

УДК 378

DOI: 10.23951/1609-624X-2018-1-129-134

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ВУЗА

Е. Б. Манузина

Алтайский государственный гуманитарно-педагогический университет имени В. М. Шукшина, Бийск

Рассматриваются некоторые аспекты управления научно-исследовательской деятельностью. Раскрыта специфика управления научно-исследовательской деятельностью в педагогическом вузе. Дана характеристика модели управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей педагогического вуза, включающая целевой, содержательный, организационно-деятельностный, результативный компоненты. Представленная структурно-функциональная модель наглядно отображает изучаемый объект, его внутреннее строение и дает возможность целостно представить процесс управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей в вузе. Методологическим основанием для повышения уровня готовности преподавателей вуза к организации научно-исследовательской деятельности выступают положения системного и субъектно-деятельностного подходов. Представлены принципы управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей вуза. Выделены организационно-педагогические условия управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей педагогического вуза.

Ключевые слова: управление, управление научно-исследовательской деятельностью, модель управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей педагогического вуза, функции управления.

Ведущим принципом осуществления научной политики в Российской Федерации на сегодняшний день является интеграция научной, научно-технической и образовательной деятельности на основе различных форм участия преподавателей, научных сотрудников и обучающихся вузов в научных исследованиях и экспериментальных разработках. Развитие инновационной научно-исследовательской деятельности в российской экономике, науке и образовании является приоритетным направлением государственной политики.

Активизация инновационной деятельности в стране подразумевает создание необходимых экономических и социальных предпосылок, что в свою очередь требует проведения активной экономической, информационной и образовательной политики совместными усилиями государства, науки и образования. Анализ нормативных документов и реальной практики в области инновационного развития позволяет сделать вывод о значении научных исследований и исследовательского потенциала для развития национальной инновационной системы и как следствие экономики Российской Федерации [1–3].

Проблему управления научными исследованиями и разработками можно рассматривать как одно из условий развития инновационной деятельности. В современных отечественных исследованиях (В. Н. Бурков, В. И. Загвязинский, В. В. Краевский, А. М. Новиков, В. И. Воропаев, Д. И. Голенко-Гинзбург, И. И. Мазур, Ю. Б. Татарин) рассматриваются различные подходы к ее разрешению. Однако наибольший интерес представляют работы

Д. А. Новикова, А. Л. Суханова. В них авторы предлагают оригинальные модели и механизмы управления научными проектами в вузах, которые позволяют решать задачи планирования, распределения ресурсов, управления научно-исследовательской работой, а также оценивания научных результатов [4].

Анализ литературы по проблеме позволил рассматривать управление научно-исследовательской деятельностью как процесс и результат создания организационных, кадровых, материальных, финансовых и других условий для выявления потребностей в исследованиях, организации эффективного их выполнения и передачи полученных результатов потребителям для дальнейшего использования.

Как отмечает В. Ф. Балашова, «научно-исследовательская деятельность – это особый вид деятельности, связанный с поиском ответа на творческую, исследовательскую задачу, с заранее неизвестным решением, включающий в себя следующие этапы: постановку проблемы, изучение теории, подбор методик исследования, сбор собственного материала, его анализ и обобщение, собственные выводы» [5, с. 31].

Эффективность управления научно-исследовательской деятельностью обусловлена взаимосвязанностью основных функций управления: мотивация, планирование, организация, координация, обратная связь (анализ, мониторинг, контроль), которые объединены процессами коммуникации и выработки мер воздействия с целью достижения максимально возможной продуктивности усилий и средств, направленных на достижение целей научной деятельности [4].

Многие исследователи связывают эффективность управления научно-исследовательской деятельностью со сформированностью как у преподавателей вуза, так и у студентов исследовательской компетентности [5, 6]. Однако в настоящее время целесообразным становится управление данной деятельностью.

С целью повышения эффективности управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей вуза на основе анализа теоретических и практических разработок моделирования систем управления (Т. В. Гаврутенко, Д. А. Новиков, В. С. Лазарев, Л. А. Мокрецова, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова и др.) была сконструирована структурно-функциональная модель управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей вуза.

Методологическим основанием для повышения уровня готовности преподавателей вуза к организации научно-исследовательской деятельности выступают положения системного и субъектно-деятельностного подходов.

