

The teacher's role is essential in creating a high quality student experience and enabling the acquisition of knowledge, competences and skills. The diversifying student population and stronger focus on learning outcomes require student-centred learning and teaching and the role of the teacher is, therefore, also changing.

Providing conditions and support that are necessary for students to make progress in their academic career is in the best interest of the individual students, programmes, institutions and systems. It is vital to have fit-for-purpose admission, recognition and completion procedures, particularly when students are mobile within and across higher education systems.

It should be noted that the results of this article can be used to compare the Polish and Ukrainian systems of quality assurance in higher education, as well as the domestic quality assurance procedures.

It is important that access policies, admission processes and criteria are implemented consistently and in a transparent manner. Induction to the institution and the programme is provided.

Institutions need to put in place both processes and tools to collect, monitor and act on information on student progression.

Keywords: higher education, internal system, quality assurance of education, European standards, institutions of higher education, Bologna process.

УДК 37.086 <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2018.7.03>

М. Жиленко, канд. пед. наук, доц.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Визначено протиріччя між вимогами до обрання на посаду керівника закладу вищої освіти та змістом його обов'язків, що визначаються законом України "Про вищу освіту". При порівнянні вимог до претендента і змісту його діяльності з'ясовано, що для ефективного здійснення своєї місії керівникові потрібен ряд компетентностей із менеджменту, якими, відповідаючи усім вимогам до кандидата на посаду, він може не володіти. Пошук шляхів вирішення цієї суперечності може здійснюватися через організацію системи формальної, неформальної й інформальної освіти. Для визначення напрямів удосконалення керівника запропоновано методику, яка включає порядок визначення основних компонентів управлінської діяльності в закладі вищої освіти, критерії оцінювання її продуктивності, процедуру експертної оцінки діяльності керівника ЗВО та підрахунок підсумкового результату.

Ключові слова: управлінська діяльність, її функції, рівні реалізації, критерії, оцінка рівня готовності керівника закладу вищої освіти до управлінської діяльності.

Постановка проблеми. Автор теорії організаційної діяльності П. М. Керженцев обґрунтував важливість ролі керівника тим, що саме керівник підбирає кадри по своєму образу і подобі, – вони можуть бути сильними, обдарованими або посередніми. Тому є важливим в першу чергу підбір самих керівників. [4]. В умовах модернізації системи вищої освіти в Україні, нормативно-законодавча база передбачає демократичну процедуру для зайняття посад керівників в закладах вищої освіти. В статті 42 закону України "Про вищу освіту" сказано, – обрання, призначення та звільнення з посади керівника закладу вищої освіти передбачає, що кандидат повинен вільно володіти державною мовою, мати вчене звання та науковий ступінь (для закладів вищої освіти мистецького спрямування – вчене звання та науковий ступінь або ступінь доктора мистецтва) і стаж роботи на посадах науково-педагогічних працівників не менш як 10 років. Кандидат на посаду керівника закладу державної чи комунальної форми власності має бути громадянином України. Для кандидата не передбачено вимог щодо наявності спеціальних знань з освітнього менеджменту, хоча в цьому ж Законі, у розділі 7 статті 34, визначаються повноваження керівника закладу вищої освіти (пункт 3): організовує діяльність закладу; вирішує питання фінансово-господарської діяльності, затверджує його структуру і штатний розпис; видає накази і розпорядження, дає обов'язкові для виконання всіма учасниками освітнього процесу і структурними підрозділами доручення; відповідає за результати діяльності закладу перед засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою); є розпорядником майна і коштів; забезпечує виконання фінансового плану (кошторису), укладає договори; призначає на посаду та звільняє з посади працівників; забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку; визначає функціональні обов'язки працівників; формує контингент осіб, які навчаються у закладі вищої освіти; відрховує з закладу вищої освіти та поновлює на навчання в ньому; забезпечує організацію та здійснення контролю за виконанням навчальних планів і програм на-

