

### 6.3. Методика рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської освіти

Проблема підвищення ефективності організації, у тому числі університету, ускладнюється тим, що ефективність розуміється персоналом неоднаково, а економічних показників недостатньо для прогнозування життєдіяльності організації у майбутньому. Кожна спроба підвищити організаційну ефективність університетської освіти неодмінно виводить дослідників на потребу проведення міждисциплінарних робіт, поєднуючи рамки економічної науки, соціальної статистики та педагогіки, неминує 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” [458].

Як зазначає І.В. Андреева, “головним у культурі організації є те, що вона спроможна зменшити ступінь колективної невизначеності, ввести ясність у те, що очікує людину колективу, забезпечити цілісність за рахунок ключових цінностей та норм, що сприймаються членами колективу як вічні та такі, що передаються із покоління у покоління, створити невідторгненість від колективу і відданість загальній справі та висвітлювати перспективу розвитку організації, що дає заряд енергії для руху вперед” [173, с. 14].

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

Організаційний клімат – це характерні рамки відношень, відчуттів, ставлень та сприйняття особистостями, що можуть змінюватися досить швидко та кардинально. Поняття “клімат” базується на індивідуальному сприйнятті, яке може змінюватися разом зі змінами ситуації та виникненням нової інформації. Про культуру мова йде

як про неявні, частіше непомітні аспекти життя організації, а клімат визначається через більш очевидні та досяжні для спостереження атрибути. Запропонована К.С. Камерон та Р.Е. Куїнн методологія оцінки зорієнтована на визначення того, “який порядок речей” в організації, а не того, як індивіди цей порядок відчують” [173, 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, що дає загальний профіль культури організації [173, 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 взірець організаційної культури. Отже, проаналізуємо можливості застосування методології інструментальної оцінки корпоративної культури у розробці методики рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти для забезпечення четвертого етапу формуючого експерименту.

Інструмент рейтингової оцінки дозволяє кожному із зацікавлених у змінах виокремити альтернативи за 100-бальною шкалою для шести ключових вимірювань організаційної культури [173, 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) альтернативних відповіді, між якими слід поділити бали 100-бальної оцінки у тому валовому співвідношенні, що у найбільшому ступені відповідає вашій організації.

Інструмент рейтингової оцінки оформлений як анкета. Спочатку у стовпчик “Зараз” вносяться бали, за якими ви оцінюєте організацію такою, якою вона є зараз. У стовпчик “Бажано” ви заносите рейтингову оцінку того, чим, за вашим розсудом, організація повинна стати за п’ять років, щоб влаштуватися на верхівці успіху.

Розрахунки рейтингової оцінки проводять як середньоарифметичну для усіх шести відповідей А. Ті ж 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, організаційної якості, адекватних теорій ефективності, стилів лідерства, типів управління людськими ресурсами та значення професійного досвіду менеджменту. Кожний квадрант представляє сукупність базисних припущень, орієнтацій та цінностей, тобто ті елементи, що утворюють організаційну культуру.

Для задоволення потреб промислової революції організації потрібно продуктивно виробляти товари та послуги. М. Вебер запропонував сім характеристик, які з часом визнані класичними атрибутами ієрархії: правила, спеціалізація, система відбору за оцінками, ієрархія, розподілена власність, знеособлювання та облік. Фактично до 1960-х років, в умовах відносної стабільності зовнішнього оточення, ключовими цінностями успіху вважалися чіткі лінії розподілу повноважень по прийняттю рішень, стандартизовані правила та процедури, механізми контролю та обліку. Відповідно до цього організаційна культура характеризується як ієрархічна.

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

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

Успіх у клановій культурі визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей.

Адхократична культура (від латинського вислову *ad hoc* – при нагоді) визначає тимчасову, спеціалізовану та динамічну форму організації. Головна мета адхократії – прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи у ситуаціях, для яких характерним є невизначеність, двозначність та перевантаження інформацією. Підкреслюється необхідність надання послуг на передовому рубежі знання. Успіх визначається виробництвом чи наданням унікальних та оригінальних продуктів чи послуг. На рис. Л.2 додатка Л наведені конкуруючі цінності лідерства, ефективності та організаційної теорії [173, с. 81].

