

# 1. МЕТОДИКА РЕЙТИНГОВОЇ ОЦІНКИ ПРІОРИТЕТІВ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ

Проблема підвищення ефективності організації, у тому числі університету, ускладнюється тим, що ефективність розуміється персоналом неоднаково, а економічних показників недостатньо для прогнозування життєдіяльності організації у майбутньому. Кожна спроба підвищити організаційну ефективність університетської освіти неодмінно виводить дослідників на потребу проведення міждисциплінарних робіт, поєднуючи рамки економічної науки, соціальної статистики та педагогіки, неминуче веде у сферу етики, права та психології, предметом яких є вивчення культури того чи іншого суспільства. Як зазначає А.Л. Слободський, “трансформація такого масштабу, яка проходить зараз у Росії, – це не трансформація економіки, а трансформація типу культури. Будь-яка така трансформація здійснюється людьми зі складеною системою цінностей, правил і норм поведінки, традицій і звичаїв господарювання, що не можуть бути об’єктом довільного конструювання” [23].

Як зазначає І.В. Андреева, “головним у культурі організації є те, що вона спроможна зменшити ступінь колективної невизначеності, ввести ясність у те, що очікує людину колективу, забезпечити цілісність за рахунок ключових цінностей та норм, що сприймаються членами колективу як вічні та такі, що передаються із покоління у покоління, створити невідторгненість від колективу і відданість загальній справі та висвітлювати перспективу розвитку організації, що надає заряд енергії для руху вперед” [5, с. 14].

Організаційна культура – це набір цінностей, заповідей та принципів, стрижневі атрибути, що досить довго залишаються незмінними і які характерні для організації та її персоналу.

Організаційний клімат – це характерні рамки відношень, відчуттів, ставлень та сприйняття особистостями, що можуть змінюватися досить швидко та кардинально. Поняття “клімат” базується на індивідуальному сприйнятті, яке може змінюватися разом зі змінами ситуації та виникненням нової інформації. Про культуру мова йде як про неявні, частіше непомітні аспекти життя організації, а клімат визначається через більш очевидні та досяжні для спостереження атрибути. Запропонована К.С. Камерон та Р.Е. Куїнн методологія оцінки зорієнтована на визначення того, “який порядок речей” в організації, а не того, як індивіди цей порядок відчують” [5, с. 204].

Для обґрунтування вибору стратегії розвитку організаційної

культури, управління змінами вчені розробили та провели всебічне випробування інструменту оцінки організаційної культури, що дає загальний профіль культури організації [5, с. 20]. Оцінюється шість вимірювань організаційної культури, що базуються на теоретичній рамковій конструкції. Інструмент оцінки організаційної культури надає можливість встановити як сучасний стан, так і бажаний, найбільш привабливий взірць організаційної культури.

Отже, проаналізуємо можливості застосування методології інструментальної оцінки корпоративної культури у розробці методики рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти. Інструмент рейтингової оцінки дозволяє кожному з зацікавлених у змінах виокремити альтернативи за 100-бальною шкалою для шести ключових вимірювань організаційної культури [5, с. 53-54]: найважливіші характеристики, загальний стиль лідерства в організації, управління працівниками, зв'язуюча сутність організації, стратегічні цілі та критерії успіху.

Для кожного з шести запитань пропонується чотири (А, В, С, D) альтернативні відповіді, між якими слід поділити бали 100-бальної оцінки у тому валовому співвідношенні, що у найбільшому ступені відповідає вашій організації.

Інструмент рейтингової оцінки оформлений як анкета. Спочатку у стовпчик “Зараз” вносяться бали, за якими ви оцінюєте організацію такою, якою вона є зараз. У стовпчик “Бажано” ви заносите рейтингову оцінку того, чим, за вашим розсудом, та ж сама організація повинна стати за п’ять років, щоб влаштуватися на верхівці успіху. Розрахунки рейтингової оцінки проводять як середньоарифметичну для усіх шести відповідей А. Ті ж обрахунки повторюють для альтернатив В, С та D. Розрахунки виконують спочатку для стовпчика “Зараз”, а потім – для стовпчика “Бажано”.

К.С. Камерон та Р.Е. Куїнн пропонують рамкову конструкцію конкуруючих цінностей для виявлення підходів до створення проекту організації, визначення етапів життєвого циклу її розвитку, організаційної якості, адекватних теорій ефективності, стилів лідерства, типів управління людськими ресурсами та значення професійного досвіду менеджменту. Кожний квадрант представляє сукупність базисних припущень, орієнтацій та цінностей, тобто ті елементи, що утворюють організаційну культуру.

Для задоволення потреб промислової революції організації потрібно продуктивно виробляти товари та послуги. М. Вебер запропонував сім характеристик, які з часом визнані класичними атрибутами ієрархії: правила, спеціалізація, система відбору за оцінками, ієрархія, розподілена власність, знеособлювання та облік.

Фактично до 1960-х років, в умовах відносної стабільності зовнішнього оточення, ключовими цінностями успіху вважалися чіткі лінії розподілу повноважень по прийняттю рішень, стандартизовані правила та процедури, механізми контролю та обліку. Відповідно до цього *організаційна культура характеризується як ієрархічна*.

В умовах зростаючої конкуренції з метою досягнення конкурентних переваг головний фокус *ринкової культури* налаштований на проведення операцій з клієнтами. Стрижневі цілі ринкової культури – це конкурентоспроможність та продуктивність. Характерним для успіху стає зрушення самозадоволеної та самовпевненої ієрархічної культури організації до культури, якій властива налаштованість на споживача, підвищення корпоративної конкурентоспроможності, тобто до ринкової культури. Успіх визначається у термінах ринкової долі та проникнення на ринки.

