

## **Моя формула революції в освіті: висока фахова підготовка освітніх менеджерів всіх рівнів**

**Розмова з Ігорем Лікарчуком,  
директором Українського центру оцінювання якості освіти**

Читайте у статті:

- Ми продовжуємо нашу співпрацю з одним із визнаних лідерів освіти, номінантом нашого часопису «Громадське визнання 2004 року». Цього разу наша розмова знову про освіту, освітню політику, перспективи розвитку, щоправда з нових позицій: Ігор Леонідович із грудня 2006 р. — директор Українського центру оцінювання якості освіти.
- Все про проведення зовнішнього незалежного оцінювання — 2007.
- Досвід лідера на нових обр'ях — вже сьогодні закладаються підвалини майбутнього, створюються нові програми, формуються нові напрями роботи.

### **Початок початків, або Перші кроки професіонала**

**Людмила Галіцина.** — Ігорю Леонідовичу, наша співпраця триває майже шість років, щоправда з деякими перервами. Як у школі — мають бути перерви на відпочинок. Нині Ви директор Центру тестових технологій. Якими були Ваші перші кроки на цій посаді? Із чого Ви почали свою діяльність?

**Ігор Лікарчук.** — Тестові технології — одна з форм зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО). Сьогодні ми саме так і називаємо — **зовнішнє незалежне оцінювання у формі тестування**, бо я не виключаю, що в майбутньому можуть бути запроваджені інші форми зовнішнього незалежного оцінювання. Наразі ми відпрацьовуємо, вдосконалюємо саме тестові технології.

**Перші кроки...** Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО) сьогодні, якщо покликатися на закони освітнього менеджменту, яким я навчаю своїх студентів, перебуває в стадії становлення. На цій стадії кожен керівник (не минула ця доля і мене) має вирішувати щонайменше три проблеми: де і в яких умовах працювати, з ким працювати і що робити? Стосовно останньої — то завдання були максимально зрозумілі: порівнюючи з попереднім роком, утричі збільшилася кількість учасників зовнішнього незалежного оцінювання і предметів, з яких проводиться тестування. То ж довелося скласти чіткий, оперативний план роботи з підготовки та проведення зовнішнього незалежного оцінювання — 2007. Його мета — організувати роботу, ліквідувати чи унеможливити ризики, що могли

б зумовити провал. Такий план з'явився через три тижні після мого призначення. Цей план виконується, незважаючи ні на що.

Набагато складнішою була перша проблема. Український центр розміщувався у приміщенні, яке орендувала інша організація, більшість його регіональних підрозділів також тулилися в орендарів. Дякуючи підтримці Міністра освіти і науки С.Ніколаєнка, Український центр отримав на свій баланс два приміщення в м. Києві, одне — у Броварах, шість регіональних — в обласних центрах. Нам вдалося укомплектувати їх меблями, комп'ютерною та розмножувальною технікою, засобами зв'язку тощо. Зараз ми розпочинаємо капітальний ремонт великого приміщення в м. Києві, площа якого складає кілька тисяч квадратних метрів.

Складнощі формування матеріальної бази зумовлювалися й тим, що наша команда прийшла на роботу в УЦОЯО наприкінці фінансового року, коли на рахунках «висіло» майже 10 млн. невикористаних бюджетних коштів. Той, хто знає нашу систему закупівель, може уявити, яких нервових і організаційних зусиль коштувало вирішення проблеми використання цих коштів. Але нам вдалося провести ці закупівлі. Також у придбанні обладнання нам допоміг Директорат освітніх програм. У результаті ми придбали майже 300 комп'ютерів, велику кількість потужних сканерів, цифрового розмножувального обладнання, презентаційного устаткування і багато чого іншого. Це дало нам можливість обладнати нові Центри обробки тестових матеріалів. Минулого року він був один, а цього року нам вдалося обладнати чотири: Львів, Харків, Донецьк, Київ.

До матеріальних ми відносимо й проблему програмного забезпечення. Вона виникла тоді, коли ми виявили, що в УЦОЯО не було (!) цілісного програмного продукту для забезпечення обробки результатів тестування. Більше того, група спеціалістів із комп'ютеризації (п'ять осіб) наприкінці січня 2007 р., голосно «стукнувши дверима», дружно написала заяви на звільнення, не сприймаючи зауваження щодо їхньої не зовсім продуктивної роботи. Це був демарш, на який потрібно було реагувати. Реакція не забарилася: сьогодні в нас працює колектив грамотних спеціалістів, які, щоправда майже цілодобово, вимушені робити те, що не захотіли, чи не змогли зробити їхні попередники: писати програмне забезпечення. Але і на цьому фронті робота йде...

