

УДК 378.046 – 021.68

**Ганна КРАВЧЕНКО,**  
доктор педагогічних наук, доцент,  
Харківський національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕДРИ ВНЗ**

**Анотація.** У статті розкрито значення вимірювання результативності розвитку кафедр вищих навчальних закладів на основі факторно-критеріального моделювання. Звернено увагу на якість освіти, яка визначається як комплексне поняття в межах квалітології. Аргументовано доцільність розроблення та використання вищими навчальними закладами кваліметричної субмоделі розвитку кафедри.

**Ключові слова:** якість освіти, оцінювання, вимірювання, факторно-критеріальне моделювання, кваліметрична субмодель розвитку кафедри.

**Вступ.** Процес управління в системі освіти є невід’ємною складовою управління соціальними системами і з наукової точки зору його можна визначити як цілеспрямовану взаємодію керованої та керуючої системи щодо регулювання освітнього процесу з метою переведення його на більш високий рівень розвитку.

Кожна окремо взята педагогічна система є складною і реальною тому, що вона в своєму складі має підсистеми: вищий навчальний заклад (ВНЗ) - факультет, кафедри, центри, лабораторії тощо. Оскільки функціонування соціально-педагогічної системи відбувається в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, то управління такою системою повинно реагувати на ці зміни та своєчасно забезпечувати її перебудову. Розвиток будь-якої організації в соціально-педагогічній сфері останнім часом пов’язується з адаптивним управлінням.

Наукові дослідження питання управління адаптивними системами у

сфері освіти, виокремили: особливості управління адаптивною школою (Т. Шамова, Т. Давиденко, Є. Ямбург); поняття адаптивного управління, його закономірності та принципи (Г. Єльнікова); дослідження адаптивного управління педагогічними системами (П. Третьяков, С. Мітін, Н. Бояринцева); створені педагогічні технології адаптивної школи (М. Капустін) і технології адаптивного управління (Г. Єльнікова, Г. Полякова, В. Петров, І. Лапшина). Істотне значення в концептуальному плані в адаптивному управлінні мають положення освітнього моніторингу на основі факторно-критеріального моделювання (Г. Єльнікова, О. Касьянова та З. Рябова).

Мета даної статті – розкрити значення вимірювання результативності розвитку кафедр вищих навчальних закладів на основі факторно-критеріального моделювання.

Постановка проблеми. У створенні внутрішньовузівської системи управління розвитком організації, з урахуванням довгострокової політики післядипломної освіти і місії вищих навчальних закладів, які мають бути адаптованими до соціально-економічних умов сучасності, найважливішим чинником є організація роботи кафедри як головного структурного підрозділу ВНЗ.

Вимірювання та оцінювання є складовою будь-якої системи чи процесу. Саме знання про реальний результат, його порівняння зі встановленими цілями управління дають уявлення про стан функціонування та розвитку системи. Якість освіти є одним із ключових понять сучасної світової педагогічної науки. Міжнародною організацією зі стандартизації ІСО прийняте таке визначення якості: «Якість – сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби» [2,4]. При цьому під об'єктом розуміється все, що може бути індивідуально описане й розглянуте. Об'єктом може бути діяльність або процес, продукція, організація, система або окрема особа, а також будь-яка комбінація з них.

Якість освіти визначається як комплексне поняття в межах квалітології –

триєдиної науки, що охоплює теорію якості, теорію оцінки якості й теорію управління якістю. Кожна з цих трьох складових дає змогу різнобічно оцінити будь-яку систему освіти за зовнішніми та внутрішніми її параметрами [3].

Виклад основного матеріалу. Однією з центральних проблем оцінювання якості освіти є визначення її індикаторів. Найпоширенішими системами освітніх індикаторів є Освітні індикатори Ради з освіти Європейського союзу, Освітні індикатори Міжнародного консультативного форуму з освіти для усіх, Освітні індикатори ЮНЕСКО, ОЕСР. Окремі освітні показники входять як складові інтегрованої оцінки суспільного розвитку держави до різних моніторингових систем, зокрема так званий індекс людського розвитку (Human Development Index), що використовується у звітах ООН та індикатори світового розвитку (World Development Indicators), які визначає Світовий банк [2, 5].