Наступна форма *кланової культури* характеризується розподіленими цінностями та цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю та відчуттям організації як “ми”. В умовах швидких змін оточуючого середовища, тобто в умовах невизначеності, ефективним засобом координації організаційної діяльності стає впевненість у тому, що всі робітники поділяють одні й ті ж цінності, заповіді та цілі. Успіх у клановій культурі визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей.

*Адхократична культура* (від латинського вислову *ad hoc* – при нагоді) визначає тимчасову, спеціалізовану та динамічну форму організації. Головна мета адхократії – прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи у ситуаціях, для яких характерним є невизначеність, двозначність та перевантаження інформацією. Підкреслюється необхідність надання послуг на передовому рубежі знання. Успіх визначається виробництвом чи наданням унікальних та оригінальних продуктів чи послуг. На рис. 1 наведені конкуруючі цінності лідерства, ефективності та організаційної теорії [5, с. 81].

Спираючись на дослідження декількох тисяч організацій у всьому світі, вчені дійшли висновку: більшість організацій утворює та підтримує якийсь із чотирьох домінантний стиль культури; найбільш ефективний той стиль лідерства, у якому простежується тенденція відповідати культурі організації, що він очолює; найбільш результативні лідери покладаються на рівних собі, вищих та підлеглих, як на самих ефективних робітників, хто вдосконалював свої здібності та професійний досвід, що дозволяло їм досягти успіху в будь-якому квадранті; відповідність один одному різних компонентів організації є вихідною

передумовою для досягнення високих показників діяльності; організаційний успіх залежить від ступеня відповідності її культури вимогам конкурентного зовнішнього оточення; ефективність вищих навчальних закладів була найвищою в організаціях, які робили акцент на новаторство та готовність до змін (адхократія), залишаючись у той же час стабільними та контрольованими (ієрархія); ефективні організації підтримують своїх робітників та турбуються про підвищення їх

### Гнучкість та індивідуальність

Тип культури:	Клан	Тип культури:	Адхократія
Тип лідера:	Посібник	Тип лідера:	Новатор
	Вихователь		Підприємець
	Батько		Провидець
Критерій ефективності:	Згуртованість	Критерій ефективності:	Результат на передовому рубежі
	Моральний клімат		Творчість
	Розвиток людських ресурсів		Ріст
Теорія менеджменту:	Участь укріплює відданість справі	Теорія менеджменту:	Новаторство генерує нові ресурси
Внутрішній контроль		<b>A</b>	<b>B</b> Зовнішнє позиціонування
та інтеграція		<b>D</b>	<b>C</b> та диференціація
Тип культури:	Ієрархія	Тип культури:	Ринок
Тип лідера:	Координатор	Тип лідера:	Жорсткий наглядач
	Наставник		Суперник
	Організатор		Виробник
Критерій ефективності:	Рентабельність	Критерій ефективності:	Ринкова доля
	Своєчасність		Досягнення цілі
	М'яке функціонування		Перемога конкурентів
Теорія менеджменту:	Контроль сприяє рентабельності	Теорія менеджменту:	Конкуренція сприяє продуктивності

### Контроль та стабільність

Рис. 1. Конкуруючі цінності лідерства, ефективності та організаційної теорії

Особливо слід відзначити, що глибокі зміни на рівні колективу потребують ще більш глибоких змін на особистому рівні, для чого, по-перше, потрібне відчуття безпеки, потрібне відчуття атмосфери першого успіху і лише після цього неперервна та наполеглива робота по самовдосконаленню на індивідуальному рівні.

Для підвищення управлінської компетентності К.С. Камерон та Р.Е. Куїнн пропонують перелік рекомендацій, які виконують роль імпульсу для пошуку найбільш придатних із них, або формулювання нових для управління змінами, неперервним розвитком у практиці управлінської діяльності [5, с. 287-289]. Для забезпечення інноваційного розвитку університетської освіти корисним є перелік міркувань по управлінню неперервним розвитком, по підвищенню управлінської компетенції у навиках управління новачками та стратегічного управління.

Як узагальнюючий підсумок щодо перспективності застосування розглянутої методики інструментальної оцінки організаційної культури наведемо результати дослідження Р.Ф. Заммунто і Д.Е. Краквер культури коледжей. Вчені установили, “що кланові культури сильно асоціюють із децентралізацією, довірою, відчуттям рівності у середовищі членів організації, високою мораллю та задоволенням поведінкою лідера. Усі ці чинники збігаються зі стрижневими цінностями, що віднесено до кланової культури. Автори роботи встановили, що адхократичні культури дуже асоціюють з дотриманням встановлених норм, схильністю до змін та заздальгідь активною орієнтацією на стратегію та вдосконалення. Усе це у повній мірі узгоджується із цінностями, що приписують адхократичній культурі. Ієрархічна культура надзвичайно асоціює з формалізацією, опором змінам, консервативністю, орієнтацією реактивного відношення до змін та низької мораллю. Надані результати свідчать про значний ступінь узгодженості цінностей ієрархічної культури із цими організаційними атрибутами. Ринкова культура показала явну асоціацію із директивним лідерством, конфронтацією та конфліктами, винагородою за досягнення та невідхильними керівними вказівками, що у повній мірі сумісно із цінностями ринкової культури” [5, с. 218, 635].

