

Л. Фесік

м. Київ

## **МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ І РІВНЯ АКРЕДИТАЦІЇ**

**Анотація.** У статті обґрунтовується модель адаптивного управління вищим навчальним закладом І рівня акредитації (коледжем). Описується розроблення кваліметричного інструментарію оцінки його діяльності.

**Ключові слова:** модель адаптивного управління, коледж, вищий навчальний заклад І рівня акредитації, кваліметричний інструментарій

Л. Фесик

## **МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ І УРОВНЯ АККРЕДИТАЦИИ**

**Аннотация.** В статье обосновывается модель адаптивного управления высшим учебным заведением І уровня аккредитации (колледжем). Описывается разработка квалиметрического инструментария оценки его деятельности.

**Ключевые слова:** модель адаптивного управления, колледж, высшее учебное заведение І уровня аккредитации, квалиметрический инструментарий.

L. Fesik

## **MODEL ADAPTIVE MANAGEMENT UNIVERSITY I-LEVEL ACCREDITATION**

**Abstract.** The article explains the model of adaptive management of higher educational institutions of I-level accreditation (college). Development of qualimetrical tool of estimation of his activity is described.

**Keywords:** model of adaptive management, college, university I accreditation levels, qualimetrical tools.

**Проблема** адаптивного управління вищою освітою набуває сьогодні вагомого значення. Будучи елементом соціальної природи, вона впливає на поведінку людей, їх ціннісні орієнтації, згуртованість колективу, його спосіб життя й мислення. Тому розвиток будь-якої організації в соціально-педагогічній сфері завжди пов'язується з розвитком її адаптивного управління.

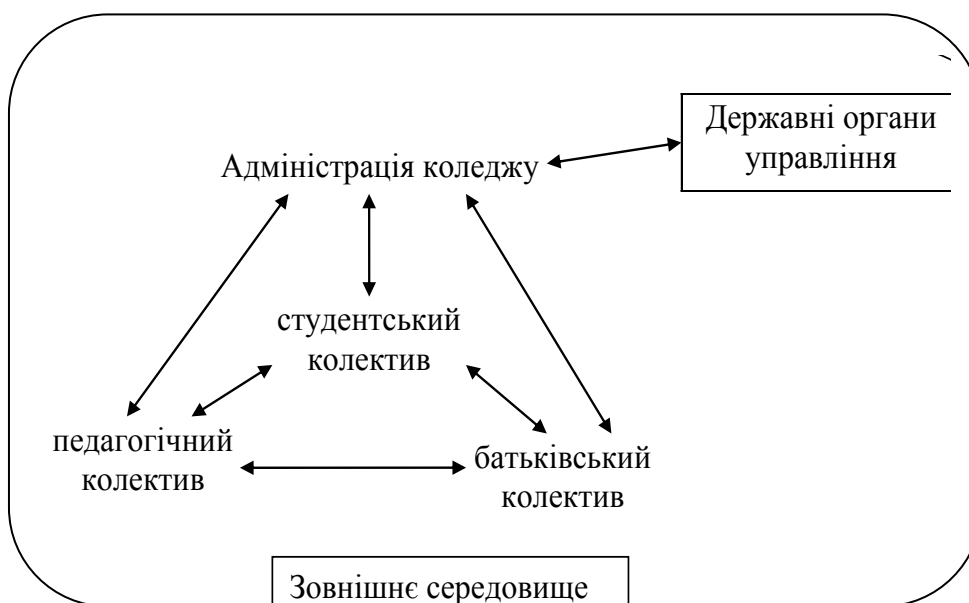
Розкриття цієї проблеми може допомогти цілеспрямованому формуванню якісної вищої освіти, зокрема у вищих навчальних закладах I рівня акредитації (ВНЗ I рівня акредитації). Тому важливим *завданням науки* визначається розробка моделі адаптивного управління закладами вищої освіти та відповідного інструментарію супроводжуючої оцінки розвитку освітньої діяльності ВНЗ. У зв'язку з цим, *завданнями управлінської практики* сфери освіти є підсилення наукової основи управління навчальним закладом для цілеспрямованого формування якості його діяльності.

