

## 1.2. Специфіка управління змінами університетської системи освіти

Основною метою освітянської діяльності університетів є навчання та формування кадрового потенціалу для задоволення потреб особистості, суспільства та держави. На відміну від критеріїв оцінки якості організації навчального процесу, сформульованих з боку держави, особистісні показники суттєво відрізняються та мають більш динамічний характер. Фактично університет, організовуючи групову форму навчання, надає студентам мінімально необхідний рівень освітянських послуг, який забезпечується відповідним рівнем бюджетного фінансування. Наявність розбіжності між особистісними уявленнями та потребами до рівня якості освіти і декларованого державою рівня виступає тією рушійною силою, на зразок різниці потенціалів, яка визначає застосування індивідуальних форм навчання. Різноманітність та обсяги індивідуальних форм навчання ґрунтуються на фінансових можливостях забезпечення їх реалізації, що пов'язано з соціально-економічним рівнем розвитку регіону. Тобто можливість здобуття якісної освіти безпосередньо пов'язана з додатковими джерелами фінансування. Доведення цієї інформації до відома кожного студента, надання кожному бажаному можливості здійснити власні розрахунки загальноуніверситетських витрат на його власну освіту, шляхом використання математичних моделей та інформаційного забезпечення, обрати з достатньо великого переліку вибіркових навчальних дисциплін саме йому цікавий напрямок додаткової підготовки – все це є тим потенціалом, який здатен підтримати сталу мотивацію та сталий розвиток саме якісних показників освіти, яка може здобуватися в інноваційній системі університетської освіти комплексу КМА.

Наведемо думку І.А. Зязюна щодо постійних змінних умов, які існують у виробничій сфері, що зумовлює зникнення деяких професій та появу нових напрямів господарської діяльності. “Практично неможливо передбачити зміст знань та їх обсяг на середньо- і довгострокову перспективу. А це ставить органи освіти перед вибором. Зокрема, постає питання: яким повинен бути зміст освіти, щоб підготувати модель навчального процесу до такого невизначеного майбутнього? Враховуючи нестійкість, зумовлену мінливими економічними умовами, найкращим засобом підготовки людини до праці є ґрунтовна початкова й академічна середня освіта” [41, с. 295]. Одним з організаційно-педагогічних рішень щодо інтегративного

використання кадрового потенціалу системи університетської освіти комплексу КМА, на нашу думку, буде впровадження п'яти діместрів (модулів) у навчальному році замість триместрової організації навчального процесу. Кожний з п'яти діместрів має лише шість тижнів теоретичних занять. Для навчальних дисциплін зі значним обсягом впроваджується модульна форма організації викладання курсу. На шість тижнів у відрядження цілком реально запросити провідного доктора наук або провідного практикуючого фахівця. Тобто організаційно забезпечується реальна можливість обміну кадрами найвищої кваліфікації. Використання п'яти діместрів дозволяє зменшити кількість дисциплін, які студенти вивчають одночасно, тобто сконцентрувати увагу.

І. Рибальченко характеризує Національний Науковий Фонд (NSF) США через чотири базові принципи, що створюють американську систему інноваційного розвитку країни: стратегія, конкуренція, демократія та партнерство.

“Стратегія: інновація (створення принципово нових, відсутніх досі технологій та галузей економіки на базі найновіших досягнень науки)...

Конкуренція: жоден (за деякими винятками) інноваційний проект не фінансується державою на неконкурсній основі...

Демократія: кращих визначає не чиновник, а саме наукове співтовариство...

Партнерство: сучасний етап розвитку науки є етапом інтеграції. Найважливіші відкриття робляться на перехресті наук, найреволюційніші технології виникають на перехресті галузей економіки. Основою інновацій є взаємний обмін ідеями, потребами, можливостями тощо...” [108, с. 327-328].

Для оцінки якості системи університетської освіти комплексу КМА потрібне застосування як єдиного вступного тестування, так і поточного та вихідного. Складність розробки виважених тестів та значна кількість дисциплін потребують пошуку ефективних форм зазначеного контролю. Якщо у системі університетської освіти комплексу КМА при вступному тестуванні для всіх напрямків підготовки загальними профілюючими дисциплінами обрані українська та англійська мови, то цілком можливо продовжити цю ідею і на поточний та вихідний контроль. Можливо на кожний рік та на кожний триместр чи діместр обрати одну чи дві, скажімо, базові дисципліни, як загально профілюючі, додатково до англійської мови, по комплексу КМА для всіх напрямків підготовки.

Разом з поточним та вихідним тестуванням доцільне створення спільних комісій університетів по прийому іспитів. Наприклад, іспити з англійської мови, історії України та філософії у м. Миколаєві приймають доктори наук з Києва, а у Києві – доктори наук з Миколаєва. Така організація одночасно забезпечує і взаємопорозуміння, своєрідне підвищення кваліфікації, підвищить відповідальність не тільки викладачів та студентів, а також і адміністрацій. Зрозуміло, що для впровадження нової концепції об'єднання у цілісну систему університетської освіти комплексу КМА потрібні розробки на першому етапі інтегрованих навчальних планів за спеціальностями, як єдиного взаємозв'язаного плану для кожного університету, визначення базових дисциплін, своєрідного скелету. На другому етапі потрібна розробка консолідованих навчальних планів для всієї системи університетської освіти комплексу КМА.

Консолідований навчальний план для всієї системи університетської освіти комплексу КМА дозволяє мати реальний консолідований штатний розпис як по споріднених кафедрах та факультетах, так і по всьому комплексу КМА в цілому, при збереженні абсолютної самоврядності НаУКМА та МДГУ ім. Петра Могили, бухгалтерій і таке інше.

Консолідований штатний розпис так само дозволяє створити єдині для комплексу КМА спеціалізовані ради по захисту кандидатських та докторських дисертацій. Тобто взаємодоповнення та консолідація професорсько-викладацького складу в межах комплексу КМА – це природний процес об'єднання для досягнення престижної мети – покращення якості освіти від бакалавра до доктора наук власно у системі університетської освіти комплексу КМА, яка здатна автономно розвиватися, доповнюючи систему освіти Міністерства освіти і науки України.

Розроблена експертами Програми розвитку ООН концепція людського розвитку базується на чотирьох основних положеннях: рівності, продуктивності, сталості та розширенні можливостей [126, с. 253-254]:

- споконвічно усі люди повинні мати рівні можливості, що незалежать від статі, раси, національності, класової приналежності, походження, місця проживання, рівня добробуту і таке інше;
- усі люди повинні мати можливість підвищувати продуктивність своєї діяльності, повноцінно брати участь у процесі формування доходу та працювати за справедливою грошовою

винагороду;

- доступ до можливостей має бути забезпечений не тільки нинішнім, а й майбутнім поколінням за рахунок усіх форм фізичного, людського та природного капіталу;
- розвиток має здійснюватися зусиллями людей, а не тільки в інтересах людей. Розширення можливостей означає підвищення відповідальності людей за долю своєї сім'ї, країни та людства в цілому.

Для більшості людей мають високу цінність такі можливості як свобода пересування і вибору місця проживання, політична, соціальна та економічна свобода, право на створення сім'ї, реалізації творчих здібностей, гарантія прав людини та інше. Концепція людського розвитку передбачає можливість людей покращувати своє здоров'я, здобувати знання і професійні навички при одночасному використанні досягнутих результатів, що надають ці можливості для відпочинку, праці, політичного, громадського та культурного життя. Збалансованість цих двох аспектів надає можливість досягти сталого людського розвитку [126, с. 254].

Як зазначає О.В. Глузман “відповідно її системно-структурному, системно-функціональному та системно-генетичному проявленню університетська педагогічна освіта розглядається у трьох взаємопов'язаних аспектах: змісту, функціонування та розвитку” [20, с. 120].

О.В. Глузман визначає основні протиріччя як джерела розвитку університетської педагогічної освіти, що угруповує за трьома характерними ознаками.

Протиріччя соціально-економічного характеру між:

- динамічними потребами суспільства й можливостями університетів, повільним ростом матеріально-технічної бази;
- авторитарним, адміністративно-командним стилем управління й тенденціями до автономії;
- необхідністю і можливістю підготовки по новим спеціальностям;
- вимогами до особистості й фактичним рівнем здатності випускників до виконання соціальних та професійних функцій.

Протиріччя методологічного характеру між:

- зростаючими теоретичними вимогами до ствердження цілісної системи підготовки й недостатністю методологічної розробки цієї проблеми;
- масово-репродуктивною підготовкою й індивідуально-творчим характером діяльності викладача;

- цілями та задачами університетської освіти й суб'єктивно визначеним обсягом та структурою навчальних дисциплін.

Протиріччя змістовно-процесуального характеру між:

- безперервним підвищенням обсягів навчального матеріалу й часом, що заплановано на підготовку фахівця та відмінностями серед студентів;
- потребою інтеграції дисциплін й диференціацією їх викладання;
- абстрактністю викладання й конкретністю задач професійної діяльності;
- теоретичними формами навчання й практичним характером діяльності спеціаліста;
- рівнем викладання й реальними вимогами за місцями працевлаштування спеціалістів;
- технологічною структурою педагогічного процесу й потребою у творчих, активних, самостійно мислячих фахівцях;
- необхідністю безперервної підготовки викладача-професіонала й відсутністю взаємозв'язків університетської освіти з післядипломною освітою [20, с. 122-123].

