

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна
академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Модель управління якістю професійної діяльності викладачів
ХДАФК»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач освіти 2 курсу,
групи ДУЗПО-24мг
спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

_____/ Павло РЕВУЦЬКИЙ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Олена КОВАЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Тетяна ЛАЗАРЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____/ Наталія
БРЮХАНОВА

(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/ Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладом професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.пед.н., проф.
Наталія БРЮХАНОВА

(підпис)

«___»_____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

здобувачу Павлу РЕВУЦЬКОМУ

1. Тема: «Модель управління якістю професійної діяльності викладачів ХДАФК» затверджена наказом по академії № _____ від «__» _____ 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «__» _____ 2025р

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти в умовах ринкової економіки. Розділ 2. Аналіз стану управління якістю професійної діяльності викладачів ХДАФК. Розділ 3. Експериментальна перевірка моделі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти на засадах менеджменту і мотивації праці

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 4 рис., 3 табл., 3 додатки, презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

_____ Олена КОВАЛЕНКО
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

_____ Павло РЕВУЦЬКИЙ
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувач

_____ Павло РЕВУЦЬКИЙ
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Влада МАРКОВА
(підпис)

АНОТОЦІЯ

Тема: «Модель управління якістю професійної діяльності викладачів ХДАФК».

Магістерська робота містить: 131 с, 17 табл., 6 рис.

•
б'єкт дослідження – управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої освіти.

•
предмет дослідження – модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теорії управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої освіти в умовах ринкової економіки;
- визначити сутність управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти на сучасному етапі і на цій основі визначити його стан в Харківській державній академії фізичної культури;
- розробити та експериментально перевірити модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти на засадах менеджменту і мотивації праці;
- розробити рекомендації щодо сучасного управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти

Ключові слова: керівник, управлінська діяльність, якість управлінської діяльності, професійна діяльність, ефективне управління, професійна компетентність, ключові компетенції, менеджмент.

ANNOTATION

Topic: "Model of quality management of professional activity of teachers of the KhSAPhCulture".

Master's thesis contains 131 pages, 17 tables, 6 drawings.

The object of study - management profession university teachers.

Subject of study -. quality management model professional work of teachers in higher education.

The aim - to prove theoretically and experimentally verify the quality management model professional work of teachers college.

Objectives of the study:

- management theory to analyze profession university teachers in a market economy;
- define the essence of quality management professional activity university lecturers at this stage and on this basis to determine its status in Kharkiv State Academy of Physical Culture;
- develop and test experimental model of quality management professional activity of university teachers on the basis of management and motivation;
- Develop recommendations for modern quality management professional activity of university teachers

Keywords: managers, management activities, quality of management activities, professional activities, effective management, professional competence, core competencies, and management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ	11
1.1. Проблема управління професійною діяльністю викладачів в теорії і практиці менеджменту.....	11
1.2. Сутність поняття «управління якістю професійної діяльності викладачів» закладів вищої освіти	28
Висновки до 1 розділу.....	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ХАРКІВСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АКАДЕМІЇ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ.....	45
2.1. Сучасний стан управління якістю професійної діяльності викладачів Харківської державної академії фізичної культури	45
2.2. Теоретичне обґрунтування моделі управління якістю професійної діяльності викладачів на засадах менеджменту.....	66
Висновки до 2 розділу.....	98
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ МЕНЕДЖМЕНТУ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ.....	100
3.1. Результативність застосування розробленої моделі	100
3.2. Рекомендації щодо сучасного управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти	109
Висновки до 3 розділу.....	113
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120
ДОДАТКИ.....	128

ВСТУП

У документах закон України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про збереження інтелекту нації», Національною доктриною розвитку освіти, Державною Національною програмою «Освіта» (Україна ХХІ століття) наголошується на тому, що розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні потребує підвищення ефективності та якості трудової діяльності працівників усіх сфер господарювання, в тому числі освітньої.

Зокрема, у Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що зусилля держави у галузі освіти спрямовується на постійне підвищення її якості, оновлення змісту, форм організації навчально-виховного процесу, створення ринку освітніх послуг та його науково-методичного забезпечення.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю реалізації пріоритетних напрямів реформування системи вищої освіти в Україні, які визначені у вище згаданих документах.

Стратегія розвитку освіти передбачає зміцнення національної системи освіти та її адаптацію до ринкових умов. Підвищення якості професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти є важливим у період розвитку ринкових відносин у державі.

Під якістю освіти в теорії розуміють загальновизнаний нормативний рівень, стандарт, на який орієнтується будь-який процес чи об'єкт системи, а саме: навчально-виховний процес, педагогічна діяльність, управління тощо; під управлінням якістю освіти – налагодження функціонування всіх елементів системи та створення умов, які забезпечують можливість її постійного розвитку і вдосконалення.

Для того, щоб залучити кращі інтелектуальні та духовні сили суспільства в освітню сферу, необхідно створювати відповідні умови для забезпечення якості освіти та управління нею, зокрема: вивчати і задовольняти професійні потреби й інтереси педагогічних працівників, формувати їхні трудові мотиви, спрямовані на досягнення цілей закладу

освіти; бачити перспективи їх професійного зростання; розвивати професійний потенціал; активно залучати до інноваційної освітньої діяльності.

Проблемам управління якістю педагогічної діяльності в сучасних ринкових умовах присвячено роботи В.І.Бондаря, І.Є.Булах, Г.А.Дмитренка, Г.В.Єльнікової, Л.М.Калініної, Т.О.Лукіної, В.І.Маслова, В.В.Олійника, В.С.Пікельної, С.О.Сисоєвої, Т.М.Сорочан; оцінювання і стимулювання – Ю.К.Бабанського, Є.С.Березняка, О.М.Волковського, Ю.А.Конаржевського, М.Л.Портнова, Ф.І.Пузирьова, І.П.Підласого, П.В.Худоминського; розвитку конкурентоспроможних закладів освіти в умовах ринку - Л.І.Даниленко, Є.М.Павлютенкова, М.І.Портера; психології педагогічної діяльності і психології управління закладами освіти – В.А.Семиченко, Л.М.Карамушки, Н.Л.Коломінського; мотивації професійної діяльності – Ф.Тейлора, Е.Мейо, А.Маслоу, Д.Мак-Клелланда, Ф.Герцберга, В.Врума, С.Адамса, Л.Портера, Е.Лоулера, Д.Мак-Грегора, Л.С.Виготського, А.Н.Леонтьєва, Б.Ф.Ломова, В.І.Тарасенка, В.Г.Подмаркова; розвитку професійної діяльності - М.Альберта, А.С.Афоніна, Н.І.Кабушкіна, М.Мескона, Е.А.Уткіна, Ф.Хедоурі, Г.В.Щекіна.

У практиці управління закладами вищої освіти більшість керівників застосовують різні методи управління якістю професійної діяльності працюючих, серед яких значне місце посідають методи стимулювання. Проте наукових праць, які б висвітлювали проблему управління якістю діяльності викладачів у ринкових умовах недостатньо.

Водночас, у сучасній педагогічній практиці в управлінні закладами вищої освіти. відбувається активне застосування економічних і психолого-педагогічних методів стимулювання викладачів, що робить їх діяльність більш якісною, а управління – ефективнішим. Але відсутність теоретичних розробок з основ управління якістю професійної діяльності викладачів та методичних рекомендацій щодо створення умов їх стимулювання гальмують процес розвитку закладів вищої освіти у ринкових умовах.

Розв'язання цієї проблеми є не лише потребою часу, а й необхідністю щодо забезпечення вищого рівня управління й освітньої діяльності, особливо в період ринкових змін. Зазначене зумовило вибір теми нашого дослідження— **«Модель управління якістю професійної діяльності викладачів ХДАФК)».**

Об'єкт дослідження – управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої освіти.

Предмет дослідження – модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти.

Відповідно до об'єкта, предмета і мети визначено основні **завдання дослідження:**

- проаналізувати теорії управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої освіти в умовах ринкової економіки;
- визначити сутність управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти на сучасному етапі і на цій основі визначити його стан в Харківській державній академії фізичної культури;
- розробити та експериментально перевірити модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти на засадах менеджменту і мотивації праці;
- розробити рекомендації щодо сучасного управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти.