З позиції сутнісного розгляду адаптивного управління та цілеспрямованого формування якісної освітньої діяльності навчальних закладів викликають цікавість дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, що розглядають основи гнучкого (адаптивного) управління. Так, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі описують методологію ситуативного управління [5]; Г. Єльнікова [3], П. Третьяков [8], Е. Ямбург розробили теорію адаптивного управління освітніми системами; Т.Борова[1], О. Касьянова[4], Г. Полякова[7], В. Петров[6] розкрили можливості адаптивного управління на різних рівнях управління загальною середньою освітою. Незважаючи на певний розгляд зазначеної вище проблеми, поняття адаптивного управління вищою освітою, у т.ч. ВНЗ I рівня акредитації, залишається недостатньо вивченим і розробленим.

**Метою** поданої статті є наукове обґрунтування моделі адаптивного управління ВНЗ I рівня акредитації (коледжу) та розгляд кваліметричного інструментарію оцінки його діяльності.

Виходячи з поняття коледжу як складного динамічного організму, який постійно змінюється, використовуючи для аналізу його стану загальну теорію систем, теорію кібернетики та теорію інформатики, можна уявити його складну соціально-педагогічну систему як інформаційну.

Коледж є соціально-педагогічною системою, що складається з багатьох підсистем (рис. 1).



**Рис. 1. Структура коледжу як соціально-педагогічної системи**

Ці підсистеми знаходяться у взаємодії та взаємозалежності і безпосередньо взаємодіють із зовнішнім середовищем, яке впливає на коледж. Основним завданням коледжу як соціально-педагогічної системи є відтворення культури суспільства в новому поколінні і, як записано в «Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки» – «забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними задатками, здібностями, потребами на основі навчання упродовж життя» [2]. Коледж, як і вся освіта взагалі, – функціонує в системі «людина-людина». Тому з позиції коледжу як соціально-педагогічної системи його діяльність буде підкорятися біосоціальним законам та законам і закономірностям педагогічного процесу.

Коледж як кібернетична система складається з керуючої і керованої підсистем. До керуючої підсистеми належить адміністрація коледжу, до керованої – викладачі, студенти, батьки. Керуюча підсистема виробляє управлінські рішення з урахуванням впливів зовнішнього середовища, наприклад, змін у суспільстві, директивних, нормативних актів органів управління тощо.

Кібернетична система передбачає постійний обмін інформацією всіх її компонентів. Тому ми виділяємо в коледжі, як і в інших видах кібернетичних систем, перебіг інформаційних потоків: зовнішніх і внутрішніх, прямих і зворотних, низхідних і висхідних [3].

Взагалі, управління коледжем можна розглядати як постійну діяльність керуючої підсистеми з інформацією: її збір, переробку, прийняття рішення, доведення інформації про це рішення до виконавців, одержання інформації про його виконання.

Такий підхід у розгляді коледжу як кібернетичної системи підводить до осмислення його з позиції теорії інформації, тому інформаційний аспект при розгляданні таких систем набуває особливого значення. При цьому інформаційні процеси виділяються як основні складові діяльності управлінських підсистем коледжу та управлінських систем освіти взагалі.

Якщо розглядати процес управління різними об'єктами за формою, то він теж буде однаковим у всіх випадках незалежно від рівня управління та суб'єкт-об'єктних відносин. Різниця буде тільки в змісті інформації, притаманна певному об'єкту, що підлягає обробці.

Обґрунтовуючи цю думку, розглянемо управління в системі вищої освіти на різних рівнях і в різних аспектах, у залежності від об'єкта управління та суб'єкт-об'єктних відносин.

Якщо розглядати управління відносно системи вищої освіти, то в цьому випадку суб'єктом зовнішнього управління виступатимуть органи управління освітою на різних рівнях за субординаційною підлеглістю: міські, обласні, загальнодержавні. Суб'єктом внутрішнього управління буде підсистема, в

яку входить адміністрація коледжу на чолі з керівником.

Якщо розглядати управління відносно людини, яку ми виховуємо й навчаємо, то можна виділити управління навчально-виховним процесом, взаємодію педагогів і вихованців у цьому процесі.

Суб'єктом зовнішнього управління тут виступатимуть в сім'ї – батьки, у коледжі – викладачі.

Суб'єктом внутрішнього управління буде сама людина, яка від стихійного управління поступово, з набуттям життєвого досвіду, переходить до цільового самоуправління (самоосвіти, в т.ч. самовиховання й самонавчання).