За результатами системного аналізу О.В. Глузман доводить, що визначені протиріччя можуть бути “розв'язані при умові реалізації наступних принципів розвитку системи університетської педагогічної освіти”: демократизації та автономізації; гуманізації, як пріоритет особистості; гуманітаризації, як пріоритет загально людських цінностей та культури; фундаменталізації; інтеграції; універсалізації; педагогізації; інтелектуалізації; безперервності освіти; інноваційності; національного й регіонального підходу [20, с. 123-125].

Джеррі Е. Гудісон відмічає, що як і у багатьох країнах світу, вища освіта Великобританії “переживає період швидких змін” [26, с. 91]. Вчений розглядає запропоновану Джоном Біггсом у 1993 році “модель третього ступеня освіти”, ..”як відкриту систему з власною екологією: “В екології системи зміна в будь-якому з компонентів залежно від характеру вже досягнуто стану рівноваги або викличе суспільні зміни і тим самим створить нову рівновагу, а отже, і нову систему, або компонент, у якому відбулася зміна, буде поглинуто, а система збереже свій статус-кво” [26, с. 91-92].

Розмірковуючи над особливостями суспільства людей, як складної соціальної системи М.М. Амосов зазначає. “Вони дійсно перетворились у дуже складну, цілком сталу систему нового, третього рівня. У людської спільноти як системи чітко відокремлюються три рівня різноманіття: структури з молекул, що уявляють собою клітини,

структури з клітин – індивідууми та структури з людей – суспільство. До цього слід додати ще такі речі – моделі, які створені людиною і які займають міцне місце у загальній системі “людство”. Таким чином, виникла дуже складна система з колосальним різноманіттям, і як слідство, і програмами” [3, с. 35-36]. Далі вчений відмічає “деякі закономірності у процесі розвитку систем:

1. Відділення структур, що отримують та обробляють інформацію від других, що моделюють та здійснюють власні дії, тобто такі що видають інформацію назовні.

2. Системи у процесі удосконалення не утворювалися цілком знову, а склалися з уже існуючих більш простих, яким були притаманні власні програми... У процесі еволюції древні програми не знищуються, а лише обмежуються і пригнічуються” [3, с. 35-36].

Серед безмежного багаття взаємодії між різними рівнями структур у системі та їх програм М.М. Амосов відрізняє типові напрямлення – це субординація, синергізм чи паралельна діяльність, антагонізм чи боротьба і протиріччя та перешкоди чи “шум”.

За даними на 1975 рік, що наводить один з відомих радянських ґрунтознавців В.А. Ковда, людство утворює  $2 \cdot 10^{10}$  т/рік відходів органічного походження, а увесь живий світ біосфери, який залишився, –  $10^7$  т/рік. Тобто людство “виробляє” у 2000 разів більше [80, с. 8]. Це є свідченням суттєвого впливу людства на біосферу, на процес її еволюції. Розмірковуючи над цими цифрами, ми дійшли висновку, що, можливо, з часом людство використає усі природні ресурси, що сформувалися на Землі. Відомо, що Земля виникла 4,5 млрд. років тому [80, с. 14]. Але консервування, накопичення природних ресурсів, сонячної енергії стало можливим лише з формуванням білкових форм життя та розпочалось 2 50 ± 100 млн. років тому. Енергія Сонця забезпечила еволюційне перетворення літосфери, гідросфери та атмосфери Землі. Це дало можливість виникнення і подальшої еволюції живої матерії. Інтенсивність цього засвоєння регламентується інтенсивністю асиміляції хлорофілу, тобто в межах до 5%, у середньому  $\approx 2,5\%$  від кількості променистої енергії Сонця, що потрапила до Землі.

Сучасний стан природи Землі, частка якої перетворена у форму живої матерії під впливом сонячної енергії, можливо розглядати в якості природних ресурсів, що використовує людина для забезпечення свого існування. Виникає природне питання: скільки і як суспільство може використовувати природних ресурсів, щоб забезпечити якісне життя усім на Землі? При цьому все більше і більше людей

усвідомлюють, що стихійний, неконтрольований розвиток, ріст продуктивних сил неминуче призведе до катастрофи. Розвиток цивілізації повинен спрямовуватися на загальні для всієї планети цілі.

Синергетика (від древньогрецького слова “synergeia” – співдружність) характеризує процеси або явища, що сумісно дають. Ми розподіляємо думку як В.І. Вернадського, так і М.М. Моїсеєва, що процеси розвитку живої та неживої природи, суспільства є взаємозв’язаними, слідує та визначаються єдністю законів природи, утворюють загальні процеси розвитку, яким управляють об’єктивні закони. Феноменом розвитку життя на планеті є розум, який є результатом розвитку самої природи і не може змінювати її законів. Але розум, мабуть, і виник тому що здатен формулювати цілі розвитку і при цьому для їх досягнення мусить відшукувати шляхи та діяти у відповідності до цих єдиних законів.

Як зазначає М.М. Моїсеєв, “принцип матеріальної єдності світу і принцип розвитку – тільки таке з’єднання і може слугувати гносеологічною базою системи знань, у яку одного разу буде вкладена сукупність відомостей, які зростають начебто лавина, про всі ті процеси розвитку, з якими нас зіткає людський досвід і який є лише фрагментом єдиного процесу – світового процесу саморуху, самоорганізації матерії” [80, с. 11].

Саме розум, колективний розум людства може спрямувати розвиток цивілізації за трьома сценаріями. Перший сценарій, коли відбувається неконтрольований процес стихійного розвитку непродуктивних сил, неминуче приводить до хижацького використання природних ресурсів, що акумульовані на планеті протягом останніх 2,5 млрд. років з моменту виникнення Землі 4,5 млрд. років тому. У цьому випадку життя на планеті забезпечується за рахунок поглинання ресурсів, тобто за рахунок майбутніх поколінь. Сьогоднішня цивілізація позбавляє майбутнє покоління права на життя, оскільки залишає покоління без необхідних природних ресурсів. Такий сценарій вважається тупиковим та неминуче веде до загальної катастрофи цивілізації.

Другий сценарій, коли рівень споживання людством природних ресурсів знаходиться на максимально можливому для планети критичному рівні. Він скоріше відповідає визначенню як критичний і утворює своєрідну точку, момент біфуркації. Внаслідок розвитку подій, що неможливо передбачити, в цей момент подальший розвиток цивілізації відбувається або за сценарієм хижацького використання природних ресурсів, або відбувається перехід до збалансованого

розвитку.

Третій сценарій, коли людство переходить на керований розвиток, спрямований на досягнення загальних цілей, які гармонійно враховують потреби та можливості всіх без винятку людей. При цьому враховуються не лише потреби сьогодення, але й можливість існування і майбутніх поколінь. Така концепція сталого розвитку набула майже культового звучання, коли у 1987 році комісія ООН під керівництвом Гру Харлем Брунтланд опублікувала звіт “Наше спільне майбутнє”. Визначення комісії Брунтланд говорить лише про те, що сталий розвиток означає розвиток, який не збіднює майбутнє. Досягнення сталості розуміється у тому сенсі, щоб рівень використання ресурсів був достатнім для забезпечення гарного життя населення та знаходився в межах екологічних можливостей довкілля. З одного боку, збільшення чисельності населення й обсягів виробництва не повинно виштовхувати людство за межі сталих екологічних можливостей щодо поновлення ресурсів і поглинання відходів. З другого боку, після досягнення цих меж виробництво і відтворення населення повинні здійснюватися виключно з метою репродукування. Фізичне, кількісне зростання повинно припинитися, тоді як якісне поліпшення повинно продовжуватися.

Відзначимо, що “відповідно до другого начала термодинаміки запас енергії у Всесвіті зсякає” [125, с. 23-24], тобто неминуча “теплова смерть”, тому що ресурси планети скінченні. Оскільки здатність системи підтримувати організаційну структуру знижується і “хоча саме організація надає системі властивого їй різноманіття”, то друге начало термодинаміки передбачає все більш “однорodne майбуття”.

Відповідно до класичної тріади Ч. Дарвіна, навпаки, еволюція розвивається “від простого до складного, від нижчих форм життя до вищих, від недиференційованих структур до диференційованих”. Тобто спостерігається, навпаки, “все більш тонка організація”.

Саме намагання розв’язати означені суперечності дозволило “брюссельській” групі дослідників, навколо керівника Іллі Романовича Пригожина, лауреата Нобелівської премії 1977 року, встановити нове співвідношення між випадковістю та необхідністю, що доповнюють одна одну та відіграють важливу роль у долі системи. Дослідники дійшли висновку, що тільки у випадку, коли система в процесі життєдіяльності веде себе достатньо випадково, у її описі виникає відмінність між минулим та майбуттям, тобто необерненість. Але необернені процеси є джерелом порядку.



І.Р. Пригожиним запропонована своєрідна інтерпретація другого начала термодинаміки. За думкою І.Р. Пригожина та І. Стенгерс, “ентропія – це не лише беззупинне зісковзування системи до стану, який позбавлений якої-небудь організації. При певних умовах ентропія стає прабатьківщиною порядку” [125, с. 25]. Для відкритих систем з достатньо випадковою поведінкою необернені процеси породжують структури з високим рівнем організації. Оборненість, що властива для замкнених систем, та необерненість, що властива “всій останній частині Всесвіту”, є двома рівноправними альтернативами, що доповнюють одна одну. Для реалізації концепції сталого розвитку потрібне визначення як кількісних меж, так і якісних положень, що дозволяють організувати гідний рівень життєдіяльності, але не за рахунок наступних поколінь професорсько-викладацького персоналу та студентів, оскільки мова йде про університетську систему освіти.