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань застосовано такі **методи дослідження:**

- *теоретичні:* аналіз і синтез наукової та навчально-методичної літератури для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему, визначення та уточнення понятійного апарату;
- *емпіричні:* анкетування, опитування, спостереження, бесіда; константувальний та формувальний експеримент з метою виявлення

та перевірки стану управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти;

- *статистичні* кількісний аналіз отриманих результатів, методи математичної статистики для визначення рівня управління якістю професійної діяльності викладачів.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Проблема управління професійною діяльністю викладачів в теорії і практиці менеджменту

Глибинні трансформації у політичній, економічній та соціальній сферах, що нині відбуваються в Україні, спрямовані на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. Її ключовим завданням є підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур, а відтак – посилення їхнього впливу на розвиток і збагачення національної економіки. Для досягнення зазначеної мети необхідним є забезпечення оптимального, раціонального використання всіх наявних ресурсів організації, серед яких особливе, пріоритетне місце посідає персонал як основна виробнича сила суспільства.

Розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні об'єктивно зумовлює потребу в підвищенні ефективності та якості трудової діяльності працівників усіх сфер господарювання, у тому числі й освітньої. У контексті подолання соціально-економічної кризи надзвичайно важливого значення набуває формування працівників з високим рівнем мотивації до праці, зокрема працівників системи вищої освіти, які здійснюють підготовку висококваліфікованих фахівців.

Однією з істотних перешкод на цьому шляху виступає послаблення мотивації трудової діяльності в умовах сучасних соціально-економічних змін, що характеризуються посиленням соціального розшарування суспільства, виникненням соціальної нерівності, зниженням рівня життя значної частини населення, появою та поширенням безробіття тощо [10].

Рівень розвитку суспільства безпосередньо детермінує розвиток освіти. Соціально-економічні процеси й явища, притаманні сучасній дійсності України, істотно впливають на життєдіяльність та професійну активність викладачів вищої школи. Саме від результатів їхньої діяльності, від рівня їх інтелектуального потенціалу, наукової культури та світоглядних орієнтирів значною мірою залежить майбутнє вищої освіти й розвиток України в цілому [19].

Розвиток освітньої системи може відбуватися стихійно, однак він набуває реальної ефективності лише за умов цілеспрямованого управління та постійного вдосконалення в процесі управлінської діяльності [30]. Саме через реалізацію основних функцій управління забезпечується створення умов для продуктивної праці працівників організації та досягнення результатів, що відповідають поставленим цілям.

У наукових працях різних авторів поняття “управління” трактується по-різному. Так, Ф. Хміль розглядає управління як цілеспрямований вплив на процес, об’єкт або систему з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший [88]. В. Лозниця вкладає в поняття управління такий зміст: “Управління – свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації для підвищення організованості та ефективності їхньої спільної діяльності”. Б. Андрушкін тлумачить управління як висококваліфіковану керівну діяльність, що ґрунтується на стратегічному й поточному плануванні, відповідній організаційній структурі, розвинутій системі мотивування, а також належному рівні контролю.

У роботі Б. А. Гаєвського [16] управління визначається як процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують організації та здійснюють керівництво ними шляхом постановки цілей і розробки засобів їх досягнення. Н. Кузьміна [44] під управлінням розуміє діяльність із керівництва певними підрозділами в системі установи, що спрямовує та регулює їх функціонування; це вплив групи осіб на конкретний об’єкт, а

також існування організації з чітко визначеними цілями, структурою й системою відносин.

У контексті інтеграції України до європейського освітнього простору особливої ваги набуває професійне вдосконалення педагогічних кадрів закладів вищої освіти. Професійна діяльність педагога загалом і педагога вищої школи зокрема є надзвичайно складною як за змістом, так і за формами реалізації. Саме ця складність обумовлює тривалий, нерідко суперечливий процес становлення й розвитку даної сфери професійної активності, а також її певну невизначеність у сучасних умовах [33].

З метою окреслення специфічних особливостей професійної діяльності педагога вищої школи насамперед доцільно з'ясувати сутність базового поняття “професія”. Слово «професія» походить від латинського *profiteri* – «говорити публічно», «заявляти іншим про свою діяльність, спеціальність». Відомий психолог Є. О. Климов розглядає професію як певний вид діяльності, працю професіонала, що реалізується в процесі виконання трудових функцій.

У цілому поняття «професія» охоплює низку характеристик:

- це вид праці, який потребує спеціальної підготовки, а також постійної перепідготовки й підвищення кваліфікації;
- це суспільно корисна діяльність;
- це праця, яка надає людині певний соціальний статус.

Сутність професії педагога вищої школи розкривається через вид діяльності, що здійснюється її представниками, – педагогічну діяльність. Педагогічна діяльність є особливим видом соціокультурної активності, спрямованим на передачу накопичених людством культури й досвіду від старших поколінь молодшим, створення умов для всебічного, гармонійного розвитку особистості та підготовку її до виконання визначених соціальних ролей у суспільстві.

Професійна діяльність педагога вищої школи має поліфункціональний характер. Вона передбачає: єдність викладання навчальної дисципліни та

здійснення наукової діяльності; керівництво навчально-пізнавальною діяльністю студентів через логіку викладеної науки, її теоретичні засади, перспективи розвитку та наявні наукові проблеми; навчання методам роботи в лабораторіях, використанню технічних засобів навчання, методик спостереження й експерименту; організацію й стимулювання самостійної роботи студентів; сприяння розвитку їх загальнолюдських якостей, формуванню світогляду; виховання й розвиток професійно важливих якостей майбутніх фахівців тощо (Гура).

Сучасні вимоги до педагогічних працівників закладів вищої освіти визначаються Законом України «Про вищу освіту» [32], Положенням «Про вищий навчальний заклад» [69] та іншими нормативно-правовими актами.

До основних вимог до професійної діяльності викладачів належать:

- постійне підвищення професійного рівня, педагогічної майстерності, наукової кваліфікації;
- забезпечення високого науково-теоретичного й методичного рівня викладання навчальних дисциплін у повному обсязі освітньої програми відповідної спеціальності;
- дотримання норм педагогічної етики й моралі, повага до гідності осіб, що навчаються у вищому навчальному закладі, виховання любові до України, формування українського патріотизму, шанобливе ставлення до Конституції України;
- неухильне дотримання законів, статуту та правил внутрішнього розпорядку закладу освіти.

У сучасній системі наукових поглядів на природу та сутність педагогічної діяльності як специфічного виду людської, зокрема професійної діяльності, виокремлюють такі її особливості:

- за спрямованістю це ціннісно-орієнтаційна діяльність, що забезпечує передачу, закріплення й розвиток суспільно й особистісно значущих систем цінностей;
- за змістом – перетворювальна діяльність, спрямована на систематичну

зміну рівня навченості й вихованості, вдосконалення засобів, методів, умов роботи самого педагога;

- за формою – організаційно-комунікативна діяльність, що передбачає активні соціальні контакти, постійне взаємоінформування, емоційно-вольовий вплив педагога;

- за умовами – психологічно напружена праця, яка потребує високого рівня інтелектуально-емоційної віддачі, здатності до емоційної саморегуляції та готовності до інтенсивної пізнавальної роботи з інформаційними потоками.

Професійна діяльність педагога характеризується наявністю певного об'єкта (те, на що спрямована діяльність) та суб'єкта (той, хто її здійснює), мети (передбачуваний, очікуваний результат), способів (шляхи досягнення мети) і засобів (сукупність матеріальних та нематеріальних елементів, що забезпечують реалізацію цілей), функцій (зовнішні прояви, соціальне значення діяльності) та умов (елементи середовища, без яких діяльність неможлива).

Об'єктом професійної діяльності педагога, за В. О. Сластьоніним, виступає педагогічний процес як система взаємопов'язаних навчально-розвивальних завдань; за І. Я. Зязюном – знання про навколишню дійсність; за І. І. Кобиляцьким – спеціальні знання; за Є. І. Роговим – процес опанування професійної діяльності. Відсутність єдиного, загальновизнаного підходу до визначення об'єкта професійної діяльності педагога свідчить про наявність суперечностей і багатоаспектність цього питання (О. І. Гура).

Розмаїття наукових підходів до трактування сутності професійної педагогічної діяльності підтверджує її багатогранність і свідчить про відсутність однозначної інтерпретації в теорії педагогіки й психології. У межах нашого дослідження педагогічна діяльність розглядається не лише з позицій її змістового наповнення, а й крізь призму умов управління її якістю шляхом застосування методів оцінювання й стимулювання, виділення її основних компонентів.