Ще про кадри.

Зі мною в Український центр прийшли люди, з якими я багато років працював в Управлінні освіти і науки Київської обласної державної адміністрації. Це майже 10 чоловік. Залишилися працювати в центрі й класні спеціалісти. До речі, жодному з тих, хто звільнився (а це 8 осіб), я не пропонував писати заяву і не створював умови, за яких вони це вимушені були зробити. Ми суттєво змінили організаційну структуру управління, внутрішній менеджмент, систему мотивації. Але це все те, що і має робити керівник організації на етапі її становлення.

Єдине, що можливо дещо «вибивається» з канонів менеджменту, так це те, що ми одночасно почали працювати і над програмою нашого розвитку. У її основу ми поклали розроблену попередниками програму запровадження збалансованої системи зовнішнього незалежного оцінювання.

➤ *Міністерство освіти і наш уряд вважають, що на перспективу пріоритетними завданнями освіти є п'ять наступних:*

- *європейська якість і доступність нашої освіти;*
- *духовні і моральні орієнтири в освіті;*
- *демократизація в освіті;*
- *підвищення статусу вчителя;*
- *інноваційний розвиток суспільства на основі нових знань.*

— Я не ставитиму під сумнів пріоритету на 2007 р., формулу якого міністр виводить із формули, що описує революцію в освіті: інформатизація + використання потенційних можливостей людського розвитку. За Ніколаєнком, другий складник зводиться до «турботи про вчителя і підготовки нового педагога, нових педагогічних систем». Якою на сьогодні є ВАША формула революції в освіті?

— Стосовно характеристики сучасної освітньої політики скажу те, що й казав усі попередні роки: найбільша вада сучасної освіти України — це відсутність ефективного освітнього менеджменту фактично на всіх рівнях.

— А якою Ви наразі бачите освітню політику України? Охарактеризуйте, будь ласка, сучасну освітню політику?

— Моя формула революції в освіті: висока фахова підготовка освітніх менеджерів усіх рівнів. Сьогодні в Україні немає наукової школи з освітнього менеджменту. Я не зустрічав жодного якісного посібника чи підручника з освітнього менеджменту. А хто бачив підручник із проблем економіки освіти? З проблем правового забезпечення освітньої діяльності, чи хоча б навчальний посібник?

У нас навіть у ВНЗ почали закривати кафедри освітнього менеджменту і кафедри управління освіти, які створювалися раніше. Мабуть тому, що на всіх рівнях є несприйняття того, що освітній менеджмент — окрема сфера професійної діяльності. Немає нічого гіршого, коли кафедру освітнього менеджменту об'єднують із кафедрою педагогіки. З таким же успіхом кафедру менеджменту можна об'єднати з кафедрою фізичного виховання. Це абсолютно однаково.

Ми відстаємо від більшості країн світу. Приклад: у структурі АПН досі немає інституту проблем управління освіти.

### І знову про переваги тестових технологій

— Тепер про зовнішнє тестування, яке от-от має відбутися. Наболілі питання. Як отримати достовірні і спів-ставні дані про рівень навчання в наших школах?

— Наболілі питання — це зміст самих тестів, технологія проведення ЗНО,

включаючи програмне забезпечення, а головне — чи зацікавлено в результатах цього тестування суспільство в цілому? Учні — зацікавлені, але чи зацікавлені в ньому керівники ВНЗ?

Є позиція таких ректорів, як Іван Вакарчук (Львівський національний університет ім. Франка). Його позиція чітка — вступні іспити це не справа університету. Але є й інша позиція його колеги, я чув особисто, та не буду називати прізвище: *«знову придумали якусь січкарню для наших учнів»*.

**Як отримати достовірні, співставні дані про рівень навчання в наших школах, лише проводячи ЗНО (підкреслюю ці два слова — зовнішнє і незалежне)?** Я, колишній учитель і діючий професор, скажу так: жоден учитель абсолютно об'єктивно знання своїх вихованців не оцінить. Це криється у психології вчителя. Я можу навести приклади всесвітньовідомих педагогів, які не один раз про це казали. Потрібно, щоб знання оцінив хтось інший, лише тоді ми отримаємо достовірні зіставні дані. Саме тестові технології дають можливість це зробити. Можу нарахувати не менше 5 переваг тестових технологій над іншими технологіями перевірки знань.

