

**Степашко Володимир Олексійович,
доктор педагогічних наук, професор
кафедри управління та моніторингу
якості освіти ДВНЗ
«Переяслав-Хмельницький державний
педагогічний університет
імені Григорія Сковороди»**

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ І РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

***Анотація.** У статті порушено питання науково обґрунтованого професійного відбору керівників вищих навчальних закладів на основі факторного та результативного підходів. Сформульовано загальні вимоги до посади керівника ВНЗ.*

Розроблено адаптовану до умов функціонування вищих навчальних закладів кваліметричну модель для оцінювання показників результативності управлінської діяльності керівника ВНЗ. Факторно-критеріальна модель слугує засобом моніторингу якісних показників результативності управлінської діяльності керівника ВНЗ.

Розроблено теоретичну модель відбору претендентів на посаду керівника ВНЗ, яка передбачає комп'ютерне діагностування засобами експертної системи «Керівник ВНЗ», конкурсний відбір, формування резерву управлінських кадрів, розвиток творчого потенціалу керівників ВНЗ.

На основі посадових вимог розроблено програму розвитку творчого потенціалу керівників ВНЗ.

***Ключові слова:** професійний відбір, кваліметрична модель, моніторинг, модель відбору, управлінська діяльність.*

Степашко Владимир Алексеевич

СИСТЕМА МОНІТОРИНГА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

***Аннотация.** В статье рассматривается проблема научно обоснованного профессионального отбора руководителей высших учебных заведений на основе факторного и результативного подходов. Сформулированы общие требования к должности руководителя ВУЗа.*

Разработана адаптированная к условиям функционирования высших учебных заведений кваліметрическая модель для оценивания показателей результативности управленческой деятельности руководителя ВУЗа. Факторно-критериальная модель является средством мониторинга качественных показателей результативности управленческой деятельности руководителя ВУЗа.

Разработана теоретическая модель отбора претендентов на должность руководителя ВУЗа, которая предусматривает компьютерное диагностирование средствами экспертной системы «Руководитель ВУЗа», конкурсный отбор, формирование резерва управленческих кадров, развитие творческого потенциала руководителей ВУЗа.

На основе должностных требований разработана программа развития творческого потенциала руководителя ВУЗа.

***Ключевые слова:** профессиональный отбор, кваліметрическая модель, мониторинг, модель отбора, управленческая деятельность.*

Stepashko VolodimirOleksiyovich

PERFORMANCE MONITORING SYSTEM AND MANAGEMENT OF HEAD UNIVERSITY

Abstract. *The article initiates a question of science-based professional selection of the heads of higher educational institutions based on factor and effective approaches. The general requirements for a head of the higher educational institution are defined.*

The adapted to the conditions of operation of higher educational institutions the qualimetric model is developed for evaluating management efficiency of a head of the higher educational institution.

The qualimetric model identifies four factors: competitiveness, system quality, management competence, and the conditions of professional competence formation that determine the efficiency of management activity.

Developed the theoretical model of selection of candidates for the post of a head of the higher educational institution, which provides computer diagnostics by means of expert system «A head of the higher educational institution», competitive selection, formation of management personnel, development of creative potential of a head of the higher educational institution.

During evaluating the qualitative indicators of management efficiency of the heads of higher educational institutions based on the qualimetric model the subjects guide by factors «competitiveness» and «conditions of professional competence formation».

A program of development of creative potential of the heads of higher educational institutions is developed based on job requirements.

Recommend to implement a higher educational institution the transparent system of evaluation of creativity management personnel, establish a data bank of reserve candidates to fill senior positions.

Key words: *professional selection, qualimetric model, monitoring, selection model, management activity.*

Постановка проблеми

Актуальність проблеми дослідження. Відповідно до моделі ідеальної бюрократії М. Вебера, відбір персоналу на вакантні посади має організовуватися на основі компетентнісного підходу (що претендент знає і вміє, а не кого керівник знає).

До претендентів на посади керівників ВНЗ Закон України «Про вищу освіту» висуває такі вимоги: вільне володіння державною мовою; наявність вченого звання, наукового ступеня, стажу роботи на посадах науково-педагогічних працівників не менше ніж десять років; громадянство України¹.

