

Наявні звіти ректорів характеризують наступні особливості:

- Обсяг звітів складає від 60 до 350 сторінок тексту та вони становлять фрагменти звітів структурних підрозділів ЗВО. Для того щоб заслухати такий звіт треба від 5 до 15 годин часу.
- Звіти відбивають переважно поточну діяльність ЗВО та не дозволяють зрозуміти, що конкретно робив ректор.
- Звіти не містять конкретних цілей, на які була спрямована діяльність ЗВО за звітний період, тому не дозволяють об'єктивно оцінити внесок ректора в їх реалізацію.
- Звіти свідчать про відсутність стратегічного планування та управління у ЗВО. Якщо б вони були, то спрямованість, зміст та структура звітів була б іншою.
- Незалежно від результатів звітів частина ректорів визначає собі значні надбавки (до 100%) до заробітної платні, коли такі надбавки іншим категоріям працівників не нараховують.
- Ректори звітують перед засновником та загальними зборами, але структуру та зміст звіту визначають не вони а керівник установи.
- Така процедура звіту ректора не дозволяє реалізувати її потенційні можливості.

Процедура звіту ректора може містити наступні складові:

- Регламентування структури звіту, який має лаконічно висвітлювати результати діяльності освітнього закладу, їх порівняння з попередніми результатами та результатами інших закладів, місце в рейтингу освітніх закладів; те, які цілі реалізував особисто керівник та що він для цього конкретно робив; висвітлення завдань, які він бачить на наступний звітний період, що особисто він буде для цього робити та якими мають бути результати роботи через рік.
- Визначення стейкхолдерами запитань та пропозицій керівнику висвітлити у звіті той чи інший аспект діяльності.
- Використання зацікавлених сторін для з'ясування того, наскільки звіт відбиває їх проблеми.
- Оприлюднення звіту керівника за 2 тижня до обговорення.
- Визначення того, що має бути результатом звіту – пропозиції до плану роботи освітнього закладу, створення комісії для детального аналізу діяльності керівника, ініціювання нагородження, або звільнення керівника.
- Положення про звіт керівника має передбачати можливість визначати результати діяльності освітнього закладу через рік членами колективу.
- Ведення та оприлюднення протоколу обговорення.
- Порівняння з минулими звітами та звітами інших освітніх закладів.
- Використання інформації про стан справ у закладі освіти незалежних осіб.
- Доповнення звітів результатами опитування незалежних організацій, державно-громадських організацій, асоціацій.
- Використання показників, які можна порівняти, (зміни у кадровому складі, плинність кадрів, кількості студентів, рівень заробітної платні, наукові проекти, публікації, матеріальна база, кількість спеціальностей).

Якщо після звіту ректора немає виступаючих, відсутні запитання до керівника, не приймаються рішення, якщо керівник звітує тільки за діяльність освітнього закладу, а не свою діяльність, то процедура звітування є формальною.

Процедуру звітування керівника можна оцінити за наступними критеріями.

- Зміст звіту, який має системно охоплювати діяльність керівника, зміни в результатах діяльності освітнього закладу за звітний період.

- Прозорість процедури – оприлюднення за 2 тижня, оприлюднення запитань, протоколу та рішень.
- Активність стейкхолдерів в підготовці та обговоренні звіту.
- Конкретність прийнятих рішень.
- Зв'язок процедури звітування з рівнем оплати праці ректора.

Аналіз та оцінка діяльності ректорів

У нашій країні розвиток як окремих вищих навчальних закладів, так і вищої освіти взагалі значною мірою залежить від діяльності керівників навчальних закладів. Дієвим засобом впливу на ректорський корпус є створення й запровадження обґрунтованої системи аналізу та оцінки їх діяльності.

Соціальне значення вирішення цієї проблеми полягає у безпосередньому та опосередкованому впливі процедури оцінювання на діяльність керівників та якість освітніх послуг вищих навчальних закладів. Будь-яка система оцінювання корегує систему професійних цінностей працівників. Вони починають орієнтуватися на завдання, пов'язані з тими чи іншими критеріями оцінки. Крім того, привернення уваги громадськості до проблеми оцінки ректорів, визначення головних показників ефективності їх діяльності буде сприяти демократизації суспільної думки та опосередковано впливати на виконання керівниками навчальних закладів їхніх функцій.

