

УДК 37.062+37.07

**Литвиновський Євген Юрійович** – кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу освітніх інноваційних технологій Науково-методичного центру мережі освітніх установ цивільного захисту Інституту державного управління у сфері цивільного захисту

E-mail: ligcore@ukr.net

**Талан Ігор Станіславович** – старший науковий співробітник науково-дослідного відділу освітніх інноваційних технологій Науково-методичного центру мережі освітніх установ цивільного захисту Інституту державного управління у сфері цивільного захисту

E-mail: ihor.talan@gmail.com

## **МОНІТОРИНГ ЯКОСТІ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ**

У статті розглядається теоретико-методологічна основа застосування системи збалансованих показників у системі управління навчальним закладом з метою моніторингу якості надання освітніх послуг, обґрунтовується актуальність її реалізації.

**Ключові слова:** освіта дорослих, моніторинг, система збалансованих показників, споживач, стратегія, стратегічна карта цілей, якість освіти.

У сучасних ринкових умовах питання оцінки якості освіти є як ніколи доречним. Відповідно до Національної стратегії розвитку освіти, в Україні на період до 2021 р. [1], серед перспективних напрямів забезпечення моніторингу та оцінювання якості освіти в Україні слід виділити: розроблення моделі проведення моніторингових досліджень для різних рівнів управління освітою; розроблення системи показників якості освіти на національному рівні, які відображають умови, процеси та освітні результати.

На нашу думку, саме система збалансованих показників (далі – СЗП) може стати інструментом реалізації вищезазначених напрямів розвитку освіти на рівні навчального закладу, а в подальшому – й на державному.

Проблемам розробки та застосування системи збалансованих показників присвячені численні роботи зарубіжних вчених і дослідників: Р. Каплана, Д. Нортонна, П. Нівена, П. Хорварта та ін. Серед вітчизняних науковців слід виділити праці таких, як С. Ананенко, О. Кочнев, В. Курбатов, Л. Рос, В. Чепоров та ін. Питанням визначення критеріїв моніторингу якості освітньої діяльності присвячені праці С. Єрмакова, К. Корсака, Ю. Корсака, С. Кретович, О. Пліско, В. Приходько, Л. Тарасюк. Незважаючи на це, проблема організації моніторингу якості освіти на

підґрунті СЗП не підлягало науковому обґрунтуванню.

В умовах динамічного зовнішнього середовища серед низки інноваційних інструментів управління діяльністю навчального закладу слід відзначити СЗП – відносно нову управлінську технологію, що інтегрально реалізує алгоритм стратегічного управління [2, с. 27], починаючи з планування і, закінчуючи моніторингом. Дана система була розроблена ще у 1990-х рр., яка із засобу вдосконалення системи оцінки нематеріальних активів перетворилася на дієву методику розробки і реалізації загальної концепції розвитку організації, її інноваційної стратегії та політики. СЗП – це взаємопов'язаний комплекс показників, за допомогою яких можна прослідкувати стратегічну лінію розвитку навчального закладу, визначитись з його сильними та слабкими сторонами, при цьому вносити відповідні корективи. В основі СЗП лежать так звані «ключові показники ефективності» або KPI (Key Performance Indicator). Система показників є збалансованою, якщо виконуються такі вимоги:

1. Ключові показники ефективності логічно взаємопов'язані та згруповані за певними ознаками, що формує комплексне уявлення про стратегію розвитку навчального закладу та шляхи її досягнення.

2. За допомогою цієї системи здійснюється моніторинг як матеріальних, так і нематеріальних (інтелектуальних) активів, таких як: здатність до інноваційного розвитку навчального закладу; знання і досвід персоналу; соціальний імідж навчального закладу тощо.

3. При її використанні дотримується баланс між стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності навчального закладу.

Основною перевагою СЗП є її універсальність та пристосованість практично до будь-якого суб'єкта господарювання незалежно від форми власності [3, с. 39].

Першочерговим завданням для побудови СЗП у рамках стратегічного управління навчальним закладом, що безпосередньо пов'язано з впровадженням у повсякденну діяльність системи оціночних показників, є розробка «стратегічної карти цілей». Стратегічна карта цілей – це сукупність цілей і показників, які взаємопов'язані та відображають причинно-наслідкові зв'язки між ними [4, с. 20].

При побудові СЗП недостатньо лише виділити основні показники, що описують ту чи іншу проекцію, адже СЗП – інструмент реалізації довгострокових цілей навчального закладу (стратегічної карти цілей), тому ключові показники повинні відображати саме ті значення в заданих областях, яких ми прагнемо досягнути (рис. 1).