Виклад основного матеріалу

Враховуючи вимоги чинного законодавства про вищу освіту, кадрової експертної комісії МОН, сформулюємо такі загальні вимоги до посади керівника ВНЗ:

1. Громадянство України.
2. Вік (до 55 років).
3. Науковий ступінь.
4. Вчене звання.

¹ Закон України «Про вищу освіту» від 6 серпня 2014 року. — № 148. — С. 9–19.

5. Стаж роботи на посаді науково-педагогічного працівника (не менше ніж 10 років).
6. Володіння державною та іноземними мовами.
7. Кількість публікацій, зокрема в зарубіжних фахових виданнях.
8. Почесні звання.
9. Державні нагороди.
10. Результати атестації, підвищення кваліфікації (стажування за міжнародними програмами).
11. Дотримання виконавської дисципліни щодо щорічного звітування про виконання контрактних зобов'язань.
12. Внесок керівника у розвиток ВНЗ (підготовка кваліфікованих кадрів для потреб вищої школи, народного господарства; досягнення у міжнародній співпраці, науковій сфері; розбудова матеріально-технічної бази ВНЗ).

У звіті треба показати досягнення керівника ВНЗ як професійного управлінця, дати самоаналіз проведеної за рік роботи, а не ототожнюватися з результатами основних видів діяльності вищого навчального закладу.

Підставою для обрання на посаду керівника ВНЗ є *конкурс*, який оголошується засновником не пізніше, ніж за два місяці до закінчення терміну дії контракту¹.

Засновник протягом двох місяців з дня оголошення конкурсу на посаду керівника ВНЗ розглядає пропозиції щодо претендентів упродовж десяти днів з дня завершення терміну їх подання і вносить кандидатури претендентів, які відповідають вимогам Закону України «Про вищу освіту» і подає їх до вищого навчального закладу для голосування. Керівник обирається таємним голосуванням більшістю голосів (більше за 50%). За результатами голосування з особою (кандидатом) засновник укладає контракт терміном на п'ять років¹.

Пропозиції щодо претендентів на посади керівників ВНЗ можуть надавати вчені ради ВНЗ, експерти незалежної Агенції з оцінювання якості вищої освіти. У процесі відбору на посади керівників ВНЗ необхідно враховувати методичні рекомендації щодо особливостей виборчої системи та порядку обрання керівника ВНЗ за результатами конкурсного відбору, який періодично організовують засновники відповідно до чинного законодавства³, пропозиції і рекомендації експертів незалежної агенції з оцінювання якості вищої освіти, експертної кадрової комісії МОН.

Засновник може створювати банк даних про резерв кандидатів на заміщення керівних посад. Підготовка резерву на заміщення керівних посад ВНЗ (коледжів, училищ) здійснюється через магістратуру зі спеціальності «Управління навчальним закладом». Організаційною умовою підвищення значень якісних показників результативності управлінської діяльності є стажування керівників ВНЗ, яких обрано на посади вперше.

¹ Закон України «Про вищу освіту» від 6 серпня 2014 року. — № 148. — С. 14.

³ Методичні рекомендації щодо особливостей виборчої системи та порядку обрання керівника вищого навчального закладу [електронний ресурс]. — Режим доступу : osvita.gov.ua

На жаль, у «Методичних рекомендаціях щодо особливостей виборчої системи та порядку обрання керівника ВНЗ» не визначено критерії та показники, за якими науково-педагогічні працівники здійснюють відбір претендентів на посади керівника ВНЗ, а описано лише процесуальний аспект організації виборів.

Застосовуючи результатний та факторний підходи, ми розробили адаптовану до умов функціонування вищих навчальних закладів кваліметричну (факторно-критеріальну) модель оцінювання якісних показників результативності управлінської діяльності керівника вищого навчального закладу (див. табл.) на основі методики, розробленої Г. Єльниковою².