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності на кожному рівні організації вищої освіти відрізняється змістом.

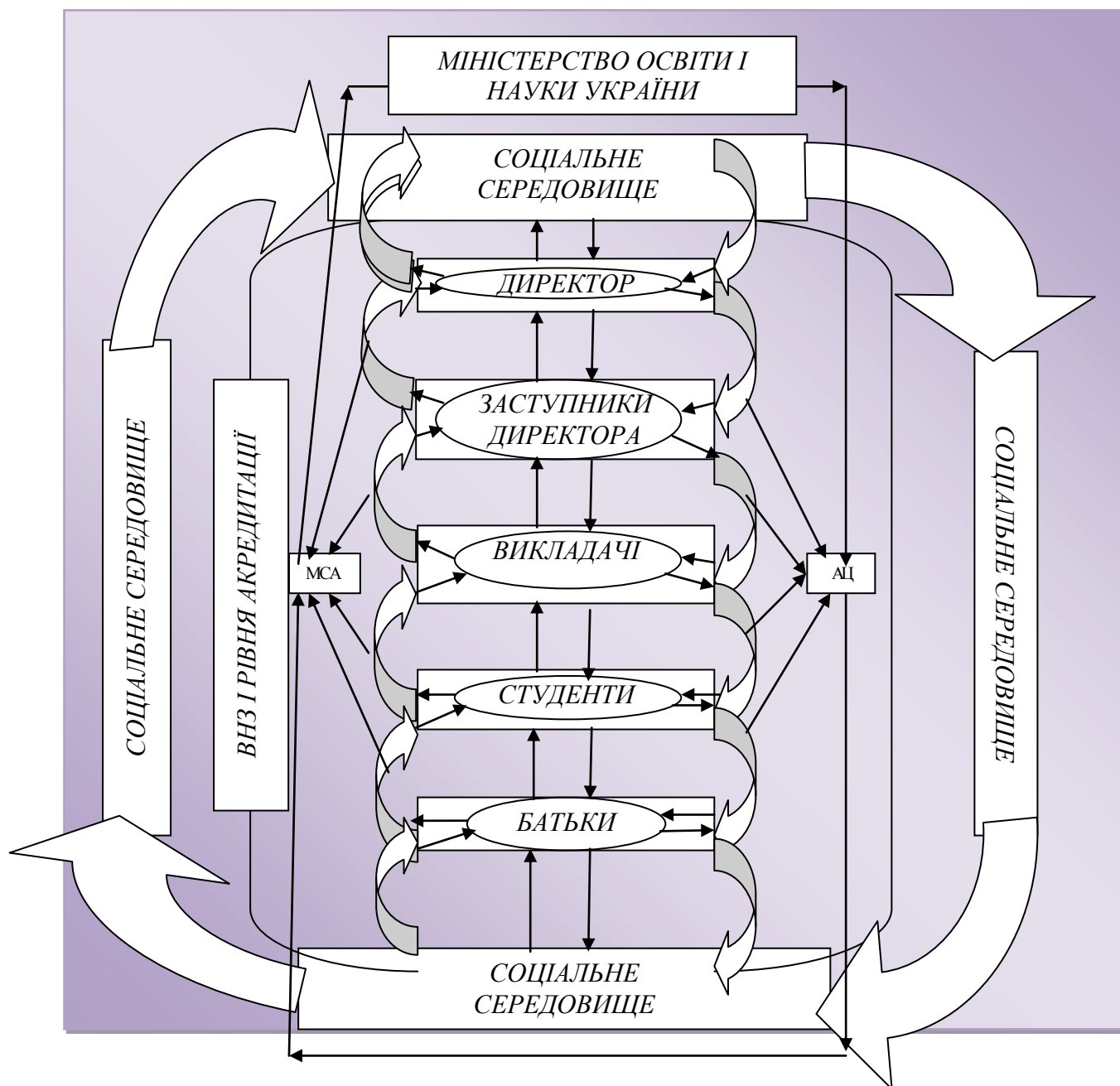
На рівні закладу освіти необхідно проаналізувати структуру закладу, його цілі і завдання, оточуюче середовище, забезпеченість кадрами, інші умови організації навчально-виховного процесу, а також відслідковувати як викладач усвідомлює державну мету, вивчає індивідуальні потреби, мотиви, цілі студентів та впливає на них.