В рамках исследования мы руководствовались тем, что системный подход позволяет рассматривать процесс управления научно-исследовательской деятельностью как систему взаимосвязанных компонентов и управленческих функций.

Рассматривая управление научно-исследовательской деятельностью как специфический вид деятельности, необходимо охарактеризовать особенности субъектно-деятельностного подхода. Он позволяет детально изучить содержание управленческой деятельности и ее специфику, выбрать приемы, методы и технологии управления, выявить оптимальные пути совершенствования. В рамках данного подхода основной структурной единицей становятся исследовательские мини-коллективы преподавателей, которые создаются на кафедрах и факультетах.

Модель управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей вуза предполагает реализацию следующих принципов:

Принцип сотрудничества предполагает субъект-субъектное, диалогичное взаимодействие администрации вуза, руководителей структурных подразделений, профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников в исследовательских коллективах, где каждый выполняет роль субъекта управления.

Реализация *принципа единства* управления и самоуправления становится значимым условием в процессе повышения уровня готовности преподавателей вуза к активной организации научно-исследовательской деятельности. В процессе управления важным становится не только исследовательская компетентность отдельных преподавателей, но вовлечение их в разработку и обсуждение

не только научных, но и управленческих решений. Самоуправление подразумевает повышение личной ответственности преподавателя за результаты научно-исследовательской работы.

Принцип научности предполагает построение системы управления на новейших достижениях науки и практики. Следовательно, руководители структурных подразделений (начальник управления научно-исследовательской деятельностью, заведующий кафедрой, руководитель научно-исследовательской лаборатории и др.) в процессе управления научно-исследовательской деятельностью должны понимать и учитывать закономерности, объективные тенденции развития науки и общества, принимать решения с учетом сложившейся обстановки и научных прогнозов.

Реализация *принципа целостности и системности* подразумевает в процессе управления научно-исследовательской деятельностью взаимодействие и взаимосвязь функций управления в деятельности руководителя научного проекта и исследовательского коллектива.

Принцип взаимосвязи единоначалия и коллегиальности предполагает коллегиальное обсуждение и разрешение возникающих вопросов (актуальных проблем исследования, тематики научных проектов и разработок), учет коллективного опыта участников научно-исследовательской деятельности и является основой эффективного решения, недопущения субъективной позиции руководителя научного проекта. Одним из условий эффективного управления научно-исследовательской деятельностью является учет опыта исполнителей научных исследований, проектов и разработок, привлечение их к разработке, обсуждению и принятию решений по организации проекта на основе анализа сопоставления разных точек зрения. При этом необходимо учитывать, что коллегиальность ни в коем случае не снимает личной ответственности каждого члена научно-исследовательского коллектива за исполнение принятого плана или решения, даже если они приняты коллегиальным путем.

Кроме этого, единоначалие в управлении научно-исследовательской деятельностью предполагает четкое разграничение полномочий между участниками проектов и разработок. Руководители (начальник управления научно-исследовательской деятельностью, заведующий кафедрой, руководитель научно-исследовательской лаборатории и др.) осуществляют контроль за соблюдением и поддержанием статуса каждого члена исследовательского коллектива.

Необходимо отметить, что коллегиальность важна на стратегическом этапе (анализ научной проблемы и принятие решений о проведении научного проекта, определение проблемы исследования,

проведение стратегического планирования), а единоначалие необходимо на этапе реализации принятых решений (на этапе тактических действий).

Содержательный компонент модели управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей педагогического вуза характеризуется реализацией комплекса *функций управления* [7]. Остановимся далее на их характеристике.

Информационно-аналитическая функция направлена на поиск научной информации, соответствующий целям и задачам научно-исследовательской деятельности, принятие корректных управленческих решений, установление причинно-следственных связей на основе диагностических мероприятий и системного анализа, выявление организационных, кадровых, материальных условий, направленных на повышение результативности научно-исследовательской деятельности.

Мотивационно-целевая функция управления предполагает определение перспектив, тенденций и целей научно-исследовательской деятельности ППС, которая ориентирована на учет их научных интересов и потребностей. При реализации данной функции определяются критерии оценки уровня готовности преподавателей вуза к организации научно-исследовательской деятельности, разрабатывается система морального и материального стимулирования.