Спираючись на дослідження декількох тисяч організацій у всьому світі, вчені дійшли висновку: більшість організацій утворює та підтримує якийсь із чотирьох домінантний стиль культури; найбільш ефективний той стиль лідерства, у якому простежується тенденція відповідати культурі організації, що він очолює; найбільш результативні лідери покладаються на рівних собі, вищих та підлеглих, як на самих ефективних робітників, хто вдосконалював свої здібності та професійний досвід, що дозволяло їм досягти успіху в будь-якому квадранті; відповідність один одному різних компонентів організації є вихідною передумовою для досягнення високих показників діяльності; організаційний успіх залежить від ступеня відповідності її культури вимогам конкурентного зовнішнього оточення; ефективність вищих навчальних закладів була найвищою в організаціях, які робили акцент на новаторство та готовність до змін (адхократія), залишаючись у той же час стабільними та контрольованими (ієрархія); ефективні організації підтримують своїх робітників та турбуються про підвищення їх кваліфікації (клан), але поруч з цим вимагали від них кінцевих результатів та досягнень (ринок).

Саме рамкова конструкція конкуруючих цінностей корисна як підґрунтя для покращення 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. Л.1 додатку Л наведена анкета для оцінки організаційної культури, а на рис. Л.1 – приклади співставлення теперішньої та бажаної культури однієї з організацій.

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 (додаток Л) у практиці управлінської діяльності [173, с. 287-289]. Для забезпечення інноваційного розвитку університетської освіти корисним є перелік міркувань по управлінню неперервним розвитком, по підвищенню управлінської компетенції у навиках управління новаціями та стратегічного управління, що також наведено у додатку Л.

Як узагальнюючий підсумок щодо перспективності застосування розглянутої методики інструментальної оцінки організаційної культури наведемо результати дослідження Р.Ф. Заммунто і Д.Е. Краковер культури коледжей. Вчені установили, “що кланові культури сильно асоціюють із децентралізацією, довірою, відчуттям рівності у середовищі членів організації, високою мораллю та задоволенням поведінкою лідера. Усі ці чинники збігаються зі стрижневими цінностями, що віднесено до кланової культури. Автори роботи встановили, що адхократичні культури дуже асоціюють з дотриманням встановлених норм, схильністю до змін та 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, консервативністю, орієнтацією реактивного відношення до змін та низькою 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” [173, с. 218, 635].

Особливо підкреслимо висновок, який робить К.С. Камерон: “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” [173, с. 120-121].

Наведена інструментальна оцінка, що має форму анкети, надає допомогу, по-перше, в ідентифікації існуючої організаційної культури університетської освіти, а по-друге, досить чітко визначити культуру, до якої колектив університету має намір прийти, щоб відповідати вимогам зовнішнього оточення та запитам майбутніх поколінь. Це повністю відповідає концепції єдності моделювання розвитку та системи університетської освіти, що сформульована у підрозділі 2.4.

Простежуючи послідовність зміни організацій у часі, на шляху життєвого циклу від малої до поступового перетворення у більш крупну організацію, визначаються характерні етапи розвитку. Так, на стадії народження молода організація має домінуючу адхократичну культуру – ніякої формальної структури, а все, що створюється, характеризується як нове, простежується явний підприємницький настрій. При цьому в організації не дотримуються якої-небудь офіційної політики, а управління здійснюється одним “сильним лідером-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 зумовлює переміщення до ієрархічної культури. Як правило, у членів колективу виникає відчуття втрати духу дружніх стосунків, особистого співчуття, що були характерними саме для цього місця роботи, що викликає незадоволення людей умовами праці. Поступово ієрархічна

культура доповнюється рисами ринкової культури – конкурентоспроможність, намагання добитися результату та акцент на зовнішніх взаємозв'язках. Фокус культури зміщується на увагу до споживача та конкуренцію поза організацією. У зрілій організації створюються структурні підрозділи із характерними для них типами організаційної культури. Таким чином, Р.Е. Куїнн та К.С. Камерон описують майже класичний життєвий цикл розвитку організації, відповідної їй організаційної культури [173, с. 90], тобто модель розвитку.

Ми дійшли висновку про необхідність створення системи критеріїв оцінки сталого розвитку університетської освіти. В основу розробленої системи критеріїв оцінки покладені: ідеї формування рейтингової оцінки за 100-бальною шкалою; методологія оцінки організаційної культури, індивідуального вимірювання та інструмент оцінки професійних навичок менеджменту [173, с. 165]; перелік пріоритетів стратегічного розвитку управління університетом, що запропоновано Д.В. Пузанковим [410].