Дослідженням “брюссельської” групи є розвиток складних систем, відтворення цілого зі складових частин та використання їх ідей і для фізики, і для біології, як природничих, так і гуманітарних наук. І.Р. Пригожин та І. Стенгерс відмічають, що “лінійна термодинаміка описує” стабільну, передбачувану поведінку систем, що прагнуть до мінімального рівня активності, який сумісний з потоками, що їх живить. З того, що лінійна незрівноважена термодинаміка так само, як і зрівноважена термодинаміка, дозволяє опис за допомогою потенціалу, тобто виробництво ентропії, слідує, що і при еволюції до рівноваги, і при еволюції до стаціонарного стану система “забуває” початкові умови. Якими б не були початкові умови, система рано чи пізно перейде до стану, що визначається граничними умовами. Як наслідок реакція такої системи на будь-які зміни граничних умов стає передбачуваною” [94, с. 193].

На нашу думку, для університетської системи освіти з урахуванням масштабу часу, етапів її розвитку слід відокремити лінійну, як ріст, так і нелінійну, як розвиток, дільниці. Стадії зростання, лінійній дільниці, характерний рівень активності, як правило, адекватний рівню джерел життєзабезпечення. Стадії розвитку, нелінійній дільниці, для якої характерним є підвищення, формування та забезпечення якості у досягненні мети діяльності, визначення граничних умов залежить як від соціально-економічних умов, так і культурного середовища.

Для університетської системи освіти у процесі її життєдіяльності як склад, так і характер взаємодії компонентів неможливо рахувати як задані. Тобто визначення самої університетської освіти потрібно

модифікувати у процесі, під час еволюції системи. Проблема сталості системи у відповідь на введення нових елементів, їх здібності у залученні до взаємодії пов'язує такого роду еволюцію з поняттям структурної сталості.

Введення невеликої кількості нових елементів у систему створює мережу реакцій між компонентами. “Нова мережа реакції починає конкурувати зі старими засобами функціонування системи. Якщо система структурно стала відносно вторгнення нових одиниць, то нові режими функціонування не встановлюються, а самі нові одиниці (“інноватори”) загинуть. Але якщо структурні флуктуації з успіхом “вживлюються” (наприклад, якщо нові одиниці розмножуються достатньо швидко і встигають “захватити” системи до того, як загинуть), тоді уся система перебудовується на новий режим функціонування: її активність підкоряється новому “синтаксису” [94, с. 251].

Процес часової еволюції шляхом утворення послідовності все більш упорядкованих дисипативних структур є характерним для процесів самоорганізації відкритих систем.

Існує два принципово різних процеси еволюції. Для закритої системи процес еволюції веде до теплової рівноваги, але згідно з термінологією І.Р. Пригожина – до фізичного хаосу. Для відкритої системи процес еволюції може відбуватися за сценарієм самоорганізації. Потрібна кількісна характеристика ступеня упорядкованості різних станів для обрання найбільш ефективного шляху, схеми-маршруту самоорганізації.

Зростання швидкостей майже у всіх процесах діяльності людини, докорінність змін соціально-економічних відносин в Україні потребують на цей виклик відповідальних змін і в освітянській галузі. Класична педагогічна спадщина А.С. Макаренка безпосередньо звертає увагу дослідників на цей феномен: “Педагогіка – річ перш за все діалектична, не може бути встановлено ніяких абсолютних правил педагогічних мір чи систем. Усіляке догматичне положення, що не виходить з обставин і вимог даної хвилини, даного етапу, завжди буде порочним” [60, с. 362].

Тобто розвиток є необхідною умовою перш за все самої педагогічної дії, педагогічної науки та практики. На нашу думку, без взаєморозвитку студентів, професорсько-викладацького персоналу, навчально-виховного процесу, науки неможливо досягти головної мети – сформувати особистість.

Ми розділяємо думку, що висловлює Ю.П. Азаров: “Оновлення –

закон розвитку освіти” [1, с. 152]. Тобто розвиток – це властивість інноваційної університетської системи освіти, притаманні їй гнучкість, мінливість, динамізм. А реальні умови як внутрішнього так і зовнішнього середовища встановлюють своєрідний коридор, в межах якого можливий багатоваріантний пошук, рух усіх складових навчально-виховного процесу.

Згідно з теорією змін, на систему, що знаходиться у неврівноваженому стані, діють флуктуації, що загрожують її структурі, і виникає критичний момент – система потрапляє у точку біфуркації. В цій точці неможливо передбачити, у який стан перейде система. Випадковість впливає на перехід системи, або того, що від неї залишилось, на новий шлях розвитку. На цьому новому шляху, тобто після проходження точки біфуркації, знову вступає в силу принцип детермінізму, але лише тільки до нової точки біфуркації, виникнення якої передбачити також неможливо. Тобто випадковість відіграє суттєву роль лише у ближньому оточенні та у самій точці біфуркації, а в інтервалах між послідовністю біфуркації відбуваються строго детерміновані процеси. Отже, ми дійшли до визначення характеристик розвитку університетської системи освіти:

- 1) фундаментальна – це протиріччя, що притаманні відкритим системам і є рушійною силою розвитку, процесу, системи;
- 2) рівень досягнутого стану, з якого повинен іти розвиток;
- 3) рівень досягнутого, який слід вміти об’єктивно виявляти;
- 4) індивідуалізація навчання, яка потрібна протягом усього часу навчання;
- 5) спеціальні засоби розвиваючого навчання, розвиваючі завдання, на які спирається розвиток особистості;
- 6) цілеспрямована діяльність з урахуванням індивідуальних особливостей з орієнтиром на розвиток природного творчого потенціалу кожного.

Оскільки концепція сталого розвитку відноситься до глобальних і торкається усіх країн, саме тому вона поступово стає своєрідною сучасною філософією виживання цивілізації. Але вирішення глобальних проблем знаходиться поза межами теми нашого дослідження, яке сфокусовано на пошук шляхів, умов для забезпечення життєдіяльності університетської освіти як для сьогодення, так і для майбуття. Цілком зрозуміло, що визначення шляхів та умов досягнення цієї мети будеється на використанні загальних законів природи, положень та принципів, що акумулюють наукові досягнення людства. Тому від проблем планетарного

масштабу перейдемо до проблем регіонів, в яких і функціонують різні за формою організаційно-педагогічні системи університетської освіти, що у максимально можливому ступені враховують можливості та особливості регіонів, областей України.

Побудові теорії розвитку системи народної освіти Росії присвячена робота О.М. Новікова, де вченим викладені основні ідеї розвитку освіти: гуманізація, демократизація, випереджуюча та неперервна освіта. При цьому кожна з цих ідей розкрита через більш ніж 20 принципів, що виступають як основні висхідні положення, структурні елементи педагогічної теорії [86, с. 20-23].

У дослідженні О.М. Новікова надана “авторська концепція розвитку російської освіти в умовах переходу людства в постіндустріальну епоху розвитку”. Автор надає чотири провідні ідеї, що відповідають чотирьом основним суб’єктам – “споживачам освіти”: особистості, суспільству, виробництву та самій системі освіти. При цьому кожна з провідних ідей розвинута сукупністю принципів й умовами їх реалізації.

Ідея гуманізації освіти через принципи освіти: гуманітаризації; фундаменталізації; діяльній спрямованості; національного характеру.

Ідея демократизації освіти через принципи: рівних можливостей; різноманіття освітніх систем; співробітництва; відкритості; регіоналізації; суспільно-громадського управління; самоорганізації навчальної діяльності.

Ідея випереджаючої освіти через принципи: випереджаючого рівня освіти; випереджаючої підготовки кадрів у регіоні; саморозвитку особистості.

Ідея безперервності освіти через принципи: базової освіти; багаторівневості освітніх програм; доповнюваності базової й післядипломної освіти; маневреності освітніх програм; наступності освітніх програм; інтеграції освітніх структур; гнучкості освітніх форм [86, с. 2, 262].

Наведені ідеї, принципи та умови їх реалізації, на думку О.М. Новікова, є “спробою побудувати теорію розвитку системи народної освіти Росії” [86, с. 257]. Але ми вважаємо їх підґрунтям теорії або цілісної концепції сталого розвитку системи освіти, стратегії для досягнення цілей сталого розвитку цивілізації.

В.С. Журавський, спираючись на роботи зарубіжних експертів [142], визначає, що “стратегія університетської освіти ґрунтується на таких пріоритетних принципах випереджаючої освіти”: фундаментальність та цілісність надання інформаційних знань;

індивідуалізація навчання; практична спрямованість знань; застосування у навчанні сучасних технологій та систем передачі знань [35, с. 132-133].

Термін “сталий розвиток” прийнятий як офіційний український відповідник англійському терміну “sustainable development”. Відповідно до найбільш поширеного визначення, що було надане у 1986 році у доповіді ООН Комісії Брунтланд, сталий розвиток має “задовольняти потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби”.

Тотальна глобалізація соціальних та економічних процесів змушує звернути увагу, по-перше, на розгляд дійсних процесів, визначити чинники цих перетворень. Глобальні процеси мають характер невідновлюваності, оскільки охоплюють безпосередньо продуктивні сили та структуру економіки. Реструктуруючі сили носять взаємозв’язаний та взаємовпливовий, тобто інтерактивний, характер. Проблеми розвитку неможливо аналізувати без врахування глобальної ролі інформаційного чинника, нових технологій, переходу до економіки послуг, стрімкого руху товарів та капіталу через кордони. Перед людством постає дилема: чи пірнути у вир глобальної багатоаспектної кризи, чи намагатися якимось керувати цими глобальними перетвореннями за допомогою економічних та соціальних рішень на підґрунті культурно-ціннісних пріоритетів.

