

УДК 37+378.147

М. М. ТОРГАН

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОНІТОРИНГУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Зроблено аналіз сучасних підходів до моніторингу управлінської діяльності керівників навчальних закладів. Розглянуто кваліметричний підхід та його особливості. Представлено різні підходи до оцінювання управлінської діяльності та результати пілотного дослідження щодо здійснення моніторингу управлінської діяльності керівників навчальних закладів.

Ключові слова: моніторинг, управлінська діяльність, оцінювання, кваліметричний підхід, менеджер освіти.

The analysis of modern approaches to monitoring of administrative activity of heads of educational institutions is made. It is considered qualimetric approach and its features. Various approaches to an estimation of administrative activity and results of pilot research on realisation of monitoring of administrative activity of heads of educational institutions are presented.

Key words: monitoring, administrative activity, an estimation, qualimetric approach, the manager of education.

Створити систему оцінки однаково збалансовану з погляду точності, об'єктивності, простоти й зрозумілості дуже складно, тому на сьогоднішній день існують різні системи оцінки діяльності менеджерів освіти, кожна з яких має свої переваги й недоліки. Оцінка є невід'ємним і найважливішим елементом, вона являє собою певну систему, що має досить складну структуру, що дозволяє виконувати регулятивну функцію відносно діяльності менеджерів освіти. На сьогодні багато дослідників як систему оцінки розглядають моніторинг, оскільки він дає можливість об'єктивно оцінити менеджерів освіти за результатами їхньої роботи.

Розробці зазначених питань приділяють увагу О. Ануфрієва – оцінка освіти на базі кваліметричного підходу [1, с. 2], В. Бікова – специфіка використання освітнього моніторингу [2, с. 3], Г. Дмитренко, В. Олійник – основи вимірювання результативності діяльності педпрацівників [4, с. 5], Г. Єльнікова, З. Рябова – моніторинг діяльності учнів та вчителів у межах адаптивного управління, основи адаптивного управління [5], Т. Лукіна – вивчає питання моніторингу якості освіти [8, с. 9] та ін.

Метою статті є систематизація сучасних підходів до моніторингу управлінської діяльності керівників та презентація результатів щодо їх застосування в сучасних навчальних закладах.

Аналіз визначення поняття “моніторинг” у наукових джерелах дає підставу для висновку, що чітко визначеного й однозначного трактування цього поняття немає. Це пов'язано з тим, що моніторинг належить як до наукової, так і до практичної сфери діяльності. Він може розглядатися і як засіб дослідження

реальності, і як засіб, який забезпечує управління своєчасною та якісною інформацією. Найбільш поширене визначення цього поняття це “постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або первісним припущенням – спостереження, оцінювання й прогнозування стану довкілля у зв’язку з діяльністю людини” (словник іншомовних слів Л. Крисіна).

Ефективна оцінка має дуже велике значення, надаючи собою основу для багатьох процедур: прийом на роботу, внутрішні переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо.

Процедура оцінки класифікується за кількома ознаками:

1) за об’єктом, тобто того, що оцінюється: а) діяльність (важкість, ефективність, якість, відношення виконавців); б) досягнення цілей, кількісного та якісного результату, індивідуальний вклад та вклад у загальні підсумки підрозділу чи організації в цілому; в) наявність у працівника тих чи інших якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь їх вираженості;

2) за джерелами даних, на яких базується оцінка: а) документи (автобіографія, резюме, характеристика, перевірочний твір); б) результати кадрових співбесід; в) дані загального та спеціального тестування; г) підсумки про участь у дискусіях; д) звіти про виконання виробничих завдань; е) графологічна та фізіономічна експертиза; ж) астрологічні прогнози;

3) за способам виконання процедури оцінки з використанням даних, отриманих з певного джерела;

4) за оціночними критеріями;

5) за суб’єктами – кандидат, працівник, його колеги керівник, підлегли, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку);

6) за періодом (оцінювати можна за календарний період, строк праці в даній організації тощо).