Сучасний менеджмент ґрунтується на запровадженні діагностичних методів і технологій збирання і обробки здобутої інформації, протиставляючи їх декларативності та суб'єктивності інтерпретації одержаних даних [3]. Для визначення якості адаптивного управління розвитком кафедр ВНЗ необхідно мати освітні стандарти, чітко визначені цілі управління розвитком, модель бажаного результату, з якими будуть порівнюватися реальні результати. Тому велику роль у сучасній освіті відіграють процеси цілевстановлення в вищих навчальних закладах із урахуванням стратегічних цілей управління, з одного боку, та специфіки діяльності кафедр, науково-педагогічного колективу та студентів/слухачів, з другого.

Головним у процесі управління є прийняття рішення, що виробляється на основі діагностичної оцінки змін, які відбуваються в усій системі управління. Оцінка процесу й результату управління здійснюється шляхом зіставлення наявного стану і заздалегідь створеної моделі «потрібного результату» процесу. Таким чином, зовнішнє управління потребує розробки моделей-вимог, а самоуправління на основі моделей-вимог і власних потреб – розробки

моделей діяльності з боку самої людини.

Критерії та показники виокремлюються з переліку державних вимог, які сконцентровані у нормативних та інструктивно-методичних матеріалах, що враховують основні Положення про діяльність ВНЗ, діяльність кафедр, методичних відділів, центрів та закладених у них функціях співробітників. Спираючись на основні напрями організаційної, кадрової, навчальної, методичної, наукової та консалтингово-маркетингової діяльності, що здійснюють кафедри ми розробили фактори та критерії, які можна використати в контрольно-оцінних та моніторингових процедурах досліджуючи динаміку розвитку кафедр ВНЗ [7].

На сьогоднішній день одним з актуальних залишається питання про критерії визначення конкурентоспроможності кафедри. Тому доцільним є розробка та використання вищими навчальними закладами кваліметричної субмоделі розвитку кафедри, розробленої на основі кваліметричної моделі Г. Єльніковою [6] (табл. 1).

Таблиця 1

**Кваліметрична субмодель управління розвитком діяльності кафедр інституту післядипломної педагогічної освіти**

Автори-укладачі моделі: *Кравченко Г.Ю.*

(на основі відповідної кваліметричної моделі Г.В. Єльнікової)

					1	2	3	4	5	6	7	8	9
Напрями діяльності	Вагомість напрямків	Складові діяльності	Вагомість складових	Ступінь проявлення критеріїв	Ступінь проявлення складових	Ступінь проявлення складових	Ступінь проявлення складових	Ступінь проявлення складових	Ступінь проявлення складових	Ступінь проявлення складових	Ступінь проявлення складових	Ступінь проявлення складових	Ступінь проявлення складових
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Організація роботи кафедри	0,20	1. Планування роботи кафедри	0,18	K1	1,00								
		2. Взаємодія членів кафедри	0,09	K2	0,50								
		3. Взаємодія зі структурними підрозділами, науково-методичними радами, ректором, проректорами	0,08	K3	0,50								

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1. Організація роботи кафедри		4. Взаємодія з опорними та базовими ЗНЗ	0,08	K4	1,00									
		5. Координування роботи кафедри: організація, контроль, аналіз, корекція, підготовка засідань кафедри	0,15	K5	1,00									
		6. Документаційне оформлення діяльності кафедри	0,04	K6	0,65									
		7. Регулярність засідань	0,04	K7	1,00									
		8. Організація та проведення спецкурсів, експрес-курсів, семінарів тощо	0,09	K8	0,50									
		9. Керівництво курсами підвищення кваліфікації	0,10	K9	1,00									
		10. Результативність роботи	0,15	K10	1,00									
2. Кадрове забезпечення діяльності кафедр	0,20	1. Ступінь забезпеченості штатними працівниками	0,22	K11	1,00									
		2. Ступінь забезпеченості сумісниками	0,13	K12	1,00									
		3. Самоосвіта кадрів	0,17	K13	0,50									
		4. Робота з кадрами (організація обміну досвідом, підвищення кваліфікації кадрів тощо)	0,20	K14	0,50									
		5. Соціальна активність кадрів кафедри (участь у заходах, які проводять інститут, кафедра тощо)	0,28	K15	0,75									
3. Науково-дослідна робота	0,15	1. Робота над науковою темою кафедри	0,20	K16	0,50									
		2. Робота над науковою темою викладачів кафедри	0,20	K17	0,50									
		3. Організація та проведення експерименту	0,20	K18	0,35									
		4. Оформлення результатів експерименту	0,20	K19	0,00									