На рис. Л.3 додатка Л представлено профіль системи критеріїв оцінки управління для сталого розвитку університетської освіти, де координати осі утворюють квадранти для діаметрально протилежних пріоритетів управління змінами. Тонкою лінією наведена рейтингова оцінка за пропозицією Д.В. Пузанкова. Пунктирною лінією – запланована рейтингова оцінка, що більш зважено визначає пріоритети розвитку управління змінами і яка, на наше переконання, виконує роль системи критеріальної оцінки сталого розвитку.

На рис. Л.4 додатка Л представлено профіль організаційної культури та моделі розвитку університетської освіти, який розраховано як середнє для кожної групи з квадранту, що характеризують один з чотирьох типів організаційної культури. Очевидна 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.

Перспектива полягає в утворенні системи самоексплуатації висококваліфікованого професорсько-викладацького персоналу, що починає

ставитись до конкурентоспроможності університету якоюсь мірою як до своєї власної справи. Фактично виникає колектив власників, і центр конфліктних питань пересувається на проблеми якісного розвитку наукових досліджень, підгрунття навчального процесу як основи надання платних освітніх послуг і розподілу усіх прибутків та обліку збитків.

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

На четвертому етапі формуючого експерименту для визначення пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти нами розроблена методика рейтингової оцінки пріоритетів, що ґрунтуються на методології інструментальної оцінки корпоративної культури. Методика синергетично поєднує методологію інструментальної оцінки організаційної культури, з опертям на моделі розвитку університетської системи освіти, та співвідношення пріоритетів стратегічного розвитку управління в сучасних соціально-економічних умовах в Україні. Ядро розробленої методики рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти оформлено як анкета у формі табл. Л.3 у додатку Л.

Анкета включає двадцять пар запитань, на кожне з яких запропоновано здійснити вибір між двома альтернативними пропозиціями. Раціональність вибору визначається рейтингом за 100-бальною шкалою. Проведений вибір рівня раціональності по двадцяти запитаннях узагальнюється у табл. Л.4 у додатку Л, де також обраховується середньоарифметичне значення з кожної групи відповідей: А, В, С, D.

Результати застосування методики оформлюються у графічній формі, що наведена на рис. Л.5 у додатку Л, у вигляді профілю рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти. Область сталого розвитку університетської системи освіти окреслена колами з радіусом 0,33 та 0,67 нормованих одиниць відповідно. Отже, характер сталого розвитку університетської



системи освіти у графічній формі визначається або за графіком на рис. 2.1, або за профілем на рис. Л.5 у додатку Л.

Проведений аналіз визначає пріоритети у діяльності університетської освіти: для студентів, для забезпечення їх особистого розвитку, який досягається високим рівнем викладацького складу і який, у свою чергу, отримує підтвердження завдяки власним дослідженням та розвитку, що, на наше переконання, більш властиво клановій та адхократичній культурі університетської освіти [304].

На п'ятому етапі формуючого експерименту встановлені подібності та відмінності між моделями розвитку університетської системи освіти: консервативною, експансивною, гнучкою та синергетичною [287, с. 65]. З цією метою нами запропоновано застосувати укрупнені характеристики та параметри моделей розвитку університетської освіти, що наведені у табл. Л.5 у додатку Л.

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

До внутрішнього набору характеристик віднесені студентські групи та професорсько-викладацький персонал:  $GR_{D3}$  – кількість студентських груп, що навчаються за держзамовленням;  $GR_K$  – кількість студентських груп, що навчаються за контрактом;  $GR$  – кількість студентських груп, де разом навчаються студенти держзамовлення і контрактники;  $P_{ш}$ ,  $P_c$  – кількість викладацького персоналу, що працюють на постійній основі у штаті та за сумісництвом, відповідно.

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

Особливо слід наголосити, що концепція сталого розвитку університетської системи освіти перетворює свідомість, стає сучасною філософією університетської освіти. В той же час, як переконливо доводить І.Р. Пригожин, відкриті системи, до яких належить і університетська система освіти, забувають початкові умови і їх рух

визначається середовищем, граничними умовами. Тобто розвиток стає передбаченим, і університетська система освіти буде рухатися відповідно до граничних умов, що виступають своєрідним критерієм оцінки цього розвитку. А мета вимірювання розвитку полягає в оцінці потенціалу університетської освіти.