Наукове значення розв'язання цієї проблеми пов'язане з тим, що вона ще не знайшла висвітлення у вітчизняній науковій літературі, а її практичне вирішення може позитивно вплинути на розвиток вищої освіти.

Результати та процес управлінської діяльності ректора можна оцінювати за наступними параметрів:

- 1 **Наявність чітких перспектив розвитку ВНЗ, обґрунтованість місії стратегічного плану, поточних планів роботи.** Високий рівень представленості цього параметру характеризується: наявністю обґрунтованої місії та стратегічного плану розвитку, підпорядкованістю поточних планів реалізації стратегії розвитку навчального закладу. Середній рівень представленості цього параметру характеризується: наявністю перспективних планів з головних напрямків діяльності ВНЗ, підпорядкованістю поточних планів реалізації перспективних планів, в яких чітко визначаються цілі роботи на навчальний рік. Низький рівень представленості цього параметру характеризується: наявністю слабо пов'язаних між собою планів структурних підрозділів та колегіальних органів навчального закладу, тільки частина цілей роботи є конкретною.
- 2 **Рівень керованості ВНЗ – відсоток виконання прийнятих управлінських рішень та їх якість.** Високий рівень представленості цього параметру характеризується: конкретністю прийнятих рішень, їх зв'язком зі стратегією розвитку навчального закладу, наявністю чіткої системи забезпечення виконання управлінських рішень, виконання яких складає 70 – 100 відсотків. Середній рівень представленості цього параметру характеризується такими показниками: значна частина рішень є конкретною та пов'язаною зі стратегією розвитку навчального закладу, виконання управлінських рішень складає 40 – 70 відсотків. Якщо управлінські рішення пов'язані переважно з поточними проблемами, виконання управлінських рішень є меншим за 40 відсотків, це є свідченням низького рівня керованості ВНЗ.
- 3 **Відповідність управління ВНЗ сучасним тенденціям теорії та практики управління.** Під час аналізу необхідно з'ясувати, як у ВНЗ використовують поняття: „місія університету”, „стратегічний план”, „стратегічний менеджмент”, „культура організації”, „система менеджменту якості освіти”, „організаційний розвиток”, „управління якістю освіти”, „моніторинг”, „маркетинг”, „коучінг”, „бенчмаркінг”, „делегування повноважень”, „колегіальність управління”, „демократизація управління”. Після цього треба провести опитування працівників на предмет виявлення розуміння та використання цих понять та відповідних ідей в управлінні ВНЗ. Високий рівень представленості цього параметру характеризують такі показники: керівний склад ВНЗ обізнаний у сучасній теорії управління, що дозволяє забезпечити цілеспрямованість, цілісність, ефективність управління структурними підрозділами та навчальним закладом в цілому. Якщо окремі працівники ВНЗ обізнані в сучасній теорії управління і це позитивно впливає на ефективність управління структурними підрозділами та вирішення деяких управлінських завдань, то слід говорити про середній рівень відповідності управління ВНЗ сучасним тенденціям теорії та практики управління. Низький рівень представленості цього параметру характеризується тим, що керівний склад університету в управлінській діяльності орієнтується переважно на традиційні форми управління та життєвий досвід, що не дозволяє забезпечити ефективний розвиток ВНЗ.
- 4 **Морально – психологічний клімат у ВНЗ, безконфліктність стосунків.** Про високий рівень представленості цього параметру можна говорити, якщо морально-психологічний клімат сприяє ефективній організації наукової та навчальної роботи, стосунки керівників та працівників, працівників та студентів є доброзичливими та вимогливими. Таке становище забезпечується систематичною діагностикою та цілеспрямованою корекцією морально-психологічного клімату. Середнім рівень представленості цього параметру можна назвати у разі, якщо морально-психологічний клімат формується переважно стихійно, але він є переважно сприятливим і позитивно впливає на емоційний стан працівників, студентів та вирішення актуальних проблем ВНЗ. Якщо морально-психологічний клімат не є стабільним і негативно впливає на емоційний стан працівників, студентів та вирішення актуальних проблем ВНЗ, слід говорити про низький рівень представленості цього параметру.