вчальних дисциплін; контролює дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни; здійснює контроль за якістю роботи педагогічних, науково-педагогічних, наукових та інших працівників; забезпечує створення умов для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу вищої освіти; сприяє та створює умови для діяльності органів студентського самоврядування, організацій профспілок працівників і студентів, громадських організацій, які діють у закладі вищої освіти; сприяє формуванню здорового способу життя у здобувачів вищої освіти, зміцненню спортивно-оздоровчої бази закладу, створює належні умови для занять масовим спортом; спільно з виборними органами первинних організацій профспілок працівників і студентів подає для затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування закладу вищої освіти правила внутрішнього розпорядку та колективний договір; здійснює інші передбачені статутом повноваження [3].

Якщо порівняти вимоги до претендента і зміст його повноважень, стає очевидним, що для ефективного здійснення своєї місії керівникові потрібна ціла низка компетентностей з організації діяльності і поведінки у професійно-визначальних ситуаціях, якими, виконуючи обов'язки на посадах науково-педагогічних працівників, навіть 10 років, маючи науковий ступінь і вчене звання, відповідаючи іншим вимогам статті 42 Закону, кандидат може не володіти. Пошук шляхів вирішення суперечності між вимогами до обрання керівника у закладі вищої освіти і необхідністю мати певний рівень компетентності для ефективного виконання повноважень є **метою цього дослідження.**

Для її досягнення необхідно вирішити такі **завдання**: проаналізувати реальний стан підготовки керівників у закладах вищої освіти до виконання повноважень; визначити процедуру оцінки управлінської праці; критерії її ефективності, що дозволить: а) оцінити реальний рівень ефективності керівника; б) визначити ієрархію напрямів його підготовки для оптимізації управління закладом (підрозділом) вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Як уже зазначено вище, процедура призначення і вимоги до кандидатів на керівні посади у закладах вищої освіти приводить до певних суперечностей. Без істотних змін ролі державного управління щодо селекції та ефективного управління професійним розвитком керівних кадрів вищої школи буде проблематичною її інтеграція до європейського освітнього простору, достойне конкурентоздатне позиціонування в світі [2, с. 168].

В багатьох країнах світу керівники виокремлені в певну категорію, яка має свою специфіку в питаннях підготовки та реалізації професійних завдань. Сьогодні в Україні відсутня система професійної підготовки керівників ЗВО всупереч тому, що якість та безпека життєдіяльності суспільства значною мірою визначаються ефективністю процесів формування та реалізації людського потенціалу при отриманні вищої освіти. Ефективність державного управління цілком залежить від того, наскільки розумно обґрунтовуються вимоги до відбору керівників, використовуються їх професійні можливості, наскільки виважено здійснюється державна політика щодо управління ними. Різні аспекти проблем професіоналізму керівників ЗВО досліджуються у наукових працях М.П. Барана, А.В. Мазака, І.В. Шпекторенка, В.І. Терещенко, В.І. Лугового, О. Чернишова, Л.О. Троєльнікової, Н.Р. Нижник та ін. Проте останнім часом відзначається падіння рівня професійності управлінських кадрів закладів вищої освіти [1, с. 47]. Мало дослідженими, особливо в галузі державного управління, залишаються проблеми професійного розвитку керівників закладів вищої освіти, процедур і критеріїв оцінки їх діяльності для визначення на цій основі змісту і напрямів професійної підготовки.