До найбільш значущих і визначальних компонентів педагогічної діяльності, які фіксуються в теорії, віднесено:

- навчальну (викладацьку) діяльність, сутність якої полягає в керівництві пізнавальними процесами учнів (студентів) шляхом відбору, систематизації й структурування навчального матеріалу, організації засвоєння системи знань, умінь і навичок, стимулювання навчальної активності, контролю її якості, аналізу результатів і прогнозування подальшого розвитку;

- виховну діяльність, спрямовану на створення педагогічно доцільного середовища, що забезпечує вплив на процес гармонійного розвитку особистості;

- управлінську діяльність, яку здійснюють не тільки керівники освітньо-виховних установ, а й інші педагогічні працівники;

- методичну діяльність, що полягає у вивченні, аналізі та поширенні передового педагогічного досвіду;

- дослідницьку діяльність, пов'язану з обґрунтованим використанням діагностичних методик, розробленням і впровадженням педагогічних інновацій, експериментальною перевіркою їх результативності [33].

Проведений аналіз психолого-педагогічної літератури дає підстави вважати, що для викладачів закладів вищої освіти як педагогічних працівників найбільш характерними є такі основні компоненти професійної педагогічної діяльності: навчальна, виховна, організаційно-управлінська, громадсько-педагогічна та навчально-методична. Отже, їхня професійна діяльність є поліфункціональною, а її якість визначається рівнем виконання всіх компонентів за умови створення відповідного забезпечувального середовища.

Однією з ключових умов, що впливають на якість виконання професійних функцій, є задоволення потреб, інтересів і мотивів працівників, тобто належна мотивація їхньої праці [38].

Таким чином, управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти доцільно розглядати через призму створення таких організаційно-педагогічних умов, які забезпечують високий рівень реалізації всіх компонентів діяльності та водночас сприяють зростанню мотивації до праці.

У психології мотивацію трактують як спонукання, що зумовлює активність людини й визначає її спрямованість [43, 77]; у педагогіці – як «сукупність сил», які спонукають особу до здійснення певних дій [47, 85]; у соціології та теорії управління – як «процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистісних цілей і цілей організації» [43]; як «функцію керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготривалому впливі на працівника з метою зміни структури його ціннісних орієнтацій та інтересів згідно із заданими параметрами, формуванні відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу» [55]; як стан особистості, що визначає ступінь активності та спрямованості дій у конкретній ситуації; як спонукання, яке викликає активність людини й визначає її спрямованість [1]; як мету виховання [43].

Відповідно до теорії соціального управління, як зазначають К. К. Грищенко, А. А. Ручка, Н. А. Сакада, мотивація трудової діяльності розуміється як управлінський процес формування такої системи трудових мотивів об'єкта управління, яка забезпечує ефективну трудову активність і спрямовується на досягнення цілей, поставлених суб'єктом управління.

У процесі формування системи трудових мотивів суб'єкт управління (той, хто здійснює керівний вплив) [61] застосовує два основні типи впливу на персонал: безпосередній і опосередкований.

Безпосередній управлінський вплив реалізується двома основними способами – через пряму та примусову (владну) мотивацію. Пряма мотивація передбачає безпосередній вплив на працівника у напрямі зміни його системи цінностей і, відповідно, формування бажаної системи трудових мотивів.

Такий вплив забезпечується за допомогою методів переконання, наведення прикладів, агітації, психологічного «зараження» тощо. Реалізація цього способу потребує тривалої, систематичної роботи з персоналом, тонкого індивідуального підходу до кожного працівника, врахування його життєвих і професійних орієнтацій. Суб'єкт управління має володіти вміннями переконувати, емоційно впливати, надихати людей особистим прикладом [61].

Застосування прямої мотивації потребує значних часових ресурсів, що в умовах оперативного управління може виступати чинником обмеження. Саме тому в практиці оперативного керівництва поширеним є інший спосіб безпосереднього впливу – примусова (владна) мотивація. Вона ґрунтується на загрозі погіршення рівня задоволення певних потреб працівника в разі невиконання ним вимог суб'єкта управління. На практиці такий підхід реалізується через накази, розпорядження, вимоги, інструкції, застосування негативних санкцій.

В умовах оперативного управління примусова мотивація має певні переваги: вона може бути достатньо ефективною, не потребує глибокого проникнення у внутрішній світ особистості, а спирається на базові, універсальні потреби, притаманні кожній людині; крім того, вона не потребує додаткових матеріальних ресурсів, оскільки її основою є не обіцянка винагороди, а загроза втрати вже наявних благ. Водночас примусова мотивація, будучи характерною для директивного стилю управління, здатна породжувати у працівника прогресуюче відчуття страху, побоювання втрати досягнутих позицій, що гальмує розвиток творчих сил, обмежує можливості самореалізації.

Одним з ефективних способів опосередкованого управлінського впливу на працівника є стимулювання. Його специфіка полягає в тому, що трудова поведінка регулюється не через прямий вплив на особистість, а через вплив на зовнішні щодо неї обставини, на умови життєдіяльності, які зумовлюють виникнення відповідних інтересів і потреб. В умовах опосередкованого

впливу працівник опиняється в ситуації вибору найбільш прийнятних стимулів, які виступають спонукальними причинами, що зацікавлюють його у виконанні певної трудової діяльності з метою задоволення особистих потреб.

У підґрунті стимулюючих впливів лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні, соціальні) [74]. Ефективність трудової діяльності визначається ступенем досягнення поставлених цілей. Оскільки цілі трудової діяльності мають багаторівневий характер, доцільним є використання поняття “дерево цілей”.

Ціль – це те, на що спрямована діяльність, тоді як мотив – те, заради чого вона здійснюється; ціль є більш конкретною, ніж мотив. Один мотив може зумовлювати формування декількох різних цілей [75].

Будь-яка усвідомлена діяльність є цілеспрямованою. Тому ціль можна визначити як усвідомлений образ майбутнього результату діяльності, який співвідноситься з кінцевим результатом, тоді як мотив пов’язаний із потребами особистості. Організовувальну й спрямовуючу роль у діяльності відіграє саме орієнтація суб’єкта на досягнення цілі.

Сучасний розвиток теорії мотивації праці здійснюється під впливом концепцій ситуативного й мотиваційного менеджментів [88], у межах яких органічно поєднуються ідеї «наукового менеджменту» та «доктрини людських відносин».

У рамках “ситуативного менеджменту” активізація людського фактора здійснюється як через необхідну регламентацію діяльності, так і через демократизацію взаємин у колективі. При цьому винагорода тісно пов’язується з досягненням конкретних результатів праці, а основним завданням менеджера стає постановка цілей і завдань перед групами та окремими працівниками, моніторинг результатів, диференційоване дозування матеріальних і соціальних стимулів відповідно до здобутих результатів.

Для того щоб ефективно мотивувати працівника, керівник має надати йому можливість задовольнити свої найважливіші потреби завдяки такій трудовій діяльності, яка одночасно сприяє реалізації цілей організації.

Теорія мотиваційного менеджменту [91] ґрунтується на пріоритеті мотивації ділової поведінки, тобто на створенні умов зацікавленості у результаті й прагненні до його досягнення. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних видів діяльності: визначення потреби в працівниках різної кваліфікації відповідно до стратегії розвитку організації; аналіз ринку педагогічної праці та управління зайнятістю; відбір і адаптація персоналу; планування й контроль службового просування, професійного й адміністративного зростання працівників; забезпечення оптимальних умов праці, формування позитивного соціально-психологічного клімату; управління виробничим (навчально-виховним) процесом; розроблення систем мотивації ефективної діяльності; проектування систем оплати й стимулювання праці; профілактика та мотиваційний супровід розв'язання конфліктів; аналіз і регулювання групових та індивідуальних взаємовідносин між керівництвом і членами колективу; оцінювання кадрового потенціалу й потреб у персоналі; інформаційне забезпечення кадрового управління; формування організаційної культури, заснованої на визначених моральних принципах, соціальних нормах, установках індивідуальної та групової поведінки (без домінування прямого примусу); підтримання формальної організаційної структури, що закріплює систему підпорядкованості, прав, обов'язків і відповідальності в нормативно-правових документах; врахування ролі неформальної структури, яка не відображена документально, але суттєво впливає на розв'язання виробничих і організаційних завдань.