- 5 **Відсутність фактів хабарництва.** Високий рівень представленості цього параметру характеризується розвитком демократичних засад управління, високим рівнем студентського самоврядування, узгодженістю діяльності всіх структурних підрозділів, регулярним опитуванням студентів. Названі явища і дії в комплексі унеможливають хабарництво у ВНЗ. Середній рівень представленості цього параметру характеризується поодинокими випадками хабарництва у ВНЗ. Якщо хабарництво у ВНЗ є поширеним, слід говорити про низький рівень представленості п'ятого параметру оцінки діяльності ректора.
- 6 **Наявність системи оцінки діяльності керівників, структурних підрозділів, викладачів, працівників ВНЗ.** Про високий рівень представленості цього параметру можна говорити, якщо у ВНЗ сформовано обґрунтовану систему оцінки діяльності керівників, структурних підрозділів, викладачів, працівників, яка постійно удосконалюється та позитивно впливає на якість діяльності навчального закладу. Цю систему складають критерії оцінки, стандартні методики отримання необхідної інформації, розроблені процедури оцінювання. Рівень представленості цього параметру є середнім, якщо у ВНЗ розроблено систему оцінки діяльності окремих керівників, структурних підрозділів, викладачів, працівників, що сприяє їх інтенсивному розвитку. Відсутність у навчальному закладі системи оцінки діяльності керівників, структурних підрозділів, викладачів, працівників; здійснення оцінювання лише під час підготовки тих чи інших питань для обговорення на засіданнях тих чи інших колегіальних органів свідчить про низький рівень представленості цього параметру.
- 7 **Відповідність структури управління ВНЗ стратегії та завданням його роботи.** Високий рівень представленості цього параметру характеризується наявністю структурних органів, які забезпечують реалізацію всіх головних сучасних управлінських завдань (стратегічний розвиток, управління якістю освітніх послуг, маркетингову, моніторингову, видавничу діяльність, розвиток інформаційних технологій, розвиток кадрового потенціалу). Якщо у ВНЗ функціонують лише окремі структурні органи, які забезпечують реалізацію тільки деяких сучасних управлінських завдань, слід говорити про середній рівень відповідності структури управління ВНЗ стратегії та завданням його роботи. Рівень представленості цього параметру є низьким, якщо у ВНЗ використовують тільки традиційну структуру органів управління.
- 8 **Задоволеність студентів, викладачів, працівників, станом справ у ВНЗ.** Рівень представленості цього параметру можна вважати високим, якщо: студенти задоволені якістю освітніх послуг, взаєминами з викладачами, організацією позааудиторної роботи, матеріально-технічною базою навчального процесу, умовами помешкання та відпочинку, організацією харчування, можливістю отримання додаткових освітніх послуг, доступом до Інтернету; викладачі та співробітники задоволені рівнем заробітної плати, навчальним навантаженням, умовами праці, морально-психологічним кліматом, взаєминами з керівниками, можливістю підвищити свій рівень своєї кваліфікації, системою оцінки та стимулювання їх виробничої активності. Середній Рівень представленості цього параметру є середнім, якщо студенти, викладачі та працівники задоволені більшістю складових діяльності ВНЗ. Низький рівень представленості цього параметру характеризується тим, що студенти, викладачі та працівники задоволені тільки деякими складовими діяльності ВНЗ.
- 9 **Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні ВНЗ.** Про високий рівень представленості цього параметру свідчить: наявність у ВНЗ баз даних, які забезпечують реалізацію всіх головних управлінських завдань (аналіз стану справ, планування роботи, прийняття управлінських рішень, розповсюдження інформації) і задовольняють інформаційні потреби споживачів; відповідність апаратної та програмної бази сучасним вимогам; забезпеченість працівників комп'ютерною технікою та їх готовність до її використання; наявність корпоративної мережі та можливості необмеженого використання Інтернету. Середній рівень представленості цього параметру характеризується тим, що у ВНЗ створено бази даних, які забезпечують реалізацію деяких управлінських завдань, більшість працівників забезпечено комп'ютерною технікою та має можливість користуватися Інтернетом, наявні апаратна база та програмне забезпечення відповідає сучасним вимогам. Свідченням низького рівня представленості цього параметру є відсутність у ВНЗ баз даних для вирішення управлінських завдань, обмежена кількість комп'ютерів, які використовуються переважно для організації діловодства.
- 10 **Наявність системи менеджменту якості освітньої діяльності ВНЗ.** Високий рівень представленості цього параметру характеризується функціонуванням у ВНЗ сертифікованої системи менеджменту якості освіти (СМЯО), яка відповідає вимогам та критеріям міжнародного стандарту ISO 9000 (ці вимоги та критерії стосуються провідної ролі керівництва у створенні СМЯО, відповідної політики та стратегії, менеджменту персоналу, ресурсів та партнерів, менеджменту процесів, задоволеності споживачів, задоволеності персоналу, впливу на суспільство, результатів роботи ВНЗ). Про середній рівень представленості цього параметру можна говорити, якщо ВНЗ працює над створенням СМЯО, розроблено політику та стратегію у цьому напрямку й колектив залучено до її створення. Низький рівень представленості цього параметру характеризується відсутністю у ВНЗ цілеспрямованої системи менеджменту якості освіти, використанням застарілих засобів впливу на якість освітніх послуг.
- 11 **Обґрунтованість та прозорість фінансової політики.** Про високий рівень представленості цього параметру можна говорити, якщо фінансова політика підпорядкована реалізації стратегії розвитку ВНЗ, всі рішення стосовно фінансової політики приймаються колегіально, принципи розподілу коштів є чітко визначеними та зрозумілими, фінансова політика спрямована на забезпечення високого рівня якості освітніх послуг, організації наукових досліджень та підтримку іміджу навчального закладу. Середній рівень представленості цього параметру характеризується тим, що фінансова політика спрямована на забезпечення першочергових поточних потреб, керівництво ВНЗ залучає колегіальні органи до