По-перше, вони дають можливість створити всім однакові умови для виявлення своїх знань. Тобто однакові завдання, якщо ми говоримо про співставні дані, однакові умови виконання цих завдань і однакова технологія перевірки. Ні твір, ні переказ, ні диктант цього не забезпечують.

**По-друге**, тести дають можливість отримати об'єктивну оцінку. Технології, за якими вони проводяться, унеможливають втручання в процес перевірки та виставлення оцінки. Прізвище учня ми втрачаємо в той момент, коли він отримує до рук зошит із тестовими завданнями, і це прізвище з'являється тоді, коли йому за виконання завдання вже виставлена оцінка. Усі дані закодовані, і ніхто, крім комп'ютера, цей код прочитати не може.

Якщо не дай Бог ця інформація з комп'ютера втратиться, ми роботу жодного учня вже не розшифруємо. Це — великий ризик. Звичайно існує ціла система захисту, щоб уникнути цього, але я наводжу приклад, щоб показати, що втручання неможливе в принципі.

**По-третє**, тестові технологи дають можливість перевірити рівень знань дуже великої кількості абітурієнтів. Ми наступного року хочемо вивести на ЗНО з української мови всіх випускників ЗНЗ, профтехучилищ, ВНЗ I—II рівня акредитації — тобто всіх, хто отримає атестат про загальну середню освіту. Ну скажіть, яка ще технологія дає можливість це зробити одночасно для півмільйона випускників? Жодна. Крім тестової.

**По-четверте**, рівень соціалізації старшокласників, рівень їхнього мислення на сьогодні адаптований до такої перевірки знань, як тести. Торік ми проводили соціологічне опитування серед старшокласників: 86% тих, хто складала тести, висловилися за те, щоб така форма оцінювання тривала.

Тести складати дуже не просто. Тим більше, що в Україні відсутня школа текстологів, як, до речі, і галузь педагогічної науки, що називається педагогічна діагностика.

Якщо в Росії виходить щомісячний журнал «Педагогическая диагностика», то у нас такої періодики немає, жодне з відомих мені освітянських видань, за винятком вісника ТІМО, подібних матеріалів не друкує систематично, адже їх

нікому писати.

Перед тим, як дати згоду обійняти цю посаду, я передивився весь банк дисертаційних досліджень в Україні за останні 15 років. Знайшов лише 4 дисертації, присвячені даному питанню.

Ми зараз завершуємо підготовку тестових зошитів. Як на мене, тестові завдання доволі складні. Але учні їх сприймають, і тут навіть є якийсь психологічний фактор — вони прийшлися дітям до душі. Сьогодні ми більше нарікань на тести чуємо не від учнів, а від дорослої частини населення.

**По-п'яте**, тести — високотехнологічний педагогічний інструмент; їхні результати можна обробляти з допомогою технічних засобів. У наших тестових зошитах є завдання відкритої та закритої форм. «Закриті» перевіряє комп'ютер, відкриті — педагоги. «Закритих» 80—95% від усієї кількості завдань, що є в тестовому зошиті.

### **Щоб отримати збалансовану модель**

**— У проведенні зовнішнього тестування 2006 р. був експериментальним, як і попередні роки. Яким Ви назвете 2007 р.? Для кого це експеримент, а для кого — ні?**

— 2007 р. — це продовження експерименту, тільки у значно ширших масштабах. І слава Богу, що ми ще експериментуємо, а не кинулися, як це часто було в освіті раніше, «наздоганяти і перемагати» інші країни негайно і сьогодні. Зовнішнє незалежне оцінювання — це не просто чергова інновація чи піар-акція для когось. Воно матиме настільки великий вплив на функціонування освітньої системи, що я не знайду в нашій історії освіти аналогів для порівняння. Чого вартий лише один його аспект, пов'язаний із відміною вступної кампанії до ВНЗ в існуючому вигляді! Ми до цього прийдемо дуже швидко, якщо, звичайно, ідею зовнішнього незалежного оцінювання не забалакаємо чи не доведемо до абсурду.

Я дуже хотів би, щоб частково експериментальним був і 2008 р., хоча у 2008р. ми плануємо на 80% реалізувати ідею ЗНО. Плануємо, враховуючи наші потенційні можливості, що переломним стане в цьому питанні 2009 р. У 2009 р. ми хочемо запропонувати освітній системі повний перехід до так званої збалансованої моделі зовнішнього незалежного оцінювання. Цей проект ми передаємо для публікації у вашому виданні. Сподіваємося на активну участь читачів у його обговоренні.