Мотивація професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти як педагогічних працівників має творчий характер, пов'язана із задоволенням їхніх вищих потреб і інтересів та формує мотиви, спрямовані на досягнення високих цілей освітньої організації [74].

Виявлення та врахування потреб і інтересів викладачів сприяє підвищенню рівня управління якістю їх професійної діяльності. Під управлінням якістю професійної діяльності викладачів ВНЗ ми розуміємо цілеспрямований вплив керівника (суб'єкта управління) на систему задоволення професійних потреб та інтересів викладачів (об'єкта управління), унаслідок чого підвищується рівень їх діяльності за основними компонентами (навчальна, виховна, організаційно-управлінська, громадсько-педагогічна, навчально-методична) і формуються трудові мотиви, що сприяють досягненню цілей закладу освіти.

Далі, спираючись на рисунок (рис. 1.1), розглянемо основні мотивувальні чинники, які спонукають педагогічних працівників до якіснішого виконання своїх функцій через такі складові, як потреби, інтереси й мотиви.

Потреби характеризують стан особистості, в якому визначається спрямованість її мислення, почуттів і волі, а також регулюється поведінка. Вони поділяються на особисті (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені), а також на матеріальні й духовні. Інтереси виступають формою ставлення суб'єкта до необхідних умов його існування й розвитку, виявляючись у прагненні створювати й використовувати ці умови; їх розрізняють як економічні (матеріальні) та духовні. Мотиви постають як сформовані потреби, що забезпечують готовність особистості до конкретної дії відповідно до поставлених цілей (рис. 1.1).

Мотивація					
Потреби			Інтереси		Мотиви
Особисті	Матеріальні	Духовні	Матеріальні	Духовні	Особисті
забезпечення самореалізації; престижу;	матеріального стимулювання; комфорту;	покликання; соціо-центричної орієнтації;	економічні;	методичні; наукові	належності; любові; поваги; визнання; пізнання; естетичності; самоактуалізації

Рис. 1.1. Структура і зміст мотивації професійної діяльності педагогічних працівників

Потребу доцільно розглядати як особливий стан живого організму й людської особистості, що відображає необхідність у певних благах, явищах або умовах, а також залежність індивіда від об'єктивних умов власної життєдіяльності. Вона виступає рушійною силою активності людини; є тим, що потрібне для створення й підтримання нормальних умов життя та функціонування; слугує спонукою до будь-якої людської діяльності й водночас є передумовою та результатом не лише трудової активності, а й пізнавальних процесів особистості. О. С. Виханський і А. І. Наумов підкреслюють, що потреба – це такий стан особистості, завдяки якому визначається спрямованість її мислення, почуттів і волі, а також відбувається регулювання її поведінки [15, С.287].

Саме через потреби виявляється глибинний взаємозв'язок між суспільством та особистістю: з одного боку, потреби спонукають людину до трудової діяльності, виступаючи її рушійними силами, а з іншого – суспільство, соціальне середовище, система цінностей і норм визначають зміст і структуру цих потреб.

Особисті потреби мають широкий спектр проявів і в теорії поділяються на абсолютні, дійсні, платоспроможні та задоволені [1, С. 6–8]. Ще від часів Арістотеля відомим є поділ потреб на матеріальні та духовні, що й сьогодні

зберігає своє методологічне значення. Саме різновиди потреб та їх класифікація стали підґрунтям для розроблення сучасних теорій мотивації праці, серед яких виокремлюють:

- раціонально-цільову теорію мотивації праці та наукового управління, засновником якої є Фредерік Уїнслоу Тейлор [84];

- змістові теорії, до яких належать концепції А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера, К. Левіна, Х. Хекгаузена, Р. Веклунда, Ф. Хайдера та ін.;

- процесуальні теорії, представлені, зокрема, теорією очікування Віктора Врума, теорією справедливості С. Адамса і моделлю мотивації Портера – Лоулера.

У рамках нашого дослідження було здійснено аналіз теорій управління соціальними системами, що істотно вплинули на еволюцію професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти. Передусім розглянемо теоретичні засади менеджменту.

Розвиток менеджменту (management) пов'язаний із становленням процесу цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах). Унаслідок такого впливу відбувається якісна трансформація об'єкта управління та підвищується рівень його конкурентоспроможності [91]. Менеджмент як наука про раціональне використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів сформувався в період активного розвитку ринкових відносин і діє в умовах конкуренції. Для керівників вітчизняних освітніх організацій оволодіння засадами менеджменту на сучасному етапі є вкрай важливим, оскільки сфера його застосування у людській діяльності практично не має обмежень. Менеджмент використовується в державних і громадських організаціях, у різних галузях виробництва, скрізь, де прагнуть досягти максимально високих результатів за мінімальних витрат ресурсів.

У зарубіжній літературі становлення теорії управління соціальними системами (організаціями) пов'язується з діяльністю низки наукових шкіл і напрямів: школи наукового менеджменту Ф. Тейлора [84]; адміністративно-бюрократичної ідеї управління А. Файоля; школи людських відносин Е. Мейо; емпіричної школи Д. Дракера [28]; школи поведінкових наук (К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг); школи соціальних систем Ч. Барнарда; нових підходів Г. Саймона, Д. Марча, С. Оптнера, С. Черчмана, Р. Аккофа та ін.; теорій управління в кризових ситуаціях Ч. Перроу; ситуаційної школи В. Моклера; школи ефективного управління В. Реддіна.

До сучасних вітчизняних теорій управління соціально-педагогічними системами в ринкових умовах ми відносимо: теорію «ефективного управління» В. І. Бондаря, менеджменту освітніх інновацій Л. І. Даниленко, стратегічного менеджменту Г. А. Дмитренка, адаптивного управління Г. В. Єльнікової, організаційної психології управління Л. М. Карамушки, системного управління В. І. Маслова, моделювання в управлінні В. С. Пікельної, цільового управління В. В. Олійника, менеджменту в освіті Є. М. Павлютенкова, операційного менеджменту (А. І. Чміль) та ін. [22]. Урахування наукових положень цих теорій сприяє формуванню нових підходів до управління соціальними (соціально-педагогічними) системами, історія становлення яких налічує понад сто років.

Творча інтерпретація та інтеграція наукових ідей і концепцій згаданих теорій дали можливість вітчизняним і зарубіжним дослідникам забезпечити поступальний розвиток науки управління: від менеджменту в економіці до менеджменту в освіті (1900-ті – 1950-і рр.); від менеджменту в освіті до педагогічного менеджменту (1950-і – 1990-і рр.); від педагогічного менеджменту до менеджменту освітніх інновацій (1990-і – 2006 рр.).

Автори навчального посібника “Освітній менеджмент” [61, С. 185–188] зазначають, що «1900–1925 рр. економіка характеризувалася наявністю дешевої робочої сили, збагаченням засобів виробництва та політикою

невтручання. Це зумовило розробку Х.Мюнстербергом психології життєдіяльності соціальної організації через: пошук людей з такими інтелектуальними якостями, які найбільше підходять для виконання конкретної роботи; створення психологічних умов, які сприятимуть одержанню високих результатів; визначення впливів на настрої людини для реалізації інтересів бізнесу. В теорії управління у цей час розвивалась раціонально-цільова модель управління персоналом Ф.Тейлора, основними компонентами якої є продуктивність праці та прибуток. В основу цієї теорії покладено зрозумілі цілі, раціональний аналіз, ініціативу, які забезпечують результат».

У 1926–1950 рр. формується модель організації, орієнтованої на людину, ключовими концептами якої стають відданість, згуртованість, моральність. У цей період поширюється поняття „робота в команді”, зростає потреба в створенні професійних спілок. У теорії менеджменту цей етап пов’язується з формуванням школи „людських відносин” Е. Мейо.

У 1951–1975 рр. з’являються моделі відкритих систем (зокрема, модель Г. Мінцберга). Її базові концепти – гнучкість і зовнішня підтримка, здатність організації адаптуватися до вимог навколишнього середовища, розвиваючи творчість і новаторство.

Саме як відкриту систему, на наш погляд, слід розглядати й модель управління якістю діяльності викладачів вищих навчальних закладів в умовах розвитку ринкових відносин.

Далі звернімося до другої групи теорій – теорій мотивації праці, які історично розвивалися незалежно від менеджменту, але сьогодні тісно з ним пов’язані.