Застосовуючи СЗП у системі управління діяльністю навчального закладу з метою моніторингу якості освіти дорослих, ми визначаємо комплекс факторів, що мали той чи інший вплив на навчальний процес –

починаючи від системи управління навчальним закладом, організації власне навчального процесу і, закінчуючи рівнем задоволеності слухача як головного споживача освітніх послуг (власне моніторинг якості освіти).



Рис. 1. Стратегічна карта цілей для умовного навчального закладу

Класична структура СЗП включає в себе чотири складові: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання і розвиток персоналу» [5, с. 13]. Враховуючи специфіку діяльності навчальних закладів, ми виділяємо такі складові: «керівництво», «споживачі освітніх послуг», «внутрішні бізнес-процеси», «ключовий потенціал». Розглянемо кожну з них детальніше в контексті наукової проблеми нашого дослідження.

Складова «керівництво». Методологічний аналіз феномена керівництва закладом освіти будь-якого рівня як форми соціального управління свідчить, що його сутність полягає в оптимізації конкретних завдань управління педагогічною системою завдяки раціональному та оптимальному використанню наявних ресурсів, поєднанню методів прямого управління з самоорганізацією педагогічного та слухачького колективу. Місія керівника, а, отже, й керівництва – створити умови для формування гармонійної взаємодії всіх учасників діяльності установи освіти для реалізації стратегічних цілей її функціонування. Тому лідерство та ефективність прийняття управлінських рішень; створення ефективної організаційної структури; модернізація діяльності освітнього закладу – неповний перелік показників системи моніторингу якості освіти за цією

складовою.

Складова «споживачі освітніх послуг». Сучасна філософія менеджменту враховує зростаючу важливість орієнтації на споживача та його задоволеність. Якщо рівень задоволеності слухачів і партнерів навчального закладу низький – це явний індикатор проблем у найближчій перспективі, навіть якщо поточні фінансові показники знаходяться в межах норми.

У рамках цієї складової, з одного боку, йдеться про те, як той чи інший навчальний заклад позиціонує себе на ринку освітніх послуг, а з іншого – про те, як споживачі сприймають ці послуги. У підсумку загальні показники ефективності цієї складової самі по собі можуть трактуватися в контексті причинно-наслідкових зв'язків. Наприклад, задоволення споживачів, як правило, призводить до збереження і розширення їх бази (клієнтської) за допомогою передачі інформації від слухача до слухача.

Таким чином, зрозумівши хто є, насправді, цільовою аудиторією навчального закладу, керівництво може сформулювати цілі та показники ефективності таким чином, щоб вони несли чітку інформацію про те, що саме планується покращити у діяльності навчального закладу, що потрібно кардинально змінити і, куди внести відповідні корективи. Такий підхід й визначає стратегію навчального закладу в рамках складової «споживачі освітніх послуг», де прикладами цілей можуть бути: покращення соціального іміджу та розширення асортименту освітніх послуг; рівень задоволеності замовника освітніх послуг (держави, слухача, партнера, інвестора); підвищення якості освітнього продукту.

Складова «внутрішні бізнес-процеси». Суттєвою відмінністю цієї складової є те, що в ній може й не бути ніяких процесів у момент побудови СЗП. При цьому за допомогою методології СЗП можна виявити такі процеси, що необхідні для досягнення стратегічних цілей і створити їх. Показники ефективності цієї складової дозволяють визначити, наскільки ефективно функціонує навчальний заклад і, чи відповідає якість освітнього продукту очікуванням та вимогам споживача (замовника). У даному випадку цілями можуть бути: ефективність навчального процесу; створення системи управління якістю освіти; наукове, навчально-методичне, інформаційне забезпечення навчального процесу; оптимізація системи управління якістю організаційної діяльності; створення системи електронного документообігу тощо.

До складової «внутрішні бізнес-процеси» також входить фінансове та матеріально-технічне забезпечення навчального процесу. Присутність фінансових показників у СЗП є беззаперечною умовою даної методики, проте для кожного навчального закладу є суто індивідуальною. Наприклад, приватний навчальний заклад завжди буде прагнути максимального рівня рентабельності за рахунок зростання фінансових результатів за певний період часу. У свою чергу державний (комунальний)

навчальний заклад буде суворо притримуватися бюджетного обсягу доходів і видатків. Це, у свою чергу, призводить (як показує практика діяльності переважної більшості державних (бюджетних) навчальних закладів України) до своєрідного «застою», який обумовлюється відсутністю інноваційного розвитку, фізичним і моральним зношенням навчально-матеріальної бази тощо. Таким чином, слід розуміти й те, що виключення фінансових показників із СЗП, зокрема складової «внутрішні бізнес-процеси», призведе до повного її розбалансування і, можливо, до повної втрати будь-якого сенсу інших складових системи. Основним завданням цієї складової є досягнення бажаного результату на всіх рівнях управління.