Таблиця
**Кваліметрична (факторно-критеріальна)
модель оцінювання показників результативності
управлінської діяльності керівників ВНЗ**

№ з/п	Фактори (Ф)	Значущість факторів (М)	Компоненти результативності управлінської діяльності (критерії факторів) керівників ВНЗ	Значущість критеріїв (v)
1	2	3	4	5
1	1. Конкурентоспроможність	m1+m2+m3+m4 = 1	1. Стиль управління (демократичний стиль управління), проведення політики «відкритих дверей»; залучення НПП (колективу, студентського активу) до колегіального ухвалення рішення; соціальна активність, відповідальність; здатність до підприємництва; соціальна адаптивність; вміння розробляти та реалізовувати стратегії	v=0,08
			2. Нормативно-правовий (знання та вміння раціонально використовувати закони в освітній діяльності, знання (діючих) нормативно-правових актів, затверджених МОН для діяльності в галузі вищої освіти)	v=0,11
			3. Планово-прогностичний (вміння планувати індивідуальну роботу та роботу колективу, прогнозувати розвиток ВНЗ)	v=0,09
		m1 = 0,26	4. Гностичний (глибинне володіння змістом Болонського процесу; знання наукомістких інформаційних управлінських технологій та їх практичне використання, основ ситуативного та стратегічного менеджменту)	v=0,08
			5. Оцінно-аналітичний (здатність до аналітико-синтетичної, оцінно-рефлексивної діяльності, проведення моніторингу якості діяльності ВНЗ; знання технологій діагностичного відбору персоналу на основі функціонування експертних систем)	v=0,09
			6. Технологічний (уміння моделювати, проектувати, розробляти та використовувати нові управлінські технології)	v=0,08
			7. Комунікативний (знання основ комунікації; навички комунікативної взаємодії)	v=0,11
			8. Концептуальний (володіння інформаційно-комунікативними технологіями; вміння розробляти плани, програми, проекти)	v=0,08

² Єльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Г. В. Єльникова. — Х. : Державна акад. керівних кадрів освіти, 1999. — 301 с. — Бібліогр. С. 285–301.

Продовження таблиці

1	2	3	4	4
			9. Акмеологічна спрямованість управлінської діяльності (високий рівень розвитку творчих здібностей; готовність до саморозвитку, розвитку акмеологічних знань, умінь, навичок в управлінській діяльності)	$v=0,11$
			10. Мотиваційний (знання мотиваційної сфери науково-педагогічних працівників; уміння використовувати систему мотивації для підвищення результативності основних видів діяльності НПП)	$v=0,11$
			11. Організаційний (вміння організовувати інноваційну та наукову діяльність НПП в інформаційному режимі); культура управління своїм часом та часом співробітників (тайм-менеджмент керівника)	$v=0,08$
2	2. Системні якості	$m_2 = 0,24$	12. Особистісний (індивідуальний стиль діяльності, творчий потенціал, психолого-фізіологічні властивості, якості: особистісні (самоорганізованість), професійні (професійні знання – теоретичні, методологічні), ділові (заповзятливість), морально-етичні (вольовий характер, справедливість, емпатійне ставлення до НПП)	$v=1,0$
3	3. Управлінська компетентність	$m_3 = 0,25$	13. Комунікативна компетентність (навички комунікації; володіння технікою спілкування, ведення переговорів; знання правил адміністративної етики та дотримання її норм; навички налагодження комунікативного зв'язку зі структурними підрозділами МОН; знання основ дипломатії; володіння культурою мови та мовлення)	$v=0,34$
			14. Аутопсихологічна компетентність (здатність до самопізнання, самооцінювання, самоконтролю, самоорганізації, рефлексії професійної діяльності)	$v=0,33$
			15. Психолого-педагогічна компетентність (знання методів керівництва: психолого-педагогічних, організаційно-розпорядчих та методів впливу на підлеглих); здатність створювати та підтримувати позитивний клімат в колективі ВНЗ	$v=0,33$
4	4. Умови формування професійної компетентності	$m_4 = 0,25$	16. Атестація	$v=0,34$
			17. Підвищення кваліфікації (стажування керівників, яких призначено на посади вперше та для керівників коледжів, училищ)	$v=0,33$
			18. Наукові дослідження, їх результативність	$v=0,33$

У кваліметричній моделі визначено чотири фактори (Ф): конкурентоспроможність, системні якості, управлінська компетентність, умови формування професійної компетентності, які визначають результативність управлінської діяльності. Значущість чотирьох факторів (М) у сумі становить 1 ($m_1+m_2+m_3+m_4$) = 1. Фактору «конкурентоспроможність» відповідають такі компоненти (критерії): стиль управління (нормативно-правовий, планово-прогностичний, гностичний, оцінно-аналітичний, технологічний, комунікативний, концептуальний, акмеологічна спрямованість управлінської діяльності, мотиваційний, організаційний).