Слід зазначити, що методами для проведення оцінки діяльності керівника навчального закладу є: метод стандартних оцінок (керівник заповнює спеціальну форму, що характеризує кожний аспект його роботи); метод анкет; метод вимушеного вибору (експерти обирають найбільш характерну для працівника рису з заданого набору (наприклад: досвід праці, вміння планувати, спостережливість, тощо); описовий метод; метод вирішальної ситуації (використовується при оцінці виконавця, щоб прослідити за його поведінкою у тій чи іншій ситуації); метод шкали догляду за поведінкою (має на увазі поведінку працівника в тій чи іншій ситуації, але потрібно фіксувати скільки разів та як людина вела себе в них); метод шкали рейтингів поведінських настановок (заповнення робітником анкети з 6 – 10 питань-характеристик, та аналіз експертом 5-6 вирішальних ситуацій); метод комітетів (працівника обговорюють в групі); метод інтерв’ю оцінки (цілеспрямовані співбесіди, в рамках яких перевіряються інтелект, мотивація, темперамент, досвід; в рамках структурованого інтерв’ю задаються питання безпосередньо пов’язані з роботою, в рамках ситуаційного – розглядаються кілька ситуацій, задаються питання щодо дій у них); метод моделювання ситуації (створення штучних але близьких до реальних ситуацій та аналіз поведінки у них); метод групових дискусій (обговорення працівником проблеми разом з 9 – 15 іншими людьми, дискусія записується, а потім аналізується експертом); метод інтерв’ювання.

Останнім часом на зміну жорсткої визначеності критеріїв оцінки приходять більш гнучка, орієнтована на об'єктивність, нормативність, кількісну визначеність оцінка управлінської діяльності. Можливо, це зумовлено все більшою залежністю матеріального та соціально-психологічного: статусу менеджера освіти від оцінки результатів його праці. Отже, на відміну від суб'єктивної оцінки експерта (інспектора, керівника), озброєного славнозвісними пам'ятками з пере-ліком питань для перевірки, усе частіше в освіті використовується кваліметричний підхід до оцінювання педагогічної або управлінської діяльності.

Теорію кваліметрії розробляли багато вчених (Г. Азгальдов, О. Ануфрієва, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Е. Райхман, В. Черепанов, В. Циба та ін.), проте сучасна педагогічна практика й досі не озброєна якісними кваліметричними моделями для оцінки окремих аспектів навчально-виховної, педагогічної, управлінської діяльності та її результатів.

Так, Г. Єльнікова кваліметрію розглядає як наукову дисципліну, яка вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів – предметів або процесів [6]. Проте В. Циба зазначає, що кваліметрія – це теорія вимірювання властивостей речей, які визначаються через їхню якість [10, с. 102].

На думку В. Григораша, кваліметрія – це оцінка якісних властивостей процесу, явища, предмета кількісними показниками з використанням певної математичної моделі та технології. Воно передбачає використання оцінки-критерію через порівняння реального стану об'єкта з ідеальним (визначеним нормативно або представленим як бажаний результат). В якості кваліметричної моделі найчастіше використовується факторно-критеріальна, що передбачає розчленування об'єкта на структурні елементи. Такий підхід дозволяє розглядати об'єкт як систему, оцінюючи його не в цілому, а як сукупність взаємопов'язаних складових [3, с. 102–103].

Отже, як зазначає В. Григораш, кваліметричний підхід в оцінюванні освітньої діяльності не є панацеєю від усіх бід (як, власне, і будь-який інший підхід – компетентісний, особистісно орієнтований, практико-орієнтований тощо). Не треба ідеалізувати факторно-критеріальне моделювання та приймати рішення лише за результатами кваліметричного оцінювання. Адже головне завдання керівника – забезпечувати досягнення організацією цілей, створювати умови для ефективної праці підлеглих, а оцінка – лише засіб, і далеко не єдиний, реалізації управлінських функцій.