На рівні викладача потребується інформація про розвиток окремих студентів, студентських груп, їх потреби, самосвідомість, формування цілей, що відповідають державним і суспільним, вміння орієнтуватися в ситуаціях, самостійно приймати рішення, володіння загальними способами дії та ін.

На рівні студента – інформація про оточуюче середовище, про способи усвідомлення цілей, планування, організації своєї діяльності, самоаналізу і самооцінки свого стану, способів самовизначення та ін.

Отже, для того, щоб упорядкувати управлінську діяльність суб'єкта на будь-якому рівні організації вищої освіти, треба, перш за все, розробити модель системи інформаційного забезпечення управління, виходячи з мети існування самого об'єкта, біосоціальних потреб людей, діяльність яких приводить до розвитку об'єктів і соціальних потреб оточуючого середовища, державних вимог, тобто з урахуванням всіх умов існування об'єкта.

На рис. 2 подана модель адаптивного управління ВНЗ I рівня акредитації з урахуванням інформаційних потоків.



**Рис. 2. Модель адаптивного управління ВНЗ I рівня акредитації**

Метою адаптивного управління є спрямована організація, яка забезпечує природний шлях розвитку в усвідомлених людиною межах і напрямку.

Ця управлінська система забезпечує узгодження та адаптацію наскрізних цілей управління коледжем на всіх його рівнях:

«студент–студент»; «викладач–студент»; «адміністрація коледжу–викладач»; «директор–заступник директора»; «МОНУ–коледж».

Рушійним фактором розвитку такої управлінської системи є баланс інтересів усіх її учасників і підструктур.

Провідною ознакою адаптивного управління є взаємопристосування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності.

Адаптивне управління у ВНЗ I рівня акредитації неможливе без освітнього моніторингу – супровідного оцінювання і поточної регуляції будь-якого процесу в освіті. Моніторинг – це система, що складається з показників, об'єднаних в стандарт, методів їх розробки і постійного спостереження по цих показниках за станом та динамікою керованого об'єкту з метою його оперативної діагностики, випереджального визначення, диспропорцій, вироблення та коригування управлінських рішень [3].

Сутність концепцій моніторингу полягає в синхронності процесів спостереження, вимірювання, вироблення на цій основі нових знань про стан об'єкту з подальшим моделюванням, прогнозуванням та прийняттям відповідного управлінського рішення.

Для вимірювання в моніторингових процедурах, використовують кваліметричний підхід, який передбачає кількісний опис, якості процесів, даючи кількісну оцінку якості.

Норма-зразок об'єкту з якісно-кількісними характеристиками, що дозволяє в математизованій формі відбити ступінь його реального розвитку, називається кваліметричним стандартом цього об'єкту [3].

Норма-зразок розробляється на державному рівні і задає основні унормовані орієнтири діяльності оцінювальних об'єктів у вигляді параметрів, факторів, критеріїв першого порядку. Такі еталони (стандарты) називаються базовими. Для використання цих еталонів на місцях проводиться їх адаптація на місцеві умови й особливості. Це досягається шляхом доповнення стандартів критеріями другого порядку, які відбивають місцеві унормовані

вимоги до об'єкту оцінювання. Таким чином забезпечується основа наскрізному адаптивному управлінню. Якщо при цьому підключати процедури самооцінки діяльності, то управління набуває мотиваційного характеру. Тобто, надається можливість поєднання зовнішніх вимог до діяльності з особистими мотивами виконавців.

Для створення таких стандартів виділяються параметри, фактори, критерії I і II порядків на основі державних вимог (положень, рішень, постанов, наказів та ін.).

Кожний критерій I порядку, декомпозиється на уточнюючі критерії II порядку, які відповідають специфіці і особливостям коледжів, зафіксованим у вигляді нормованих вимог. Оцінка виражається в долях одиниці і має такі норми:

- повна відповідність вимогам (так)	– 1,00
- часткова відповідність вимогам (більше так, ніж ні)	– 0,75
- урівноважена відповідність, так = ні ( і так, і ні)	– 0,50
- часткова відповідність, так менше, ніж ні	– 0,25
- повна невідповідність вимогам (ні)	– 0,00

По кожному критерію підраховується коефіцієнт проявлення.