Особливо підкреслимо висновок, який робить К.С. Камерон: “ефективність установ вищої освіти була найвищою в організаціях, які робили акцент на новачках та готовності до змін (адхократія), залишаючись в той же час стабільними та контрольованими (ієрархія)... Ми дійшли висновку, що ефективні організації володіють здібністю вести себе гнучко та при нагоді йти внутрішньо суперечними шляхами” [5, с. 120-121].

Наведена далі інструментальна оцінка, що має форму анкети, надає

допомогу, по-перше, в ідентифікації існуючої організаційної культури університетської освіти, а по-друге, досить чітко визначити культуру, до якої колектив університету має намір прийти, щоб відповідати вимогам зовнішнього оточення та запитам майбутніх поколінь. Це повністю відповідає концепції єдності моделювання розвитку та системи університетської освіти.

Простежуючи послідовність зміни організацій у часі, на шляху життєвого циклу від малої до поступового перетворення у більш крупну організацію, визначаються характерні етапи розвитку. Так, на стадії народження молода організація має домінуючу адхократичну культуру – ніякої формальної структури, а все, що створюється, характеризується як нове, простежується явний підприємницький настрій. При цьому в організації не дотримуються якої-небудь офіційної політики, а управління здійснюється одним “сильним лідером-провидцем”. З часом така організація доповнюється орієнтацією на кланову культуру, де розвинуте відчуття єдності із колективом, особистої причетності до організації, що асоціюється з родиною. Члени колективу свої соціальні та емоційні потреби задовольняють саме в організації, де їх єдне відчуття спільності та особистої дружби. Але зі зростанням в організації зароджується потенційна криза. Поступово визріває потреба у впровадженні стандартизованих процедур у структурі, без чого неможливо контролювати сфери відповідальності, що все більш поширюються. Прагнення порядку та передбачуваності обумовлює переміщення до ієрархічної культури. Як правило, у членів колективу виникає відчуття втрати духу дружніх стосунків, особистого співчуття, що були характерними саме для цього місця роботи, що викликає незадоволення людей умовами праці. Поступово ієрархічна культура доповнюється рисами ринкової культури – конкурентоспроможність, намагання добитися результату та акцент на зовнішніх взаємозв'язках. Фокус культури зміщується на увагу до споживача та конкуренцію поза організацією. У зрілій організації створюються структурні підрозділи із характерними для них типами організаційної культури. Таким чином, Р.Е. Куїнн та К.С. Камерон описують майже класичний життєвий цикл розвитку організації, відповідної їй організаційної культури [5, с. 90], тобто класичну модель розвитку.

Ми дійшли висновку про необхідність створення системи критеріїв оцінки сталого розвитку університетської освіти. В основу розробленої системи критеріїв оцінки покладені: ідеї формування рейтингової оцінки за 100-бальною шкалою; методологія оцінки організаційної культури, індивідуального вимірювання та інструмент оцінки професійних навичок менеджменту [5, с. 165]; перелік пріоритетів стратегічного

розвитку управління університетом, що запропоновано Д.В. Пузанковим [16].

На рис. 2 представлено профіль системи критеріїв оцінки управління для сталого розвитку університетської освіти, де координати осі утворюють квадранти для діаметрально протилежних пріоритетів управління змінами. Тонкою лінією наведена рейтингова оцінка за пропозицією Д.В. Пузанкова. Пунктирною лінією – запланована нами рейтингова оцінка, що більш зважено визначає пріоритети розвитку управління змінами і яка, на наше переконання, виконує роль системи критеріальної оцінки сталого розвитку.

На рис. 3 представлено профіль організаційної культури та моделі розвитку університетської освіти, який розраховано як середнє для кожної групи з квадранту, що характеризують один з чотирьох типів

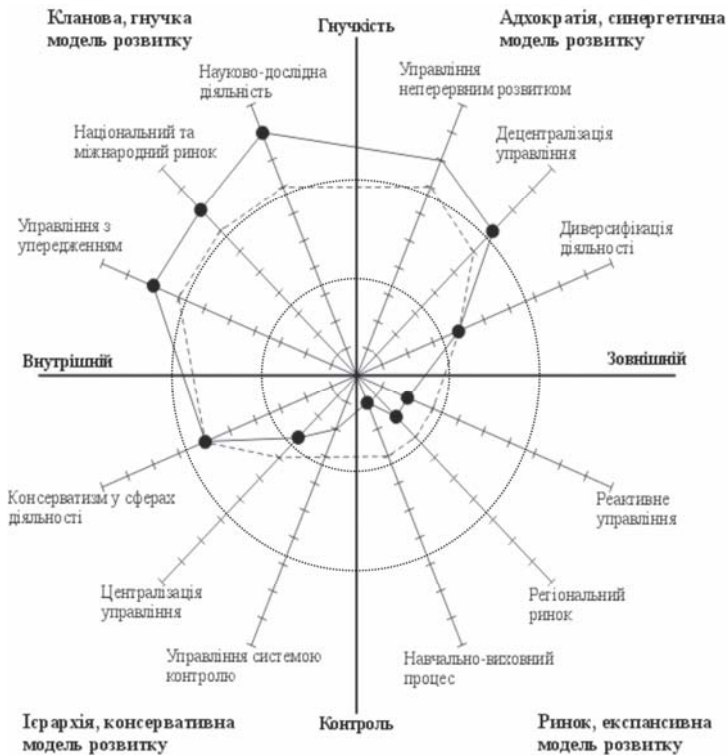
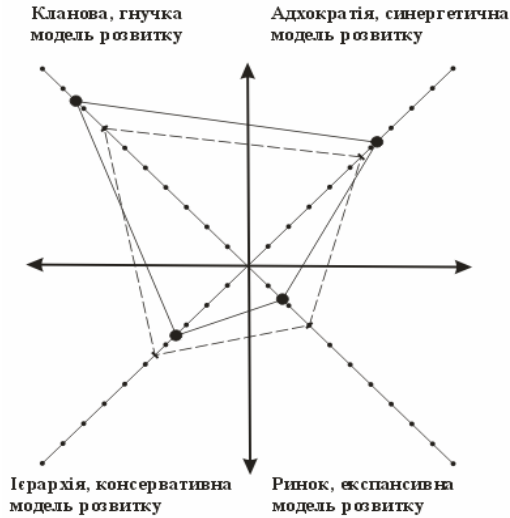