Система показників утворює відповідний рівень вимірювання в багаторівневій моделі розвитку університетської освіти, які наведено у табл. Л.6 додатка Л. Аналізуючи таблицю, виділяємо групи параметрів, які в тій чи іншій формі присутні у теоретичних моделях, що використовуються при акредитації і для вимірювання розвитку університетів різними комісіями, фахівцями та науковими школами.

Оскільки соціально-економічні перетворення в Україні спрямовані, в тому числі, на утворення ринку освітніх послуг, то нормовані показники до єдиної шкали вимірювання слід застосовувати для груп параметрів саме для діяльності в умовах ринку освіти за даними, що наведені у табл. Ж.3 додатка Ж. Отже, ми дійшли висновку щодо виділення та ранжування шести груп нормованих параметрів.

До першої групи параметрів з максимальним ваговим коефіцієнтом  $W_1 = 0,23$  віднесені матеріальні ресурси та рівень автономності у діяльності університету:  $N_6, Z_7, A_7, A_{10}, A_{16}; B_8, B_9; C_3, C_6; D_3, D_7, F_1, H_6$ .

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

Для третьої групи параметрів з ваговим коефіцієнтом  $W_3 = 0,16$  віднесені: якість програм; особистий розвиток; дослідження та розвиток; громадська користь; контроль та управління; рівень забезпеченості доступу до інформації; рівень соціально-економічних умов життєдіяльності:  $N_2, N_5, N_3, N_7, Z_2, Z_4, Z_5, Z_8, Z_6, A_5, A_{15}, A_8, A_4, A_{11}, A_{12}, A_{14}, A_{13}; B_3, B_4, B_5, B_6, B_{10}, B_{11}, B_{12}, B_{13}, B_{14}, B_{15}; C_1, C_4, C_5, C_2; D_8, D_5, D_2, D_4, D_{10}, F_2, F_3, H_4, H_5$ .

До четвертої групи параметрів з ваговим коефіцієнтом  $W_4 = 0,15$  віднесені конкуруючі університети, що діють на ринку освітніх послуг:  $B_{16}, B_{17}; D_9$ .

До п'ятої групи параметрів з ваговим коефіцієнтом  $W_5 = 0,14$  віднесені студенти:  $N_1, Z_1, A_1, A_2, B_2, D_6, H_2$ .

До шостої групи параметрів з ваговим коефіцієнтом  $W_6 = 0,12$  віднесені місія та зміст, мета діяльності, що у певній мірі визначають конкурс при вступі:  $A_6$ ;  $B_1$ ,  $H_1$ .

Співставлення моделей оцінки розвитку університетської системи освіти, сформованої альтернативними шляхами, дозволило уточнити вагові коефіцієнти узагальненої моделі. Так, за параметрами табл. Л.6 додатка Л маємо:

$$IRUCO = 0,32 \times F_1 + 0,055 \times F_2 + 0,055 \times F_3 + 0,135 \times F_4 + 0,135 \times F_5 + 0,19 \times F_6 + 0,055 \times F_7 + 0,055 \times F_8, \quad (6.17)$$

тоді як за параметрами табл. Д.11 додатка Д мали:

$$IRUCO = 0,34 \times IRRD + 0,066 \times IRND + 0,099 \times IP + 0,124 \times IZD + 0,041 \times IZK + 0,112 \times IM + 0,109 \times IIT + 0,109 \times ICP.$$

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

Виділені групи параметрів дозволяють аналізувати рівень розвитку університетської освіти по кожній з системи оцінювання, що наведені у табл. Л.6 додатка Л. При цьому доцільно ввести різні рівні вимірювання. Йдеться про відпрацювання багаторівневої моделі розвитку університетської освіти та використання оцінювання для кожного з визначених рівнів.

Таким чином, у багаторівневій моделі, що містить критерії розвитку університетської системи освіти, виділяємо наступні рівні: модель рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами (див. табл. Л.3 та Л.4 додатка Л), що базується на методології інструменту оцінки корпоративної культури університету [287, с. 65-66] (додаток Л); характеристики, параметри та критерії належності до певної моделі її розвитку для оцінки потенціалу розвитку (див. табл. Л.5 додатка Л); модель взаємодоповнення систем параметрів для вимірювання розвитку (див. табл. Л.6 додатка Л); межі сталого розвитку та профіль рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти (рис. Л.5 додатка Л).