

супроводу розвитку й соціалізації особистості, управлінських рішень щодо їх впровадження в навчально-виховний процес;

- вивченні попиту ринку праці слов'янських народів з метою розробки спільних програм забезпечення максимальної зайнятості населення слов'янських народів;
- формуванні спільних програм підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників освіти на основі вітчизняного й закордонного досвіду;
- пошуку гармонізації культурно-історичних, духовно-моральних орієнтирів у створенні цілісного іміджу (образу) слов'янських народів.

Отож, з вище зазначеного, можна зробити **висновок**, що на сучасному етапі розвитку освіти в Україні необхідно формування так званої «планетарної свідомості». Сьогодні, однією з цілей виховання в освіті повинно стати розуміння світу як єдності різноманітних державних утворень, які мусять мирно співіснувати, співробітничати в умовах свободи, високих моральних ідеалів, національного самовизначення, невтручання у внутрішні справи інших країн; гуманізація міжнародних стосунків, їх олюднення, руйнація «образу ворога», висунення пріоритетних у світовій політиці загальнолюдських цінностей, інтересів. Саме такий підхід до реалізації принципу зв'язку з національною та світовою історією, культурою, та традиціями може дати нам можливість повернутися до цінностей гуманізму та прогресу в Україні.

## **Література**

1. Виховання громадянина, патріота, гуманіста. Навч.-метод. посібник / К. І. Чорна. - К.: ТОВ «ХІК», 2004. - 96 с.
2. Дашутін Г. П., Михальченко М. І. Український експеримент на терезах гуманізму. - К.: Парламентське видавництво, 2001. - 335 с.
3. Жук М. В., Медведєв І. А. Українська освіта після «помаранчевої революції»: потреба трансформаційних інновацій в розробці та реалізації сучасних стратегій життєвого успіху // Американська філософія освіти очима українських дослідників. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 22 грудня 2005 р. - Полтава: ПОІППО, 2005. - С. 48-53.

## **Олійник В. В.**

### **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ**

*В статье раскрывается понятие эффективности управления качеством повышения квалификации педагогов системы профессионально-технического образования как основы для её дальнейшего развития.*

*In the article the concept of efficiency of quality management of the in-plant training of teachers of the system of professional-technic education opens up as backgrounds of its further development.*

Однією із сучасних вимог до системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти є вимірювання ефективності управління її якістю. Розв'язання цієї проблеми має велике значення для розвитку професійно-технічної освіти в умовах переходу України до ринкових стосунків. Важливим у рішенні зазначеної проблеми є наукова розробка методики й механізмів оцінювання ефективності управління якістю підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти, розкриття сутності ефективності управління, теоретичне обґрунтування обчислювальних процедур.

**Дослідженню зазначеної проблеми** присвячені наукові праці В. Зубка, К. Корсака, А. С. Курочкіна, В. С. Лазарева, Г. Николіса, Л. П. Одерія, М. М. Поташника, І. Пригожина, які розкривають суть процесу розвитку на синергетичних засадах, сучасних змін в організації діяльності вищої школи, основ системи контролю якості освіти, менеджменту якості вищої освіти, понять «ефективність управління» та «продуктивність управління».

Конкретних наукових досліджень, які б розкривали методика та механізми оцінювання ефективності управління якістю підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти. Саме цьому питанню й присвячена дана стаття.

Метою поданої статті є наукове розкриття сутності оцінювання ефективності управління якістю підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти та розгляд його методики й механізмів.

У науковій літературі ефективність управління, насамперед, визначають як ступінь досягнення об'єктом управління кінцевих (запланованих) результатів. Деякі автори замість поняття «*кінцеві результати*» використовують поняття «*продуктивність*», під яким розуміють співвідношення між корисністю здобутих результатів і витратами<sup>1,2,3</sup>. І в цьому, звичайно, є сенс, оскільки один і той самий результат може бути отриманий за різних витрат, оскільки досягнення корисних результатів за умови значних витрат (грошових, матеріально-технічних, інтелектуальних тощо) ще не свідчить про ефективність управління.

Розглядаючи цю проблему у межах системи освіти, М. М. Поташник визначає ефективність управління як характеристику, яка відбиває відношення між можливою та досягнутою продуктивністю<sup>4</sup>. Таке загальне формулювання не суперечить дійсності, але потребує певного уточнення й деталізації. Доцільність таких процедур у сфері професійно-технічної освіти обумовлюється специфікою підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти і необхідністю виходу на практичні механізми ефективного управління.