Виклад основних положень. За результатами анкетування, бесід, інтерв'ю з керівниками закладів вищої освіти, навчальних підрозділів (3 ректори, 9 проректорів, 19 деканів факультетів та директорів інститутів), з'ясовано, що ефективність управлінської праці великою мірою залежить від особистісних характеристик керівника, але обов'язковим компонентом її продуктивності виступають компетентності, які не можуть бути сформовані без спеціальних знань. Серед основних проблем, за підсумками дослідження, були визначені такі. Поняття, зміст і принципи наукової організації праці. Більшість респондентів зазначили необхідність знань зі структури і нормативно-правового забезпечення управління закладом вищої освіти, системи наукової організації управлінської праці, окремо наголошується на розумінні факторів і основних детермінант її ефективності. До переліку обо-

в'язкових також потрапили: зміст і організація праці керівника, методи ефективної організації управлінської праці, документообігу, підготовка і проведення нарад, ділових зустрічей, переговорів, створення прийнятних режиму і умов праці, культура професійного спілкування.

В ході уточнюючих бесід з'ясувалося, що керівник (менеджер), як суб'єкт управління, повинен вміти проаналізувати ситуацію, спрогнозувати стратегію і організувати оперативне управління по її реалізації. Виконавець, як об'єкт управління, має реалізувати управлінське рішення, прийняте керівником, отже для цього також мають бути створені відповідні умови. До суб'єкта та об'єкта управлінської діяльності мають застосовуватись певні правила і підходи. Головними умовами, що визначають ступінь досягнення цілей управління називалися професіоналізм, організованість і порядність керівника.

Якщо організованість і порядність – це власне характеристики, якими керуються у першу чергу при обранні керівника на посаду, то зміст поняття "професіоналізм" треба дослідити окремо.

В загальній сукупності критеріїв професіоналізації виділяють: об'єктивні, що дозволяють судити про ступінь відповідності особистості вимогам діяльності – продуктивність, якість, надійність і суб'єктивні, що дозволяють оцінювати ступінь відповідності діяльності вимогам особистості – самооцінка, рефлексія, мотивація, амбіції. Для кожного виду діяльності об'єктивні критерії професіоналізації набувають специфічної форми. Тому пошук адекватних індикаторів ефективності, якості і надійності – спеціальна задача психологічного аналізу професійної діяльності і професіоналізації в цілому. Для управлінської виділяють такі основні функції: планування, мотивації, організації і контролю [5]. Вони об'єднуються процесами комунікації і прийняття рішення. Прийняття рішення означає вибір того, як і що планувати, організувати, мотивувати і контролювати. Саме це і складає основний зміст діяльності керівника. Базові управлінські функції керівника закладу вищої освіти реалізуються на адміністративному, фінансово-економічному, соціально-психологічному (згідно вимог закону України "Про вищу освіту") і особистісно орієнтованому рівнях [3].

З метою виявлення критеріїв успішності реалізації функцій управління, було проведено контент-аналіз літератури з проблем діяльності і особистості керівника закладу вищої освіти, його підрозділу. На основі узагальнення результатів контент-аналізу і нашого дослідження, розроблено проект критеріїв управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти (табл. 1).

Таблиця 1

Основні компоненти управлінської діяльності керівника в закладі вищої освіти

Функція	Рівень реалізації	Критерії управлінської діяльності керівника
Планування освітнього процесу	Адміністративний, фінансово-економічний, соціально-психологічний, особистісно-орієнтований	Орієнтація на ринку освітніх послуг, ведення документації
Організація освітнього процесу		Організація взаємодії адміністрації, персоналу, студентів, інноваційної, професійно-педагогічної і підприємницької діяльності
		Якість освітнього процесу
		Рівень професійної підготовки (кваліфікації) випускників
		Ефективність виробничо-господарської діяльності закладу
Мотивація персоналу		Стан матеріально-технічної бази
		Стан психологічного клімату, задоволеність стилем і методами керівництва, стимулювання професійного зростання і підвищення кваліфікації персоналу, мотивація ініціативи, виконавчої і трудової дисципліни.
Контроль освітнього процесу		Санітарно-гігієнічні умови і стан техніки безпеки. Правове і інформаційне забезпечення професійної діяльності персоналу, студентів.
		Своєчасність контролю, оцінки і корекції освітнього процесу. Досягнення професійно-освітніх стандартів згідно Національної рамки кваліфікації. Відданість навчальному закладу.