Другий аспект проблеми пов’язаний з питанням про роль суб’єкта в історії, під яким ми можемо розуміти як усе людство в цілому, так і соціальний прошарок, який повинен турбуватися про зміст історичного розвитку, або окремі особистості, які вносять у суспільство “нові” ідеї, ламають звичайні стереотипи і догми та ведуть інших за собою. У будь-якому випадку, щоб діяльність суб’єкта мала успіх, потрібні як порозуміння реальних процесів, освіченість, так і спрямованість і намагання знизити або ж модифікувати рух соціуму. Для цього порозуміння потрібно з’ясувати реальні динамічні сили, які діють у суспільстві, конкретизувати їх по відношенню до однієї з найважливіших складових – до університетської системи освіти, а також визначити комплекс поглядів та уявлень на ці динамічні процеси серед теоретиків педагогіки і практиків організації функціонування вищих навчальних закладів.

Головні світові соціально-економічні явища справляють все більший вплив на систему освіти. Розвиток системи освіти відповідає розвитку суспільства [50, с. 61], а напями реформування вищої освіти мають адекватно враховувати тенденції реформування соціально-

економічних відносин у країні [127, с. 170-176].

У 2000 році понад 80% населення світу значних зусиль докладало у боротьбі за виживання. Як свідчать прогнози [15, с. 46], через 25 років ця кількість людей сягне 90%. За дослідженнями Комісії ООН, прибутки всього 1% найбагатших людей у 2001 році еквівалентні прибуткам 57% найбіднішого населення планети. Близько 25 млн. осіб, що складає 10% населення США, має сукупний прибуток вище, ніж сукупний прибуток 43% населення світу [32, с. 1, 70]. Цивілізація, де весь час поглиблюється небезпечний розрив між багатими та бідними державами та людьми, не може вважатися сталою.

В.І. Супрун звертає увагу на те, що, починаючи з 1987 року, лідери країн третього світу дійшли висновку, що ставати на шлях економічного змагання, гонки з самого початку відомої не вигідної позиції – означає привести ту чи іншу країну з постіндустріального співтовариства на грань соціального вибуху [123, с. 12].

Поняття “сталий розвиток” виникло, перш за все, всередині блоку екологічних проблем як домінуюча течія після закінчення етапу холодної війни. Все більше людей розуміють необхідність знайти якусь усталену рівновагу між природою та суспільством. Необхідність побудови сталого суспільства з часом перемогла та порушила захисний пояс старих парадигм росту, валового національного продукту як цілей соціального розвитку. Концепція сталого розвитку почала перетворювати свідомість епохи індустріалізації у збалансоване екологічне бачення.

На самміті “Планета Земля” в Ріо-де-Жанейро у 1992 році концепція сталого розвитку набуває широкого розповсюдження та нового імпульсу. Було визначено, що в оцінку національних досягнень потрібно включати вартість витрат на оточуюче середовище. При Організації Об’єднаних Націй була створена Комісія з питань сталого розвитку. На Всесвітньому Форумі Неурядових Організацій була зроблена спроба вироблення індикаторів соціального та економічного прогресу. Проблема критерію сталості виступає як одна з самих важливих, а мета полягає у тому, щоб створити умови для більш або менш рівноважного задоволення потреб існуючого покоління без створення загрози задоволенню потреб майбутніх поколінь.

Потрібно усім чітко усвідомлювати, що людство на шляху свого розвитку входить у глобальну багатоаспектну кризу, що містить такі складові проблеми, як демографічну, продовольчу, енергетичну, екологічну, гуманітарну, соціально-економічну та політичну. Глобальний характер кризи несе загрозу самому існуванню людства.

О.С. Разумовський зазначає, що цей феномен є історично новим [101]. Саме глобальний характер визначає потребу прийняття усіма моделі сталого розвитку людства, в центрі якої розташовуються люди та їх права на здорове та плідне життя. При цьому людство повинно жити у гармонії і врівноваженій взаємодії з природою, яка потребує турботи й охорони. Згідно з принципами гуманізму і демократії у суспільстві повинно бути забезпечено рівне задоволення потреб розвитку і якості життя, включаючи якість оточуючого середовища, рівень життя, культури й освіти, можливості для наступних поколінь [103, с. 3]. На думку вченого, сталий розвиток людства можливий лише при виконанні наступних умов:

- заміна існуючих технологій на більш чисті і менш енерго- і ресурсоемкі;
- поступова заміна невідновлюваної сировини на відновлювану;
- зниження темпів приросту чисельності людства;
- ріст продуктивності праці, що приведе до підвищення якості життя;
- ріст наддержавного регулювання й управління через ООН та її установи;
- ріст державного регулювання й управління.

Власне, наддержавне і державне регулювання й управління забезпечують реалізацію зазначених цілей та умов на підґрунті перенесення центру ваги, пріоритету від індивідуальних інтересів до суспільних.

У той же час поширення суто ринкових принципів поведінки на всі сфери суспільного життя вкрай небезпечно. Спостерігається відторгнення будь-яких фундаментальних морально-етичних і духовних цінностей, які напрацьовані суспільством у процесі попереднього розвитку на шляху своєї історії. Утверджується пріоритетність ринкових цінностей над соціальними та духовними, замінюються фундаментальні принципи суто ринковою доцільністю. Внаслідок цього суспільство втрачає свої ціннісні орієнтири. Як небезпідставно наголошує відомий фінансист Дж. Сорос, “коли люди відмовляються від своєї віри у фундаментальні принципи і намагаються керуватися виключно результатами своїх дій, суспільство втрачає стабільність” [121, с. 24]. Сучасна модель глобалізації в першу чергу для себе, для її окремих суб’єктів, а не глобалізація для всіх, є глибоко хибною [15, с. 49].

На жаль, існуюча глобальна економічна система, в центрі якої знаходиться ринок та не задіяні інші соціальні, політичні та духовні

регулюючі механізми, не здатна забезпечити гармонію цивілізації на планеті Земля.

Г.Г. Малинецький наводить **три віхи історії розвитку** світогляду, ставлення, відношення існуючого покоління до нащадків [61, с. 539]. Вісімнадцяте століття з відомим висловом Людовіка **“Після мене – хоч потоп”**. Друга віха, вісімдесяти роки двадцятого століття, характеризується словами Нобелівського лауреата, ліберально-демократичного класика Фрідріха Августа Хайєка про те, що **ми не повинні особливо турбуватися про наступні покоління, оскільки останні не в змозі подбати про нас**. Наступна, третя, віха у 1992 році на Міжнародній конференції ООН у Ріо-де-Жанейро охарактеризувала імперативом **сталого розвитку людства, правом на розвиток існуючих поколінь не за рахунок наступних поколінь, не позбавляючи можливості розвитку**. Стало зрозуміло, що зі старим світоглядом, стереотипом мислення на шляху технологізації цивілізації, за яким людство впевнено рухалося впродовж останніх чотирьох століть, однозначно не вижити нікому. Тому багато свідчень – від Хіросіми та Чорнобиля до бомбардування у центрі Європи сербів та терористичні акти 11 вересня 2001 року у США. Саме дії локального характеру мали глобальний ефект.

Потрібен збалансований розвиток людства в цілому, відмова від багатьох звичайних речей. Знов постає проблема формування “**нової людини**”, нового рівня світогляду вільної людини, здатної діяти в обмежених умовах, в гармонії з оточуючим середовищем, коли у суспільстві повинні бути забезпечені рівні задоволення потреб у розвитку і в якості життя, культурі та освіті, включаючи можливості для наступних поколінь.

Мова йде про вирішення задач значного масштабу – про управління не тільки економікою, але і всім історичним процесом. Щоб аргументовано приймати відповідальні рішення, людині потрібно реально уявляти, між чим потрібно здійснити вибір. Потрібно використовувати методи математичного моделювання систем, що знаходяться у розвитку, для оцінки можливих варіантів траєкторії розвитку суспільства. Як свідчить досвід, талановито сформульована задача є більш вагомим досягненням, ніж можливості обчислювальної техніки на шляху досягнення мети [61, с. 545]. Слід зробити справу, а не лише обмірковувати її. Як зауважує Г.Г. Малинецький, нові задачі придумати значно важче, ніж вирішувати традиційні, лише залучаючи нові обчислювальні можливості комп’ютерної техніки [61, с. 545]. Ще один не менш важливий фактор – це надання студентам можливості



працювати самостійно. Самостійні роботи слід поєднувати з відкритим та фактично необмеженим доступом до найкращих поколінь персональних комп'ютерів з фантастичними ресурсами. Тоді створюється своєрідне творче, вільне та продуктивне середовище. Утворюється своєрідна аура, коли студент самостійно, згідно з власними уявленнями та пріоритетами, може ставити обчислювальні експерименти, працювати в той час, коли він має натхнення. Така організація самостійної роботи студентів дозволяє досягти головного – пробудити та підтримувати сталий інтерес, мотивацію.

Темпи життя можливо оцінювати за допомогою різних статистичних даних. Так, складність людського життя дедалі збільшується зі зростаючою швидкістю. Кількість людей на земній кулі зросла, всі ми взаємодіємо один з одним все частіше, пересуваємося все з більшою швидкістю. Утворюється все більше речей, зростає їх різноманіття, вони все ускладнюються. Розповсюджується розвиток систем великого масштабу – це закономірний етап в історії всесвітньої техніки, результат кількісного та якісного зростання складності техніки, її революційного перетворення.