При цьому на даний час відсутня і загальноприйнята методика оцінювання ефективності управління якістю підвищення кваліфікації на рівні навчального закладу. З цього питання відомі окремі праці вчених<sup>5,6,7</sup>, що пропонують свої підходи до проблеми, проте їх розгляд та аналіз виходить за межі даного дослідження.

Згідно з метою нашого дослідження, є сенс, не заглиблюючись у механізм процесу управління якістю підвищення кваліфікації в навчальному закладі, орієнтуватися на управлінські продукти та ступінь їх реалізації в навчально-виховному процесі. До управлінських продуктів у даному випадку належать: план-графік підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти, навчально-методична документація (навчальні та навчально-тематичні плани, програми тощо) та звіти про результати державної атестації випускників (див. табл. 1).

**Таблиця 4.1**

**Узагальнена характеристика управління системою підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти**

<b>Рівні управління</b>	<b>Суб'єкти управління</b>	<b>Об'єкти управління</b>	<b>Пріоритетна спрямованість</b>	<b>Основоположні функції</b>	<b>Основні управлінські продукти</b>
Загально-державний	Міністерство освіти і науки України Департамент розвитку профтехосвіти	Система підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти	Управління розвитком	1. Прогнозування 2. Програмування 3. Планування 4. Регулювання і координація	1. Концепція розвитку 2. Цільова програма розвитку 3. Плани підвищення кваліфікації

Регіональний	Обласне управління освіти і науки	Регіональна система підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти	Управління реалізацією	1. Планування 2. Організація і регулювання 3. Контроль і координація	1. Цільова програма забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти (регіональна) 2. Плани підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти регіону 3. Документи контролю та обліку реалізації
Внутрішньо-вузівський	Адміністрація навчальних закладів ППО	Навчально-виховний процес	Управління якістю	1. Прогнозування 2. Планування 3. Організація і регулювання 4. Діагностика і корекція	1. План-графік підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти 2. Навчально-методична документація 3. Звіт про результати державної атестації випускників

Застосування під час оцінювання ефективності управління якістю підвищення кваліфікації таких показників, як наявність документів та якість їх виконання, особливих труднощів не становить. Що стосується ступеня реалізації управлінських продуктів, то тут виникають певні ускладнення. Так, наприклад, повнота реалізації плану-графіка підвищення кваліфікації залежить не лише від навчального закладу, а й від реальної чисельності заїздів слухачів, що (як свідчить практика останніх років) не перевищує 70-80 % від плану. Крім того, врахування результатів державної атестації в системі оцінювання ефективності управління якістю підвищення кваліфікації передбачає відмову від традиційних підходів («зараховано», «не зараховано») та перехід на сучасні системи оцінювання (бальні, рейтингові тощо). Отже, вбачається сенс здійснювати на кожному з рівнів управління оцінювання його загальної ефективності за управлінським продуктом з використанням трьох показників: наявність, якість, ступінь реалізації.

За визначених умов основними вимогами, що стосуються технології оцінювання ефективності управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти, на наш погляд, доцільно вважати такі:

- **відповідність процедур та результатів оцінювання завданням і змісту управління (іншими словами, необхідно оцінювати саме ефективність управлінського впливу, а не інші фактори і характеристики системи);**

- **об'єктивність оцінювання (тобто, система критеріїв і показників має максимальною мірою усувати можливість впливу на результати особистих поглядів і вподобань, кон'юнктурних міркувань тощо);**

- **можливість фіксації «слабких місць» в системі управління та визначення напрямів їх ліквідації (індикаторами такого стану можуть служити значення відповідних показників);**

- «прозорість» процедури оцінювання (за якою однозначність показників досягається їх конкретністю та доступністю, а процедура оцінювання має бути наочною і достатньо простою, зрозумілою для всіх зацікавлених сторін, а її результати доступні для ознайомлення);

- сумісність оцінювання з методами контролю (оцінювання доцільно здійснювати відповідно до існуючих у галузі освіти форм і методів контролю та вимог нормативних актів).

Параметри показників управлінських продуктів (наявність, якість, ступінь реалізації) слід, на нашу думку, оцінювати за двома шкалами - якісною (традиційна система) і кількісною (у відносних одиницях). Поєднання якісного і кількісного підходів до оцінювання ефективності управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти забезпечує певну варіативність технології оцінювання та її «безболісне» входження в існуючі процедури контролю. Сутність визначення параметрів показників управлінських продуктів проілюстровано нами за допомогою табл. 2.