Фактору «системні якості» відповідає особистісний компонент; фактору «управлінська компетентність» — комунікативна, аутопсихологічна, психолого-педагогічна компетентність, а фактору «умови формування професійної компетентності» — критерії «атестація», «підвищення

кваліфікації», «наукові дослідження». Кожен критерій характеризують відповідні показники. Значущість критеріїв (v) у сумі за кожним окремим фактором дорівнює 1,0.

Ці чинники (фактори), критерії й показники факторно-критеріальної моделі покладені в основу експертної системи «Керівник ВНЗ» під час відбору кандидатів на посаду керівника вищого навчального закладу.

Для відбору, формування резерву майбутніх керівників ВНЗ, розвитку їхнього творчого потенціалу нами розроблено *теоретичну модель відбору претендентів на посаду керівника вищого навчального закладу*.

Модель відбору претендентів на посаду керівника ВНЗ складається з двох етапів. Перший етап утворюють підсистеми *комп'ютерної діагностики* (анкетування претендентів) та *конкурсного відбору* відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (див. рис.).

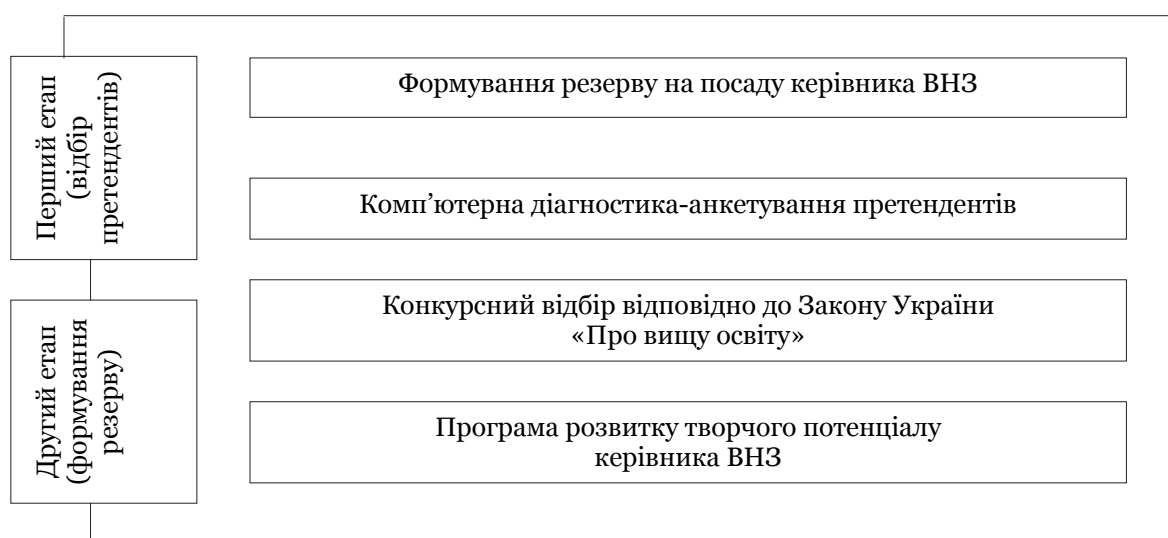


Рис. Модель відбору претендентів на посаду керівника ВНЗ

Відповідно до моделі відбору, окрім нормативних вимог до претендента на посаду керівника ВНЗ, на першому етапі необхідно організувати комп'ютерне діагностування (анкетування) на основі експертної системи «Керівник ВНЗ» (воно має передувати конкурсному відбору). У процесі розроблення анкети слід врахувати фактори, які визначені у кваліметричній моделі, зокрема «системні якості» й «управлінська компетентність». До анкети доцільно включити питання, які не зазначені у вимогах Закону «Про вищу освіту», проте слугують додатковою інформацією, яка висвітлює здобутки претендента (йдеться про кількість публікацій у міжнародних фахових виданнях, досягнення у міжнародній співпраці ВНЗ, державні нагороди, вчені звання, дотримання виконавської дисципліни стосовно щорічного звітування про виконання контрактних зобов'язань).

