

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ КАФЕДРАЛЬНОЇ СИСТЕМИ
ІНСТИТУТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ
НА ОСНОВІ ФАКТОРНО-КРИТЕРІАЛЬНОГО МОДЕЛЮВАННЯ**

У статті розглянуто впровадження технологій адаптивного управління в систему управління організаційними структурами інститутів післядипломної педагогічної освіти та їх значення для розвитку кафедральної системи.

Ключові слова: адаптивне управління, кафедральна система, факторно-критеріальне моделювання, кваліметричний підхід.

В статье рассмотрены технологии адаптивного управления в системе последипломного педагогического образования и их значение для развития кафедральной системы.

Ключевые слова: адаптивное управление, кафедральная система, факторно-критериальное моделирование, кваліметрический подход.

Adaptive control technology in the system of postgraduate education and their importance for the development.

Key words: adaptive management, cathedral system, a valuation factor-modeling, approach qualimetric.

Актуальність проблеми. Модернізація післядипломної педагогічної освіти набуває важливого значення в процесі реформування освіти в Україні. Змінюється стратегія роботи системи післядипломної педагогічної освіти: навчальні заклади поставлені перед необхідністю працювати не стільки на функціонування системи освіти, скільки на її розвиток, що передбачає зміну ретрансляційних завдань на дослідницькі, на виявлення освітніх потреб, вивчення специфіки освітніх процесів у системі післядипломної освіти та участь у розробці регіональних програм розвитку освіти.

У зв'язку з інтеграційними процесами спектр завдань вищої школи та інститутів післядипломної педагогічної освіти України є надзвичайно широким і обіймає багато аспектів освітньої діяльності. Їх вирішення неможливе без кардинальних змін у системі управління вищої освіти.

Проблемними зонами сучасного управління інститутами післядипломної педагогічної освіти (ІППО) з аналізу управлінських джерел та багаторічного власного досвіду є: неадаптованість структур управління ІППО до умов, що змінюються; домінування завдань оперативного управління; орієнтація

на досягнення цілей і завдань короткострокового періоду; відсутність системи прийняття управлінських рішень на випередження, уповільнена реакція на зміни в зовнішньому середовищі та несформованість гнучких систем управління навчальним закладом; нечіткість управлінських процедур; неякісне дотримання ряду управлінських функцій, таких як довгострокове планування; зосередженість на вирішенні переважно внутрішніх задач; відсутність науково-обґрунтованих програм розвитку ІППО; невизначеність провідної ролі кафедр в системі ІППО; необхідність підвищення ефективності діяльності та відсутність регулярного зворотного зв'язку зі споживачами освітніх послуг.

Тому, виходячи з вищезазначеного, виникає необхідність побудови ефективної системи адаптивного управління розвитком кафедральної системи в інститутах післядипломної педагогічної освіти, яка спирається на ґрунтовну наукову базу, що є синтезом загальноуправлінських та психолого-педагогічних теоретичних знань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні зроблені відповідні кроки в розробці управління адаптивними системами у сфері освіти: *виділені особливості управління адаптивною школою* (Т. Шамова, Т. Давиденко, Е. Ямбург); *сформоване поняття про адаптивне управління, виокремлено його закономірності та принципи* (Г. Єльнікова, А. Моїсєєв); *напрацьовані матеріали з адаптивного управління педагогічними системами* (П. Третьяков, С. Мітіна, Н. Бояринцева); *розроблені педагогічні технології адаптивної школи* (Н. П. Капустін) і *питання технології адаптивного управління* (Г. Єльнікова, Н. Ковш, Г. Полякова, В. Петров, З. Рябова та ін.). Істотне значення в концептуальному плані мали *положення освітнього моніторингу на основі факторно-критеріального моделювання* (Г. Єльнікова, Г. Дмитренко), *терапевтичного підходу до розробки теорії й практики адаптивного управління* (П. Третьяков).

Мета статті – визначити значення факторно-критеріального моделювання в адаптивному управлінні розвитком кафедральної системи ІППО.