Кваліметричний інструментарій досить повно розроблений й описаний для системи загальної середньої освіти [3]. Він включає базову модель кваліметричного стандарту оцінки діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Цю модель ми взяли за основу для розробки кваліметричного інструментарію оцінювання діяльності ВНЗ I рівня акредитації. Розробка здійснювалася за таким алгоритмом.

Спочатку ми визначили параметри для аналізу діяльності вищого навчального закладу I рівня акредитації:

1. Рівень організації освітньої діяльності.
2. Рівень результативності освітньої діяльності.

Рівень організації освітньої діяльності ВНЗ ми розглядаємо за 6 факторами:

1. Створення системи управління.
2. Організація навчально-виховного процесу.
3. Організація роботи з педагогічними кадрами.
4. Матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу.
5. Зв'язок коледжу із зовнішнім соціальним середовищем.
6. Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я студентів та працівників.

Фактор 1. Критерії I порядку:

1. Перспективний план розвитку ВНЗ.
2. Планування роботи на рік.
3. Структура навчально-виховного закладу.
4. Створення системи органів управління ВНЗ.
5. Інформаційне забезпечення управління та документація ВНЗ.

Фактор 2. Критерії I порядку.

6. Матеріально-технічне забезпечення
7. Комплектування груп, забезпечення варіативності навчання.
8. Структура навчального року та режим роботи ВНЗ.
9. Навчальні плани та навчальні програми.
10. Створення умов для виховання поваги до державної символіки.
11. Заходи з превентивного виховання.
12. Організація навчально-виховної діяльності в позааудиторний час.
13. Оцінювання знань та умінь студентів.

Фактор 3. Критерії I порядку.

14. Комплектування ВНЗ педкадрами, їх якісний склад.
15. Заходи адміністрації коледжу щодо зміцнення якісного складу педкадрів.

16. Підвищення кваліфікації.

17. Організація атестації викладачів.

Фактор 4. Критерії I порядку.

18. Навчально-матеріальна база коледжу.

19. Збереження майна коледжу.

20. Матеріально-технічна база коледжу.

Фактор 5. Критерії I порядку.

21. Зв'язок коледжу з сім'єю.

22. Зв'язок коледжу з іншими організаціями і закладами.

23. Запобігання негативному впливу середовища на молодь.

Фактор 6. Критерії I порядку.

24. Соціально-матеріальна підтримка студентів-сиріт, чорнобильців, студентів з малозабезпечених, багатодітних та неповних сімей.

25. Медичне обслуговування в коледжі.

26. Організація харчування.

27. Організація відпочинку студентів та працівників.

28. Охорона праці.

29. Санітарно-гігієнічні умови роботи коледжу.

30. Охорона здоров'я та підвищення рухового режиму.

Фактор 7. Критерії I порядку.

31. Рівень освітньої підготовки студентів

31.1II курсу – математика, українська мова

31.2ІУ курсу – фахові дисципліни

31.3ІУ курсу – загальноосвітні дисципліни

32. Конкурентноздатність випускника на ринку праці.

Фактор 8. Критерії I порядку.

33. Характер поведінки і орієнтації студентів в оточуючому середовищі.

34. Рівень визнання верховенства права.

Фактор 9. Критерії I порядку.

35. Ступінь впливу коледжу на розвиток студента та підготовку його до самостійного життя.

36. Загальний рейтинг коледжу.

Якщо параметри, фактори, критерії об'єднати в таблицю, визначити за

допомогою метода Дельфі вагомість кожного з них, цю таблицю занести у табличний процесор Excel з відповідними формулами підрахунків, а результати вимірювань вивести на діаграми, то можна автоматизувати процес оцінювання діяльності коледжу й вивільнити час керівників від рутинної роботи для осмислення й прийняття управлінських рішень щодо поточного коригування діяльності навчального закладу (табл. 1).

Таблиця 1.