Таблиця 2

Параметри показників управлінського продукту

№ п/п	Показники	Параметри	
		якісні	кількісні
1	Наявність управлінського продукту	Існує Відсутня	1 0
2	Якість управлінського продукту	Відмінна Добра Задовільна Незадовільна	1 0,8 0,5 0
3	Ступінь реалізації управлінського продукту	У відсотках від запланованої	від 0 до 1

Як бачимо, з трьох обраних нами показників оцінювання управлінського продукту два - наявність і ступінь реалізації - визначаються достатньо просто в ході звичайної процедури контролю. Так, наявність або відсутність управлінського продукту визначається співставленням пред'явлених на перевірку документів (за відповідним переліком). У переліку документів повинні зазначатися найменування лише тих, які дійсно визначають пріоритетну спрямованість управління. Наприклад, для найвищого рівня управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти (управління розвитком) такими є концепція і програма розвитку системи підвищення кваліфікації, а також перспективні та поточні плани їх реалізації. Ступінь реалізації управлінського продукту оцінюється за відношенням числа виконаних заходів до загальної їх кількості. При цьому заходи, не виконані з об'єктивних причин, не враховуються. Оцінювання якості управлінського продукту залежить від цілої низки умов і факторів, найважливішими з яких є: рівень і організація процедури оцінювання; професіоналізм й компетентність експертів; кон'юнктурні міркування та особисті амбіції. Крім того, на процес і результати оцінювання якості управлінського продукту істотний вплив має ступінь розробленості теорії даної проблеми, наявність (відсутність) спеціалізованих методик, нормативно-правове і фінансове забезпечення процедури, матеріальна зацікавленість експертів.

Отже, оцінювання якості управлінського продукту мусить здійснюватися спеціальними органами незалежної експертизи, до яких на сучасному етапі можна віднести існуючу систему невідомчих спеціалізованих рад. Водночас відомо, що існуючий процес проходження документів через спеціалізовані ради є достатньо

тривалим і таким, що потребує певних організаційних зусиль та матеріальних витрат. Виходячи з цього, виникає сенс у здійсненні градації управлінських продуктів за їх значущістю і вирішенні питань, які з них мають оцінюватися спеціалізованою радою, а деякі - у звичайному порядку, тобто вченими радами організацій і навчальних закладів. В останньому випадку необхідно вдосконалити процедуру оцінювання якості управлінських продуктів шляхом її більш чіткої регламентації, підвищення вимог до рецензентів, опонентів, методичних комісій тощо.

Визначення показника ефективності управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти доцільно виконувати за такою формулою:

$$P_{Ei} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{Hi} \cdot (P_{Яi} + P_{Рi})}{2n}, \quad (1)$$

де:  $P_{Ei}$  - показник ефективності управління відповідного рівня управління;

$P_{Hi}$  - показник наявності  $i$ -го управлінського продукту;

$P_{Яi}$  - показник якості  $i$ -го управлінського продукту;

$P_{Рi}$  - показник ступеня реалізації  $i$ -го управлінського продукту;

$n$  - кількість управлінських продуктів на даному рівні управління.

Логіку переходу від показника ефективності управління  $P_{Ei}$  на  $i$ -тому рівні управління до ефективності управління  $E$  наведено в табл. 3.

Таблиця 3

#### Шкали оцінювання ефективності управління

№ п/п	Показник ефективності	Ефективність
1	0,0 – 0,5	Низька
2	0,6 – 0,8	Середня
3	0,8 – 1,0	Висока

*Розглянемо конкретний приклад розрахунку ефективності управління:*

Вихідні дані:

рівень управління - загальнодержавний;

пріоритетна спрямованість управління - управління розвитком;

кількість управлінських продуктів - 4 (див. табл. 4.2);

параметри показників управлінських продуктів:

**концепція розвитку:**  $P_H = 1$ ;  $P_{Я} = 0,8$ ;  $P_R = 0,75$ ;

**програма розвитку:**  $P_H = 1$ ;  $P_{Я} = 0,5$ ;  $P_R = 0,55$ ;

**перспективний план:**  $P_H = 1$ ;  $P_{Я} = 0,8$ ;  $P_R = 0,7$ ;

**поточні плани:**  $P_H = 1$ ;  $P_{Я} = 0,5$ ;  $P_R = 0,65$ .

За формулою (4.1) маємо:

$$P_{Ei} = \frac{1(0,8+0,75)+1(0,5+0,55)+1(0,8+0,7)+1(0,5+0,65)}{2 \times 4} = \frac{1,55+1,05+1,5+1,15}{8} = \frac{5,25}{8} = 0,656 \approx 0,66.$$

Згідно з табл. 4.3 ефективність управління розвитком системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти має бути визначена як *середня*.