В процесі обговорення було конкретизовано критерії управлінської діяльності керівника. Аналіз виконуваних функцій дав можливість визначити основні критерії оцінки його діяльності (в нашому випадку вибрано 17 критеріїв). 1. Орієнтація на ринку освітніх послуг. Виражається в умінні оцінювати напрями розвитку ЗВО, факультету. Результатом є якість планування. 2. Ведення документації. Стан діловодства: систематизація і облік документів. 3. Організація взаємодії адміністрації, персоналу, студентів. Розподіл доручень і завдань, делегування повноважень. 4. Організація і стан інноваційної, професійно-педагогічної і підприємницької діяльності. Інноваційний підхід до вирішення проблем. 5. Якість навчально-виховного процесу. Планування, організація, контроль якості. 6. Рівень професійної підготовки (кваліфікації) випускників. 7. Ефективність виробничо-господарської діяльності навчального закладу. 8. Стан матеріально-технічної бази навчального закладу. 9. Стан психологічного клімату в колективі, рівень конфліктності, задоволеність роботою і міжособистісним спілкуванням, плинність кадрів науково-педагогічних працівників і допоміжного персоналу. 10. Задоволеність персоналу методами і стилем керівництва. Авторитетність керівника. 11. Стимулювання професійного зростання і підвищення кваліфікації персоналу. Забезпечення адаптації молоді, кадрова робота. 12. Мотивування виконавської і трудової дисципліни, відповідальності і професійно-педагогічної ініціативи. Заохочення персоналу, врахування його інтересів і потреб. 13. Санітарно-гігієнічні умови і стан техніки безпеки в навчальному закладі. 14. Правове і інформаційне забезпечення професійної діяльності персоналу. 15. Своєчасність контролю, оцінки і корекції освітньо-виховного процесу. 16. Контроль досягнення професійно освітніх стандартів, відповідність дескрипторам національної рамки кваліфікацій (НРК). 17. Відданість навчальному закладу. Долученість до вирішення особистих проблем персоналу і студентів.

Таким чином, ми отримали перелік критеріїв, за якими: а) можна оцінити ефективність системи управління; б) визначити зміст спеціальної підготовки для керівника закладу вищої освіти, як менеджера.

Для того, щоб побудувати методіку оцінки ефективності діяльності керівника на основі запропонованого переліку критеріїв, треба визначити ваговий коефіцієнт кожного з них – наскільки він є вагомим для створення ситуації успіху в діяльності управлінця. Для цього за участі експертів (критерії відбору: стаж, посада, аналітичні здібності, здатність до співпраці, об'єктивність і незалежність у судженнях), спочатку проранжувати визначені (17) критерії (найважливіший отримує ранг 17, найменш значущий – 1). Потім, на основі оцінки, вирахувати ваговий коефіцієнт для кожного критерія за формулою:

$$U_i = \frac{R_i}{\sum_{i=1}^n R_i},$$

де U – ваговий коефіцієнт i -го критерія. В чисельнику вказана сума рангів, присвоєних i -му критерію усіма експертами:

$$R_i = \sum_{j=1}^m r_{ij},$$

в знаменнику – загальна сума рангів присвоєних усіма експертами усім критеріям.

Отже, ми отримали інструментарій для оцінки ефективності управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти. Для її проведення експерти заповнюють бланк оцінки діяльності керівника. Ступінь прояву кожного показника по кожному критерію оцінюється по п'ятибальній шкалі (табл. 2).

Результати експертних оцінок переносяться в зведену таблицю-протокол експертної оцінки керівника. З кожного критерію визначають середній бал, який множать на ваговий коефіцієнт i -го критерія.

Для отримання підсумкового результату, що враховує основні компоненти управлінської діяльності, критерії, ваговий коефіцієнт для кожного з них, експертну оцінку нам треба підрахувати кількість набраних керівником балів у рядку "Оцінка критерія з урахуванням вагового коефіцієнта" і скористатись даними табл. 4.