**Кваліметрична модель оцінювання діяльності ВНЗ І – рівня акредитації**

№	Параметр Р	Вагомість М	Фактор, який впливає на діяльність закладу Ф	Вагомість фактору-п	Змістові критерії діяльності, які забезпечують позитивність впливу на певний фактор	Вагомість критеріїв-к	Коефіцієнт проявлення критеріїв у роботі закладу К
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Рівень організації освітньої діяльності  $P_1 = M_1(\Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5 + \Phi_6)$	0,4	1. Створення системи управління  $\Phi_1 = m_1(v_1K_1 + v_2K_2 + v_3K_3 + v_4K_4 + v_5K_5)$	0,20	1. Перспективний план розвитку ВНЗ.	0,33	$K_1 =$
					2. Планування роботи на рік	0,20	$K_2 =$
					3. Структура навчально-виховного закладу.	0,27	$K_3 =$
					4. Створення системи управління ВНЗ.	0,14	$K_4 =$
					5. Інформаційне забезпечення управління та документація ВНЗ.	0,06	$K_5 =$
			2. Організація навчально-виховного процесу  $\Phi_2 = m_2(v_6K_6 + v_7K_7 + v_8K_8 + v_9K_9 + v_{10}K_{10} + v_{11}K_{11} + v_{12}K_{12} + v_{13}K_{13})$	0,25	6. Навчально-матеріальна база коледжу	0,16	$K_6 =$
					7. Комплектування груп, забезпечення варіативності навчання.	0,14	$K_7 =$
					8. Структура навчального року та режим роботи ВНЗ.	0,12	$K_8 =$
					9. Навчальні плани та навчальні програми.	0,16	$K_9 =$
					10. Створення умов для виховання поваги до державної символіки.	0,08	$K_{10} =$
					11. Заходи з превентивного виховання.	0,19	$K_{11} =$
					12. Організація навчально-виховної діяльності в поза аудиторний час.	0,09	$K_{12} =$
					13. Оцінювання знань та умінь студентів.	0,06	$K_{13} =$
			3. Організація роботи з педагогічними кадрами $\Phi_3 = m_3(v_{14}K_{14} + v_{15}K_{15} + v_{16}K_{16} + v_{17}K_{17})$	0,14	14. Комплектування ВНЗ педагогами, їх якісний склад	0,30	$K_{14} =$
					15. Заходи адміністрації коледжу щодо зміцнення якісного складу педагогів.	0,20	$K_{15} =$