Різноманіття обладнання і складність функцій, які властиві системам великого масштабу, потребують особливого підходу до вивчення та проектування цих систем. Потрібно враховувати якісно новий характер великих систем. Звідси і виникає комплекс особливих теоретичних і практичних питань, які об'єднані під назвою “системотехніка”. Як визначають Гаррі Гуд та Роберт Маком, а також як свідчить практика вітчизняних досліджень, проектування систем великого масштабу розпадається на дві досить яскраво означені стадії: визначення функцій і структури системи в цілому; вибір та проектування компонентів (елементів) системи [25].

Перша стадія – функціонально-структурна чи “макропроектування системи”. При її реалізації потрібні фахівці широкого профілю, які мають загальні широкі знання і кругозір та усвідомлюють специфіку складних систем. Вони можуть охопити систему в цілому та здатні залучити фахівців інших, більш вузьких профілів, для більш глибокого рішення різних специфічних сторін та функцій системи. Зазначені спеціалісти, як інженери-системотехніки (system engineers) чи системні аналітики, і є провідними (головними) фахівцями у виробленні загального підходу до складних систем. В той же час інженерів-системотехніків доцільніше називати не спеціалістами, а універсалістами (generalists) [25], тобто фахівцями, які націлені на загальне, універсальне, чому і

підпорядкована діяльність більшості університетів класичного типу.

Друга стадія – проектування компонентів чи “мікропроектування системи”. При її реалізації необхідні фахівці вузького профілю, тобто спеціалісти, які спрямовані на властиве, спеціальне, все те, що притаманне окремому компоненту, на підготовку яких і спрямовані професійні інститути класичного типу.

Сучасний університет інноваційного типу і відповідає потребам цивілізації по підготовці універсалістів, кадрового потенціалу широкого профілю, який орієнтовано на вирішення завдань з розвитку складних систем, які оточують людину. Тому і сам університет у сучасному стані відповідає визначенню та призначенню складних систем. Мова йде про функціонально-структурне проектування складної університетської системи освіти, яка на сучасному, міждисциплінарному та полікультурному рівнях являє собою органічне поєднання навчальної та наукової підсистем, які доповнюють одна одну та утворюють єдину цілісну освітянську систему.

Спираючись на проведений теоретико-методологічний аналіз, ми дійшли висновку, що характерними рисами університетської освіти як складної організаційно-педагогічної системи є:

- Цілісність або єдність системи – наявність у всієї системи загальної мети, загального призначення. Університетська система освіти повинна відповідати оптимальними відгуками на множину вхідних впливів при визначеному критерії, показнику ефективності.
- Складність системи за складом, що вміщує велику кількість компонентів, виконуючих функцій, велика по кількості входів та по власній абсолютній вартості.
- Складність поведінки, функціонування університетської системи освіти – оскільки відображається складними взаємозв'язками, характеристиками, які описують систему, а зміна однієї характеристики призводить до змін багатьох інших характеристик.
- Непередбачуване за часом надходження зовнішніх впливів на входи університетської системи освіти, тобто неможливість точного передбачення навантаження на систему.
- Наявність змагальних, конкурентних об'єктів, які впливають на функціонування університетської системи освіти.

Чітке усвідомлення свого призначення і оточення, міри узгодженості першого і другого, як правило, втілюється у визначенні

місії організації. Глобальною місією сучасної Києво-Могилянської академії (КМА) виступає її прагнення до утворення незалежної, альтернативної системи освіти за рівнем якості особистого розвитку, яка діє паралельно з системою Міністерства освіти і науки України та спрямована на об'єднання навколо себе найбільш активної, творчої інтелігенції та найбільш ініціативної молоді.

Щоб відповідати глобальній місії, сучасний університет інноваційного типу, по-перше, повинен бути системою, якій притаманні додаткові властивості. Головною властивістю університетської системи освіти є технології організації навчання кадрового потенціалу, які ефективні як у столиці, так і в регіоні та які впроваджують власний еталон якості освіти.

Ми глибоко переконані, що надзадачею університетської системи освіти є визначення виваженої стратегії розвитку нації. Зараз, як ніколи, країні потрібні молоді інтелектуальні лідери, які підготовлені в інтересах національної безпеки України. Університетська система освіти як державна інституція потрібна Україні, а головне її завдання полягає в тому, щоб переконати Україну в цій потребі.

На Глобальному Форумі з розвитку менеджменту та бізнес-освіти в Чикаго Гаррі Тукер, Голова Ради директорів Motorola, Inc., підкреслив, що заклади бізнес-освіти мають бути настільки близькими до споживачів своєї діяльності, щоб стати "генетично однією командою" [17].

Одним з висновків, який ми робимо з наведеного, полягає у тому, що ми повинні керуватися в своїй діяльності тими ж принципами побудови успішних організацій, яким ми вчимо наших студентів, клієнтів. Університети, що організують бізнес-освіту, повинні бути організаціями-лідерами. Щоб стати "генетично однією командою", потрібно, знову ж таки, об'єднати навчання студентів з практичною діяльністю у сучасному бізнесі безпосередньо під час навчання та безпосередньо поруч і разом із сучасними лідерами бізнесу, спираючись на бізнесові структури як на базу організації сучасного, ефективного інноваційного навчального процесу.

На початку виникнення та становлення самостійної України гостро стає проблема використання всього передового, що зробила світова вища школа для залучення молодого покоління до відродження держави, забезпечення єднання нації навколо розбудови економічно розвиненої країни, яка активно працює над інтеграцією у світовий економічний, освітній та науковий простори.

Стратегічним планом досягнення цієї мети стає формування кадрового потенціалу професорсько-викладацького складу НаУКМА,

своєрідної збірної вчених, освітян України, та на цьому підґрунті – розробка і впровадження власних критеріїв оцінки якості навчання, з видачею власного диплома НаУКМА одночасно з дипломом державного зразка.

Актуальність та масштабність поставлених завдань визначили утворення філій Києво-Могилянської академії у регіонах, які повинні відігравати роль каталізатора розвитку державоутворюючих інституцій у регіонах України, бути своєрідним активним інституційним громадянином. Утворення мережі вищих навчальних закладів системи Києво-Могилянської академії сприятиме формуванню відношення держави до розвитку освіти як до найвищого із пріоритетів розвитку суспільства. Потрібні механізми, які б забезпечували повне усвідомлення усіма викладачами та персоналом культурних цінностей школи, необхідності інтеграції кожного викладача та працівника в єдине навчальне середовище.

Організаційне забезпечення об'єднання ресурсів регіону створює умови для того, щоб викладачі були не тільки ознайомлені з останніми тенденціями, концепціями та позитивним діловим досвідом, але і були їх носієм, були в змозі пов'язати свої предмети з іншими предметами програми та були в змозі поєднувати теоретичні концепції з відповідним діловим досвідом у процесі викладання.

Широке визнання НаУКМА як організації-лідера вищої школи відбувається через визнання університету як центру досліджень та інновацій, як форуму для дискусії та центру розповсюдження позитивного досвіду.

Тобто сучасна Києво-Могилянська академія виступає своєрідним об'єднанням центрів кристалізації провідних професорсько-викладацьких кадрів, активних, творчих, обдарованих і позитивних представників ділових кіл як у центрі, навколо НаУКМА, так і у регіоні навколо МФ НаУКМА, а зараз – навколо МДГУ ім. Петра Могили, зорієнтованих на створення у навчальних закладах організаційної культури, сприятливої для інновацій. Таке об'єднання центрів кристалізації являє собою цілісну систему університетської освіти комплексу Києво-Могилянської академії з власними критеріями оцінки якості, які б сприяли необхідній зміні особистості та визначенню життєвих планів.

Якість роботи групи людей дуже залежить від здібностей особистостей, які утворюють групу, і досить слабо залежить від того, як ці люди організовані у групу. Тобто добрі працівники працюють достатньо добре майже при будь-якій організації, але все ж таки краще

при добрій організації. Неспроможні працівники працюють погано незалежно від будь-якої організації. Але здобутки при хорошій організації та хороших працівниках варті зусиль на пошук ефективної організаційної структури групи [25].

Складність сучасних систем, до яких відносять університетську систему освіти, обумовлює постійний аналіз умов функціонування та пошук шляхів забезпечення сталого розвитку у нестабільних умовах взаємодії з різноманітними компонентами ринкової економіки. Розвиток складної університетської системи освіти забезпечують цілі колективи працівників, до складу яких входять як фахівці-практики, так і дослідники-теоретики. Існують взаємні невдоволення представників цих двох груп, які мусять знайти шлях до компромісу. Так, практики незадоволені затримками, обережністю теоретиків. Навпаки, теоретики незадоволені прагматичним ставленням практиків, що веде до зниження якості заради виграшу у часі, коштах та інших ресурсах [25].

В сучасних умовах динамічного суспільства сумісна робота у такому колективі, який утворює комплексну групу розвитку, потребує відповідного вдосконалення процедури обміну інформацією та рівня групового взаєморозуміння. Тому суттєва частка зусиль фахівців повинна витрачатися на самоосвіту.

Ймовірно, що краща організаційна структура групи розвитку – це та, яка понад усе підтримує потік інформації. Відокремлюють інформацію двох видів: технічні дані та інформація, яка торкається долі організації в цілому. Потрібна технічна інформація повинна передаватися швидко як із зовнішнього простору, так і з внутрішнього. Зовнішня інформація поступає з книжок, журналів, Internet, всеукраїнських та міжнародних конференцій і таке інше. Внутрішня інформація поступає зі звітів, Intranet, університетських конференцій та семінарів. Інформація служить рушійною силою, яка забезпечує діяльність групи розвитку. Якщо відсутній потік інформації, то діяльність групи розвитку зупиняється.