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
		5. Підготовка та видання науково-методичних статей, посібників, тез доповідей тощо	0,20	K20	0,50									
4. Навчальна робота	0,15	1. Розробка навчально- та науково-методичного забезпечення роботи курсів, експрес-курсів, спец курсів, семінарів тощо	0,30	K21	0,50									
		2. Проведення навчальних занять	0,30	K22	1,00									
		3. Взаємовідвідування навчальних занять викладачів кафедри та ХАНО, викладачів, професорів провідних ВНЗ міста, контрольне відвідування	0,17	K23	0,65									
		4. Розробка, проведення та аналіз будь-якого виду тестування	0,23	K24	0,50									
5. Методична робота	0,15	1. Розробка методичних рекомендацій, посібників тощо	0,18	K25	0,50									
		2. Експертиза, аналіз, рецензування авторських програм	0,12	K26	0,50									
		3. Рецензування творчих робіт, рефератів слухачів курсів підвищення кваліфікації	0,10	K27	1,00									
		4. Надання методичної допомоги студентам/слухачам курсів та педагогічним працівникам області	0,20	K28	1,00									
		5. Проведення консультацій для співробітників	0,08	K29	1,00									
		6. Розробка методичного забезпечення курсів	0,19	K30	0,50									
		7. Розробка методичного дистанційного навчання	0,05	K31	0,35									

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		8. Участь в обласних, міських, Всеукраїнських науково-методичних семінарах, симпозиумах, конференціях, пленарних засіданнях тощо	0,08	K32	0,50								
	6. Консалтингово-маркетингова діяльність	1. Створення інформаційного банку науково-методичних освітніх послуг кафедри	0,20	K33	0,00								
		2. Характер взаємовідносин з кафедрами інституту та іншими вищими навчальними закладами	0,20	K34	0,50								
		3. Конкурентоздатність кафедри на ринку освітніх послуг	0,20	K35	0,35								
		4. Організація рекламно-інформаційної діяльності	0,20	K36	0,25								
		5. Впровадження освітніх маркетингових технологій	0,20	K37	0,00								
Загальна оцінка	1,00												

*Кваліметрична субмодель розвитку кафедри складається з організації роботи кафедри, її кадрового забезпечення, навчальної, методичної та науково-дослідної напрямів діяльності.*

Одними з складових розвитку кафедри визначено: координування роботи кафедри (організація, контроль, аналіз, корекція); взаємодію кафедри зі структурними підрозділами, науково-методичними радами, ректором, проректорами; розробка науково-методичного забезпечення роботи курсів, експрес-курсів, спецкурсів, семінарів тощо; розробка навчально-методичного

забезпечення дистанційного навчання; консультування співробітників щодо впровадження педагогічних маркетингових технологій; взаємовідвідування навчальних занять, майстер-класів, навчальних тренінгів викладачів кафедр, професорів провідних ВНЗ міста, організація та проведення експерименту, наукового дослідження тощо.

Модель оцінки діяльності кафедри, яка здійснювалася за старими моделями 2–3 рази на рік, не дозволяла адміністрації дослідити динаміку змін, що відбуваються на кафедрах. Тому необхідним стає здійснення кафедрами самомоніторингу освітньої діяльності, що забезпечує порівняння існуючого стану функціонування, здійснення поточної рефлексії і визначення напрямів подальшого їх розвитку.

Відповідно до цього виникає необхідність у визначенні додаткових показників, що впливають на результативність роботи кафедр та сприяють їх розвитку:

– зростання числа і якості надання освітніх послуг. Освітні програми кафедр повинні відповідати сучасним стандартам, розроблятися відповідно до побажань потенційних користувачів та партнерів кафедри. Якість підготовки студентів/слухачів оцінюється за участю в професійних проектах, конкурсах дипломних робіт, науково-практичних конференціях, форумах тощо. Надання консалтингових послуг молодим ученим, аспірантам, докторантам, керівникам, науково-педагогічним працівникам;

– залучення до співпраці завдяки створенню мережної взаємодії зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів – учасників освітнього процесу. Поглиблення міжнародного співробітництва за рахунок розширення участі кафедр у проектах міжнародних організацій та співтовариств, освітніх і наукових обмінів, стажування та навчання за кордоном педагогічних і науково-педагогічних працівників; участі в програмах двостороннього і багатостороннього обміну педагогічними кадрами і науковцями; проведення спільних наукових досліджень, співробітництва з міжнародними фондами;



– збільшення числа викладачів із вченими ступенями та званнями. Необхідно всесторонньо підтримувати і стимулювати прагнення науково-педагогічного складу кафедри до професійного розвитку, підвищення кваліфікації. Розвиток неформальної освіти, просвітницька діяльність, виконання програм, пов'язаних з розвитком професійної діяльності;