Класичним виразником теорії мотивації трудової діяльності був Фредерік Уінслоу Тейлор – засновник наукового менеджменту (кінець XIX – початок XX ст.). Як прихильник жорсткого поділу праці, він дробив діяльність робітників у межах технологічного процесу на дрібні модулі (операції, підрозділи), виконання яких легко піддавалось контролю. На

підставі вивчення витрат часу, рухів і зусиль робітників для кожного модуля визначався рівень продуктивності праці та відповідна квота (мінімальна ціль), виконання якої очікувалося від кожного працівника. Згідно з цією системою працівники, котрі досягали встановленої квоти, отримували заробітну плату за фіксованою відрядною ставкою, а в разі перевищення квоти – мали підвищену ставку за кожен додатково вироблену одиницю продукції [84].

Ф. Тейлор послідовно дотримувався сформульованого ним принципу наукового менеджменту – оплати залежно від результатів праці (менший результат – менша оплата, більший – вища оплата) [84]. Таким чином, для робітників створювався виразний стимул (вища заробітна плата) до зростання продуктивності праці. Водночас система стимулювання, запропонована Тейлором, мала низку суттєвих недоліків: у своїх узагальненнях він виходив із того, що трудова поведінка людини як об'єкта управління детермінується виключно економічними мотивами. Унаслідок цього не враховувалися психологічні аспекти формування трудових мотивів, а також у повному обсязі – значення фізіологічних чинників продуктивності праці. Запроваджена система диференційованої оплати праці фактично набувала рис штрафної: за встановленими нормами виробітку «штрафувалися» не лише слабкі, а й середні працівники. У межах такої моделі управління працівник розглядався як “гвинтик у механізмі” [61, С. 185].

Новий концептуальний підхід до вивчення мотивації трудової діяльності розробив Е. Мейо, з іменем якого пов'язують виникнення доктрини “людських відносин”. У ході відомих хотторнських експериментів, проведених під його керівництвом на “Western Electric Company” у місті Хотторн (США), було виявлено, що мотивами трудової активності є не лише прагнення задовольнити матеріальні потреби, як вважали прихильники концепції “економічної людини”, а й численні соціальні потреби, що не підлягають задоволенню виключно за рахунок грошової винагороди.

Продуктивність праці може зростати через трансформацію взаємин між виконавцями й управлінцями, поліпшення психологічного клімату в колективі, тобто завдяки задоволенню соціальних потреб людини [65].

Сутність цієї теорії полягає в тому, що люди здебільшого вмотивовані соціальними потребами й усвідомлюють власну індивідуальність через систему взаємин з іншими членами колективу.

Змістові теорії мотивації зосереджені на виявленні потреб особистості, які спонукають її до дії, насамперед до трудової діяльності. Важливу роль у цьому напрямі відіграв А. Маслоу, а також Д. Макклелланд, Ф. Герцберг та інші дослідники.

А. Маслоу у 1943 р. розробив відому теорію мотивації, згідно з якою поведінка людини визначається широким спектром потреб, розташованих у вигляді ієрархічної структури – “піраміди потреб”. До її основних рівнів відносять: фізіологічні потреби, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, продовження роду); екзистенційні потреби, пов’язані з безпекою існування (стабільність умов життя, прагнення уникнути несправедливості, упевненість у завтрашньому дні); соціальні потреби у взаємодії (належність до колективу, підтримка тощо); особистісні потреби у самоповазі й повазі з боку інших, а також потребу самовираження (реалізація потенційних можливостей через творчість) [54–56].

Д. Макклелланд розвинув теорію мотивації, в якій виокремив потреби в досягненні (успіху), приєднанні (причетності) й владі. На початковому етапі досліджень його увага була зосереджена на потребі в досягненні – прагненні людини виконувати складні завдання і досягати високої якості результатів. Особи з вираженою потребою в досягненні намагаються обирати ситуації, де результат значною мірою залежить від їхніх власних зусиль, і віддають перевагу завданням, розв’язання яких можливе у відносно стислий термін. Їх приваблюють проблеми, що потребують нових, нестандартних рішень, однак поставлені цілі, як правило, мають середній рівень складності, а ризик оцінюється ними досить розважливо. Керівники, які прагнуть ефективно

мотивувати таких працівників, мають забезпечити їм доступ до складних, але реалістичних завдань, що можуть бути виконані у відносно короткі строки.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга розмежовує дві групи чинників: гігієнічні (політика організації та її практична реалізація адміністрацією, умови праці, рівень оплати, мікроклімат у колективі, характер безпосереднього контролю) та мотиваційні (успіх, можливості кар'єрного зростання, визнання й схвалення результатів роботи, рівень делегування повноважень і відповідальності, умови для творчого й професійного розвитку). Дослідник стверджує, що задоволення завжди виступає мотивувальним чинником, тоді як незадоволення – чинником демотивації [76].

До провідних процесуальних теорій мотивації належать теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса та модель мотивації Л. Портера – Е. Лоулера.

С. Адамс, засновник теорії справедливості, виокремлює шість можливих реакцій працівника на переживання несправедливості: «зменшення затрат власної праці; спроба домогтися збільшення винагороди; зниження “планки” своїх здібностей; спроба домогтися збільшення затрат праці; зміна об'єкта порівняння; спроба перейти в інший підрозділ або навіть звільнитися з організації» [34, С. 325]. Звідси випливають важливі висновки для будь-якого керівника: необхідність запровадження зрозумілої для всіх системи оплати праці; усвідомлення того, що винагорода й заробітна плата не завжди є визначальними мотивами; забезпечення однакової винагороди за однакову працю; організація моніторингу сприйняття справедливості винагороди працівниками.

С. Сміт разом із Р. Оуеном у період промислової революції на Заході заклали підвалини раціонально-цільової теорії мотивації, у межах якої діяв принцип: “гроші – єдиний мотив трудової діяльності”.

Л. Портер і Е. Лоулер запропонували комплексну процесуальну теорію мотивації, що поєднує елементи теорії очікування та теорії справедливості.

Модель Портера – Лоулера ґрунтується на твердженні, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівником справедливості винагороди. Досягнуті результати праці залежать від затрачених зусиль, індивідуальних характеристик і здібностей працівника, а також від того, наскільки він усвідомлює власну роль у трудовому процесі. Задоволення потреб відбувається через отримання винагороди за досягнуті результати. Рівень трудових зусиль визначається цінністю винагороди та ступенем упевненості працівника, що певний рівень зусиль приведе до очікуваного рівня винагороди.

Л. Портер і Е. Лоулер дійшли важливого висновку: висока результативність праці є причиною задоволення роботою, а не її наслідком.

У процесі теоретичного аналізу нами було вивчено та узагальнено пріоритетні принципи теорій мотивації праці й менеджменту, що узгоджено у відповідній системі порівнянь (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Пріоритетні принципи «наукових шкіл» менеджменту і мотивації праці

Роки	Основні принципи	
	«наукові школи» менеджменту	мотивація праці
1	2	3
з 1900 р.	“Людина є гвинтик у механізмі” - теорія “наукового управління” Ф.Тейлора [168]	-“Менший результат – менша оплата, більший – більша” - раціонально-цільова теорія (Ф.Тейлор) [180]
1900 – 1950 рр.	“Чітко визначенні правила поведінки суб’єктів управління” - адміністративно-організаційна концепція М.Вебера, А.Файоля, теорія соціально-психологічного менеджменту Е.Мейо, М.Фоллет, школа “поведінських наук” К.Арджіріса, Д.Мак-Грегора [30]	“Здебільшого використовують соціальні та психологічні чинники впливу на підлеглих” - змістова теорія (А.Маслоу, Д.Макклелланд, Ф. Герцберг) [1]

1950 р. – сьогодення	“Чітко визначенні правила поведінки суб’єктів і об’єктів управління” - концепція системного підходу до управління Ч.Барнарда, школа” соціальних систем” Г.Саймона, “ситуаційна школа” Р.Моклера [178], теорія “Трьох Д” В.Реддіна, концепція організації, що розвивається П.М.Сенджо [179], концепція „виробничої демократії” Дж.Коула, А.Горца [96], школа «соціотехнічних систем», сучасні вітчизняні теорії управління [16; 28-30;41-42;80-81;100;56;143]	“ Нижчі і вищі потреби розвиваються паралельно за двома напрямками і сукупно управляють трудовою діяльністю людини”, або „поведінка людини визначається не лише потребами, а й зусиллями на досягнення різноманітних цілей” - процесуальна теорія (В.Врум, С.Адамс, Л.Портер-Е.Лоулер) [1]
-------------------------	---	---