Таблиця 2

Бланк експертної оцінки ефективності діяльності керівника закладу вищої освіти

№	Критерії управлінської діяльності керівника	Оцінка, бали				
		5	4	3	2	1
1.	Орієнтація на ринку освітніх послуг. Виражається в умінні оцінювати напрями розвитку ВНЗ, факультету. Результатом є якість планування.					
2.	Ведення документації. Стан діловодства: систематизація і облік документів					
3.	Організація взаємодії адміністрації, персоналу, студентів. Розподіл доручень і завдань, делегування повноважень.					
4.	Організація і стан інноваційної, професійно-педагогічної і підприємницької діяльності. Інноваційний підхід до вирішення проблем.					
5.	Якість навчально-виховного процесу.					
6.	Рівень професійної підготовки (кваліфікації) випускників.					
7.	Ефективність виробничо-господарської діяльності навчального закладу.					
8.	Стан матеріально-технічної бази навчального закладу.					
9.	Стан психологічного клімату в колективі, рівень конфліктності, задоволеність роботою і міжособистісним спілкуванням.					
10.	Задоволеність персоналу методами і стилем керівництва. Авторитетність керівника.					
11.	Стимулювання професійного зростання і підвищення кваліфікації персоналу. Забезпечення адаптації молоді, кадрова робота.					
12.	Мотивування виконавської і трудової дисципліни, відповідальності і професійно-педагогічної ініціативи. Заохочення персоналу, врахування його інтересів і потреб.					
13.	Санітарно-гігієнічні умови і стан техніки безпеки в навчальному закладі.					
14.	Правове і інформаційне забезпечення професійної діяльності персоналу.					
15.	Своєчасність контролю, оцінки і корекції освітньо-виховного процесу.					
16.	Контроль досягнення професійно освітніх стандартів (НРК).					
17.	Відданість навчальному закладу. Долученість до вирішення особистих проблем персоналу і студентів.					

Таблиця 3

Зведена таблиця-протокол експертної оцінки діяльності керівника закладу вищої освіти

Експерт	Оцінки критерія, бали																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1																	
2																	
3																	
4																	
...																	
Сума балів																	
Середній бал																	
Оцінка критерія з урахуванням вагового коефіцієнта																	

Таблиця 4

Підсумковий результат і характеристика управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти

Підсумкова оцінка, бали	Характеристика управлінської діяльності
17-33	Неефективна управлінська діяльність, непридатність до виконання функцій керівника
34-50	Низький рівень успішності управлінської діяльності
51-67	Середній (достатній) рівень управлінської діяльності
68-85	Високий рівень управлінської роботи

Висновки: 1. У сучасній системі вищої освіти існує протиріччя між вимогами, які висуваються до обрання на посаду керівника на законодавчому рівні і змістом його повноважень. Для ефективного здійснення своєї місії керівникові потрібна ціла низка компетентностей з організації діяльності і поведінки у професійно-визначальних ситуаціях, якими, відповідаючи усім вимогам на законодавчому рівні (стаття 42 Закону), кандидат може не володіти.

2. Пошук шляхів вирішення суперечності між вимогами до обрання керівника у закладі вищої освіти і необхідністю мати певний рівень компетентностей для ефективного виконання повноважень може здійснюватися через організацію системи формальної, неформальної і інформальної освіти. В ситуації, коли вибори керівника відбулися і треба в короткі терміни включитись в існуючу систему управління, або створити свою, найбільш продуктивною буде неформальна та інформальна освіта.

3. Для визначення напрямів підготовки в процесі неформальної та інформальної освіти, створення мотивації керівникові закладу вищої освіти для самовдосконалення, може бути використана методика, яка включає порядок визначення основних компонентів управлінської діяльності керівника в закладі вищої освіти, критерії оцінки її продуктивності, процедуру експертної оцінки діяльності керівника ЗВО і підрахунку підсумкового результату.