– зменшення середнього віку професорсько-викладацького складу кафедри. Молоді викладачі активніше застосовують сучасні методики ведення освітнього процесу, мобільніші;

– реєстрація в науковій електронній бібліотеці elibrary.RU – інформаційному порталі в області науки, технології і освіти. Портал об'єднує інформацію про публікації, авторів, наукові журнали, розширює науковий та освітній простір кафедр;

– збільшення індексу Хирша в публікаціях професорсько-викладацького складу кафедри. Статистичні показники дозволяють оцінити актуальність публікацій і досліджень, що проводяться;

– здійснення переходу на прикладний характер випускних кваліфікаційних і дисертаційних робіт, пошук рішень з технічних і економічних питань діяльності кафедри;

– розвиток дистанційного навчання, що робить знання доступними широкому колу студентів/слухачів. Створення особистого сайту (кабінету) викладачів. Особистий кабінет на сайті вузу, факультету, кафедри дає можливість розмістити інформацію про викладача і навчальний матеріал, вести спілкування із студентами/слухачами.

На підставі виділених факторів і критеріїв визначено рівні, що характеризують ступінь розвитку всіх учасників освітнього процесу кафедри: високий, достатній, середній, низький рівень розвитку.

Виокремлені критерії рухомі, коригуються відповідно до зміни ситуації або нормативних вимог державного, інститутського та кафедрального рівнів. Аналіз проміжних результатів моніторингу розвитку кафедр дає можливість

здійснювати коригувальні заходи, що впливають на рівень їх розвитку (табл.2, рис.1).

Таблиця 2.

**Аналіз зведених даних проміжних результатів моніторингу розвитку кафедр за напрямками їх діяльності (фрагмент)**

Фактори	Кафедра управління якістю освіти	Кафедра валеологічної та інклюзивної освіти	Кафедра методики дошкільної та початкової освіти	Кафедра методики природничо-математичної освіти	Кафедра методики суспільно-гуманітарних дисциплін	Середнє значення по КС
1. Навчальна робота	0,20	0,22	0,21	0,23	0,23	0,22
2. Навчально-методична робота	0,17	0,16	0,17	0,20	0,22	0,17
3. Наукова робота	0,19	0,17	0,11	0,12	0,10	0,14
4. Організаційно-методична робота	0,10	0,12	0,15	0,14	0,15	0,14
5. Кадрова забезпеченість	0,18	0,19	0,24	0,15	0,18	0,18
6. Консалтингово-маркетингова діяльність	0,16	0,16	0,12	0,14	0,12	0,14
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