Виклад основного матеріалу. Адаптивне управління у сфері післядипломної педагогічної освіти залишається на стадії дослідження. Напрацьований досвід роботи організацій свідчить, що воно дозволяє більш ефективно застосовувати в роботі вищих навчальних закладів інноваційні технології, в основі яких зміни. Так, упровадження технологій адаптивного управління в систему управління організаційними структурами інститутів післядипломної педагогічної освіти дозволяє спостерігати значні зміни у розвитку кафедральної системи, що впливає на продуктивність її діяльності. Науковці по-різному трактують *поняття адаптивного управління*, проте всі зазначають про ефективність його використання у нестабільному стані системи і у процесі введення інновацій. Так, С. Уолтерс, характеризуючи адаптивне управління, зазначає, що його цілі ґрунтуються на управлінських рішеннях за певною інформацією, отриманою експериментальним шляхом. Усі зацікавлені сторони беруть участь у процесі навчання. М. Лейн стверджує, що адаптивне управління є інтераційним («адаптивним») і включає в себе опис методів збору

інформації, планування, управління та оцінки. К. Мюррей і Д. Марморек визначили *адаптивне управління* як гнучке управління логічним, систематичним процесом, що допомагає керівникам набутти впевненості в своїх рішеннях і підвищити шанси на досягнення бажаних цілей.

Гнучке управління є інноваційним альтернативним регулюванням, що може використовуватися для оцінювання необхідності використання стандартів і управлінських принципів, підтримки творчих рішень на місцевому рівні. Серед головних характеристик адаптивного управління Г. В. Єльникова виділяє такі, як визнання пріоритету розвитку об'єкта; діалогічна адаптація всіх різнодіючих впливів, що виявляються у відпрацьовуванні реалістичної мети в умовах ситуації додаткової орієнтації; поєднання функцій управління і самоуправління; прийняття рішень на кооперативній основі і діалогічному узгодженні через об'єднання управлінців та виконавців.

Отже, *адаптивне управління* є формальним процесом постійного вдосконалення методів управління шляхом вивчення результатів оперативних та експериментальних підходів. При цьому чітко визначаються *чотири основні елементи адаптивного управління*. По-перше, *адаптивний* – призначений для *самоудосконалення*. По-друге, це *ефективно розроблений*, формальний підхід, що поєднує наукові підходи та практичність в управлінні. По-третє, це *безперервний процес постійного удосконалення системи управління*, за якого планування повинно безпосередньо поєднуватися з діями, які призначені для удосконалення процесу. По-четверте, *експериментальні підходи* можуть бути ефективно включені в адаптивне управління, проте оперативні підходи та врівноваженість мотивують дозволити на пряме підключення до зусиль керівників. Підґрунтя теорії адаптивного управління у післядипломній педагогічній освіті дозволяє гнучко підійти до системи управління у нестабільній ситуації, коли інноваційні технології стрімко втілюються у відповідності до вимог суспільства.

Особливостями визначення ефективності адаптивного управління розвитком кафедральної системи ІППО в умовах нестабільності з урахуванням зовнішніх впливів та особливостей внутрішніх процесів, відповідно до головних положень синергетики, є:

1. Розгляд кафедральної системи як складної, відкритої соціально-педагогічної системи, котра є підсистемою більш складної соціальної системи (навчального закладу, району, міста, області, держави, світу). Необхідно врахувати, що як і будь-яка відкрита система – кафедральна обмінюється інформацією, “енергією” з іншими системами.

2. Урахування власних тенденцій розвитку кафедральної системи, створення умов саморозвитку з метою переходу в якісно новий стан, «збудження» самоуправління в системі шляхом пристосування її до внутрішніх і зовнішніх умов, а також пристосування оточення до потреб системи.

3. Побудова зв'язків між різними рівнями упорядкованості організації, структурами управління кафедральною системою, врахування можливостей формування тимчасових утворень.