Планово-прогностическая функция направлена на прогнозирование процесса управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей, которое выстраивается на основе анализа перспективных направлений научных исследований, выявление эффективных форм, методов и средств реализации данного процесса, планирование необходимых мероприятий. Целесообразным становится разработка программы управления научно-исследовательской деятельностью научных сотрудников и преподавателей.

Организационно-исполнительская функция предполагает характеристику деятельности субъекта управления, которая направлена на формирование и регулирование структуры управления научно-исследовательской деятельностью, отвечающей поставленным целям и задачам, внутренним и внешним факторам, а также на установление взаимодействия между исследовательскими коллективами и отдельными исполнителями в процессе научно-исследовательской деятельности.

Данная функция предполагает выполнение принятых решений конкретными людьми: руководителем научного управления, заведующими кафедрами, преподавателями, научными сотрудниками и аспирантами. В рамках реализации организационно-исполнительской функции руководители научных коллективов осуществляют следующие действия:

– подбор исполнителей с учетом специфики проблемы и темы исследования, их распределение по времени, по последовательности вхождения в исследовательский проект;

– отбор методов научно-исследовательской деятельности и содержания;

– соотнесение содержания деятельности с условиями образовательной организации и возможностями исполнителей;

– мотивация исполнителей научного проекта на выполнение конкретной деятельности;

– обеспечение единства действий научного коллектива;

– оказание помощи и сопровождение в процессе реализации научного проекта;

– выбор методов и приемов стимулирования участников исследовательской деятельности;

– оценка хода и результатов конкретной научно-исследовательской темы или проекта.

Контрольно-диагностическая функция предусматривает проведение диагностики управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей, которая выявляет результативность научного исследования, а также условия, препятствующие продуктивному управлению.

В качестве критериев эффективности управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей рассматривается: уровень мотивации преподавателей к научно-исследовательской деятельности; степень удовлетворенности процессом совместной деятельности и ее результатом; уровень инициативности и самостоятельности; уровень исследовательской компетентности преподавателей.

Регулятивно-коррекционная функция отражает конкретные действия, направленные на внесение необходимых изменений в процесс управления научно-исследовательской работой преподавателей. Результаты, полученные в ходе диагностических мероприятий, выступают основанием для корректирования действий субъектов управления.

Представленная структурно-функциональная модель наглядно отображает изучаемый объект, его внутреннее строение и дает возможность целостно представить процесс управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей в вузе. Пилотная апробация модели осуществлялась в рамках реализации отдельных исследовательских проектов «Подготовка преподавателей гуманитарного вуза к инновационной предпринимательской деятельности», «Инновационная подготовка конкурентоспособного учителя», организуемых в Алтайском государственном гуманитарно-педагогическом университете им. В. М. Шукшина (АГПУ им. В. М. Шукшина) [8–10].

Следующим этапом экспериментальной работы являлась апробация модели управления науч-

но-исследовательской деятельностью преподавателей педагогического вуза на кафедрах и факультетах вуза.

В соответствии целями и задачами исследования на первом этапе проводилась диагностика результативности научно-исследовательской деятельности и изучение научно-исследовательской активности с целью анализа ценностно-мотивационной сферы преподавателей вуза. Анализ полученных данных позволил сделать выводы:

– научно-исследовательская активность и показатели научно-исследовательской деятельности преподавателей связаны с уровнем их потенциала;

– на уровень научно-исследовательской активности влияют внутренние (ценностно-мотивационные) и внешние (организационные, стимулирующие) факторы, в том числе прямые и косвенные.

На основе анализа полученных результатов были определены цели и задачи организации научно-исследовательской деятельности в вузе: повышение качества заявок на конкурсы грантов и привлечение дополнительного финансирования научных проектов из внебюджетных источников (в том числе из средств хозяйствующих субъектов); развитие научной кооперации с вузами и НИИ Сибирского федерального округа (совместные исследовательские проекты), Дальневосточного федерального округа (подготовка кадров высшей квалификации), а также зарубежными партнерами из Монголии; привлечение молодых преподавателей и студентов к участию в выполнении НИР в рамках учебно-научных лабораторий; стимулирование публикационной активности преподавателей в рецензируемых научных журналах, в том числе индексируемых международными базами и системами цитирования.