Також В. Григораш наголошує на тому, що управлінську діяльність керівника можна оцінювати за такими параметрами та відповідними факторами, а саме:

– аналітична діяльність (наявність та рівень системи інформаційного забезпечення, знання та використання сучасних методів педагогічного аналізу, повнота та комплексність аналізу, якість рекомендацій за результатами аналізу);

– планово-прогностична діяльність (знання стратегічного, тактичного та оперативного планування, якість стратегічного планування, обґрунтованість стратегії розвитку, перспективного плану роботи, якість річного плану роботи, узгодженість планів структурних підрозділів, якість навчального плану школи, відповідність стратегії розвитку, потребам учасників навчально-виховного процесу, рівень планування особистої діяльності керівника, узгодженість цілей діяльності (стратегічної, тактичних, оперативних, поточних, структурних підрозділів, окремих посадових осіб), своєчасність та обґрунтованість корекції планів, планування мережі навчального закладу);

– організаційна діяльність (якість організаційної структури навчального закладу, розподіл посадових обов'язків, розробка положень про структурні підрозділи навчального закладу, раціональність розподілу функціональних обов'язків, добору виконавців, визначення термінів діяльності та форм звітності, рівень проведення нарад, інструктажів, засідань, зборів, використання циклограм, алгоритмів в управлінській діяльності, раціональне використання робочого часу тощо);

– контролююча діяльність (наявність і рівень системи внутрішкільного контролю, наявність і рівень системи моніторингу навчально-виховного процесу та його результатів, знання законодавчої бази освіти, контроль за виконанням нормативних документів, контроль за станом викладання предметів, контроль за підвищенням рівня професійної компетентності педагогів, науково-методичною роботою, самоосвітньою діяльністю, виховною роботою школи, результатами роботи школи, якістю освіти, контроль за виконанням управлінських рішень, рівень узагальнення результатів контролю, дієвість контролюючої діяльності (виконання управлінських рішень, вплив на результативність роботи навчального закладу), контроль за веденням шкільної документації, його результативність);

– мотиваційно-рефлексійна сфера управлінської діяльності (наявність і рівень системи мотивації та стимулювання діяльності підлеглих, обґрунтованість системи оцінювання результатів діяльності підлеглих та навчального закладу загалом (система критеріїв, показників, методів оцінювання, форми звітності тощо), рівень самоаналізу управлінської діяльності, усвідомлення рівнів власної управлінської культури, особиста мотивація керівника (усвідомлення місії навчального закладу, потреба в самовдосконаленні, усвідомлення ролі керівника, потреба в досягненні успіху), володіння необхідним обсягом знань (психологія, педагогіка, менеджмент)) [3, с. 171–173].

Проте І. Пархоменко, досліджуючи діяльність директорів шкіл (менеджерів освіти), зазначила, що для оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів найбільш поширеними підходами є:

– системно-комплексний, що проявляється через оцінювання стану безпосереднього чи опосередкованого впливу керівника на педагогічний та учнівський колектив;

– функціональний, який передбачає оцінювання функціональних обов'язків керівника;

– діяльнісний, що побудований на основних видах діяльності керівника ЗНЗ;

– аспектний, що передбачає оцінювання окремих функцій і дій керівника;

– компонентний, що охоплює оцінювання найбільш значущих на певний момент компонентів системи управління закладом;

– компетентнісний [9, с. 29 – 30].

Для визначення підготовки працюючих менеджерів освіти до виконання управлінських функцій Є. Павлотноєва пропонує використовувати методика “Квадрат функцій” [7, с. 133–134], що охоплює функції менеджера освіти внутрішкільного управління. Оцінювання сформованості в менеджерів освіти означеної підготовки вимірюється за шкалою семантичної диференціації (“1” – нижчий бал, “10” – найвищий бал).