4. Опора на процеси кооперації, а саме: взаємодію всіх учасників формування та розвитку кафедральної системи (адміністрації, викладачів, методистів, студентів/слухачів); кооперацію зусиль із різних галузей наукового і практичного знання (управління, педагогіки, психології, філософії, фундаментальних дисциплін та ін.); узгодження управління і самоуправління; кооперацію спільних зусиль творчого пошуку шляхів одержання бажаного результату та діагностики якості цього результату.

5. Застосування нелінійного управлінського мислення, що орієнтоване не лише на встановлені цілі та прогнози розвитку системи, а й враховує випадковість поточних ситуацій.

Важливим для реалізації *адаптивного управління розвитком кафедральної системи* є визначення якості кінцевого результату на основі *кількісних критеріїв та об'єктивних оцінок*.

Особливої актуальності сьогодні набуває *кваліметричний підхід*, згідно з яким *оперативне, гнучке управління вимагає ефективного збору інформації про якісний стан функціонування педагогічної системи, вчасного, об'єктивного зворотного зв'язку з метою своєчасного прийняття управлінських рішень*.

Кваліметричний підхід в управлінні педагогічними системами досліджувався як у вітчизняній, так і зарубіжній науці та практиці. Застосування даного підходу проаналізоване у працях В. П. Безпалька, Дж. ван Гига, Г. А. Дмитренка, Г. В. Єльнікової, К. Інгенкампа, В. М. Лізинського, Е. К. Марченка, Л. П. Одері, І. П. Підласого, Г. А. Полякової, З. В. Рябової, В. П. Симонова, В. С. Черепанова та ін.

Вимірювання та оцінювання є складовою будь-якої системи чи процесу. Саме знання про реальний результат, його порівняння зі встановленими цілями управління дають уявлення про стан функціонування та розвитку системи. Дж. ван Гиг стверджує, що «неможливо уявити собі процедуру прийняття рішень без притягнення процедур вимірювання і оцінок, тому що кількісні судження про явища повинні втілитися у відповідні стратегії поведінки» [1, с.14]. Добре налагоджений механізм вимірювання та дозволяє уявити стан функціонування системи.

На думку К. Інгенкампа, мета вимірювання полягає в одержанні інформації не про самі об'єкти, а про їх відмінні ознаки чи властивості [2].

Для визначення якості адаптивного управління розвитком кафедральної системи необхідні освітні стандарти, чітко визначені цілі управління розвитком, модель бажаного результату, з якими порівнюватимуться реальні результати. У зв'язку з цим важливу роль у сучасній освіті відіграють процеси цілевстановлення в закладах післядипломної педагогічної освіти з урахуванням стратегічних цілей управління, з одного боку, та специфіки діяльності кафедри, педагогічного колективу та студентів/слухачів – з іншого.

Г. А. Дмитренко вважає, що для впровадження кваліметричного підходу до визначення якості системи необхідно враховувати, що: *по-перше, стратегічна (ідеальна) мета управління має бути декомпозована на компоненти; по-друге, виділені компоненти мають бути вимірюваними, тобто мати відображення у певних параметрах; по-третє, компоненти*

стратегічної мети повинні бути вимірюваними на кожному етапі управління діяльністю, характеризуватися певною наступністю, мати наскрізні цілі [3].

Останнім часом до моделей визначення та вимірювання результатів все частіше вводяться такі розділи математики, як матричний та факторний аналіз.

Виходячи з Концепції управління "за цілями" в системі освіти та спираючись на *кваліметричний підхід*, Г. А. Дмитренко пропонує *макети кваліметричних моделей* оцінювання рівня досягнення цілей, таких як оцінювання рівня знань (умінь, навичок), оцінювання рівня творчого розвитку особистості; оцінювання рівня фізичного розвитку і здоров'я, комплексної оцінки рівня всебічного розвитку особистості, у яких виділяються фактори, критерії оцінювання та їх вагомість [3].

Факторно-критеріальні моделі в управлінні освітнім процесом використовує Г. В. Єльнікова [4]. Розроблені базові моделі кваліметричного стандарту оцінки діяльності районного (міського) відділу (управління) освіти, стандарту діяльності загальноосвітнього навчального закладу, директора та вчителя можуть застосовуватися як з метою зовнішнього контролю, так і для самооцінки на відповідному рівні управління.

