

Секція: Менеджмент

**Камок Тетяна Володимирівна,**  
*аспірант кафедри державного управління  
Харківський регіональний інститут  
державного управління Національної  
академії державного управління  
при Президентові України, Україна*

## **ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ КВАДРАНТ-АНАЛІЗУ ДЛЯ НАБЛИЖЕННЯ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЛІДЕРСТВА**

*Лідерство – це ефективність.  
Пітер Друкер*

На початку ХХІ століття, одним з ключових чинників від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Ефект лідерства і, зокрема, публічного лідерства вже тривалий час знаходиться в полі наукових досліджень різних галузей знань. Лідерство розглядається як сугестивний ефект від впливу особистості на перебіг подій – історія та політологія, як здатність соціальної згуртованості та єднання навколо особистості – психологія, як прояв пасіонарності та акумулювання суспільних ідей й думок – філософія. Для галузі науки державного управління публічне лідерство може стати об'єктом наукових розвідок, виходячи з декількох об'єктивних причин: по-перше, трансформація будь-якої політико-правової системи розпочинається із визначення її мети, завдань і засобів реалізації, а саме таке завдання покладається на публічного лідера; по-друге, створення професійної системи державної служби неможливе без кваліфіковано підготовлених публічних лідерів, здатних не тільки знаходити відповіді на нетипові питання, а й об'єднувати навколо себе людей задля досягнення поставленої мети; нарешті, публічність такого лідерства означає невід'ємний зв'язок із громадськістю, вивчення попитів і запитів суспільства, узгодження власних дій із суспільними інтересами й потребами.

Важливою вимогою для забезпечення ефективного професійного розвитку державних службовців, а саме публічних лідерів, є співпраця і взаємодія між системою управління персоналом державної служби та системою професійної підготовки державних службовців.

У сучасній Україні з року в рік зростає кількість публічних установ, які не шкодують на підготовку своїх майбутніх лідерів ні часу, ні грошей. Проте, яким досконалим не був би «коктейль» із запропонованих програм і заходів, дуже часто їм не вистачає найважливішого компонента, а саме навчання менеджерів умінню долати різні управлінські виклики.

Саме тому існує потреба у реновації професійної підготовки управлінців через феномен лідерства, починаючи з переусвідомлення такої підготовки задля отримання необхідних результатів у формі відповідних професійних компетенцій.

Аналізуючи існуючі в Україні освітні програми підготовки публічних лідерів (спеціальність «Публічне управління та адміністрування») можна констатувати таке, що компетенсна модель, яка має бути покладена в основу розробки цих програм, ще до кінця не вибудована, відсутні стандарти професійної діяльності державних службовців, а також бракує сучасних технологій оцінки якості підготовки управлінських кадрів.

З метою постійного моніторингу професійних програм доцільно використовувати технологію фінішного соціолого-психологічного обстеження думок та досвіду державних службовців, які закінчили навчання.

Запропонована нами методика квадрант-аналізу оцінювання ефективності навчального процесу у вищому навчальному закладі [4, с. 19], надасть можливість оцінювати обидві головні складові ефективності освіти: рівень кваліфікації професорсько-викладацького складу (узагальнення та усереднення робиться на рівні кафедральних

колективів) та результативність навчання (для категорії державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування).

Якщо перший з цих показників відображає ресурсний потенціал закладу, то другий – результативність його реалізації.

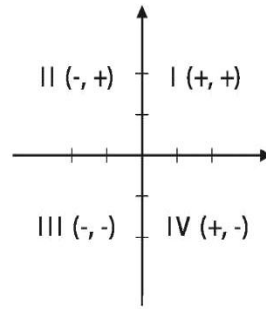
Графічно результати нашого варіанту моніторингу ефективності освіти в установі представлені в вигляді квадрант-аналізу, який надає можливість диференціювати результати роботи кафедр за цими двома показниками: рівнем кваліфікації професорсько-викладацького персоналу та рівнем навчальних досягнень слухачів (рис.1).

Зміст та спрямованість індивідуальних планів та програми державних органів по професійному розвитку державних службовців вирішальною мірою визначається переліком компетенцій (знань, вмінь, навичок), якими має володіти державний службовець, що виконує свої обов'язки на тій чи іншій посаді. Спробуємо зробити релевантне випробування за допомогою інструменту квадрант-аналізу та дослідити як знання та опит професорсько-викладацького персоналу впливають на кінцевий результат навчання державних службовців. Стислий формат наших тез не дозволяє нам відобразити кваліметричні процедури, які ми застосували для обґрунтування відповідних шкал-осей нашого аналізу.