4. Участь на всіх етапах: відбору, формулювання критеріїв, ранжування, визначення вагового коефіцієнта, порівняння результатів експертної оцінки і самооцінки надасть керівникові можливість усвідомити рівень власної готовності до управлінської діяльності, визначити і

проранжувати за критерієм значущості напрями самовдосконалення на основі внутрішньої мотивації.

Список використаних джерел

1. Баран М. П. Рівні діяльності керівника-менеджера ВНЗ третього тисячоліття / М. П. Баран // Вища освіта України. – 2008. – № 4. – С. 45–47.
2. Гончарук Н. Планування й розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 167–180.
3. Закон України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 р. № 1556-18 // Відомості Верховної Ради України від 19.09.2014 – 2014. – № 37–38. С. 2716, ст. 2004 [із змінами та доповненнями] [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print>
4. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Особенности труда руководителя [Електронний ресурс]. – Режим дос. тупу: http://business.polbu.ru/knorrning_management/ch60_ii.html
5. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. – Д. : Моноліт, 2009.

References

1. Baran, M. P. Rivni diyalnosti kerivnka-menedzhera VNZ tretogo tysyacholittya / M. P. Baran // Vyshha osvita Ukrainy. – 2008. – # 4 (Dodatok 1). – S. 45– 47.
2. Goncharuk, N. Planuvannya y rozvytok profesijnoyi karyery kerivnogo personalu u sferi derzhavnoyi sluzhby / N. Goncharuk // Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnya: Zb. nauk. pr. – D.: DRIDU NADU, 2006. – Vyp. 3 (25). – S. 167–180.
3. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» vid 01.07.2014 roku # 1556-18 // Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy vid 19.09.2014 – 2014 r., / # 37-38 /, stor. 2716, stattiya 2004 [iz zminamy ta dopovnenniyamy] [Elektronnyy resurs] // Verkhovna Rada Ukrainy: [sayt]. – Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print>
4. Knorrnyng V.Y. Teoryya, praktyka i iskusstvo upravlenyya: Osobennosti truda rukovodytelya [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: http://business.polbu.ru/knorrning_management/ch60_ii.html.
5. Shpektorenko I. V. Profesijna mobilnist derzhavnogo sluzhbovcya: Monografiya / I. V. Shpektorenko. – D.: Monolit, 2009. – 242 s.

Надійшла до редколегії 24.01.18

N. Zhylenko, PhD, Associate Professor of Pedagogy Department
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

**EFFICIENCY ASSESSMENT OF MANAGEMENT ACTIVITY
OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGER**

In the article clarified the contradictions between the requirements to manager's election and the content of his powers at the legislative level in Ukrainian modern higher education system. For an effective implementation of his mission, the manager needs a number of management competences, which, in accordance with all the requirements at the legislative level (Article 42 of the Law of Ukraine "On Higher Education"), the candidate may not possess. The search for solutions to the contradiction between the requirements for the election of a leader and the need to have a certain level of competence for the effective implementation of authority may be through the organization of formal, non-formal and informal education. In a situation where the election of a leader has taken place and it is necessary to incorporate into the existing management system in the shortest time, or to create one, the most productive will be non-formal and informal education. To determine training directions in the process of self-improvement, may be proposed methodology of motivation generating of the leader, which includes the procedure for determining the main components of management activities in higher education institution, criteria for evaluating its productivity, the procedure for expert assessment of the head of the HEI and the calculation of the final result. Participation at all stages: selection, formulation of criteria, ranking, comparison of results, of expert evaluation and self-evaluation makes this technique and its procedure that creates for the leader the internal motivation, which serves as the basis for productive activities for the improvement of the higher education institution's manager.

Keywords: management activity, its functions, implementation levels, criteria, assessment of readiness level of the higher education institution head for management activity.