Рис. 2. Профіль системи критеріїв оцінки управління сталого розвитку університетської освіти



**Рис. 3. Профіль організаційної культури та моделі розвитку університетської освіти**

Перспектива полягає в утворенні системи самоексплуатації висококваліфікованого професорсько-викладацького персоналу, що починає ставитись до конкурентоспроможності університету якоюсь мірою як до своєї власної справи. Фактично виникає колектив власників, і центр конфліктних питань пересувається на проблеми якісного розвитку наукових досліджень, підґрунтя навчального процесу як основи надання платних освітніх послуг і розподілу усіх прибутків та обліку збитків.

Враховуючи специфіку управління змінами університетської освіти, підкреслимо, що використання інструменту оцінки організаційної культури з опертям на моделі розвитку університетської освіти дає можливість колективу досягти ще кращого стану, стати ще більш вдосконалим університетом, здобути здібність переміщення акценту, так, як вимагає конкурентне зовнішнє оточення.

Розроблена методика рейтингової оцінки пріоритетів ґрунтується на методології інструментальної оцінки корпоративної культури. Методика синергетично поєднує методологію інструментальної оцінки організаційної культури, з опертям на моделі розвитку університетської системи освіти, та співвідношення пріоритетів стратегічного розвитку управління в сучасних соціально-економічних умовах в Україні. Ядро розробленої методики рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні



змінами університетської системи освіти оформлено як анкета у формі табл. 1.

Анкета включає двадцять пар запитань, на кожне з яких запропоновано здійснити вибір між двома альтернативними пропозиціями. Рациональність вибору визначається рейтингом за 100-бальною шкалою. Проведений вибір рівня раціональності по двадцяти запитаннях узагальнюється у табл. 2, де також обраховується середньоарифметичне значення з кожної групи відповідей: А, В, С, D.

Результати застосування методики оформлюються у графічній формі, що наведена на рис. 4 у вигляді профілю рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти. Область сталого розвитку університетської системи освіти окреслена колами з радіусом 0,33 та 0,67 нормованих одиниць відповідно. Отже, характер сталого розвитку університетської системи освіти у графічній формі визначається за профілем на рис. 4.

Проведений аналіз визначає пріоритети у діяльності університетської освіти: для студентів, для забезпечення їх особистого розвитку, який досягається високим рівнем викладацького складу і який, у свою чергу, отримує підтвердження завдяки власним дослідженням та розвитку, що, на наше переконання, більш властиво клановій та адхократичній культурі університетської освіти. Але спрямованість до змін у визначеному напрямку обов'язково повинна поділяти як ключові особистості, так і весь професорсько-викладацький персонал університету [9].

Для встановлення подібності та відмінності між моделями розвитку університетської системи освіти: консервативною, експансивною, гнучкою та синергетичною нами запропоновано застосувати укрупнені характеристики та параметри моделей розвитку університетської освіти, що наведені у табл. 3.

До вхідного набору характеристик віднесені студенти, фінансування навчання та досліджень, ресурси в цілому:  $X_{D3}$  – студенти держзамовлення;  $X_K$  – студенти-контрактники;  $X_R$  – студенти, що навчаються разом;  $F_{D3}$ ,  $F_K$  – відсоток фінансування з держбюджету та за рахунок навчання на контрактній основі;  $F_G$  – відсоток фінансування досліджень на госпдоговірній основі;  $F_R$  – відсоток фінансування досліджень з держбюджету;  $R_D$ ,  $R_C$  – ресурси, що надаються, відповідно, державою та за рахунок власних зусиль.

До внутрішнього набору характеристик віднесені студентські групи та професорсько-викладацький персонал:  $GR_{D3}$  – кількість студентських груп, що навчаються за держзамовленням;  $GR_K$  – кількість студентських груп, що навчаються за контрактом;  $GR$  – кількість студентських груп, де

Таблиця 1

**Анкета рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами  
університетської системи освіти**

1.1. Зосередження на:		Зараз	Бажано
A	науково-дослідній діяльності		
C	навчально-виховному процесі		
Всього		100	100
1.2. Пріоритети діяльності:		Зараз	Бажано
B	різноманіття та диверсифікація		
D	консерватизм		
Всього		100	100
2.1. Стратегічні цілі:		Зараз	Бажано
A	національний та міжнародний ринок		
C	регіональний ринок		
Всього		100	100
2.2. Орієнтація уваги на управління:		Зараз	Бажано
B	розвитком		
D	через систему контролю та вдосконалення контролю		
Всього		100	100
3.1. Пріоритети управління:		Зараз	Бажано
A	з упередженням		
C	оперативного		
Всього		100	100
3.2. Стиль менеджменту:		Зараз	Бажано
B	децентралізація управління, автономія та самоврядування		
D	централізація управління		
Всього		100	100
4.1. Пріоритети викладачів щодо організаційно-педагогічних форм навчання:		Зараз	Бажано
A	індивідуально зорієнтованого та адаптованого до особистості		
C	групового та зосередженого на пересічного студента		
Всього		100	100
4.2. Пріоритет співробітників до організаційних форм прийняття рішень:		Зараз	Бажано
B	індивідуалізм та єдиноначальні засади		
D	колективізм та колегіальність		
Всього		100	100