В процессе апробации модели также были выделены наиболее эффективные организационно-педагогические условия управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей педагогического вуза: организация обучения преподавателей с целью повышения исследовательской компетентности; создание системы морального и материального стимулирования ППС по итогам научно-исследовательской деятельности; построение эффективного кооперативного взаимодействия преподавателей в проектных командах.

Далее была проведена проверка эффективности модели управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей. Для достижения поставленной цели были проанализированы показатели результативности научно-исследовательской деятельности преподавателей АГТПУ им. В. М. Шукшина за 2016 г.

В целях привлечения внешнего финансирования исследований и разработок была продолжена рабо-

та по организации участия сотрудников вуза и обучающихся в различных программах и конкурсах на соискание грантов, премий и стипендий. Общий объем финансирования научных исследований и разработок (НИОКР) составил 9 092 тыс. руб. Источниками финансирования являлись: грант Министерства образования и науки РФ, гранты РФФИ, гранты Правительства Алтайского края, договоры с хозяйствующими субъектами, собственные средства вуза.

Основной показатель эффективности научно-исследовательской деятельности (объем НИОКР, без учета собственных средств вуза, рассчитанный на 1 НИР) составил в 2016 г. 62,94 тыс. руб. с приростом +22,38 % (ср.: значение показателя в 2015 г. составляло 51,43 тыс. рублей на 1 НИР).

В 2016 г. вуз участвовал в выполнении проектов по грантам в форме субсидий, финансируемых из средств Министерства образования и науки Российской Федерации и Российского фонда фундаментальных исследований.

Реализация модели повлияла не только на повышение результативности научно-исследовательской деятельности преподавателей, но и обучающихся (студентов и аспирантов). С целью развития академической мобильности студентов были поданы заявки на участие в студенческих научных конкурсах грантов и признаны победителями 12 проектов (конкурс «Академическая мобильность» фонда Михаила Прохорова, молодежная экологическая программа (организатор *PH International Organization*, штат Вермонт США), грант для участия во Всероссийском форуме «Наука будущего – наука молодых» в Казани (организатор Министерство образования и науки Российской Федерации)).

В целях повышения качества публикационной активности преподавателей вуза проводились практико-ориентированные семинары по проблемам подготовки статей для публикации в журналах, индексируемых международными базами. За 2016 г. сотрудники вуза опубликовали свои работы в научных изданиях, индексируемых *Web of Science* и *Scopus*. Многие статьи были проиндексированы и другими системами: *РИНЦ*, *ERIH*, *Google Scholar*, иными информационно-аналитическими системами (*Agris*, *Georef*), опубликовали результаты своих научных исследований в российских журналах, включенных в перечень ВАК, а также другие публикации.

Анализ результатов научно-исследовательской деятельности преподавателей вуза (количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитических системах научного цитирования *Web of Science*, *Scopus*, *РИНЦ* в расчете на 100 НИР, число публикаций организации, индексируемых в

информационно-аналитических системах научно-го цитирования Web of Science, Scopus, РИНЦ в расчете на 100 НПП, количество полученных грантов и др.) за 2015 и 2016 гг. свидетельствует о положительной динамике научно-исследовательской активности. При этом значительно возросла доля статей, публикуемых в соавторстве в составе как ранее существовавших, так и вновь созданных творческих научных коллективов. Оценка динамики в 2017 г. не представляется возможной в силу большого количества статей, находящихся на этапе опубликования, однако, по предварительной укрупненной оценке, положительная динамика сохраняется.

Далее был проведен опрос преподавателей вуза. Анализ полученных результатов показал, что более 80 % преподавателей отметили положительные изменения в управлении научно-исследовательской деятельностью; 85 % сотрудников указали, что их уровень активности в области научно-исследовательской деятельности повысился, что подтверждается анализом отчетности вуза по результатам научно-исследовательской деятельности за 2016 г.

При этом абсолютное большинство опрошенных преподавателей отметили, что получили конкретные положительные результаты: повышение частоты участия в научных конкурсах, совместных научных мероприятиях (конференциях, симпозиумах, семинарах), увеличение доли публикаций, индексируемых в информационно-аналитических системах научного цитирования.