Так, у КВНЗ «Харківська академія неперервної освіти» розроблено та впроваджено факторно-критеріальні субмоделі діяльності викладачів кафедр (див. табл.1), структурних підрозділів (див. табл. 2); субмоделі визначення рівня володіння професійними якостями, компетенціями керівників навчальних закладів Харківського регіону (див. табл. 3).

Сьогодні у керівників кафедр інститутів післядипломної педагогічної освіти виникають певні труднощі в роботі у зв'язку зі зміною, розширенням їх функцій. Діяльність як основа розвитку завжди спрямовується зовнішніми умовами, власним мотивом та існуючими обставинами. Найпродуктивніша діяльність та, яка спрямована власним мотивом. Тому вищезазначені факторно-критеріальні субмоделі, які покладено в систему роботи кафедр Харківської академії неперервної освіти, допомагають узгоджувати власний мотив із зовнішніми вимогами і враховувати існуючу ситуацію. Це забезпечує реальність виконання завдань, результативність дій і робить їх корисними як для співробітників, які мають внутрішні потреби, так і для організації, що висуває перед ними зовнішні вимоги.

**Факторно-критеріальна модель
діяльності викладача кафедри управління якістю освіти**

№	Фактори (Ф)	Вагомість факторів (m)	Критерії оцінки факторів	Вагомість критеріїв (v)	Ступінь проявлення критеріїв	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критерію	Часткова оцінка фактора
I	Навчальна робота	0,35	1. Рівень проведення навч.занять	0,15	K1=	1	0,16	0,39
			2. Підготовка роб.програм (тез лекцій)	0,12	K2=	1	0,13	
			3. Дидактичне забезпечення занять (розд. матеріали, відео, комп. підтр. тощо)	0,08	K3=	1	0,10	
II	Навчально-методична робота	0,25	4. Розробка та оновлення програм освітньої діяльності курсів	0,07	K4=	0,5	0,03	0,16
			5. Підготовка методичних рекомендацій слухачам курсів	0,07	K5=	1	0,09	
			6. Розробка спецкурсів	0,04	K6=	0	0,00	
			7. Розробка інших метод. матеріалів	0,02	K7=	1	0,02	
			8. Розробка методичного забезпечення дистанційного навчання	0,03	K8=	0	0,00	
			9. Рецензування та експертиза авт. програм, робіт пед. ярмарку	0,02	K9=	0,75	0,02	
III	Наукова робота	0,25	10. Робота над науковою темою та експериментальна діяльність	0,1	K10=	0,75	0,08	0,20
			11. Посібники, науково-методичні публікації (статті,тези)	0,08	K11=	1	0,08	
			12. Участь у конференціях, семінарах	0,04	K12=	1	0,04	
			13. Інші види робіт (відгуки, редагув., реценз. тощо)	0,03	K13=	0,75	0,03	
IV	Організаційно-методична робота	0,1	14. Робота куратора навчальної групи	0,04	K14=	1	0,04	0,09
			15.Участь у організаційній роботі кафедри	0,05	K15=	1	0,05	
			16. Інші види робіт (орг. конфер., семінарів)	0,01	K16=	1	0,01	
V	Виконавча дисципліна	0,05	17. Своєчасне виконання завдань	0,03	K17=	1	0,03	0,05
			18.Дотримання трудової дисципліни	0,02	K18=	1	0,02	

Загальна оцінка	1				0,88
-----------------	---	--	--	--	------

$0 < P \leq 0,25$ – недостатній рівень;
 $0,25 < P \leq 0,5$ – задовільний рівень;
 $0,5 < P \leq 0,75$ – достатній рівень;
 $0,75 < P \leq 1$ – високий рівень.

Висновок: високий рівень якості діяльності.