5.1. Спрямованість знання в університетській системі освіти як:		Зараз	Бажано
A	методологічно важливого та інваріантного, що формує цілісне сприйняття світу		
C	прагматичного та спеціалізованого		
Всього		100	100
5.2. Пріоритети цілей університетської освіти для:		Зараз	Бажано
B	соціального розвитку		
D	економічного розвитку		
Всього		100	100

6.1. Цінності університетської системи освіти:		Зараз	Бажано
A	стабільність та культура, мир, толерантність		
C	ефективність та продуктивність		
Всього		100	100
6.2. Університет визначає успіх за критеріями:		Зараз	Бажано
B	особистого розвитку як мети, а не засобу соціального розвитку		
D	суспільного розвитку, інновацій у житті, науці та культурі		
Всього		100	100

7.1. Системи, що засновані на вірі:		Зараз	Бажано
A	в демократію і силу наукового методу		
C	в еліту і силу розуму		
Всього		100	100
7.2. Компоненти як визначні характеристики університетської системи освіти:		Зараз	Бажано
B	що перебувають у постійному розвитку, а зміни є правилом		
D	з фіксованим організаційно-педагогічним устроєм, де зміни є винятком		
Всього		100	100

8.1. Пріоритет співробітників у врахуванні інтересів:		Зараз	Бажано
A	усіх груп		
C	найважливішої групи		
Всього		100	100
8.2. Кваліфікаційні та важливіші групи співробітників:		Зараз	Бажано
B	науково-педагогічні працівники		
D	адміністративно-управлінський персонал		
Всього		100	100

9.1. Спрямування університетської системи освіти на забезпечення:		Зараз	Бажано
A	сталого розвитку особистості, суспільства та цивілізації		
C	конкурентних переваг на ринку праці, потреб кар'єри		
Всього		100	100
9.2. Підпорядкування:		Зараз	Бажано
B	навчального плану потребам особистості		
D	особистості потребам навчального плану		
Всього		100	100

10.1. Основні організаційно-педагогічні принципи навчання:		Зараз	Бажано
A	досвідом		
C	за допомогою книг та вчителів		
Всього		100	100
10.2. Основні організаційно-педагогічні принципи набуття:		Зараз	Бажано
B	навичок і вмінь для розв'язання нестандартних завдань		
D	окремих навичок і вмінь у тренуванні при розв'язанні стандартних завдань		
Всього		100	100

11.1. Головні організаційно-педагогічні умови, що спрямовані на:		Зараз	Бажано
A	максимальне використання можливостей сьогодення		
C	підготовку до недалекого чи віддаленого майбутнього		
Всього		100	100
11.2. Пріоритети організаційно-педагогічного устрою на:		Зараз	Бажано
B	свободу дій кожного з учасників навчально-виховного процесу		
D	внутрішню дисципліну		
Всього		100	100

12.1. Основні організаційно-педагогічні засоби знайомства зі:		Зараз	Бажано
A	світом, що змінюється		
C	незмінними цілями і фактами		
Всього		100	100
12.2. Основні організаційно-педагогічні засоби, що зорієнтовані на:		Зараз	Бажано
B	вираження і розвиток індивідуальності, ініціативи знизу на кожному робочому місці		
D	насаджування згоди		
Всього		100	100

13.1. Системоутворюючі принципи:		Зараз	Бажано
A	адаптації, самоналаштування		
C	метаболізму, спирання на зовнішні ресурси		
Всього		100	100
13.2. Опертя на базові принципи:		Зараз	Бажано
B	взаємодоповнення та взаємозбагачення інноваціями		
D	гомеостазису, самозбереження, усунення чи максимального обмеження дій зовнішнього або внутрішнього середовища		
Всього		100	100
14.1. Найважливіші принципи розвитку гуманітарних традицій:		Зараз	Бажано
A	свободи вибору		
C	різноманіття		
Всього		100	100
14.2. Найважливіші принципи формування гуманітарних традицій:		Зараз	Бажано
B	індивідуальної відповідальності		
D	наукового аналізу		
Всього		100	100
15.1. Основні принципи вибору шляхів розвитку:		Зараз	Бажано
A	сталого розвитку (врахування потреб людини разом з природою, не за рахунок один одного, наступних поколінь, але не позбавляючи їх можливості розвитку)		
C	біфуркації (перехід стрибком на інший варіант, траєкторію розвитку або до нової організації системи)		
Всього		100	100
15.2. Основні принципи вибору характеру процесу розвитку:		Зараз	Бажано
B	синергії, процес реакції системи на вплив багатьох факторів з більшим ефектом, ніж тим, що справляє сума впливів		
D	кормчого, врахування процесів цілепокладання у розвитку з використанням законів природи, а не протидія їм		
Всього		100	100
16.1. Основні суб'єкти університетської системи освіти:		Зараз	Бажано
A	сама університетська система освіти		
C	виробництво, культура, наука, бізнес		
Всього		100	100
16.2. Пріоритети основних споживачів освіти:		Зараз	Бажано
B	особистість		
D	суспільство		
Всього		100	100