Зауважимо, що розрахунок показників ефективності управління й оцінювання її для наступних рівнів управління (регіонального, внутрішньовузівського) здійснюється аналогічно. Відмінність полягає у кількості управлінських продуктів та їх найменуваннях (див. табл. 1), а також у процедурах визначення якості документів та ступеня їх реалізації.

Для трирівневої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти оцінювання ефективності управління відбувається з використанням узагальненого середнього показника ефективності за такою формулою:

$$P_{Ec}^{yz} = \frac{P_{E1} + P_{Ec2} + P_{Ec3}}{N_p}, \quad (2)$$

де:  $P_{Ec}^{yz}$  - узагальнений середній показник ефективності управління усією системою підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти;

$P_{E1}$  - показник ефективності управління на першому рівні (управління розвитком системи підвищення кваліфікації);

$P_{Ec2}$  - середній показник ефективності управління на другому рівні (управління реалізацією);

$N_p$  - кількість рівнів управління.

Середній показник ефективності управління на другому рівні (управління реалізацією) визначається за формулою:

$$P_{Ec2} = \frac{\sum_{N_p} P_{Ei}}{N_p},$$

де:  $P_{Ei}$  - показник ефективності управління в  $i$ -тому регіоні;

$N_p$  - кількість регіонів;

$P_{Ec3}$  - середній показник ефективності управління на третьому рівні (управління якістю);

У свою чергу, середній показник ефективності управління на третьому рівні (управління якістю) розраховується за формулою:

$$P_{Ec3} = \frac{\sum_{N_3} P_{Ei}}{N_3},$$

де:  $P_{Ei}$  - показник ефективності управління якістю підвищенням кваліфікації в  $i$ -тому навчальному закладі;

$N_3$  - кількість навчальних закладів.

Перехід від узагальненого середнього показника ефективності управління системою підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти ( $P_{Ec}^{yz}$ ) до оцінки ефективності управління в цілому (висока, середня, низька) здійснюється відповідно до даних табл. 3.

Викладена методика оцінювання ефективності управління за допомогою системи показників управлінських продуктів (наявність, якість, ступінь реалізації) цілком відповідає вище сформульованим до неї вимогам і певною мірою має універсальний характер. Її універсальність зумовлюється тим, що в процесі будь-якого управління розробляються управлінські продукти, параметри яких значною мірою саме й визначають його продуктивність (ефективність), оскільки в конкретних умовах управління існують свої особисті рівні управління, свої управлінські продукти, процедури визначення їх якості і ступеня реалізації. Важливо також розуміти, що дана технологія спрямована на оцінювання ефективності управління, а не на пошук методів і засобів його вдосконалення. Тому в її межах не розглядаються механізми розробки управлінських продуктів і методів їх реалізації.

Водночас формули 1 і 2 дають змогу оцінити ступінь впливу параметрів показників управлінських продуктів на показник ефективності управління, а через нього і на ефективність управління в цілому (висока, середня, низька). Так, відсутність зумовленого переліком управлінського продукту ( $\Pi_H = 0$ ) або його незадовільна якість ( $\Pi_J = 0$ ) знижують значення показника ефективності управління в середньому на 20 %. Розрахунки за формулами 1, 2 та їх аналіз допомагають також виявити недоліки в структурі і параметрах управлінських продуктів і тим самим визначити напрям їх усунення.

Однак необхідно ще раз зауважити, що практичне застосування даної методики оцінювання ефективності управління можливе лише за наявності у суб'єкта управління обґрунтованого переліку управлінських продуктів, регламентів проведення процедур визначення їх якості та ступеня реалізації. Така вимога не лише зумовлює пристосованість методики до оцінювання ефективності управління, яка розглядається, а й здійснює позитивний вплив на процес управління за рахунок визначення напрямів діяльності управлінського персоналу.

Ефективність управління якістю підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти у вищому навчальному закладі оцінюється за аналогією з попередніми підходами, але з виділенням трьох підрівнів управління: кафедрального, ректорського і науково-методичного.

Для кожної кафедри показник ефективності управління визначається за формулою 1, а ефективність - за табл. 3. Типовий кафедральний перелік управлінських продуктів може містити: план (програму) розвитку кафедри, план роботи кафедри на рік, індивідуальні плани роботи викладачів, навчально-тематичні плани за категоріями слухачів і відповідні ним навчальні програми, графіки взаємовідвідувань і підвищення кваліфікації викладачів тощо. У цьому випадку показник ефективності управління кафедрою визначається як частка від ділення суми показників ефективності кожного управлінського продукту на їх загальну кількість. При цьому показник ефективності управлінського продукту розраховується за формулою 1. У випадках, коли мають місце два і більше однотипові управлінські продукти (наприклад, індивідуальні плани тощо), вводиться середній показник ефективності даної групи документів, що дорівнює частці від ділення суми показників ефективності кожного документа на їх кількість, тобто

$$\Pi_{Ec} = \frac{\sum \Pi_{Ei}}{n}, \quad (3)$$

де:  $\Pi_{Ei}$  - показник ефективності  $i$ -го управлінського продукту;  
 $n$  - кількість однотипових управлінських продуктів.