Групова динаміка як складова соціології та психології переконає, що розвиток складних організаційних систем краще вирішується в організаціях, які побудовані за принципом кола, коли голова організації не є керівником на етапі рішення задачі [25; 140]. Після того, як задача усвідомлена, тобто на етапі впровадження, голова знову стає керівником.

У здоровій організації її члени не втрачають час на припущення щодо подій в організації, майбутній роботі та загальному стані в

організації. Єдиний спосіб звести подібні заняття до мінімуму – це давати членам організації таку ж повну інформацію з цих питань, як і з технічних питань. Така відвертість знову ж таки призводить до труднощів, коли організація потрапляє у стан тимчасової депресії. Але добре інформована організація завжди знаходиться у кращому стані. Погані новини так чи інакше будуть відомі.

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 невідмінно 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” [117].

Підвищення ефективності університетської освіти, в умовах відсутності інвестицій у розвиток, ми пов’язуємо із пошуком нових внутрішніх ресурсів. Головним із внутрішніх ресурсів, на наше переконання, є організаційна культура, як явище, що слід діагностувати та впроваджувати зміни в обраному напрямку.

Як зазначає І.В. Андрєєва, “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 в покоління, створити невідторгненість від колективу та відданість загальній справі й висвітлювати перспективу розвитку організації, що надає заряд енергії для руху вперед” [45, 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 кординально. Поняття “клімат” базується на індивідуальному сприйнятті, яке може змінюватися разом зі змінами ситуації та виникненням нової інформації. Про культуру йдеться 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” [45, с. 204].

Для обґрунтування вибору стратегії розвитку організаційної культури, управління змінами К.С. Камерон та Р.Е. Куїнн розробили та провели всебічне випробування інструменту оцінки організаційної культури (OCAI), що дає загальний профіль культури організації [45, 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 взірєць організаційної культури.

Інструмент рейтингової оцінки дозволяє кожному з зацікавлених у змінах виокремити альтернативи за 100-бальною шкалою для шести ключових вимірювань організаційної культури [45, 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 у теперішньому. 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 середню для всіх шести відповідей А, а потім отриману суму ділять на 6. Ті ж обрахування 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,

<b>Гнучкість та індивідуальність</b>			
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
<b>A</b> Внутрішній контроль та інтеграція		<b>B</b> Зовнішнє позиціонування та диференціація	
<b>D</b>		<b>C</b>	
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
	Гладке функціонування		Перемога конкурентів
Теорія менеджменту:	Контроль сприяє рентабельності	Теорія менеджменту:	Конкуренція сприяє продуктивності
<b>Контроль та стабільність</b>			

**Рис. 1.1. Конкуруючі цінності лідерства, ефективності та організаційної теорії**

Саме рамкова конструкція конкуруючих цінностей корисна як підґрунтя по покращенню організаційної ефективності та для полегшення культурних змін, управління змінами.

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.

У табл. 1.1 наведена анкета для оцінки організаційної культури, а на рис. 1.2 – приклади співставлення теперішньої та бажаної культури однієї з організацій.

**Таблиця 1.1**  
**Анкета для оцінки організаційної культури**

1. Найважливіші характеристики університету:		Зараз	Бажано
A	Унікальний за своїми особливостями. Він подібний великій родині. Люди виглядають так, наче мають багато спільного		
B	Дуже динамічний та пронизаний підприємністю. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик		
C	Орієнтований на результат. Головна турбота – добитися виконання завдання. Люди зорієнтовані на суперництво та досягнення встановленої цілі		
D	Жорстко структурований та жорстко контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
Всього		100	100
2. Загальний стиль лідерства в університеті:		Зараз	Бажано
A	Являє собою приклад моніторингу, намагання допомогти чи навчити		
B	Слугує прикладом підприємництва, новаторства та прихильності до ризику		
C	Слугує прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Являє собою приклад координації, чіткої організації чи плавного ведення справ у руслі рентабельності		
Всього		100	100
3. Управління працівниками. Стиль менеджменту в університеті характеризується:		Зараз	Бажано
A	Заохоченням командної роботи, однотайності та участі у прийнятті рішень		
B	Заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобуття		
C	Високою вимогливістю, жорстким спрямуванням до конкурентоспроможності та заохоченням досягнень		

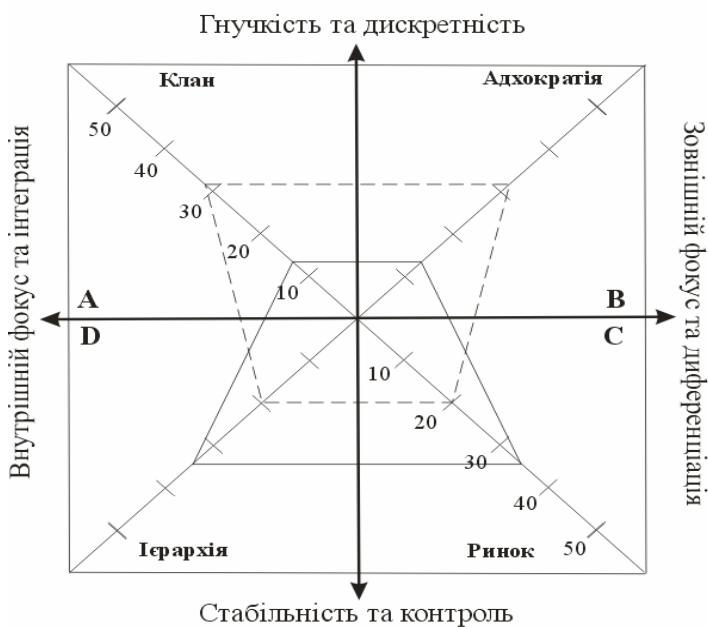
## Продовження таблиці 1.1

D	Гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченістю та стабільністю у відносинах		
Всього		100	100
4. Зв'язуюча сутність університету. Університет зв'язують у ціле:		Зараз	Бажано
A	Відданість справі та взаємодовіра. Обов'язковість університету знаходиться на високому рівні		
B	Прихильність новаторству та вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
C	Акцент на досягнення мети та виконання задачі. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога		
D	Формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного руху діяльності університету		
Всього		100	100
5. Стратегічні цілі. Університет акцентує увагу на:		Зараз	Бажано
A	Гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відкритість та співучасть		
B	Здобуття нових ресурсів та рішення нових проблем. Цінується апробація нового та пошук можливостей		
C	Конкурентних дій та досягненнях. Домінує цільове напруження сил та спрямованість до перемоги на ринку		
D	Незмінності та стабільності. Важливіше за все рентабельність, контроль та плавність усіх операцій		
Всього		100	100
6. Критерії успіху. Університет визначає успіх на базі:		Зараз	Бажано
A	Розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості робітників справою та турботою про людей		
B	Унікальної чи новітньої продукції. Це виробничий лідер та новатор		
C	Перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку		
D	Рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гнучкі плани-графіки та низькі виробничі витрати		
Всього		100	100

Дані з анкети переносимо у табл. 1.2 для обрахування середньоарифметичного значення рейтингу чотирьох варіантів відповідей на шість запитань.

**Таблиця 1.2**  
**Обрахування середньоарифметичного значення рейтингу чотирьох варіантів відповідей на шість запитань**

Варіант	Зараз						Бажано							
	1	2	3	4	5	6	$\Sigma/6$	1	2	3	4	5	6	$\Sigma/6$
A														
B														
C														
D														
Разом	100	100	100	100	100	100		100	100	100	100	100	100	



**Рис. 1.2.** Приклади співставлення організаційної культури “зараз” та “бажаного” (пунктир) стану

Перелік міркувань по підвищенню управлінської компетенції у навиках управління новаціями [45, с. 281-284]:

1. Встановлюйте систему символічних стягнень, які слід накладати, коли люди з вашої організації використовують такі “душители творчості”, як вислови типу: “Ми це вже пробували”, “Таке ніколи працювати не буде”, “Це суперечить політиці”, “Босу це не сподобається”.

2. Встановлюйте цілі та підтримуйте звітність по генеруванню вашими людьми новітніх ідей. Зробіть цю звітність невід’ємною складовою характеристики роботи кожного.

3. Розширюйте коло свого читання далеко за межі вашої галузі знання. Проводьте з людьми бесіди про їх ідеї та про те, що у них на думці, а не лише про результати діяльності, вироблення продукції та надані послуги. Починайте бесіду з питання: “Що нового ви пізнали за останній час?” Активно займайтесь пошуком нових ідей, нових думок та нових перспективних підходів. Запровадьте блокнот чи картки розміром три на п’ять дюймів для реєстрування цікавих ідей, які випало почути.

4. Підтримуйте заходи по розподілу та сполученню ідей організації вашої роботи як демонстрації внутрішніх марок, створення цільових бригад із представників багатьох функцій, симпозиуми, огляди книжкових новин чи організацію фокусних груп. Ідеї народжуються у спробах дати відповіді на запитання типу: “Що нового?”, “Над чим ви замислюєтеся?”, “Чи немає у вас проблем, які, за вашою думкою, ніхто не в змозі вирішити?”

5. Встановіть деяке поле практичної діяльності, яке повністю відділене від нормальної повсякденної роботи, але де можливо випробувати нові ідеї, де можливо займатися не дуже дорогими експериментами. Таким полем може бути реальне робоче місце, перерви у роботі чи якісь додаткові ресурси.

6. Формуйте звичайні та цільові групи із мінімумом звітної документації, у складі яких по меншій мірі одній людині ставиться задача знаходити альтернативні точки зору чи прогнозувати очікування для їх рекомендації усій групі, або використовуйте інші механізми створення атмосфери розбіжності думок.