Таким образом, результаты апробация модели управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей педагогического вуза показали положительные изменения в результативности научно-исследовательской деятельности, а также доказали эффективность предложенных организационно-педагогических условий.

В заключение необходимо отметить, что представленная модель управления научно-исследовательской деятельностью преподавателей педагогического вуза раскрывает сущность данного феномена, является аналитическим средством, позволяющим преодолеть множество проблем, связанных с принятием оптимальных управленческих решений в сложных ситуациях.

Список литературы

1. Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года «Инновационная Россия – 2020» / Минэкономразвития России. М., 2010. 21 с.
2. Собрание научной общественности системы образования России (март 2002 г.) / Информационный сборник. Тверь: Тверской гос. ун-т, 2002. 276 с.
3. Федеральный закон РФ от 23 августа 1996 г. N 127-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О науке и государственной научно-технической политике» (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2017).
4. Новиков Д. А., Суханов А. Л. Модели и механизмы управления научными проектами в вузах. М.: Институт управления образованием РАО, 2005. 80 с.
5. Балашова В. Ф. Компетенции специалиста по адаптации физической культуре, формируемые и применяемые в научно-исследовательской деятельности // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (TSPU Bulletin). 2009. Вып. 2 (80). С. 30–34.
6. Кобякова В. Н., Куровский В. Н. Исследовательская компетенция обучающихся как компонент современного содержания общего среднего образования // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (TSPU Bulletin). 2017. Вып. 8 (185). С. 91–99.
7. Гаврутенко Т. В. Структурно-функциональная модель управления проектной деятельностью учителей // Мир науки, культуры, образования. 2010. Вып. 5 (24). С. 127–130 URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strukturno-funktsionalnaya-model-upravleniya-proektnoy-deyatelnosti-uchiteley> (дата обращения: 12.02.2017).
8. Манузина Е. Б. Управление научно-исследовательской деятельностью преподавателей гуманитарного вуза // Материалы XIV Всероссийской науч.-практ. конф. «Развитие личности в образовательном пространстве». Бийск: Алтайский гос. гуманитарно-пед. ун-т имени В. М. Шукшина, 2016. С. 39–46.
9. Манузина Е. Б. Особенности подготовки преподавателей гуманитарного вуза к инновационной предпринимательской деятельности // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 5. URL: <http://www.science-education.ru/119-14826> (дата обращения: 09.08.2017).
10. Манузина Е. Б. Некоторые аспекты инновационной подготовки конкурентоспособного учителя // Научно-педагогическое обозрение (Pedagogical Review). 2015. Вып. 3 (9). С. 24–32.

Манузина Елена Борисовна, кандидат педагогических наук, доцент, Алтайский государственный гуманитарно-педагогический университет имени В. М. Шукшина (ул. Короленко, 53, Бийск, Россия, 659333). E-mail: manuzina70@mail.ru

Материал поступил в редакцию 25.08.2017.

DOI: 10.23951/1609-624X-2018-1-129-134

FEATURES OF TEACHERS' SCIENTIFIC RESEARCH ACTIVITY MANAGEMENT IN A PEDAGOGICAL UNIVERSITY

E. B. Manuzina

Altai State Humanitarian-Pedagogical University named after V.M. Shukshin, Biysk, Russian Federation

The article deals with some aspects of scientific research activity management. The author defines specific features of scientific research activity management in a higher education institution. The author describes a model of teachers' scientific research activity management in the pedagogical university, which includes the substantive, managerial-executive and resulting components. The given structural-functional model vividly demonstrates the studied phenomenon, its inner organization and gives a whole picture of the process of teachers' scientific research activity management in a higher education institution. Methodological basis of teachers' scientific research activity readiness is the subject and systemic pragmatist approach. The emphasis is placed on the substantive component of the model, which is represented by the unity of management functions determined by the tasks and objectives as well as the content of the scientific research activity at all stages. The author singles out information-analytical, motivational-target, planned-prognostic, organizational-performing, control-diagnostic, and regulatory-corrective management functions in a higher education institution. The article also describes the principles of teachers' scientific research activity management in a higher education institution such as scientific rigour, continuity and consistency, cooperation, unity of management and self-management, unity of command and team-spirit. The author defines organizational-pedagogical conditions of teachers' scientific research activity management in a higher education institution: organization of teaching process aiming at increasing the level of research competence, system of teachers' moral and material inducement summarizing the results of their research, effective cooperation between teachers in project groups.