Завідувач кафедри

Таблиця 2

**Факторно-критеріальна модель
діяльності кафедри управління якістю освіти**

№	Фактори (Ф)	Вагомість факторів (m)	Критерії оцінки факторів	Вагомість критеріїв (v)	Ступінь проявлення критеріїв	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критерію	Часткова оцінка фактора
I	Навчальна робота	0,35	1. Рівень проведення навч. занять	0,15	K1=	1	0,12	0,29
			2. Підготовка роб. програм (тез лекцій)	0,12	K2=	1	0,10	
			3. Дидактичне забезпечення занять (розд. матеріали, відео, комп. підтр. тощо)	0,08	K3=	1	0,07	
II	Навчально-методична робота	0,25	4. Розробка та оновлення програм освітньої діяльності курсів, спецкурсів	0,07	K4=	0,5	0,06	0,18
			5. Підготовка методичних рекомендацій слухачам курсів, педагогічним працівникам	0,07	K5=	1	0,05	
			6. Проведення та участь у спецкурсах	0,04	K6=	0	0,03	
			7. Розробка інших метод. матеріалів	0,02	K7=	1	0,02	
			8. Розробка методичного забезпечення дистанційного навчання	0,03	K8=	0	0,02	
			9. Рецензування та експертиза авт. програм, робіт пед. ярмарку, інші заходи	0,02	K9=	0,75	0,02	
III	Наукова робота	0,25	10. Робота над науковою темою та експериментальна діяльність	0,1	K10=	0,75	0,10	0,22
			11. Посібники, науково-методичні публікації (статті, тези)	0,08	K11=	1	0,08	
			12. Участь у конференціях, семінарах	0,04	K12=	1	0,04	
			13. Інші види робіт (відгуки, редагув., реценз. тощо)	0,03	K13=	0,75	0,01	
IV	Організаційно-методична робота	0,1	14. Робота куратора навчальної групи	0,04	K14=	1	0,03	0,07
			15. Участь у організаційній роботі кафедри	0,05	K15=	1	0,05	
			16. Інші види робіт (орг. конфер.,	0,01	K16=	1	0,01	

			семінарів)				
V	Виконавча дисципліна	0,05	17. Своєчасне виконання завдань	0,03	K17=	1	0,03
			18. Дотримання трудової дисципліни	0,02	K18=	1	0,01
	Загальна оцінка в частках одиниці	1					0,80

$0 < P \leq 0,25$ – недостатній рівень;

$0,25 < P \leq 0,5$ – задовільний рівень;

$0,5 < P \leq 0,75$ – достатній рівень;

$0,75 < P \leq 1$ – високий рівень.

Висновок: високий рівень якості діяльності.

Завідувач кафедри

Таблиця 3

**Базова кваліметрична модель
діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу**

№ з/п	Напрями діяльності	Вагомість напрямків	Складові діяльності	Вагомість складових	Ступінь проявлення складових	Сума
I	Готовність до здійснення управлінської діяльності	0,24	Знання основних нормативних документів	0,06	0,8	0,048
			Знання сучасних методів та прийомів управління навчальним закладом	0,25	0,75	0,1875
			Уміння керувати своїм настроєм	0,17	0,7	0,119
			Прояв уважності до колективу, учнів	0,24	0,8	0,192
			Знання психологічних особливостей роботи з дорослими	0,18	0,75	0,135
			Здатність до постійного підвищення професійного рівня за рахунок систематичної роботи над собою	0,10	0,7	0,07
	Усього	0,18		1,00		0,75
II	Управління навчальним закладом	0,24	Аналіз роботи за минулий рік і визначення завдань на наступний	0,18	1	0,18
			Автоматизація управління навчальним закладом із використанням інформаційно-комунікаційних технологій	0,18	0,9	0,162