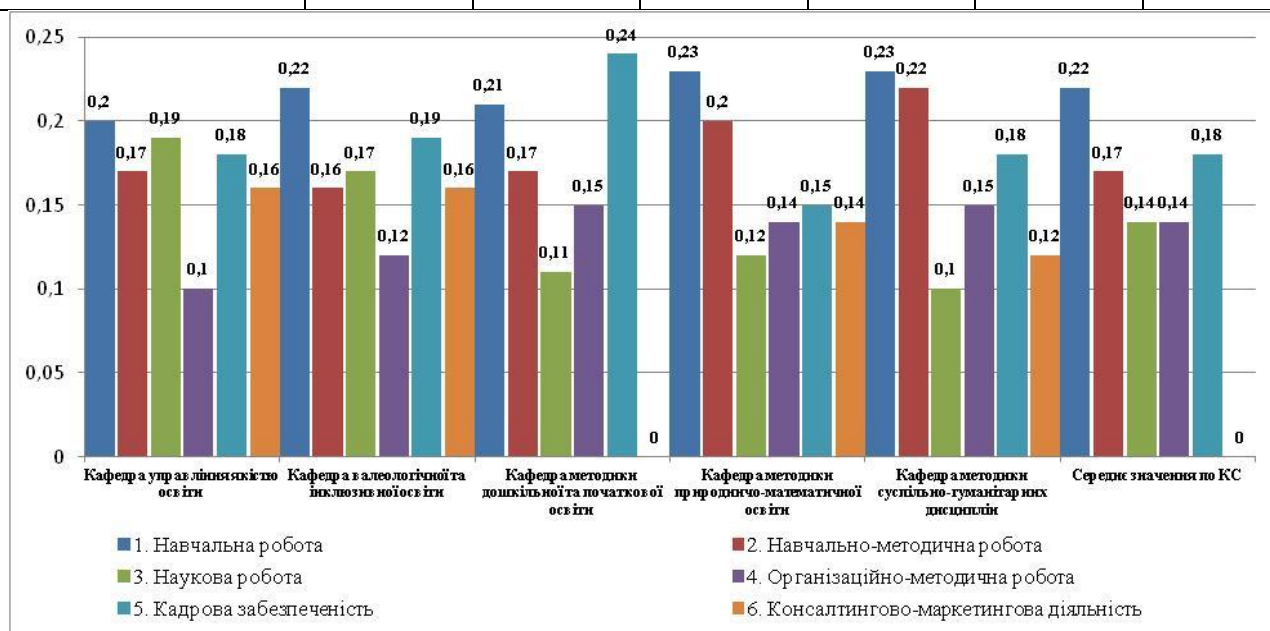


Рис. 1. Аналіз проміжних результатів моніторингу розвитку кафедр

На основі аналізу проміжних результатів моніторингу розробляється програма корекційних заходів. Корекцію проводять усі суб'єкти освітньої діяльності, які одночасно є і суб'єктами регулювання. Це свідчить про наявність рефлексивного розвитку всіх учасників існуючої кафедральної системи ВНЗ. Таким чином відповідно до отриманої інформації визначається рівень розвитку кафедр ВНЗ. За їх результатами виділяється група найбільш актуальних проблем, які не сприяють розвитку самих кафедр, що насамперед впливає на розвиток ВНЗ та потребують нагального їх вирішення. Упровадження субмоделі адаптивного управління розвитком кафедр потребує відповідної технології її реалізації.

Виходячи з цього, найактуальнішим залишається питання про критерії визначення взаємозв'язку цілеорієнтованої та саморегулятивної діяльності кафедр вищих навчальних закладів.

### Використана література

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова та ін. [заг. ред. Г. В. Єльнікова]. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 570 с.
2. Аналіз міжнародного інституційного регулювання у сфері управління й забезпечення якості освіти / Н. Рідей [та ін.] // Освіта і управління. – 2012. – Т. 15. – № 4. – С. 29–42.
3. Дмитренко Г. А. Школа синергетичного ефекту «2+2=5» для підготовки успішних менеджерів [Електронний ресурс] / Г. А. Дмитренко // Теорія та методика управління освітою : наук. фах. видання. – 2010. – № 3. – Режим доступу до ресурсу : <http://tme.umo.edu.ua/>.
4. ДСТУ ISO 9001:2009 (ISO 9001:2008, IDT) – Системи управління якістю. Вимоги. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с.
5. ДСТУ ISO 10015:2008 (ISO 10015:1999, IDT) – Управління якістю. Наставни щодо навчання персоналу. – К. : Держспоживстандарт України, 2011. – 17 с.
6. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Галина Василівна Єльнікова – К., 2005. – 641 с.
7. Кравченко Г. Ю. Адаптивне управління розвитком інститутів післядипломної педагогічної освіти в Україні : монографія / Ганна Юріївна Кравченко. – Х. : «Смугаста типографія», 2015. – 300 с.

8. Управление качеством образования: практико ориентированная монография / под. ред. М. М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.

**Анна Юрьевна Кравченко,**  
доктор педагогических наук, доцент,  
Харьковский национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»,  
г. Харьков

### **АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАФЕДРЫ ВУЗА**

**Аннотация.** В статье раскрыто значение измерения результативности развития кафедр высших учебных заведений на основе факторно-критериального моделирования. Обращено внимание на качество образования, которое определяется как комплексное понятие в пределах квалитологии. Аргументирована целесообразность создания и использования высшими учебными заведениями квалиметрической субмодели развития кафедры.

**Ключевые слова:** качество образования, оценивание, измерение, факторно-критериальное моделирование, квалиметрическая субмодель развития кафедры.

**Hanna Y. Kravchenko,**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Kharkiv National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»,  
Harkov town

### **ADAPTIVE CONTROL: MEASURING OF EFFECTIVENESS OF DEVELOPMENT OF ACTIVITY OF DEPARTMENT OF INSTITUTION OF HIGHER LEARNING**

**Abstract.** In the article the value of measuring of effectiveness of development of departments of higher educational establishments is exposed on the basis of factor-criterion design. Paid attention to quality of education that is determined as a complex concept within the limits of qualimetry. Expediency of creation and use is argued by higher educational establishments of qualimetry submodel of development of department.

**Key words:** quality of education, evaluation, measuring, factor-criterion design, qualimetry submodel of development of department.

Стаття надійшла до редакції 12 січня 2017 року (0,6 д.а.)

**Матеріали розміщено в авторській редакції**