**— І знову, скільки ми б не говорили про забезпечення об'єктивності оцінювання, це питання хвилює всіх чи не найбільше. Я можу змінити і переформулювати його так: як можна забезпечити об'єктивність оцінювання зовнішнього тестування в одній із найкорумпованіших посттоталітарних пострадянських держав, тобто у нас?**

**— Можна забезпечити за рахунок трьох компонентів.**

**Перший компонент** — це унікальна технологія зовнішнього незалежного оцінювання, яка унеможливорює суб'єктивний вплив будь-кого і на будь-якому етапі

на результати оцінювання. Наша технологія — це складний багатоступеневий процес, який постійно удосконалюється. До речі, незважаючи на те, що в існуючому вигляді в Україні вона існує лише два роки, у 2007 р. деякі її елементи ми суттєво змінили. Змінили для того, щоб до них не могли пристосуватися. Цей процес буде постійним.

**Другий** — об'єктивність гарантується системою підготовки і змістом тестових завдань. Тестові завдання готуються в умовах суворої секретності. Незважаючи на те, що ними займається велика група людей — кращі учителі, провідні вчені, методисти, — на завершальному етапі (в готовому вигляді) три варіанти тестового зошита з одного предмета бачать (цілісно) лише 3—4 особи. На останньому етапі, коли варіант тестового зошита передається на друкарську машину, його бачить лише одна людина з працівників Центру. Дехто каже, що все таємне стає явним під час друку. Не буду коментувати, просто так: *«Нехай балакають...»* Не думаю, що знайдеться багато людей, які назвуть друкарню, де ми друкуємо тести. Наступного року будемо робити це у нашому поліграфічному цеху. До речі, його створення майже завершується.

**Тепер про зміст. На відміну від вступних іспитів, наші завдання базуються лише на вимогах Державного стандарту загальної середньої освіти.** Не більше, і не менше.

Тому ні репетитори, що «натаскують» на конкретні програми вступних екзаменів, ні «завищена планка» для того, щоб легше було відсіювати абітурієнтів, ні інші «хитрощі» деяких приймальних комісій не допоможуть. Усі вступники мають бути поставлені в однакові умови. Це ще одна гарантія об'єктивності.

**Нарешті останнє.** Ми, незважаючи на велику кількість так званого «конфіденційного» матеріалу, абсолютно відкриті. Ми широко публікуємо програмні вимоги, якими керуємося, складаючи завдання; повідомляємо про специфікацію наших завдань; широко оголошуємо зміст тестових зошитів попередніх років і тих, що використовуватимуться в пробному тестуванні. Ми запрошуємо батьків, представників преси, громадськості прийти в день екзамену на пункт тестування і переконатися в тому, що всі завдання дійдуть до учнів в закритому вигляді.

Ми, в перспективі, дамо можливість кожному учаснику тестування, зайшовши із своїм паролем на наш сайт, побачити результати свого тесту і скачати відповідний файл, для того, щоб роздрукувати перевірену роботу. Не виключаю, що результати можна буде дізнатися і з допомогою звичайного SMS-повідомлення. У нас немає потреби щось ховати, комусь протезувати тощо.

Для забезпечення об'єктивності ми готові до запровадження й системи апеляції. Цього року ми експериментально апробуємо її у Львові.

## Тестова кампанія — 2007

— **Минулого року тест не можна було перескласти, а яка ситуація цього року, чи можна перескласти тест? Скільки разів можна це зробити? Чи будуть в майбутньому діти мати можливість поліпшити результат?**

— Перескласти тест цього року, так само, як і наступного, буде неможливо.

Для забезпечення об'єктивності кожного року зміст тестових завдань буде іншим. Це потрібно і для того, щоб створити всім рівні умови на етапі вступу до ВНЗ. Окрім того, сама процедура проведення зовнішнього незалежного оцінювання дуже дорога і ми не можемо дозволити собі повторювати її через те, що хтось вирішив перескласти тест. Звичайно, коли ми вийдемо із експериментального режиму і тестування будуть проходити всі, то матимемо подумати над ситуацією раптової хвороби, стихійного лиха в якомусь регіоні тощо. Але для 2007р. це не є проблемним питанням.

— **Чи можна не скористатися результатом тесту, якщо він не влаштовує?**

— Так, цього року ще можна. Адже випускник має право 2007 р., які попереднього, обрати: чи зараховувати результати ЗНО як державну підсумкову атестацію і вступні іспити, чи ні. Наступного року такої можливості, мабуть, із деяких предметів уже не буде.

— **Чи існує розроблена система дій на випадок тих чи інших форс-мажорних обставин, наприклад, що станеться, якщо під час тестування вимкнуть світло?**

— Ми передбачили різні заходи і розробили методичні рекомендації: є навіть такий реєстр позаштатних ситуацій і поради щодо дій у разі їх виникнення.