7. Організуйте регулярний та прискіпливий моніторинг очікувань, претензій та переваг споживачів. Нічого не відхиляйте одразу як дещо неможливе. Використовуйте ідеї споживачів для стимулювання інших способів підходу до роботи. Не цурайтеся запозичувати ідеї.

8. Винагороджуйте не лише прихильників ідей та тих, хто генерує

нові підходи до роботи, але також опікунів та наставників авторів цих ідей та підходів, організаторів та помічників у розповсюдженні ідей та більш широкій реалізації нових підходів. Успіх новацій визначається якістю виконання усіх трьох ролей: прихильника ідеї, опікуна автора ідеї та організатора розповсюдження ідеї.

9. Заохочуйте навчання своїх людей у процесі діяльності. Спочатку випробуйте річ у справі, а потім проаналізуйте, чому ви навчилися на досягнутому успіху чи невдалій спробі. Не дочікуйтеся отримання повної впевненості в успіху, щоб розпочати діяти.

10. Кращі нападаючі гравці у бейсболі досягають успіху приблизно у 33% подач. Придивіться, у змозі ви очікувати більшого від своїх людей, якщо сподіваєтеся добитися від них новітнього відношення до справи. Створюйте клімат, у якому люди відчують за можливе виступити невдало та не боятися визнати невдачу.

11. Звертайтеся до зворотного зв'язку – до тих, з ким працюєте, вимагайте повідомляти вас про все, що заважає їм пропонувати нові ідеї.

12. Робить вдачі помітними усіма. Відсвяткуйте навіть малі перемоги. Забезпечуйте людям, що мають відношення до успіху нових процесів чи виробництву продукції, можливість збирати врожай нагород за свої новації.

13. Заохочуйте не тільки великі зміни та очевидні новації, але нагороджуйте та заохочуйте малі, неухильно зростаючі та неперервні покращення. Встановлюйте тенденції, що свідчать про вторинні, але ніколи не вичерпні вдосконалення.

14. Сконцентруйте увагу на тому, як виконується робота, а не на тому, що виконується. Малюйте блок-схеми процесів та чітко визначайте надлишки, непотрібну та не підвищуючу цінність роботу. Заохочуйте зміни спочатку у тому, як буде вестися справа, а потім у тому, що саме природніше за все робити.

15. Розглядаючи важку проблему, запитуйте “Навіщо?” як мінімум п'ять разів поспіль. Це примушує шукати докорінні причини проблеми, ініціює нові ідеї підходів до неї та усуває бажання зайнятися лікуванням симптомів хвороби замість хірургічної операції самої стрижневої проблеми.

16. Спочатку випробуйте ідеї на пілотажній основі. Не революціонуйте організацію в цілому, поки не проекспериментуєте у локальному масштабі.

Перелік міркувань по підвищенню управлінської компетенції у навиках стратегічного управління [45, с. 284-287]:

1. Проводьте зі своїми безпосередніми підлеглими спеціальні

зустрічі, щоб чітко пояснити їм своє бачення майбуття, пояснити його рамки та ключові принципи, а також відпрацювати головну стратегію його досягнення. Добийтеся участі усіх ключових гравців та намагайтеся захопити їх своєю впевненістю.

2. Складайте перелік бар'єрів, які можуть виникнути на шляху досягнення майбуття, що ви намітили. Що буде перешкоджати вам прийти до вражаючого успіху? Уявіть собі, що перепони можливо замінити чимось їм протилежним. У цьому сенсі перегляньте усі позиції свого переліку. Як у дійсності було б можливо перетворити перешкоди у благоприємні можливості?

3. Відслідкуйте тенденції та прогнози майбуття свого бізнесу чи сектора ринку. Здійсніть моніторинг демографічних змін у Європі, Азії та Північній Америці, що зачіпають ваших конкурентів. Щомісячно приділяйте деякий час фантазії на десять років наперед. Не дозволяйте розуму назавжди застрягти на рівні короточасного мислення.

4. Встановити перелік передових організацій, що намагаються встановити свою лінію у якомусь одному бізнесі чи секторі ринку. Вони не обов'язково повинні належати вашому сектору. Базуючись на тому, що вам вдалося спостерігати, спроєктуйте майбуття своєї організації. Що із знайденого вам хотілося б прийняти на озброєння, щоб вийти на рівень світового класу?

5. Залучайте інших до участі у формуванні бачення перспектив вашої організації та стратегій їх реалізації. Формулювання бачення майбуття організації не може бути результатом діяльності однієї особи. Домагайтеся зворотного зв'язку у відповідь на заяву свого бачення, намагайтеся здобути з цього ідеї, як найкращим чином прийти до встановлення очікуваного майбуття.

6. Викладіть у письмовій формі особисте бачення майбуття. Чітко відобразіть свої відчуття того, що викладено на папері, та надайте характеристику спадщини, яку ви як менеджер бажали б залишити наступному поколінню. У якій ситуації ви бажали б опинитися через п'ять років? (Не відрізняється вона від картини, що записано у вашому баченні майбуття організації?).

7. Саме своїм життям надавайте приклад слідування принципам вашого бачення майбуття. Виконуйте усе те, на чому наполягаєте у своїх промовах. Тримайте слово. Не будьте лицемірним. Намагайтеся бути взірцем того, що хотіли б бачити в інших.

8. Які пам'ятки історії чи події у вашій організації є прикладом поступу нового руху до вашого бачення майбуття? Розповсюджуйте ці

надихаючі історії, нагадуйте про них як можна частіше. Сприяйте тому, щоб вони стали часткою фольклору, що малює успіхи вашої організації.

9. Частіше розмовляйте про своє бачення майбутнього, постійно стимулюйте дискусії на цю тему, звертаючись до різноманітних засобів. Ніколи не пропускайте випадку якимось чином звернутися до теми свого бачення під час публічних презентацій. Привертайте увагу до пропонованого вами бачення майбуття мовленням, у письмовій формі та своєю поведінкою.

10. Забезпечуйте підлеглим можливість ставати правовісниками та вчителями цього бачення. Створюйте їх такими, щоб і інші могли намалювати та пояснити картину вашого бачення. Організуйте звітність співробітників перед вами про те, як картина вашого бачення майбуття доводиться ними до свідомості своїх підлеглих.

11. Формулюйте своє бачення майбуття, створюйте атмосферу впевненості у тому, що ви віддасте належне минулому. Створюючи майбуття, не засуджуйте минуле та не відмічайте без поважної відмітки минулих зусиль та успіхів. З іншого боку, не залишайте сумніву у тому, що на ваше бачення слід дивитися як на крок уперед у новому напрямку, яке просто не може бути колишнім.

12. Пропонуйте кожному підлеглому та кожному підрозділу своєї організації підготувати власне формулювання бачення майбуття. Будь-яка з них повинна знаходитися у повній відповідальності з базисними принципами та цінностями загального бачення організації. Все ж таки у формулюваннях бачення перспектив підрозділами та окремими співробітниками повинні чітко визначатися унікальність пропонованого підходу та пропонованої місії кожного підрозділу та фахівця.

13. Вимагайте, щоб оголошені формулювання викладалися простою мовою, позбавленим двозначності мовленням, були достатньо короткими та могли легко відбиватися у пам'яті, а стиль висловів був би піднесеним та надихаючим. Мовлення опису майбуття повинно досягати не лише думок ваших людей, але і сприйматися їх серцем. Текст формулювань повинен запам'ятовуватися, але не бути надмірним та побудованим на лозунгах.

14. Заохочуйте людей прийняти виклик вашого бачення, як завгодно модифікувавши його, але потім цілком віддатися справі його перетворення у життя. Наділяйте людей власними правами використовувати це бачення майбуття як керівництва та, спираючись на нього, робити незалежні дії.

15. Забезпечуйте людей умовами для цілковитого служіння політиці вашого бачення перспектив. Чим вище суспільне визначення бачення майбуття, тим вірогідніше виникнення прихильності справі його здійснення. Забезпечуйте своїм підлеглим можливість орієнтувати відповідно цьому баченню кого-небудь ще, давати пояснення на презентаціях чи вставати на захист того чи іншого його принципу.

Ми дійшли висновку про необхідність створення системи критерію оцінки сталого розвитку університетської освіти. В основу розробленої системи критерію оцінки покладені: ідеї формування рейтингової оцінки за 100-бальною шкалою; методологія індивідуального вимірювання та інструмент оцінки професійних навичок менеджменту (MSAI) [45, с. 165]; перелік пріоритетів стратегічного розвитку управління університетом, що запропоновано Д.В. Пузанковим [98].