Складова «ключовий потенціал» включає навчання співробітників та розвиток корпоративної культури як в індивідуальному плані, так і на рівні навчального закладу, де основним ресурсом є персонал. Окремі показники ефективності повинні продемонструвати керівництву навчального закладу, як і де потрібно зосередити ресурси (матеріальні, фінансові) для навчання та підвищення кваліфікації працівників, які в результаті принесли би максимальну користь. Ураховуючи вищезазначене, головним завданням складової є визначення таких цілей щодо потенціалу навчального закладу, ефект від досягнення яких відповідав би сучасним вимогам і стандартам. Ресурсами цієї складової виступають також знання, інноваційні технології, інформація та інформаційні системи. Ці фактори потенціалу навчального закладу служать не тільки для реалізації існуючої стратегії, але й створюють передумови для майбутніх змін і адаптації до них. Тож до основних цілей складової «ключовий потенціал» можна віднести наступні: наявність кваліфікованого та мотивованого персоналу; здатність персоналу до оволодіння освітніми інноваційними технологіями; створення інноваційної корпоративної культури; постійне навчання та самоосвіта тощо.

При постановці цілей у розрізі складових СЗП «споживачі освітніх послуг» і «ключовий потенціал» рекомендується постійно відслідковувати, чи є у навчального закладу відповідні можливості та ресурси для досягнення поставлених цілей. Якщо ж ні, то формування необхідних можливостей і ресурсів має бути заздалегідь закладено в складову «внутрішні бізнес-процеси», яка відповідає за ресурсне, зокрема фінансове, забезпечення діяльності навчального закладу.

Отже, враховуючи все вищезазначене можна побудувати модель моніторингу якості освіти дорослих умовного навчального закладу (рис. 2).

Слід зауважити, що вищезгадані чотири складові не є чітко визначеною теоремою, тобто їх кількість може визначатися виходячи із специфіки діяльності навчального закладу, його потреб і, щонайголовніше, стратегії розвитку. Система збалансованих показників є саме тим інструментом, який дозволить повномасштабно пов'язати

стратегію навчального закладу з оперативною діяльністю. Крім того, нова система дає можливість приймати цілком об'єктивні рішення в області розподілу ресурсів. На нашу думку, саме система збалансованих показників є тим ефективним інструментом, що забезпечить вирішення проблем як управління та планування, так і оцінки й моніторингу якості освіти, зокрема освіти дорослих.

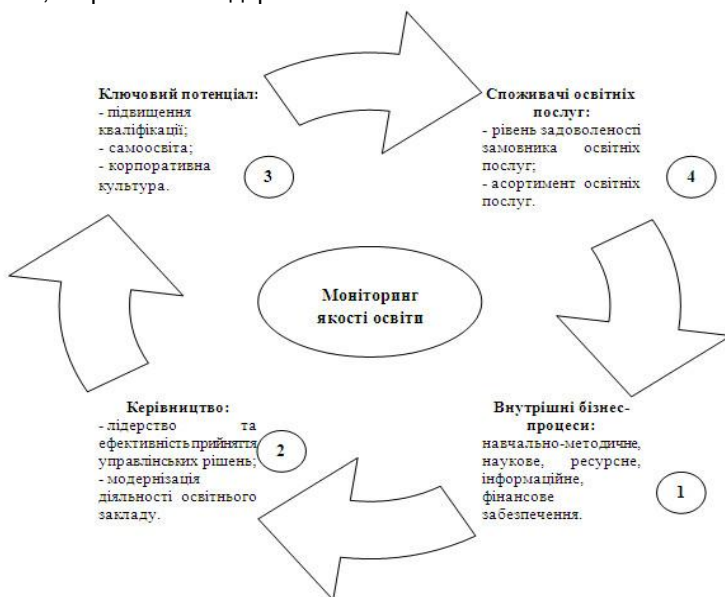


Рис. 2. Модель моніторингу якості освіти дорослих на підрунті СЗП

Підсумовуючи переваги та недоліки СЗП, основними мотивуючими факторами для застосування СЗП як оцінки якості освіти дорослих є:

- 1) можливість поєднання стратегічних цілей з оперативними діями, які в результаті реалізують основну стратегію;
- 2) одночасне врахування фінансових і нефінансових показників;
- 3) своєчасне реагування на ті чи інші зміни у внутрішніх бізнес-процесах з метою уникнення ризиків та внесення коректив до основної стратегії розвитку навчального закладу.

#### Література

1. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року / Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 [Електронний ресурс] – URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>.
2. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник / Б.М. Мізюк. – Львів:

Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. – 2015. – Вип. 1 (10)

Магнолія 2006, 2009. – 544с.

3. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія / Л.М. Малярець, А.В. Штереве́ря. – Харків: Вид ХНЕУ, 2008. – 180 с.

4. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.

5. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей [пер. с англ.] – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. – 210 с.