17.1. Провідні ідеї, що відповідають основним суб'єктам:		Зараз	Бажано
A	неперервності освіти через принципи: базового рівня; доповнюваності; багаторівневості; маневреності; наступності; інтеграції; гнучкості		
C	випереджаючої освіти через принципи: випереджаючого рівня; для потреб регіону; саморозвитку особистості		
Всього		100	100
17.2. Пріоритети ідей, що зорієнтовані на споживачів освіти		Зараз	Бажано
B	гуманізації освіти через принципи: гуманітаризації, фундаменталізації, діяльній спрямованості; національного характеру		
D	демократизації освіти через принципи: рівних можливостей; різноманіття; співробітництва; відкритості; регіоналізації; суспільно-громадського управління; самоорганізації		
Всього		100	100

18.1. Базові принципи інноваційного розвитку університетської системи освіти:		Зараз	Бажано
A	партнерство шляхом інтеграції на міждисциплінарній та полікультурній основі		
C	конкуренція: інноваційні проекти фінансуються лише на конкурентній основі		
Всього		100	100
18.2. Пріоритети системи інноваційного розвитку університетської освіти:		Зараз	Бажано
B	стратегія: інновація, створення принципово нових, досі відсутніх, рішень		
D	демократія через визнання кращих науковим співтовариством, а не чиновниками		
Всього		100	100

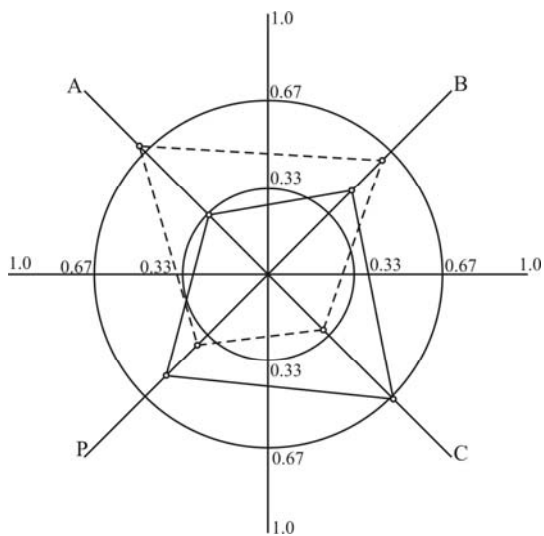
19.1. Пріоритети розвитку світогляду особистості:		Зараз	Бажано
A	імператив сталого розвитку – права на розвиток існуючого покоління не за рахунок наступних поколінь та не позбавляючи можливості їх розвитку		
C	„Після мене – хоч потоп”		
Всього		100	100
19.2. Пріоритети розвитку ставлення існуючого покоління до нащадків. Ми не повинні:		Зараз	Бажано
B	залишати нащадкам менше, ніж отримали самі		
D	особливо турбуватися про наступні покоління, оскільки останні не в змозі подбати про нас		
Всього		100	100

20.1. Теоретико-методологічні умови розвитку університетської системи освіти зорієнтовані на:		Зараз	Бажано
A	узгодження її особливого стилю та здатностей з вимогами внутрішнього середовища		
C	підвищення ефективності через використання принципів розвитку		
Всього		100	100
20.2. Зосередження теоретико-методологічних умов розвитку університетської системи освіти на:		Зараз	Бажано
B	узгодження її особливого стилю та здатностей з вимогами зовнішнього оточення		
D	пояснення студентам сили теоретичних основ у практиці змін		
Всього		100	100

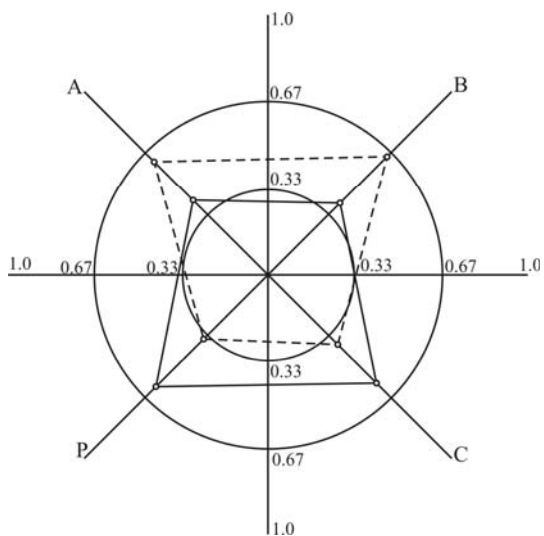
**Таблиця 2**

**Обрахування рівня раціональності**

Зараз																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ/20
A																					
B																					
C																					
D																					
Бажано																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ/20
A																					
B																					
C																					
D																					



Опитування викладачів



Опитування студентів

Рис. 4. Межі сталого розвитку та профіль рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти



Подібність та відмінність моделей розвитку університетської освіти

H	Характеристики чи параметри моделей розвитку університетської освіти	Класифікація моделей за принципами:				Гомеостазиу – консервативна (D)
		Адаптації – гнучка (A)	Взаємодоповнення – синергетична (B)	Метаболізму – експансивна (C)		
H <sub>1</sub>	Студенти державовлення та контрактики	$X_{ДЗ} \approx X_{К}$	$0,5X_{R} \leq X_{ДЗ} \leq 0,7X_{R}$ $X_{R} = X_{ДЗ} + X_{К}$	$X_{К} \gg X_{ДЗ}$ або $X_{ДЗ} = 0$	$X_{ДЗ} \gg X_{К}$ або $X_{К} = \min$	
H <sub>2</sub>	Студентські групи	$GR \approx GR_{ДЗ} \approx GR_{К}$	$GR = \max$ та $GR_{ДЗ} = GR_{К} = 0$	$GR_{К} \gg GR_{ДЗ}$ або $GR_{ДЗ} = 0$	$GR_{К} = 0$ та $GR_{ДЗ} = \max$	
H <sub>3</sub>	Професорсько- викладацький склад	$P_{Ш} \leq P_{C}$	$P_{Ш} \approx P_{C}$	$P_{C} \gg P_{Ш}$	$P_{Ш} \gg P_{C}$	
H <sub>4</sub>	Випускники: бакалаври маїстри кандидати наук доктори наук	$Y_{B} \leq X_{ДЗ} + X_{К}$ $0,1Y_{B} < Y_{M} < 0,2Y_{B}$	$Y_{B} = X_{ДЗ} + X_{К}$ $0,3Y_{B} \leq Y_{M} \leq 0,5Y_{B}$	$Y_{B} < X_{К}$ $0,2Y_{B} \leq Y_{M} \leq 0,4Y_{B}$	$Y_{B} < X_{ДЗ}$ $Y_{M} \leq 0,1Y_{B}$	
H <sub>5</sub>	Фінансування навчання та досліджень	$F_{ДЗ} \approx F_{К}$ $0 \leq F_{R} \leq F_{G}$	$0,4(F_{К} + F_{ДЗ}) \leq F_{R} \leq 0,6(F_{К} + F_{ДЗ})$ $0,1F_{ДЗ} \ll F_{R} < F_{G}$	$F_{К} \gg F_{ДЗ}$ $F_{R} = 0; F_{G} = 0$	$F_{ДЗ} \gg F_{К}$ $0,1F_{ДЗ} < F_{R} < F_{G}$	
H <sub>6</sub>	Ресурси в цілому	$R_{C} \geq R_{D}$	$R_{C} > R_{D}$	$R_{C} \gg R_{D}$ або $R_{D} = 0$	$R_{D} > R_{C}$	

разом навчаються студенти держзамовлення і контрактники;  $P_{ш}$ ,  $P_c$  – кількість професорсько-викладацького персоналу, що працюють на постійній основі у штаті та за сумісництвом, відповідно.

До вихідного набору характеристик віднесені випускники:  $Y_B$ ,  $Y_M$ ,  $Y_K$ ,  $Y_D$  – відповідно, за програмами бакалаврату, магістратури, аспірантури та докторантури.

Особливо слід наголосити, що концепція сталого розвитку університетської системи освіти перетворює свідомість, стає сучасною філософією університетської освіти. В той же час, як переконливо доводить І.Р. Пригожин, відкриті системи, до яких належить і університетська система освіти, забувають початкові умови і їх рух визначається середовищем, граничними умовами. Тобто розвиток стає передбаченим, і університетська система освіти буде рухатися відповідно до граничних умов, що виступають своєрідним критерієм оцінки цього розвитку. А мета вимірювання розвитку полягає в оцінці потенціалу університетської освіти.

Система показників, параметрів утворює відповідний рівень вимірювання, оцінки в багаторівневій моделі розвитку університетської освіти. Співставлення систем параметрів вимірювання розвитку університетської системи освіти наведено у табл. 4. Аналізуючи таблицю, виділяємо групи параметрів, які в тій чи іншій формі присутні у теоретичних моделях, що використовуються при акредитації і для вимірювання розвитку університетів різними комісіями, фахівцями та науковими школами.

Оскільки соціально-економічні перетворення в Україні спрямовані, в тому числі, на утворення ринку освітніх послуг, то нормовані показники до єдиної шкали вимірювання слід застосовувати для груп параметрів саме для діяльності в умовах ринку освіти за даними, що наведені у табл. 4. Отже, ми дійшли висновку щодо виділення та ранжування шести груп нормованих параметрів.

До першої групи параметрів з максимальним ваговим коефіцієнтом  $W_1 = 0,23$  віднесені матеріальні ресурси та рівень автономності у діяльності університету:

$N_6, Z_7, A_7, A_{10}, A_{16}; B_8, B_9; C_3, C_6; D_3, D_7, F_1, H_6.$

Для другої групи параметрів з ваговим коефіцієнтом  $W_2 = 0,20$  віднесено якість професорсько-викладацького складу –  $N_4, Z_3, A_3, A_9, B_7, D_1, H_3.$

Для третьої групи параметрів з ваговим коефіцієнтом  $W_3 = 0,16$  віднесені: якість програм; особистий розвиток; дослідження та розвиток; громадська користь; контроль та управління; рівень забезпеченості доступу до інформації; рівень соціально-економічних умов

життєдіяльності: N<sub>2</sub>, N<sub>5</sub>, N<sub>3</sub>, N<sub>7</sub>, Z<sub>2</sub>, Z<sub>4</sub>, Z<sub>5</sub>, Z<sub>8</sub>, Z<sub>6</sub>, A<sub>5</sub>, A<sub>15</sub>, A<sub>8</sub>, A<sub>4</sub>, A<sub>11</sub>, A<sub>12</sub>, A<sub>14</sub>, A<sub>13</sub>; B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub>, B<sub>5</sub>, B<sub>6</sub>, B<sub>10</sub>, B<sub>11</sub>, B<sub>12</sub>, B<sub>13</sub>, B<sub>14</sub>, B<sub>15</sub>; C<sub>1</sub>, C<sub>4</sub>, C<sub>5</sub>, C<sub>2</sub>; D<sub>8</sub>, D<sub>5</sub>, D<sub>2</sub>, D<sub>4</sub>, D<sub>10</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>.