Продовження табл. 1

					16. Організація підвищення кваліфікації викладачів	0,20	K <sub>16</sub> =
					17. Організація атестації викладачів	0,30	K <sub>17</sub> =
			4. Матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу  Φ <sub>4</sub> =m <sub>4</sub> (v <sub>18</sub> K <sub>18</sub> + +v <sub>19</sub> K <sub>19</sub> +v <sub>20</sub> K <sub>20</sub> )	0,13	18. Матеріально-технічне забезпечення коледжу інформаційно-комунікаційними засобами	0,34	K <sub>18</sub> =
					19. Збереження майна коледжу.	0,33	K <sub>19</sub> =
					20. Устаткування навчальних кабінетів	0,33	K <sub>20</sub> =
					21. Зв'язок коледжу з сім'єю	0,34	K <sub>21</sub> =
			5. Установлення зв'язків коледжу із зовнішнім соціальним середовищем Φ <sub>5</sub> =m <sub>5</sub> (v <sub>21</sub> K <sub>21</sub> + +v <sub>22</sub> K <sub>22</sub> +v <sub>23</sub> K <sub>23</sub> )	0,14	22. Зв'язок коледжу з іншими організаціями і закладами.	0,33	K <sub>22</sub> =
					23. Запобігання негативному впливу середовища на молодь.	0,33	K <sub>23</sub> =
					24. Соціально-матеріальна підтримка студентів-сиріт, чорнобильців, студентів з малозабезпечених, багатодітних та неповних сімей.	0,20	K <sub>24</sub> =
			6. Соціальний захист, адаптація збереження та зміцнення здоров'я студентів та працівників  Φ <sub>6</sub> =m <sub>6</sub> (v <sub>24</sub> K <sub>24</sub> + +v <sub>25</sub> K <sub>25</sub> +v <sub>6</sub> K <sub>26</sub> + +v <sub>27</sub> K <sub>27</sub> +v <sub>6</sub> K <sub>28</sub> + +v <sub>29</sub> K <sub>29</sub> + v <sub>30</sub> K <sub>30</sub> )	0,14	25. Медичне обслуговування в коледжі.	0,13	K <sub>25</sub> =
26. Організація харчування.					0,17	K <sub>26</sub> =	
27. Організація відпочинку студентів та працівників.					0,13	K <sub>27</sub> =	
28. Охорона праці.					0,12	K <sub>28</sub> =	
29. Санітарно-гігієнічні умови роботи коледжу					0,12	K <sub>29</sub> =	
30. Охорона здоров'я та підвищення рухового режиму.					0,13	K <sub>30</sub> =	
2	Рівень результативності освітньої діяльності коледжу	0,6	7. Стан освітньої підготовки випускників  Φ <sub>7</sub> =m <sub>7</sub> (v <sub>31.1</sub> K <sub>31.1</sub> + +v <sub>31.2</sub> K <sub>31.2</sub> +v <sub>31.3</sub> K <sub>31.3</sub> )	0,33	31. Рівень освітньої підготовки студентів: 31.1 І курсу – математика, українська мова	0,30	K <sub>31.1</sub> =
31.2 ІУ курсу – фахові дисципліни			0,50		K <sub>31.2</sub> =		
31.3 ІУ курсу – загальноосвітні дисципліни			0,20		K <sub>31.3</sub> =		
8. Стан соціальної адаптації студентів Φ <sub>8</sub> =m <sub>8</sub> (v <sub>32</sub> K <sub>32</sub> + +v <sub>33</sub> K <sub>33</sub> +v <sub>34</sub> K <sub>34</sub> )			0,5	32. Конкурентоздатність випускників на ринку праці.	0,50	K <sub>32</sub> =	
				33. Характер поведінки і орієнтації студентів в оточуючому середовищі.	0,30	K <sub>33</sub> =	
				34. Рівень визнання верховенства права.	0,2	K <sub>34</sub> =	
9. Виявлення ступенів впливу коледжу на позитивний розвиток студентів формування соціально зрілої особистості громадянина України Φ <sub>9</sub> =m <sub>9</sub> (v <sub>35</sub> K <sub>35</sub> + +v <sub>36</sub> K <sub>36</sub> )			0,17	35. Ступінь впливу коледжу на розвиток студента та підготовку його до самостійного життя.	0,6	K <sub>35</sub> =	
				36. Загальний рейтинг коледжу	0,4	K <sub>36</sub> =	
Разом		1,0		2,00		9,00	

**Примітка:** Загальний рівень діяльності коледжу становитиме  $P_{\text{заг.}}=P_1+P_2$ . При оцінці використовується така шкала:

Якщо: 0,00  $P_{\text{заг.}}$  0,50 - недостатній, критичний рівень  
0,50  $P_{\text{заг.}}$  0,75 - достатній, допустимий рівень  
0,75  $P_{\text{заг.}}$  1,00 - оптимальний рівень

**Таким чином**, ми розглянули модель адаптивного управління вищим навчальним закладом I рівня акредитації та описали кваліметричний інструментарій оцінювання його діяльності.

Проте, **потребують подальшого дослідження** технології оцінювання діяльності ВНЗ I рівня акредитації з урахуванням вимог Болонського процесу.

### **Література:**

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: Кол. монографія /Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. / За загальною редакцією Г. В. Єльнікової. – Чернівці: Технодрук, 2009. – 572 с.

2. Національна стратегія освіти в Україні на 2012\_2021 роки [ Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>

3. Єльнікова Г.В.Основи адаптивного управління: Курс лекцій. – Київ: ЦППО АПН України, 2003. – 133 с.

1. Касьянова О. М. Педагогічна експертиза розвитку загальної середньої освіти регіону:теоретичний і технологічний аспекти: Дис. ... докт. пед. наук: 13.00.06. – Київ, 2012. – 457 с.

4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

5. Петров В. Ф. Адаптивне управління як шлях до нової системи управління освітою регіону // методичні рекомендації з формування інформаційного забезпечення адаптивного управління загальною середньою освітою регіону. – Херсон, 2002. – 66 с.

6. Полякова Г. В. Адаптивне управління навчальним процесом в умовах загальноосвітнього комплексу: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / ЦППО АПН України. – К., 2003. – 20 с.

7. Третьяков П. И., Митин С. Н., Бояринцева Н. Н. Адаптивное управление педагогическими системами: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. П. И. Третьякова. – М.: Центр «Академия», 2003. – 368 с.