Як свідчать дані табл. 1.1, розглянуті теорії формувалися й еволюціонували майже синхронно та поетапно, причому кожному історичному етапу їх розвитку відповідала певна система пріоритетних принципів, що визначали основні ідейні засади цих підходів: наукові концепції, форми та методи управління. Із зазначеної таблиці також випливає, що в сучасних теоріях менеджменту, на відміну від концепції “наукового управління” Ф. Тейлора, адміністративно-організаційної моделі М. Вебера й А. Файоля, теорій соціально-психологічного менеджменту Е. Мейо і М. Фоллет, а також школи “поведінкових наук” К. Арджіріса і Д. Мак-Грегора, чітко окреслюються правила поведінки не лише суб’єктів управління, а й об’єктів. У центрі уваги опиняється людина, яка інтерпретується вже не як “гвинтик системи”, а як повноцінна особистість. Такий підхід до управління сприяє становленню демократичних і гуманістичних відносин між усіма учасниками управлінського процесу й дає підстави розглядати управління мотивацією педагогічної діяльності як суттєвий, невід’ємний компонент управління її якістю. Визначено, що згадані теорії набувають особливого значення в умовах забезпечення постійних змін у структурі й функціях системи управління, вдосконалення технологій стимулювання та оцінювання, а також створення сприятливих умов для задоволення професійних потреб та інтересів працівників.

1.2. Сутність поняття «управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти»

На сучасному етапі в Україні відбуваються глибинні процеси модернізації системи вищої освіти та її адаптації до європейських стандартів, що здійснюється відповідно до засад Болонського процесу. Процес підготовки фахівців у закладах вищої освіти Європи загалом є значно більш демократичним, ніж у вітчизняних університетах. Основою взаємин між викладачами та студентами в європейських ЗВО є співробітництво, партнерська взаємодія, а не модель “керівник – підлеглий”. Саме такого типу взаємин, такої суб’єкт-суб’єктної співпраці викладачів зі студентами, яка притаманна більшості демократичних країн світу, суттєво бракує сучасній українській вищій школі. Очевидно, що будь-які інновації в освітній сфері є неможливими без якісної, професійно досконалої діяльності викладачів [73].

Отже, однією з ключових умов модернізації освіти виступає високий рівень якості професійної діяльності педагогів вищої школи. Поняття «якість» у науковій літературі трактується по-різному: як сукупність можливостей, як засаднича основа існування об’єктів і процесів, їх суттєва визначеність; як структурна (ієрархічна) та динамічна система властивостей, що забезпечують збереження й розвиток певних характеристик.

Традиційно в теорії освіти якість пов’язують з низкою оціночних показників, серед яких:

- ┌ «ступінь відповідності мети і прогнозованих результатів освіти як на рівні системи освіти взагалі, так і на рівні конкретного навчального закладу;
- ┌ співвідношення і взаємозв’язок між різними параметрами в оцінці результатів освіти конкретної людини (рівень навчальних досягнень, розвиток здібностей, сформованість особистісних і ціннісних орієнтирів);
- ┌ ступінь відповідності теоретичних знань та умінь їх практичному використанню в житті та професійній діяльності, наявність потреби в постійному оновленні своїх знань, безперервному їх удосконаленні» [87, С.8].

Управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти доцільно розглядати в кількох взаємопов'язаних вимірах:

- із погляду забезпечення якості – через виокремлення та опис основних складових професійного профілю діяльності викладача;
- із позицій відповідності домовленостям – шляхом уточнення посадових обов'язків керівників закладів вищої освіти щодо моніторингу якості ключових компонентів діяльності викладачів;
- з огляду на врахування інтересів “споживача” – через виявлення основних і перспективних професійних потреб та інтересів викладачів ЗВО й створення належних організаційних, психолого-педагогічних та економічних умов для їх задоволення.

Рівень якості діяльності викладача у вищому навчальному закладі зумовлюється комплексом чинників. Педагог має володіти високим рівнем професійних знань; уміти навчати, тобто доступно й системно передавати ці знання; формувати в студентів мотивацію до навчання й співпраці. Ми поділяємо позицію науковців, які наполягають, що в основі діяльності викладача має бути саме партнерська взаємодія зі студентами, а також уміння використовувати сучасні педагогічні, технічні й інформаційні технології навчання та виховання.

Якості сучасного викладача доцільно визначати, виходячи зі сфер його діяльності у вищому навчальному закладі, зокрема:

- ┌ організація та проведення навчального процесу;
- ┌ методична діяльність і постійне підвищення власної кваліфікації;
- ┌ виховна робота зі студентською молоддю;
- ┌ науково-дослідна діяльність;
- ┌ управлінська робота на рівні кафедри, факультету тощо;
- ┌ особиста життєдіяльність викладача, що опосередковано впливає на професійну сферу.

Інтегральна модель якостей викладача вищої школи може бути представлена як цілісна система властивостей особистості, необхідних для

результативної реалізації зазначених сфер діяльності. Сукупність необхідних якостей педагога ЗВО умовно структурують у п'ять блоків:

- } професійна компетентність;
- } особистісні якості;
- } організаторські здібності;
- } ділові якості;
- } вміння керувати собою.

Слід підкреслити, що активність студентів значною мірою визначається саме постаттю викладача – його вмінням донести навчальний матеріал, побудувати комунікацію та його особистими якостями. Викладач вищої школи має виступати для студентів еталоном освіченості, інтелігентності й професіоналізму [66].

Як уже зазначалося, наукова співпраця студентів і викладачів є ключовою передумовою демократизації вищої освіти. Така співпраця посилює навчальну активність студентів, стимулює їх до глибшого опанування навчального курсу, запропонованого викладачем, сприяє зростанню професійної майстерності майбутнього фахівця й виступає важливим ресурсом розвитку самого вищого навчального закладу [73].

У сучасному дискурсі дедалі частіше йдеться про забезпечення якості професійної діяльності викладачів вищої школи, і значно рідше – про її управління. Водночас забезпечення і керування – не тотожні за змістом процеси. Стрижневим є саме управління якістю, тобто свідоме, цілеспрямоване й своєчасне її змінення у заданому напрямі. Це, у свою чергу, передбачає побудову цілісної системи механізмів і технологій управління якістю діяльності педагогів закладів вищої освіти [80].

Якість діяльності викладачів, так само як і якість освіти загалом, визначено пріоритетним напрямом державної освітньої політики. Зокрема, у Національній доктрині розвитку освіти наголошується, що зусилля держави в освітній сфері спрямовуються на постійне підвищення якості освіти,

оновлення змісту, форм і методів організації навчально-виховного процесу, створення ринку освітніх послуг та його науково-методичне забезпечення.

У теоретичній площині під якістю освіти зазвичай розуміють загально визнаний нормативний рівень, стандарт, на який орієнтується будь-який процес або об'єкт освітньої системи (навчально-виховний процес, педагогічна діяльність, управлінська діяльність тощо). Під управлінням якістю освіти, відповідно, розуміють налагодження узгодженого функціонування всіх елементів системи та створення таких умов, які забезпечують можливість її постійного розвитку й удосконалення.

Для того щоб забезпечити належний рівень якості професійної діяльності викладачів і, відповідно, здійснювати ефективне управління нею, необхідно створювати систему спеціальних умов. Серед них: вивчення й задоволення професійних потреб та інтересів педагогічних працівників; формування трудових мотивів, спрямованих на досягнення цілей закладу освіти; окреслення перспектив їх професійного зростання; розвиток професійного потенціалу; активне залучення до інноваційної освітньої діяльності.

Проблематика управління якістю педагогічної діяльності в сучасних ринкових умовах висвітлюється у працях В. І. Бондаря, І. Є. Булах, Г. А. Дмитренка, Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, Т. О. Лукіної, В. І. Маслова, В. В. Олійника, В. С. Пікельної, С. О. Сисоєвої, Т. М. Сорочан. У практиці управління вищими навчальними закладами більшість керівників використовують широкий спектр методів управління якістю професійної діяльності персоналу, серед яких вагоме місце посідають різноманітні методи стимулювання [78]. Водночас бракує наукових досліджень, які безпосередньо присвячені проблемі управління якістю діяльності викладачів саме в ринкових умовах.