До четвертої групи параметрів з ваговим коефіцієнтом  $W_4 = 0,15$  віднесені конкуруючі університети, що діють на ринку освітніх послуг – B<sub>16</sub>, B<sub>17</sub>; D<sub>9</sub>.

Таблиця 4.

Спорідненість систем параметрів вимірювання розвитку університетської системи освіти

Групи параметрів								Групи нормованих параметрів	
N	Z	A	B	C	D	F	H	Рейтинг	Вагові коеф. W
N <sub>1</sub>	Z <sub>1</sub>	A <sub>6</sub>	B <sub>1</sub>	-	-		H <sub>1</sub>	6	0,12
		A <sub>1</sub> A <sub>2</sub>	B <sub>2</sub>	-	D <sub>6</sub>	F <sub>6</sub>	H <sub>2</sub>	5	0,14
N <sub>2</sub>	Z <sub>2</sub>	A <sub>5</sub>	B <sub>3</sub>	C <sub>1</sub>	D <sub>8</sub>	F <sub>8</sub>	H <sub>4</sub>	3	0,16
	Z <sub>4</sub>		B <sub>4</sub>		D <sub>5</sub>	F <sub>3</sub>			
N <sub>5</sub>	Z <sub>5</sub>	A <sub>15</sub>	B <sub>5</sub>		D <sub>2</sub>	F <sub>2</sub>	H <sub>5</sub>		
		A <sub>8</sub>	B <sub>6</sub>	C <sub>4</sub>	D <sub>4</sub>				
N <sub>4</sub>	Z <sub>3</sub>	A <sub>3</sub> A <sub>9</sub>	B <sub>7</sub>	-	D <sub>1</sub>	F <sub>4</sub> F <sub>5</sub>	H <sub>3</sub>	2	0,2
N <sub>6</sub>	Z <sub>7</sub>	A <sub>10</sub> A <sub>7</sub>	B <sub>8</sub>	C <sub>6</sub>	D <sub>3</sub>	F <sub>1</sub>	H <sub>6</sub>	1	0,23
		A <sub>16</sub>	B <sub>9</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>7</sub>				
N <sub>3</sub>	Z <sub>8</sub>	A <sub>4</sub>	B <sub>10</sub>	C <sub>5</sub>	D <sub>10</sub>	F <sub>7</sub>		3	0,16
		A <sub>11</sub>	B <sub>11</sub>	C <sub>2</sub>					
		A <sub>12</sub>	B <sub>12</sub>						
		A <sub>14</sub>	B <sub>13</sub> B <sub>14</sub>						
N <sub>7</sub>	Z <sub>6</sub>	A <sub>13</sub>	B <sub>15</sub>	-	-				
			B <sub>16</sub> B <sub>17</sub>		D <sub>9</sub>			4	0,15

Так, за параметрами табл. 4 маємо

$$\text{IRUCO} = 0,32 \times F_1 + 0,055 \times F_2 + 0,055 \times F_3 + 0,135 \times F_4 + \\ + 0,135 \times F_5 + 0,19 \times F_6 + 0,055 \times F_7 + 0,055 \times F_8, \quad (1)$$

тоді як за параметрами [8; 9] мали

$$\text{IRUCO} = 0,34 \times \text{IRRD} + 0,066 \times \text{IRND} + 0,099 \times \text{IP} + 0,124 \times \text{IZD} + \\ + 0,041 \times \text{IZK} + 0,112 \times \text{IM} + 0,109 \times \text{ПТ} + 0,109 \times \text{ІСР}.$$

Порівняння вагових коефіцієнтів моделі оцінки розвитку університетської системи освіти між моделлю, що отримана на основі методики обрахування індексу людського розвитку, та моделлю, що враховує теорію групової динаміки, дозволяє встановити подібність та відмінності. Так, вагові коефіцієнти параметрів IRRD, IRND, IZD, IM співпадають. Вагові коефіцієнти параметрів IP, ПТ, ІСР відрізняються вдвічі, а у параметра IZK – втричі.

Виділені групи параметрів дозволяють аналізувати рівень розвитку університетської освіти по кожній з системи оцінювання, що наведені у табл. 4. При цьому доцільно ввести різні рівні вимірювання. Йдеться про відпрацювання багаторівневої моделі розвитку університетської освіти та використання оцінювання для кожного з визначених рівнів. Ми поділяємо думку В.А. Кушнір, що “перехід на нижчий рівень ієрархії є переходом через прийняття рішення від різноманіття до визначеності... Інформація, що залишається, стає чіткішою, структурованішою, точнішою. З цього боку невизначеність зменшилася... Повністю позбавитися невизначеності неможливо. Така природа педагогічного процесу й процесів моделювання вимірювання, що проходять у ньому” [7, с. 79-80].

Таким чином, у багаторівневій моделі, що містить критерії розвитку університетської системи освіти, виділяємо наступні рівні: модель рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами (див. табл. 1 та 2), що базується на методології інструменту оцінки корпоративної культури університету [8, с. 65-66]; характеристики, параметри та критерії належності до певної моделі її розвитку для оцінки потенціалу розвитку (табл. 3); модель взаємодоповнення систем параметрів для вимірювання розвитку (див. табл. 4); межі сталого розвитку та профіль рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти (рис. 4).