Зазначимо, що у площині розбитої на чотири квадранта, вісь абсцис – це показник рівня кваліфікації професорсько-викладацького персоналу, а вісь ордината – рівень навчальних досягнень слухачів (категорія державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування).

Враховуючи, що обидві вісі мають однакову шкальну дрібність ми отримали модель квадрограми, яка і демонструє нам місце кожного суб'єкту дослідження.

**Модель квадрограми**



Так, у I-ому квадранті розташовані суб'єкти дослідження з високим зведеним показником рівня кваліфікації професорсько-викладацького персоналу і високим зведеним показником рівня навчальних досягнень слухачів.

У II-ому квадрант – суб'єкти дослідження з низьким зведеним показником рівня кваліфікації професорсько-викладацького персоналу та високим зведеним показником рівня навчальних досягнень слухачів.

У III-ому квадранті – суб'єкти дослідження з низьким зведеним показником рівня кваліфікації професорсько-викладацького персоналу та низьким зведеним показником рівня навчальних досягнень слухачів.

В IV-ому квадранті – суб'єкти дослідження з високим зведеним показником рівня кваліфікації професорсько-викладацького персоналу та низьким зведеним показником рівня навчальних досягнень слухачів.

Керуючись зазначеною вище методикою, проведені розрахунки ефективності навчального процесу в конкретному вищому навчальному закладі з підготовки державних службовців і отримали результати, які дозволяють нам зробити відповідні узагальнення. Оскільки базою цього дослідження були реально діючі кафедри конкретного вищого навчального закладу (з метою коректності) позначимо ці кафедри латинськими літерами: А, В, С, D, E, F, G (табл. 1).

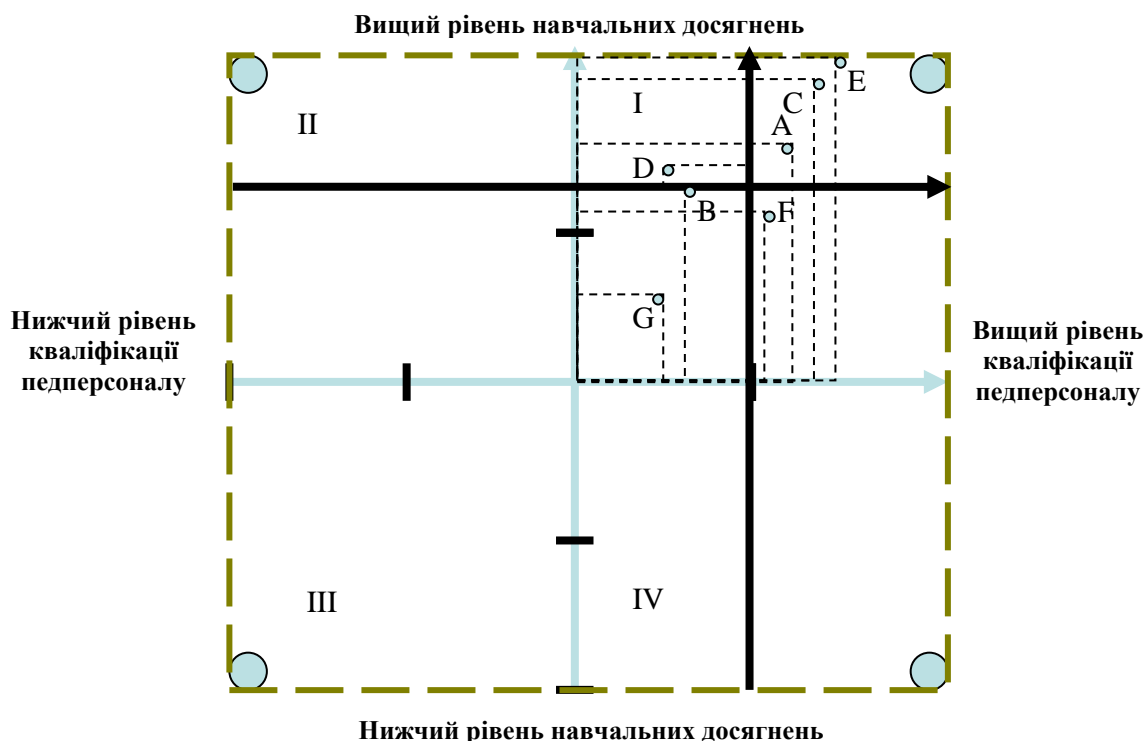
**Загальний рівень кваліфікаційної категорії викладачів на кафедрі та навчальних досягнень слухачів**