Ми вважаємо за доцільне розглядати управління якістю професійної діяльності викладачів ЗВО як цілеспрямований вплив суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (систему мотивації праці викладачів) на

основі теорій менеджменту й мотивації праці. Результатом такого впливу має стати підвищення рівня задоволення їх професійних потреб і інтересів та формування трудових мотивів, що сприяють досягненню цілей закладу освіти. В межах цього підходу важливо виокремити за основними компонентами педагогічної діяльності викладачів їхні професійні потреби й інтереси, а також простежити взаємозв'язок між рівнями реалізації цих компонентів та рівнем якості професійної діяльності в цілому, а також між рівнем задоволення професійних потреб та інтересів і рівнем управління якістю їх професійної діяльності.

Встановлено, що професійна діяльність викладачів закладів вищої освіти як педагогічних працівників характеризується високим рівнем мотивації праці, яка має творчий характер і безпосередньо залежить від задоволення їхніх професійних потреб та інтересів. Зокрема, чим вищим є рівень виконання викладачами своїх функцій за кожним із компонентів педагогічної діяльності, тим вищою є загальна якість цієї діяльності;

- чим більш повно задовольняються професійні потреби викладачів, тим вищим є не лише рівень якості їхньої діяльності, а й рівень управління цією діяльністю.

Характерні ознаки управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти розкрито через основні компоненти їх педагогічної роботи та зміст професійних потреб й інтересів, узагальнених у відповідній класифікації: особисті (престиж, самореалізація, комфорт); економічні (матеріальне забезпечення, стимулювання); духовні (покликання, соціоцентрична орієнтація) (табл. 1.2).

Як видно з табл. 1.2, до провідних професійних потреб викладачів закладів вищої освіти віднесено, насамперед, **особисті потреби**, які виявляються в активній участі викладачів у роботі редакційних колегій фахових видань, у громадських комісіях та різноманітних громадських органах управління, професійних творчих спілках тощо:

Таблиця 1.2

Характерні ознаки управління якістю професійної діяльності викладачів
закладів вищої освіти

№	Основні потреби викладачів	Основні компоненти професійної діяльності викладачів				
		Навчальна	Виховна	Організаційно-управлінська	Громадсько-педагогічна	Навчально-методична
1	Особисті	Участь у роботі:				
	престиж	експертних комісій з рецензування посібників за фахом	громадських комісій з виховної роботи	органів управління	громадських об'єднань	творчих професійних спілок
	самореалізація	комісій з навчання	комісій з виховання	комісій з управління	органів самоуправління	семінарів, конференцій
	комфорт	зі студентами на навчальних заняттях	зі студентами на виховних заходах	з керівниками	з колегами	з науковцями
2	Економічні	Участь у плануванні:				
	забезпечення	навчального навантаження	навантаження з виховної роботи	організаційного навантаження	роботи з громадськими організаціями	професійного розвитку
	стимулювання	навчальної діяльності	виховної роботи	спецкурсів і спецсемінарів	госпрозрахункових послуг	професійної кар'єри
3	Духовні	Участь у розробці:				
	покликання	навчальних матеріалів	виховних заходів	нових форм занять	масових заходів	навчальних планів

	соціоцент - рична орієнта ція	інновацій- них навчальних проекти	інновацій- них виховних проектів	нових форм організації нав	інвестицій- них проектів	інноваційної діяльності
--	--	--	---	----------------------------------	-----------------------------	----------------------------

Економічні потреби викладачів реалізуються, передусім, у їх безпосередній участі в плануванні власного педагогічного навантаження, вибудовуванні траєкторії професійного розвитку й кар'єрного зростання, залученні до проведення госпрозрахункових спецсемініарів і спецкурсів, що забезпечують додаткову оплату та розширюють простір професійної самореалізації.

Духовні потреби виявляються через участь педагогів у розробці й упровадженні інноваційних навчальних і виховних проектів, у створенні нових форм навчальних занять, їх змістовому й організаційному наповненні, тобто в залученні до творчої, дослідницько-пошукової діяльності.

До провідних професійних інтересів викладачів закладів вищої освіти віднесено, з одного боку, прагнення одержувати додаткові стимули за збільшення обсягів і підвищення якості виконуваної роботи (економічний аспект), а з іншого – зацікавленість у створенні умов для розробки й реалізації авторських навчально-методичних матеріалів, програм, спецкурсів (духовний аспект професійного інтересу).

Професійні мотиви викладачів ЗВО у нашому дослідженні тлумачимо крізь призму мотивів належності до професійної спільноти, мотивів поваги і любові до педагогічної праці, мотивів визнання професійних досягнень, урахування естетичних смаків, а також через створення умов для безперервного пізнання світу й самоактуалізації особистості викладача [77]. Саме через ці мотиви проявляється внутрішня спрямованість педагога на працю, його готовність до творчої професійної активності.

Розглянемо зазначені положення більш ґрунтовно.

1. У ході дослідження нами деталізовано зміст професійних потреб викладачів закладів вищої освіти, а саме:

- **з точки зору потреби забезпечення** – через одержання заробітної плати, яка є адекватною рівню фахової кваліфікації викладача, його професійному внеску й складності виконуваних функцій;

- **з позицій потреби покликання** – через можливість повної реалізації закладених у викладачеві потенційних здібностей, обдарувань, професійних і особистісних якостей у процесі педагогічної діяльності;

- **з точки зору потреби престижу** – через участь у роботі органів державно-громадського управління закладами вищої освіти, зокрема педагогічної ради, адміністративної ради, науково-методичної ради, циклової комісії, атестаційної, преміювальної та інших комісій, що підвищує соціальний статус викладача та його вплив на прийняття управлінських рішень;

- **з позицій потреби матеріального стимулювання** – через одержання додаткових матеріальних заохочень у формі премій, доплат, надбавок, грантів тощо, які виступають важливим чинником підтримання високої результативності праці;

- **з точки зору потреби самореалізації** – через залучення до авторських проектних розробок, участь в інноваційній діяльності, впровадження власних педагогічних ідей у практику, що забезпечує відчуття професійного зростання та значущості;

- **з позицій потреби комфорту** – через реалізацію комунікативних здібностей викладачів під час засідань циклових комісій, методичних рад, різноманітних професійних об'єднань, де формується сприятливий психологічний клімат і конструктивна взаємодія;

- **з точки зору потреби соціоцентричної орієнтації** – через розкриття творчих можливостей викладачів у процесі підготовки наукової, науково-методичної та навчальної літератури, що спрямована на задоволення суспільних освітніх запитів.

Основні мотиви педагогічної діяльності викладачів ми аналізуємо, спираючись на класифікацію В. А. Семиченко [77], яка виокремлює такі групи мотивів:

- **мотиви належності до певного людського товариства, соціальної групи і любові** – прагнення перебувати серед людей, бути прийнятим, визнаним колегами та студентами, відчувати підтримку й позитивне ставлення професійного середовища;
- **мотиви поваги і визнання** – потяг до компетентності, досягнення високих результатів у праці, здобуття схвалення, авторитету в колективі, професійної репутації;
- **пізнавальні мотиви** – прагнення багато знати, вміти й розуміти, досліджувати нові явища, розв'язувати наукові та методичні проблеми, розширювати власний інтелектуальний горизонт;
- **естетичні мотиви** – потяг до гармонії, симетрії, ладу, краси в організації освітнього процесу, у способах подання навчального матеріалу, оформленні результатів наукової діяльності;
- **мотиви самоактуалізації** – прагнення до реалізації власних здібностей, втілення творчого потенціалу, постійного особистісного й професійного розвитку, досягнення внутрішньої цілісності «Я» [77, с. 305–306].

У концепції мотивації високопродуктивної праці, розробленій Г. А. Дмитренком, виокремлено чотири ключові компоненти, що впливають на формування мотиву високопродуктивної діяльності:

- **матеріальне стимулювання працівника**, тобто забезпечення зв'язку між результативністю праці та рівнем матеріальної винагороди;
- **справедлива винагорода за досягнуті результати**, яка сприймається працівником як адекватна вкладеним зусиллям, що зменшує ризик виникнення почуття несправедливості;

- **стимулювання змагання серед працівників**, засноване на природному прагненні людини бути, щонайменше, не гіршою за інших, а за можливості – кращою, що посилює мотивацію до професійних досягнень;
- **стимулювання колективних інтересів** через використання суспільних фондів підприємства (організації), які забезпечують соціальні гарантії й обсяг яких залежить від високопродуктивної праці всього колективу [26, С. 119].