розподілу частини коштів позабюджетного фонду, але основна частина цього фонду розподіляється особисто керівником. Якщо ж усі рішення стосовно фінансової політики приймає особисто ректор, а роль колегіальних органів у розподілі коштів є формальною, рівень представленості цього параметру слід вважати низьким. Такий підхід до фінансової політики обумовлює суб'єктивізм та помилковість частини прийнятих рішень.

- 12 **Розвиток демократичних засад управління.** Про високий рівень представленості цього параметру можна говорити, якщо у ВНЗ наявні: високий рівень самостійності структурних підрозділів; провідна роль колегіальних органів у прийнятті управлінських рішень; прозорість процедур прийняття управлінських рішень; широке розповсюдження делегування повноважень; панування демократичного стилю управління; чітке визначення посадових обов'язків працівників; які у разі необхідності корегуються. Середній рівень представленості цього параметру характеризується тим, що в управлінні ВНЗ переважає демократичний стиль, колегіальні органи виконують провідну роль у деяких сферах діяльності навчального закладу, структурні підрозділи мають більш широкі, ніж традиційні, повноваження, посадові обов'язки працівників визначено. Низький рівень представленості цього параметру характеризується пануванням авторитарного стилю управління у ВНЗ, формальною роллю колегіальних органів, кулуарністю, непрозорістю процедур прийняття управлінських рішень, несамостійністю структурних підрозділів, орієнтацією керівників на особисті вказівки працівникам, а не на посадові обов'язки.

Запропоновані критерії можна використовувати як для самооцінки, так і для оцінки діяльності ректорів, але подальшої розробки потребують питання визначення суб'єктів оцінювання та обґрунтування методів отримання необхідної для оцінювання інформації.