Назва кафедри	A	B	C	D	E	F	G
Середній показник кваліфікації викладачів	3,2	2,8	3,4	2,7	3,5	3,0	2,5
Середній показник успішності слухачів	3,4	3,3	3,9	3,1	4,0	3,1	2,5

Аналізуючи реальну квадраграму (рис. 2) ми бачимо, що кафедри А, С, Е розташувались у першому квадранті з високим усередненим рівнем кваліфікації професорсько-викладацького складу та високим усередненим показником рівня навчальних досягнень слухачів, тобто вищий навчальний заклад має не тільки високий рівень професорсько-викладацького складу, але й випускає слухачів з високим рівнем знань.

Рисунок 2

Узагальненні результати аналізу



Кафедра D розташована у другому квадранті з низьким усередненим показником рівня кваліфікації професорсько-викладацького складу та високим усередненим показником рівня навчальних досягнень слухачів цікава для аналізу, оскільки заробітна плата педагогічного персоналу другого квадранту набагато менш ніж заробітна плата у педагогічного персоналу першого квадранта, а ефективність навчального процесу така ж сама.

Кафедра G розташована в третьому квадранті з низьким усередненим показником рівня кваліфікації професорсько-викладацького складу й нижчим усередненим показником рівня навчальних досягнень слухачів, а кафедра F розташувалась у четвертому квадранті з високим усередненим рівнем кваліфікації професорсько-викладацького складу та низьким усередненим показником рівня навчальних досягнень слухачів, ця ситуація потребує втручання керівництва закладу у навчальний процес. Потрібно звернути увагу на якість викладання теоретичного та практичного матеріалу викладачами та засвоєння цього викладеного матеріалу слухачами, це ж стосується і кафедри B, яка знаходиться на вісі абсцис.

Таким чином, результати використання квадрант-аналізу надають змогу диференціювати результати роботи суб'єктів дослідження за критеріями їх ефективності.

Тобто можливо зробити висновок, що розуміння ефективності навчальної діяльності, яка залежить від співвідношення результатів та ресурсів стає для нас підставою входження в «мотиваційний світ» учасників навчального процесу, як тих хто навчає, так і тих хто навчається.

Використання нашого методу та аналізу відкривають в подальшому можливість використання аналізу мотивів людей, які обумовлюють ефективність їх дій, але це вже суттєво психологія і без неї ми не обійдемося, якщо хотімо по-справжньому глибоко зрозуміти харизму лідера, це і є предметом нашого наступного дослідження. При цьому ми

визнаємо, що одні й ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові за результатами дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами. Існує притча про мудреця, що вирішив з'ясувати, як люди розуміють сенс своєї праці. Він став на узбіччя дороги, якою возили каміння на будівництво собору, і першого ліпшого візника запитав: «Що ти робиш, добрий чоловіче?». «Хіба не бачиш? — відповів той. — Везу каміння». «А ти?» — запитав мудрець іншого. «Заробляю на хліб собі і дітям». А третій візник сказав: «Будую собор, мудрий старче». Отже, всі троє виконували ту ж саму роботу — возили каміння, за що отримували гроші, проте сенс у своїх діях вбачали різний.

© Камок Т. В., 2015

### **Література:**

1. Булах І.Є., Комп'ютерна діагностика навчальної успішності. К.: ЦМК МОЗ України, УДМУ.- 1995.– 221 с.
2. Відповідність підсумкових рейтингових оцінок у відсотках оцінкам за національною шкалою та шкалою ECTS [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://virtuni.education.zp.ua/edu\\_col/mod/resource/view](http://virtuni.education.zp.ua/edu_col/mod/resource/view)
3. Європейська система трансферу оцінок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
4. Камок Т.В. Квадрант-аналіз як інструмент моніторингу ефективності навчального процесу у вищих навчальних закладах України / Т.В.Камок // Вісник Київського національного університету ім.Тараса Шевченка 1(3)/2015, С.18-21.
5. Ландсман В. А. Про результати використання альтернативних методів моніторингових процедур в оцінюванні якості загальної середньої освіти / В. А. Ландсман, О. І. Деменко, Б. О. Житник // Вісник ТІМО. – Х. : Вид-во ТІМО, 2009. – №6. – С. 20-30.