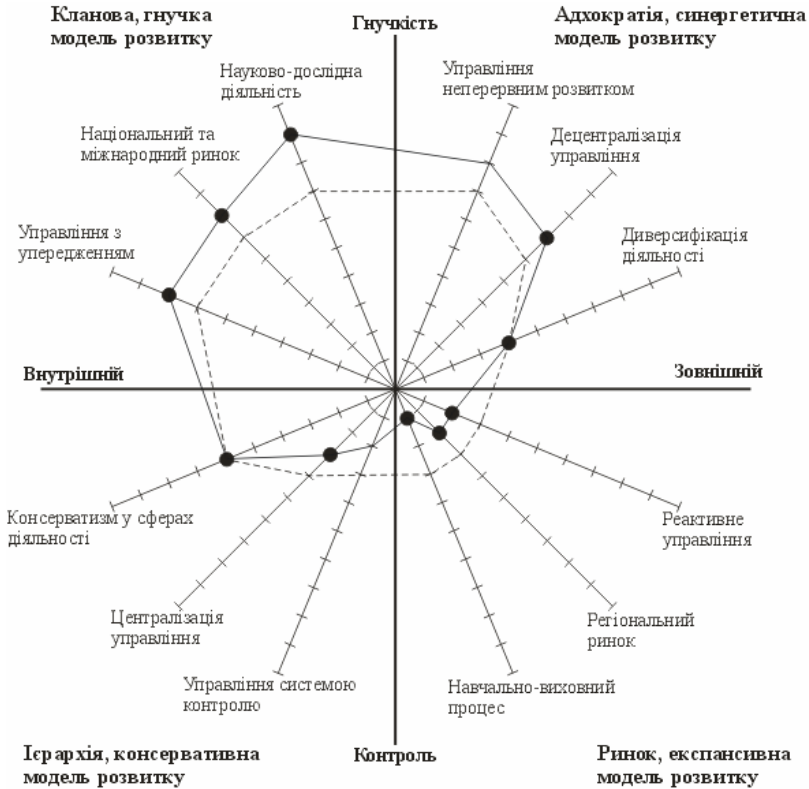
На рис. 1.3 представлено профіль системи критеріїв оцінки сталого розвитку університетської освіти, де координати осі утворюють квадранти для діаметрально протилежних пріоритетів управління змінами. Тонкою лінією наведена рейтингова оцінка за пропозицією Д.В. Пузанкова. Пунктирною лінією – планована рейтингова оцінка, що більш зважено визначає пріоритети розвитку управління змінами і яка, на наше переконання, виконує роль системи критеріальної оцінки сталого розвитку.

На рис. 1.4 представлено профіль організаційної культури та моделі розвитку університетської освіти, який розрахований як середній для кожної групи з квадранту, що характеризують один з чотирьох типів організаційної культури. Вочевидь спрямованість змін на кланову культуру за гнучкою моделлю розвитку університетської освіти. Використання профілю організаційної культури забезпечує інтегральну оцінку інформації. При цьому нівелюється співвідношення складових у кожній групі з переліку пріоритетів управління змінами університетської освіти.

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 [45, с. 287-289]. Ось цей перелік рекомендацій для управління неперервним розвитком:

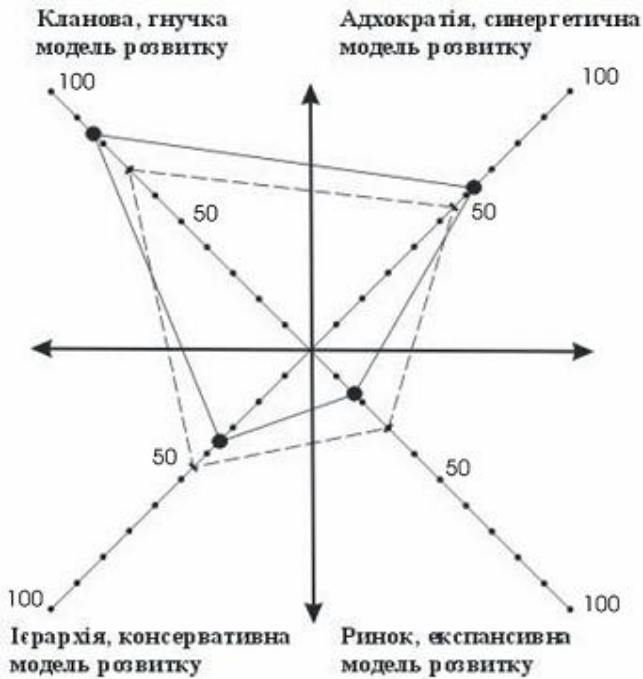
- впровадуйте вимірювання не лише виконання завдання чи досягнення цілі, але і покращень;





**Рис. 1.3. Профіль системи критерію оцінки сталого розвитку університетської освіти**

- організуйте систему зібрання рекомендацій, в якій зворотний зв'язок з усіма, хто надає свої міркування, діє цілодобово. Якщо за вашою оцінкою реалізація пропозиції не прискорює процес, не відмовляйтеся від спілкування з автором через зворотний зв'язок;
- надавайте правовий статус покращенням і висловлюйте вдячність, якщо навіть користі від пропонованого покращення процесу малувато чи економія витрат лише на один цент. Доводьте до відома людей свою впевненість у тому, що ніяке вдосконалення не може бути настільки малим, щоб не було



**Рис. 1.4. Профіль організаційної культури та моделі розвитку університетської освіти**

- перетворюйте неперервний розвиток у ключову особливість свого бачення перспектив, картину якої ви намагаєтеся представити власному підрозділу;
- визначайте структуру розподілу часу, як свого, так і підлеглих, таким чином, щоб мати можливість розмірковувати, аналізувати та зважувати рішення. Регулярно та чітко окреслюйте перший досвід будь-якої діяльності, щоб, дивлячись на нього, генерувати ідеї до покращення досягнутого status quo;
- віддавайте більш високий пріоритет роботі над розвитком процесу, ніж над вдосконаленням продукції чи підвищенням обсягів випуску;
- робіть для всіх очевидним, що кожний повинен бути для себе постійним спостерігачем. Усі помилки повинен виправляти той,

- хто їх зробив. Створюйте атмосферу впевненості у тому, що люди отримують зворотний зв'язок про свої помилки та вчаться на них;
- розпізнавайте тенденції розвитку та нагороджуйте за їх підтримку у тій мірі, що і гідні пошани ідеї. Створіть атмосферу довіри у те, що люди отримують компенсацію за будь-які свої малі перемоги. Афішуйте результати;
  - спростуйте для робітників, як і для споживачів, способи подання претензій та пропозиції про власні міркування. Виходьте з припущення, що чим більше претензій та пропозицій, тим краще, та активно шукайте пропозиції ідей по розвитку як від власних робітників, так і від тих, хто отримує послуги;
  - завжди давайте споживачам те, що вони бажають, з першого разу, а потім починайте рухатися у напрямку підвищення їх очікувань. Дивуйте їх та примушуйте радіти рівню обслуговування, якого вони не очікували чи ніколи не вимагали;
  - проводьте регулярні перевірки усіх підрозділів своєї організації з метою пошуку засобів покращення їх роботи. Використовуйте бригади, що формуєтесь із представників різних функціональних підрозділів, навіть із представників зовнішніх організацій, щоб їх свіжі перспективні погляди допомагали генерувати нові ідеї;
  - відносьтесь до показників минулої діяльності як до певного стандарту вимірювання успіху. Навіть якщо ви у бізнесі кращий, підмінійте цей зовнішній стандарт внутрішнім стандартом покращення;
  - не зупиняйтесь дякувати людям за роботу, що вони виконують, за пропонувані ідеї, введенні вдосконалення та вжиті зусилля;
  - щодобово звертайтеся до кого-небудь із споживачів із запитанням про те, що їм хотілося б ще отримати. Постійність цих запитань сприяє постійному потоку ідей;
  - моделюйте неперервний розвиток та своє власне існування. Не лише у роботі, але й у власному житті чітко визначайте засоби неперервних покращень. Не дозволяйте справі розходитися зі словами.

Для забезпечення інноваційного розвитку університетської освіти корисним також є переліки міркувань 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. Кравер культури коледжів. Вчені встановили, “що кланові культури сильно асоціюють із децентралізацією, довірою, відчуттям рівності у середовищі членів організації, високою мораллю та задоволенням поведінкою лідера. Усі ці фактори 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 заздалегідь 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, стабільністю, 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” [45, с. 218; 145].

Особливо підкреслимо висновок, який робить К.С. Камерон, що “ефективність установ вищої освіти була найвищою в організаціях, які робили акцент на новаціях 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” [45, с. 120-121].

Таким чином, методика інструментальної оцінки організаційної культури дозволяє провести діагностику важливіших аспектів організації, що визначають її культуру. Тобто ми дійшли висновку про відповідність типологізації культур та моделей розвитку університетської освіти. Так, консервативній моделі розвитку університетської освіти відповідає ієрархічна культура, експансивній моделі розвитку – ринкова культура, гнучкій моделі розвитку – кланова організаційна культура, синергетичній моделі розвитку – адхократична чи інноваційна організаційна культура.

Наведена інструментальна оцінка, що має форму анкети, надає допомогу, по-перше, в ідентифікації існуючої організаційної культури університетської освіти, а по-друге, у досить чіткому визначенні культури, 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 малого 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-провідцем”. 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 єднає 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 обумовлюють переміщення до ієрархічної культури. Як правило, у членів колективу виникає відчуття втрати духу дружніх стосунків, особистого співчуття, що були характерні 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 [45, с. 90].

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

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 розвитком, що, на наше переконання, більш властиво клановій та адхократичній культурі університетської освіти. Але спрямованість до змін у визначеному напрямку обов'язково повинна поділяти ключові особистості та увесь професорсько-викладацький персонал університету [72].

Таким чином, ми дійшли висновку, що специфіка управління змінами університетської освіти в умовах сьогодення України базується на поєднанні та залученні усіх можливостей, на своєрідній педагогічній синергії. Педагогічна синергія – це трансфер існуючих положень, принципів, моделей та систем цінностей, показників та індикаторів, критеріїв оцінки з різних галузей застосування до педагогіки і, як слідство, відкриття нових сфер застосування наявних рішень, досягнень. Завдяки педагогічній синергії в умовах перехідної економіки України стає можливим впровадження концептуальної організаційно-педагогічної моделі сталого розвитку університетської освіти. Завдяки педагогічній синергії зростає ефективність діяльності університетської освіти, відбувається розвиток-розширення можливостей вибору, внаслідок поєднання, інтеграції, злиття окремих компонентів в