			Управління навчально-виховним процесом на основі використання результатів моніторингових досліджень якості навчально-виховного процесу у навчальному закладі	0,10	0,75	0,075
			Координація взаємодії всіх учасників навчально-виховного процесу	0,32	0,75	0,24
			Забезпечення запланованої результативності педагогічного процесу	0,12	0,8	0,096
			Створення умов для продуктивної спільної діяльності колективу	0,10	1	0,1
	Усього	0,20		1,00		0,85
III	Ведення ділової документації	0,25	Планування діяльності навчального закладу відповідно до чинного законодавства	0,24	0,7	0,168
			Своєчасність та об'єктивність оформлення контрольних-аналітичних матеріалів	0,17	0,6	0,102
			Виконання програми розвитку навчального закладу	0,11	0,9	0,099
			Аналіз рівня навчальних досягнень учнів із метою коригування та підвищення рівня навченості	0,28	0,75	0,21
			Звіти керівника про власну діяльність на загальних зборах (конференціях) колективу навчального закладу	0,20	1	0,2
	Усього	0,19		1,00		0,78
IV	Результативність роботи	0,27	Представлення досвіду роботи на конференціях міжнародного, всеукраїнського та обласного рівнів	0,20	0,85	0,17
			Створення умов для забезпечення саморозвитку та самореалізації кожного	0,13	0,8	0,104

		вчителя й учня			
		Узагальнення роботи вчителя на рівні закладу, району, області	0,30	0,75	0,225
		Участь вчителів у конкурсі "Учитель року", ярмарку педагогічних ідей	0,10	1	0,2
		Участь закладу у проектах, програмах інноваційної (дослідно-експериментальної) діяльності	0,27	0,6	0,1
	Усього	0,21	1,00		0,78

Встановлено рівень:

високий – 0,96-1;
достатній – 0,95-0,76;
середній – 0,75-0,51;
низький – 0,50-0,25;
критичний – 0,24-0.

Ураховуючи зазначене вище, можна стверджувати, що у процесі адаптивного управління відбувається попереднє моделювання об'єкта управління, що дає змогу прогнозувати та коригувати кінцевий результат.

Це дозволяє зробити **висновок**, що для *адаптивного управління розвитком кафедральної системи* в умовах інституту післядипломної педагогічної освіти *на основі кваліметричного підходу* необхідно:

1. Визначити спільну стратегічну мету закладу, декомпонувати її на складові компоненти відповідно до специфіки структурних підрозділів організації, рівнів управління, специфіки діяльності кафедри.

2. Визначити параметри та критерії вимірювання компонентів.

3. Створити відповідні факторно-критеріальні субмоделі з метою спрямування адміністративної, педагогічної (включає навчальну, наукову, методичну, науково-методичну) діяльності за спільними напрямками і конкретизувати їх для суб'єктів кожного рівня управління, враховуючи їх власні цілі та мотиви.

4. На основі факторно-критеріальних субмоделей здійснювати адміністративний, педагогічний, студентський/слухацький моніторинг та самомоніторинг для вчасного регулювання якості управління розвитком кафедральної системи за визначеними параметрами та критеріями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гиг ван. Дж. Прикладная общая теория систем / Гиг ван. Дж. ; пер. с англ. – М. : Мир, 1981. – Т.1. – 336 с.
2. Ингенкамп К. Педагогическая диагностика / К. Ингенкамп ; пер. с нем.

– М. : Педагогика, 1991. – 240 с.

3. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент. Цільове управління на основі кваліметричного підходу : навчальний посібник / Г. А. Дмитренко. – К. : ІЗМН, 1996. – 140 с.

4. Єльнікова Г. В. Сутність і механізм адаптивного управління загальною середньою освітою / Г. В. Єльнікова // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. – К. : Логос, 2000. – С. 19-24.

5. Одерій Л. П. Кваліметрія вищої освіти: методологія та інструментарій : монографія / Л. П. Одерій. – К. : МКА, ІЗМН, 1996. – 264 с.

6. Післядипломна освіта: проблеми управління, методичне забезпечення : навчальний посібник / за ред. Г. С. Данилової, Г. А. Дмитренка. – К. : ІЗМН, 2000. – 188 с.

7. Протасова Н. Г. Синергетичний підхід до управління інноваційними процесами у післядипломній освіті / Н. Г. Протасова // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи : збірник наукових праць. – Київ : Логос, 2000. – С. 280-284.

Дата надходження до редакції: 24.03.2014 р.