**Lytvynovskyy Eugene** – *Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher of the Scientific and Research Department of Educational Innovation Technologies of the Scientific and Methodological Center of Network of Educational Institutions of Civil Protection of the Institute of Public Administration in the Field of Civil Protection*

*E-mail: ligcore@ukr.net*

**Talan Ihor** – *Senior Researcher of the Department of Educational Innovation Technologies of the Scientific and Methodological Center of Network of Educational Institutions of Civil Protection of the Institute of Public Administration in the Field of Civil Protection*

*E-mail: ihor.talan@gmail.com*

#### **MONITORING OF ADULT EDUCATION QUALITY ON THE BASIS OF BALANCED SCORECARD**

**Summary.** *The theoretical and methodological basis of balanced scorecard implementation in the system of Educational Institution Management to monitor the quality of educational services is viewed. Today, adult education is regarded as one of the key factors of sustainable development of society and has an important significance in creating a single educational space in Ukraine. This is what actualizes the problem of monitoring the quality of education in modern educational establishment of postgraduate education and search and adaptation of new systems and new education quality assessment. As one of the monitoring instruments of the quality of adult education authors consider the balanced scorecard system, which consists primarily in determining the strategy aims map of the educational establishment and ways to achieve it. Further research area in this scientific problem is to determine specific indicators and criteria relevant components of a balanced scorecard.*

**Key words:** *adult education, monitoring, balanced scorecard, consumer, strategy, strategy aims map, education quality.*

#### **Bibliography**

1. On the National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021 / Order of the President of Ukraine on June 25, 2013 № 344/2013 [Electronic resource]. – URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>. (in Ukrainian)

2. Miziuk B.M. Balanced Scorecard in the Evaluation of the Company: monograph – Lviv: Mahnolia 2006, 2009. – 544 s. (in Ukrainian)

3. Maliarets L.M. Fundamentals of Strategic Management: Textbook / L.M. Maliarets, A.V. Shtereveria. – Kharkiv: Vyd KhNEU, 2008. – 180 s. (in Ukrainian)

Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. – 2015. – Вип. 1 (10)

4. Introduction of the balanced system of indicators / Horvath & Partners; Per. s niem. – М.: Alpina Biznes Buks, 2005. – 478 s. (in Russian)

5. Robert S. Kaplan, Deivid P. Norton. Balanced System of Indicators [per. s angl.]. – М.: ЗАО «Olimp-biznes», 2003. – 210 s. (in Russian)

УДК 374.7

**Dorota Luber** – doc. Dr., Górnośląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Kard. Augusta Hlonda w Mysłowicach

*E-mail: andragogika@ukr.net*

## **KAPITAŁ SPOŁECZNY SENIORÓW W ASPEKTCIE WYBRANYCH OBSZARÓW ICH AKTYWNOŚCI**

*У статті проаналізовано проблеми активних літніх людей, оскільки в житті кожної людини діяльність є одним з важливих факторів розвитку. Крім того, якщо людина веде активний спосіб життя, ознаки старіння з'являються набагато пізніше, ніж у її ровесників – одним словом, діяльність є найбільш ефективним фактором інгібування маразміє. Звичайно, з точки зору активності кожний її вимір - сімейне життя, соціальний, культурний або сексуальний; - кожен має важливе значення з точки зору збереження життєздатності, почуття сенсу життя і самореалізації. Тому були проведені дослідження серед літніх, бажаючих дізнатися про свою активність в області сімейного, суспільної та культурно-освітньої та сексуального життя. Результати цих досліджень заперечили соціальні стереотипи, згідно з якими старість, як правило, пов'язана з різними типами обмежень: неміччю, каліцтвом, бідністю, непотрібністю. Обстеження літніх людей, активних в галузі сім'ї, соціального та культурно-освітнього та сексуального життя показує, що багато літніх людей займаються активно діяльністю за рахунок зрілого досвіду свого життя.*

**Ключові слова:** Зрілий вік, старість, активність, сексуальність, життєвість, творчість.

«Starcem staje się ktoś, kto żyje wspomnieniami.  
Ktoś, kto żyje pragnieniami, będzie wiecznie młody»  
(B. Munari)

Pojęcie starości często wzbudza dreszcz, wywołuje lęk i niepokój – przed czym? Przed słabością, chorobą, cierpieniem i w końcu przed nieuchronną śmiercią, ale także lęk przed brakiem sensu życia – «bycia potrzebnym». Starość kojarząca się najczęściej z wszelkiego rodzaju ograniczeniami, z niedołążnością, z brzydotą, z biedą, z bezużytecznością jest dla wielu jest zbyt trudna do zaakceptowania. A przecież taki obraz ludzi starszych jest zbyt uproszczony, a przede wszystkim nieprawdziwy i