Так, В. Звереву розроблено анкету для оцінювання управлінської діяльності керівника школи. Для оцінювання ефективності управлінської діяльності

менеджерів освіти через ефективність виконання кожної з груп функцій (інформаційно-аналітичних, мотиваційно-цільових, планово-прогностичних, організаційно-розпорядчих, контрольно-діагностичних, корекційно-регулятивних) за вимогами анкети респонденти мають оцінити успішність виконання означених груп функцій внутрішкільного управління в загальноосвітніх навчальних закладах, користуючись шкалою від 1 до 5 (5 – завжди, 4 – часто, 3 – не завжди, 2 – ніколи, 1 – ніколи). Згідно з методикою В. Звереві значення коефіцієнтів ефективності управлінської діяльності розподілені таким чином: 0,25 – 0,49 – рівень діяльності критичний; 0,5 – 0,8 – рівень діяльності достатній; 0,8 – 1 – управлінська діяльність оптимальна. Результати оцінювання дозволяють виявити, наскільки ефективно (за значеннями коефіцієнтів ефективності) здійснюється управлінська діяльність менеджерів освіти за кожним напрямом, а також оцінити її ефективність загалом.

У рамках пілотного дослідження з'ясовано, що моніторинг є важливою складовою ефективного управління навчальним закладом, а також виявлено, які методики використовують для оцінювання управлінської діяльності керівників навчальних закладів. 6 % респондентів зазначили, що моніторинг управлінської діяльності керівника проводиться завжди (один раз на рік), ніколи (один раз у п'ять років) 37 %, ніколи 52 і 5 % зовсім не відповіли на запитання, що дає нам право вважати, що ніколи не проводять опитування.

Також слід зазначити, що із запропонованих методик 5 % підтвердило використання анкети для проведення кадрового оцінювання управлінської діяльності керівника ЗНЗ, 7 % – опитувальника “Кваліфікаційне оцінювання результативності управлінської діяльності керівника ЗНЗ”, 3 % – методика “Оцінювання ефективності управлінської діяльності керівника” (О. Зверева), 1 % – методика “Квадрат функцій”, 3 % – експертне оцінювання діяльності ЗНЗ.

Аналіз літератури засвідчив, що існує багато методик і підходів до оцінювання професійної діяльності менеджера освіти. Оцінювання є процесом контролю, за результати якого встановлюється оцінка, яка є судженням щодо його ставлення до соціальних явищ, діяльності й поведінки учасників навчально-виховного процесу, його відповідності до загальнолюдських цінностей, результативності виконання ним функціональних обов'язків. Виявлено, що моніторинг є важливою складовою ефективного управління навчальним закладом, проте не в усіх навчальних закладах його проводять. Перспективи подальших досліджень вбачаємо в систематизації існуючих методик, анкет, критеріїв оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Література:

1. *Ануфрієва О. Л.* Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу : автореф. ... дис. к.пед.н. : 13.00.01 / О. Л. Ануфрієва ; Центр. ін.-т післядипл. пед. освіти АПН України. – К., 2000. – 18 с.
2. *Быкова В. Г.* Моніторинг в освітньому закладі / В. Г. Быкова // Завуч. – 2004. – № 6. – С. 38–48.
3. *Григораш В.* Організація діяльності керівника школи / В. Григораш. – Х. : ВГ “Основа”, 2011. – 224 с.
4. *Дмитренко Г. А.* Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів : навч.-метод. посіб. / Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник, О. Л. Ануфрієва. – К. : УПКККО, 1996. – 84 с.

5. Єльнікова Г. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі / Г. В. Єльнікова, З. В. Рябова // Обрії. – 2008. – № 1 (26). – С. 5–12.

6. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.

7. Житник Б. О. Методична робота в школі / Б. О. Житник, В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков. – Х. : Основа, 2008. – 192 с.

8. Краснова Т. Д. Види моніторингу освіти [Електронний ресурс] / Т. Д. Краснова. – Режим доступу : http://rusnauka.com/5._NTSB_2007/Pedagogica/20362.doc.htm.

9. Пархоменко І. Атестація діяльності директорів шкіл / І. Пархоменко; упоряд. Л. Галіцян. – К. : Шк. світ, 2009. – 128 с.

10. Циба В. Кваліметрія – теорія вимірювання в гуманітарних і природничих науках / В. Циба // Соціальна психологія. – 2005. – № 4 (12). – С. 3–20.

Надійшла до редколегії 04.11.2013 р.