майбутнім менеджерам освіти пропонується продовжити думку та закінчити пропозицію, обґрунтовуючи свої висловлювання.

XII. Прийоми самопізнання: складання «Карти знань»: вказівка відкриттів, труднощів, питань, зворотних ходів, відтворення у письмовій формі свого шляху руху у навчальному матеріалі щодо оволодіння інноваційно-підприємницькими знаннями.

В організації стимулюючого впливу на мотиваційно-цільову складову навчальної діяльності майбутніх менеджерів освіти у галузі вирішення інноваційно-підприємницьких ситуацій важливе місце має усвідомлення, його правильна оцінка майбутнім менеджером освіти та на цій основі активізація власної навчальної діяльності.

Логіка стимулювання мотиваційно-ціннісної складової процесу формування інноваційно-підприємницької компетентності у майбутніх менеджерів освіти включає низку взаємопов'язаних етапів організації цього процесу: 1) підготовчий етап (вироблення програмної установки, визначення програми стимулюючої діяльності, її планування); 2) основний етап (активізація дій, мобілізація засобів стимулюючої діяльності задля досягнення цілей); 3) заключний етап (аналіз результатів стимулюючої діяльності, узагальнення, систематизація результатів з урахуванням стимулюючих оціночних засобів).

Отже, основними вимогами до стимулювання мотиваційно-ціннісної складової процесу формування інноваційно-підприємницької компетентності у майбутніх менеджерів освіти визначаємо: 1) вимога відповідності стимулу поставленій меті та завданню навчальної діяльності; 2) вимоги адекватності застосовуваних методів, засобів, форм стимулювання; 3) вимога прогнозованості ефективності результатів стимулювання на основі об'єктивних критеріїв та показників, що дозволить здійснювати моніторинг науково-методичної системи формування та діагностики рівнів інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти.

У основі будь-якої інноваційно-підприємницької діяльності закладено прогноз – передбачення, попередження її можливих результатів. Отже, засвоєння майбутніми менеджерами освіти матеріалу на творчому рівні неодмінно передбачає його прогнозування. На нашу думку, заслуговує на увагу підхід,

ідея якого полягає в оптимальному поєднанні репродукування та прогнозування. Прогнозування можливе лише на основі репродукування. Навчальні заняття треба організувати так щоб кожен із студентів засвоював інформацію з урахуванням використання доступного йому достовірного і строго розрахованого прогнозу. Тоді навчальна діяльність стане насправді рефлексивною та творчою.

**Висновки і перспективи (Discussion).** Таким чином, педагогічний прогноз формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти має точно розрахувати її перехід від вихідного рівня до репродуктивного, від репродуктивного до інтерпретуючого, від інтерпретуючого до творчого. Цей перехід виявиться можливим лише тоді, коли майбутні менеджери освіти будуть підготовлені до нього належним чином, тобто «озброєні» професійними компетенціями. Межа між репродукцією та творчістю умовна та рухлива. Вона по-різному проявляє себе у різних видах та зонах діяльності, у тому числі й пізнавальної. Кількість елементів у кожній ланці діяльності теж умовна. Їх може бути багато чи мало, але вони завжди є. Якісний стрибок від одного типу до іншого якраз і залежить від накопиченої кількості у попередній ланці. Отже, чим більше елементів творчості всередині репродукції, тим ближче якісний перехід до нового типу пізнання – творчого.

## References

1. Alzahrani, B., Bahaitham, H., Andejany, M., Elshennawy, A. (2021). How ready is higher education for quality 4.0 transformation according to the LNS research framework? *Sustainability*, 13(9), 5169. 1
2. Boehm, C. (2019). What is of value in University 3.0? The future of higher education in the knowledge society. *Staffordshire University*. <https://core.ac.uk/reader/227456000>

3. Davidson, C. (2017). *The new education: How to revolutionize the University to prepare students for a world in flux*. Basic Books. 3
4. Jones, K., & Ravishankar, S. (2021). *Higher education 4.0: The digital transformation of classroom lectures to blended learning*. Springer. 9
5. Meissner, D., Erdil, E., & Chataway, J. (2019). *Innovation and the entrepreneurial University*. Springer. 12
6. Mejia, S., Hincapie, J., & Giraldo, J. (2019). A hub-based University innovation model. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(1), 11-17. 13
7. Peris-Ortiz, M., Gomez J., Merigo-Lindahl, J., Rueda-Armengot, C. (2016). *Entrepreneurial Universities: Exploring the academic and innovative dimensions of entrepreneurship in higher education*. Springer. 16
8. Reichert, S. (2019). *The role of Universities in regional innovation ecosystems*. European University Association. 17
9. Reynolds, E., & deNegri, F. (2017). The University as an engine of innovation: Critical case studies from Brazil and the U.S. MIT-IPC Working Paper 17-006. 18
10. Sam, C., & Van Der Sijde, P. (2014). Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. *Higher Education*, 68(6), 891-908. 19
11. Wahl, D., & Münch, J. (2022). Turning students into Industry 4.0 entrepreneurs: design and evaluation of a tailored study program. *Entrepreneurship Education*, 5, 225–259. 24

**PRIORITY PRINCIPLES OF FORMATION OF INNOVATIVE AND  
ENTREPRENEURIAL COMPETENCE OF FUTURE MANAGERS OF  
EDUCATION  
Shumilova I. F**

**Abstract.** *The aim of the study was to analyze and characterize the priority principles of the formation of innovative and entrepreneurial competence of future managers of education. The article highlights the priority principles of the formation of innovative and entrepreneurial competence of future managers of education. In particular, the signs of innovative and entrepreneurial competence of future education managers have been determined. The features of academic entrepreneurship are characterized. The direction of the strategy of entrepreneurial activity of the University of Sustainable Development has been determined. The new role of the «entrepreneur-scientist» is presented – a manager of a new type who has economic thinking, mobility and is able to effectively carry out innovative and entrepreneurial activities, which is based on a sufficient level of formation of innovative and entrepreneurial competence. The following methods were used in the research: theoretical (study and analysis of psychological-pedagogical, economic, reference-encyclopedia, scientific-methodical literature on the researched problem; comparative analysis; theoretical modeling); empirical (pedagogical observation, study and generalization of pedagogical experience).*

**Keywords:** *education manager, innovative and entrepreneurial competence, formation of innovative and entrepreneurial competence of future education managers.*