Key words: *management, scientific research activity management, model of teachers' scientific research activity management in the pedagogical university, management functions.*

References

1. *Strategii innovatsionnogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda «Innovatsionnaya Rossiya – 2020»* [Strategies of innovative development of the Russian Federation for the period until 2020 «Innovative Russia – 2020»]. Moscow, Minekonom razvitiya Rossii Publ., 2010.21 p. (in Russian).
2. *Sobraniye nauchnoy obshchestvennosti sistemy obrazovaniya Rossii (mart 2002 g.)* [Meeting of the scientific community of the Russian education system (March 2002)]. Informatsionnyy sbornik [Information collection]. Tver, Tver State University Publ., 2002. 276 p. (in Russian).
3. *Federalnyy zakon RF ot 23 avgusta 1996 g. N 127-FZ (red. ot 23.05.2016) «O nauke i gosudarstvennoy nauchno-tekhnicheskoy politike» (s izm. i dop., vstupayushchimi v silu s 01.01.2017)* [Federal Law No. 127-FZ from August 23, 1996 (as amended on May 23, 2016) "On Science and State Science and Technology Policy"] (with amendments and additions coming into force from 01.01.2017)] (in Russian).
4. Novikov D. A., Sukhanov A. L. *Modelli i mekhanizmy upravleniya nauchnymi proektami v vuzakh* [Models and mechanisms for managing scientific projects in universities]. Moscow, Institute for Education Management of RAO Publ., 2016. 80p. (in Russian).
5. Balashova V. F. Kompetentsii spetsialista po adaptivnoy fizicheskoy kul'ture, formiruemye i primenyaemye v nauchno-issledovatel'skoy deyatel'nosti [Competence of the expert in adaptive physical culture, formed and applied in research]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta – TSPU Bulletin*, 2009, vol. 2 (80), pp. 30–34 (in Russian).
6. Kobyakova V. N., Kurovskiy V. N. Issledovatel'skaya kompetentsiya obuchayushchikhsya kak component sovremennogo soderzhaniya obshchego srednego obrazovaniya [Schoolchildren's research competence as a component of the modern content of general secondary education]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta – TSPU Bulletin*, 2017, vol. 8 (185), pp. 91–99 (in Russian).
7. Gavrutenko T. V. *Stukturno-funktsional'naya model' upravleniya proektnoy deyatel'nost'yu uchiteley* [Structural and functional model of management of project activities of teachers] (in Russian). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strukturno-funktsionalnaya-model-upravleniya-proektnoy-deyatelnostyu-uchiteley> (accessed 12.08.2017).
8. Manuzina E. B. Upravleniye nauchno-issledovatel'skoy deyatel'nostyu prepodavateley gumanitarnogo vuza [Management of research activities of teachers of a liberal arts university]. *Materialy XIV Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Razvitiye lichnosti v obrazovatel'nom prostranstve»* [Materials of the XIV All-Russian Scientific and Practical Conference «Development of personality in the educational space»]. Biysk, 2016. Pp. 39–46 (in Russian).
9. Manuzina E. B. Osobennosti podgotovki prepodavateley gumanitarnogo vuza k innovatsionnoy predprinimatel'skoy deyatel'nosti [Features of the training of teachers of a liberal arts university to innovative entrepreneurial activity]. *Sovremennye problem nauki i obrazovaniya – Modern problems of science and education*, 2014, vol. 5 (in Russian). URL: <http://www.science-education.ru/119-14826> (accessed 09.08.2017).
10. Manuzina E. B. Nekotorye aspekty innovatsionnoy podgotovki konkurentosposobnogo uchitelya [Some aspects of the innovative training of competitive teacher]. *Nauchno-pedagogicheskoye obozreniye – Pedagogical Review*, 2015, vol. 3 (9), pp. 24–32 (in Russian).

Manuzina E. B., Altai State Humanitarian-Pedagogical University named after V. M. Shukshin (ul. Korolenko, 53, Biysk, Russian Federation, 659333). E-mail: manuzina70@mail