Для зручності проведення обліку результативності роботи кафедри з підвищення кваліфікації слухачів вводиться показник результативності, що дорівнює середньому балу групи під час здачі випускних екзаменів (захисту випускних робіт), що виражається у відносних одиницях (див. табл. 4.2). Наприклад, середній бал у групі становить 4 («добре»), що відповідає кількісному параметру 0,8; середній бал 4,5  $\rightarrow$  0,9 тощо. У випадках, коли кафедра випускає кілька навчальних груп, вводиться середній показник результативності, який визначається як середній показник ефективності (див. формулу 3).

Остаточний показник ефективності управління кафедрою визначається за наведеною нижче формулою, а його ефективність за даними табл. 3.

$$\Pi_{Ec} = \frac{\sum \Pi_{Ei} + \Pi_{рез}}{N + 1}, \quad (4)$$

де:  $\Pi_{Ei}$  - показник ефективності  $i$ -го управлінського продукту (групи однотипних документів);

$P_{рез}$  - показник результативності у відносних одиницях;

$N$  - кількість управлінських продуктів.

Розрахунок показників ефективності управління для кожної кафедри дає можливість оцінити рівень кафедрального управління у вищому навчальному закладі, а також визначити роль, місце та внесок кожної кафедри в управління якістю навчання. Оцінювання ефективності управління на інших підрівнях (ректорському, навчально-методичному) здійснюється аналогічно - за параметрами управлінських продуктів.

Відзначимо тут, що розроблюваний нами підхід до оцінювання ефективності управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти ґрунтується на поняттях теорії управління і змісті управлінської діяльності - виробництві управлінських продуктів та їх оцінюванні за системою показників. Успішність застосування запропонованої технології залежить від низки умов, виконання яких у свою чергу сприятиме вдосконаленню процесу управління в цілому. Насамперед, це стосується розробки науково обґрунтованої номенклатури управлінських продуктів для кожного рівня управління, чіткої регламентації послідовності та змісту процедур визначення їх показників і параметрів. Доцільно при цьому відмовитися від практики формального їх затвердження, удосконалити процедуру їх розгляду, підвищити вимогливість до органів експертизи, рецензентів та опонентів.

Викладене вище обґрунтування підходу до управління розвитком системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти, його структурування за рівнями (загальнодержавний, регіональний, вузівський), визначення пріоритетів управління (розвитком, реалізацією, якістю та ін. створює структурну модель проблеми (рис.4.), яка відповідає сутності державної політики в галузі модернізації управління освітою.

Здійснюваний за схемою моделі контроль стану системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти з використанням аналітичних підходів до оцінювання ефективності управління забезпечує можливість прогнозувати процес та своєчасно передбачати результат її розвитку.

**Таким чином,** ми розглянули поняття, методикау й *механізм оцінювання ефективності* підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти. Проте **подальшої розробки** й теоретичного обґрунтування потребують *механізми управління розвитком* системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічної освіти.

### **Примітки**

<sup>1</sup>Николис Г., Пригожий И. Самоорганизация в неравновесных системах: от диссипативных структур к упорядоченности через флуктуацию / Пер. с англ. - М.: Мир, 1979. - 512 с.

<sup>2</sup>Курочкин А.С. Организация управления предприятий. - К., МАУП, 1996.-132с.

<sup>3</sup>Управление народным хозяйством: Словарь / Под ред. Р. А. Белоусова; сост. Н. И. Иванова. - М.: Политиздат, 1983. - 207 с.

<sup>4</sup>Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. - М.: Новая шк., 1995. - 464 с.

<sup>5</sup>Корсак К., Зубко В. Стан, проблеми та тенденції змін сучасної вищої освіти /Сучасні системи вищої освіти / За ред. В. Зубка. - К.: КМ Academia, 1997. - С. 83-101.

<sup>6</sup>Одерий Л. П. Основы системы контроля качества обучения. - К.: ИСДО, 1995. - 132 с.

<sup>7</sup>Одерий Л. П. Менеджмент якості вищої освіти: методи і механізми. - К.: ІСДО, 1995. - 100 с.