— **Якщо випускник та/чи його батьки не згодні з результатами тестів, куди і кому подавати апеляцію? В які терміни?**

— Апеляцій у цьому році не буде, за винятком м. Львова і Львівської області. Там ми апробуватимемо їх в експериментальному режимі. Що буде в наступному — побачимо.

— **Скільки педагогів перевірятимуть тести цього року?**

— Більше 3 тисяч. Зараз їх готують, проводиться система масового навчання цих педагогів у всіх областях України на базі обласних інститутів. Готують їх наші спеціалісти, спеціалісти обласних інститутів, а також люди, які в тій чи іншій мірі були залучені до складання тестів минулого року.

— **Скільки спеціалістів готували тестові завдання цього року?**

— Мені складно назвати цю цифру. Готували їх різні автори. Взагалі ми сподіваємося на те, що років через три-чотири, за сприятливих обставин, ми матимемо банк тестових завдань з кожного предмета. Кожне тестове завдання буде мати паспорт і сертифікат (тоді воно перестане бути авторським) і буде включено до національного банку тестових завдань. У ньому буде визначено рівень його валідності, складності і можливо десь через років п'ять комп'ютер сам добиратиме

завдання для тестування.

— **Хто видаватиме паспорти і сертифікат?**

— Для цього створюється спеціальна комісія при Центрі, яка займатиметься паспортизацією і сертифікацією тестових завдань. Якщо їх набереться тисяч 10, ми їх опублікуємо, вони також будуть доступні для розв'язання в Інтернеті. Якщо випускник розв'яже 10 тис. завдань, то йому ніяке тестування вже не буде потрібно.

**Тестова політика — що далі?**

— **Що буде далі? Які напрямки розвитку УЦОЯО?**

— Вони визначені нормативними документами, що регламентують роботу Українського центру оцінювання якості освіти. Я назву лише основні.

**По-перше, це моніторинг якості освіти.** Моніторинг якості освіти — це не лише зовнішнє незалежне оцінювання. Такий моніторинг може і повинен проводитися, скажімо, з математики в 5-х класах по всій Україні, або ж у студентів із якоїсь спеціальності. Результати такого моніторингу, проведеного незалежними експертами, за єдиною методикою дуже потрібні, насамперед для отримання реального аналізу щодо стану функціонування освітньої системи. У свою чергу, ці дані конче необхідні для тих, хто приймає управлінські рішення. Можливо, тоді освітня політика і стратегія будуть ефективнішими.

**По-друге, запровадження зовнішнього незалежного оцінювання знань** випускників загальноосвітніх шкіл і вступників до вищих навчальних закладів. У цій царині освітньої діяльності ми повинні створити таку систему, яка б процедури, що названі вище, зробила б прозорими, рівними для всіх і об'єктивними. Створення такої системи може нанести дуже серйозний удар по корупції, як на етапі закінчення навчання у школі, так і на етапі вибору молодою людиною свого майбутнього.

**По-третє, це атестація педагогічних кадрів.** Дуже скоро наш Центр запропонує серйозні зміни до існуючого положення про неї. Знаю, що вони не сподобаються багатьом, але та атестація, що давно в наших школах перетворилася у примітивну формальність чи в черговий засіб визиску або тиску на вчителя, повинна піти в історію. Наші учні заслуговують на те, щоб їх вчили і виховували висококваліфіковані педагоги, а не ті, хто останній раз підручник з педагогіки чи з психології тримав у вищому навчальному закладі.

— **І наостанок, дещо філософське і глобальне питання. Українські тести предметні й оцінюють знання з окремих предметів. Кажуть, що американські тести — це тести виявлення загальних здібностей, які намагаються вимірювати потенціал абітурієнтів для навчання у ВНЗ. Чому б нам не взяти їхні підходи у тестуванні за взірць?**

— Я не є прихильником механічного перенесення на український ґрунт досвіду будь-якої іншої країни. Я хочу, щоб в Україні була власна система

зовнішнього незалежного оцінювання і моніторингу якості освіти, яка, увібравши в себе досвід інших, була б адекватною нашим умовам, нашій ментальності, нашим потребам. Тому я й прийняв пропозицію очолити Український центр оцінювання якості освіти. Сьогодні в ньому та в його регіональних підрозділах є команда, яка це може зробити. Дуже сподіваюсь, що це нам вдасться.

— ДЯКУЮ!!!

*Розмову вела  
Людмила ГАЛІЦИНА*