У процесі конкурсного відбору на основі документів засновник проводить перевірку відповідності претендентів вимогам до посади керівника, встановленим частиною першою статті 42 Закону України «Про вищу освіту». Проте подані претендентами документи засвідчують лише рівність прав на

вакантну посаду. У процесі таємного голосування науково-педагогічні працівники, представники від органу студентського самоврядування враховують якості, організаторські здібності, внесок претендента у розвиток ВНЗ, оцінюють виборчу програму кандидата.

На другому етапі (ідеться про підсистеми *формування резерву управлінських кадрів та розвитку творчого потенціалу керівників ВНЗ*) у процесі оцінювання якісних показників результативності управлінської діяльності керівників ВНЗ на основі кваліметричної моделі треба орієнтуватися на фактори «конкурентоспроможність» та «умови формування професійної компетентності».

Для керівника вищого навчального закладу, якого обрано вперше, доцільно організувати моніторинг якісних показників результативності управлінської діяльності протягом п'яти років на основі факторно-критеріальної моделі й аналізувати динаміку розвитку творчого потенціалу за результатами впроваджені програми розвитку.

Якщо претендент обирається вдруге, то конкурсна комісія, науково-педагогічні працівники в процесі відбору, окрім законодавчих вимог до нього, результатів комп'ютерного діагностування, мають врахувати також показники результативності управлінської діяльності за попередні п'ять років на основі щорічного моніторингу та діяльність щодо розвитку ВНЗ на основі оприлюднених річних звітів.

Другий етап передбачає розвиток творчого потенціалу керівника ВНЗ відповідно до спеціальної програми. На основі посадових вимог ми розробили *програму розвитку творчого потенціалу керівників коледжів, училищ, яку варто щорічно коригувати відповідно до факторно-критеріальної моделі.*

Програму розвитку утворюють такі компоненти:

1. Поглиблене вивчення іноземної мови.
2. Стажування за кордоном за міжнародними програмами, на курсах підвищення кваліфікації; стажування на посадах керівників, яких обрано вперше.
3. Акмеологічне консультування з питань управлінського розвитку.
4. Робота в творчих групах (участь у психологічних тренінгах, групах творчого зростання).
5. Участь у роботі експертно-аналітичної групи з питань взаємооцінювання результатів діяльності ВНЗ.

Висновки

Організаційною умовою результативності управлінської діяльності керівника вищого навчального закладу є кваліметрична модель оцінювання якісних показників, теоретична модель відбору на посаду керівника ВНЗ, програма розвитку творчого потенціалу керівника ВНЗ.

Рекомендації щодо подальших досліджень

1. Упроваджувати у ВНЗ прозору систему оцінювання творчого потенціалу управлінських кадрів. Ця система включає підсистему формування й навчання резерву керівних кадрів ВНЗ, інформаційну

підсистему (вона містить персональні дані претендентів, що утворюють резерв на посади керівників ВНЗ).

2. Створити банк даних про резерв кандидатів на заміщення керівних посад.

3. Підготовку резерву на заміщення керівників ВНЗ (коледжів, училищ) організувати через магістратуру Університету менеджменту освіти НАПН України зі спеціальності «Управління навчальним закладом» (за типом ВНЗ).

Список використаних джерел

1. Закон України «Про вищу освіту» від 6 серпня 2014 року. — № 148. — С. 9–19.

2. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Г. В. Єльнікова. — Х.: Державна акад. керівних кадрів освіти, 1999. — 301 с. — Бібліогр. С. 285–301.

3. Методичні рекомендації щодо особливостей виборчої системи та порядку обрання керівника вищого навчального закладу [електронний ресурс]. — Режим доступу : osvita. gov. ua

Stepashko VolodimirOleksiyovich

PERFORMANCE MONITORING SYSTEM AND MANAGEMENT OF HEAD UNIVERSITY

The effective and factorial approaches using, it elaborated of adapted to conditions of function of higher educational establishments of qualimetric (factorial-criteria model of assessment of quality indications of result the administrative activity of head of higher educational establishment.

For choice, formation of reserve of future heads of higher educational establishments, development their creative potential it done of theoretical model of choice the applicant on the position of head the higher educational establishment.

On the base of job requirements done of program of development the creative potential of heads by colleges, specialized schools, which necessary every year to correct accordingly to factorial-criteria model.