Проаналізувавши подані в теорії складові потреб і мотивів, ми підкреслюємо їх тісну взаємозалежність. Насамперед, мотиви постають як **сформовані потреби**, що набули внутрішньої усвідомленості та стійкості. Вони характеризуються наявністю відповідних стимулів, які спочатку задаються зовнішніми умовами, а згодом, у процесі інтеріоризації, перетворюються на **самостимули**, тобто внутрішні спонукальні сили, що детермінують активність особистості. Узагальнена характеристика цієї взаємозумовленості потреб, мотивів і стимулів подана в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Потреби і мотиви особистості

Потреби	Мотиви
- Забезпечення; - покликання; - престижу; - матеріального стимулювання; - самореалізації; - комфорту; - соціоцентричної орієнтації.	- Належності; - любові; - поваги; - визнання; - пізнання; - естетичності; - самоактуалізації.

Як засвідчують дані табл. 1.3, усвідомлена суб'єктом потреба трансформується у мотив, який, у свою чергу, спонукає його до виконання певної цілеспрямованої дії.

Поняття «мотив» етимологічно походить від латинського *movere* – «приводити в рух», «штовхати», і трактується як предмет або засіб задоволення потреби [26, С. 17]. У науковій літературі мотив визначають як усвідомлене спонукання до дії, як відображення та прояв потреб. Якщо

потреби людини – це стан нестачі чогось, що об’єктивно є необхідним для її життєдіяльності, то мотиви – це внутрішні спонукання до певної активності. Отже, є підстави стверджувати, що мотив – це те, що породжує конкретні дії людини. Мотив має внутрішній, «особистісний» характер, повністю належить індивіду й зумовлюється сукупністю зовнішніх та внутрішніх чинників щодо людини. Він не лише спонукає індивіда до дії, спрямованої на досягнення певного результату (цілі), а й визначає, що саме потрібно зробити і яким чином ця дія буде здійснюватися.

У цьому контексті ми поділяємо позицію, згідно з якою мотиви доцільно розглядати як тісно пов’язані зі стимулами.

Термін «стимул» (від лат. *stimulus* – «стрекало», «батіг», «пуга») традиційно розуміється як спонукання до дії, спонукальна причина поведінки. У його основі лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні, соціальні), які спрямовують діяльність людини. Під стимулом у науковому дискурсі зазвичай розуміють зовнішні спонукання з чітко вираженою цільовою спрямованістю. Натомість мотив – це внутрішнє спонукання до дії, яке може ґрунтуватися як на зовнішньому стимулі (винагорода, кар’єрне зростання, адміністративне розпорядження – наказ, вказівка тощо), так і на суто особистісних причинах (почуття обов’язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

У такому розумінні мотив можна визначити як внутрішнє спонукання або намір, що змушує людину діяти певним чином, робити вибір на користь тієї чи іншої поведінки [17].

Трудова діяльність індивіда зумовлюється цілою системою мотивів, які можуть мати різну, іноді навіть протилежну, спрямованість. Якщо мотиви, що ґрунтуються на різних видах потреб, належним чином сформовані й спрямовані на досягнення поставленої мети, трудова діяльність стає значно ефективнішою.

При цьому ефективність трудової діяльності визначається мірою досягнення поставлених цілей. У працях вітчизняних дослідників мотивація трудової діяльності аналізується, зокрема, через призму потреб, які спонукають людину до активності та формують мотив праці. Останній розглядається, з одного боку, через потреби забезпечення, покликання і престижу, а з іншого – через мотиви матеріального забезпечення, самореалізації, комфорту, соціоцентричної орієнтації.

Цілі в теорії мотивації визначають як те, що усвідомлюється індивідом як засіб задоволення його потреб, тобто як безпосередній напрям діяльності, тоді як мотив – це те, заради чого ця діяльність здійснюється. Ціль має більш конкретний характер, ніж мотив. За наявності одного й того ж мотиву можуть формуватися різні цілі, а ступінь задоволення, якого досягає людина, реалізуючи поставлені цілі, впливає на її поведінку в аналогічних ситуаціях у майбутньому.

Будь-яка діяльність, усвідомлена суб'єктом, є цілеспрямованою. Таким чином, ціль виступає як усвідомлений образ майбутнього результату, з яким співвідноситься сама діяльність, тоді як мотив співвідноситься із потребами, що лежать в її основі.

Задоволення професійних потреб та інтересів викладачів можливе за умови належної організації матеріального та морального стимулювання, що виступає важливою процедурою управління якістю їхньої діяльності й сприяє формуванню стійких професійних мотивів.

Будь-яке стимулювання – матеріальне чи моральне – є одним з найбільш дієвих способів опосередкованого управлінського впливу на працівника. Його специфіка полягає в тому, що трудова поведінка людини регулюється не через прямий вплив на особистість, а через трансформацію зовнішніх умов її життєдіяльності, які формують певні інтереси й потреби. За таких умов працівник опиняється у ситуації вибору з-поміж різних стимулів, які виступають спонукальними причинами, що зацікавлюють його в виконанні певної трудової діяльності для задоволення власних потреб.

У ході дослідження нами проаналізовано сучасну нормативно-правову базу матеріального й морального стимулювання педагогічних та науково-педагогічних працівників системи вищої освіти України та виокремлено основні форми стимулювання.

а) **Матеріальне стимулювання** реалізується через систему виплат, до яких належать: державні стипендії; державні премії; стипендії для аспірантів і докторантів; державна допомога сім'ям з дітьми; компенсації у випадку втрати роботи; премії за особистий внесок у загальні результати діяльності, активну громадську й трудову роботу, методичне забезпечення, відсутність порушень трудової дисципліни; премії, пов'язані з ювілейними датами; цінні подарунки до професійних свят; відрядження за кордон; фінансування придбання навчальної та науково-методичної літератури; одноразова матеріальна допомога; навчання за кошти організації; санаторно-курортне лікування та оздоровлення в спеціалізованих закладах, у тому числі дитячих; доплати за наукові ступені й вчені звання; надбавки за стаж наукової, науково-організаційної та науково-педагогічної діяльності; надання творчих відпусток; організація стажувань і підвищення кваліфікації; різні види компенсацій, доплат, надбавок і премій; пенсії за особливі заслуги; довічні стипендії Президента України видатним діячам науки й освіти; соціальні відпустки тощо.

б) **Моральне стимулювання** здійснюється через систему почесних відзнак і нагород, зокрема: відзначення почесними грамотами організації, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Академії педагогічних наук України, міських та обласних адміністрацій; нагородження нагрудним знаком «Відмінник освіти України»; присвоєння почесних звань «Заслужений працівник освіти України», «Заслужений діяч науки і техніки»; нагородження орденами «За заслуги» III ступеня, «Ярослава Мудрого» I–IV ступеня, «Княгині Ольги» I–III ступеня; нагородження медалями «За працю і звитягу» тощо.

Разом з тим, наявна система стимулювання педагогічних і науково-педагогічних працівників не в повній мірі відповідає вимогам сучасного ринку праці та потребує суттєвого вдосконалення. Аналіз досвіду високорозвинених країн (Німеччини, США, Нідерландів, Франції тощо) засвідчив, що перспективними для них є такі форми стимулювання, як: оплата перебування в лікарні, користування мобільним телефоном, послуг з догляду за хворим, оздоровчо-профілактичних заходів; компенсації витрат на медичне обслуговування, оплату житла, використання особистого транспорту; надання службового автомобіля; пільгові кредити; гарантії страхування життя і здоров'я; участь у програмах ощадних фондів; придбання акцій організації зі знижкою; часткова оплата харчування; участь у розподілі прибутків; надання житла або компенсація частини витрат на його утримання.

Для більшості вітчизняних викладачів такі потреби залишаються незадоволеними. Причин цьому багато, однак серед ключових – недостатня готовність керівників закладів освіти ефективно працювати в умовах ринкових відносин.

Розвиток теорій менеджменту та мотивації праці, урахування їх науково-теоретичних засад у практиці управління якістю діяльності викладачів закладів вищої освіти за умов ринкової економіки створює можливості для вибудови цілісної системи додаткових стимулів і забезпечення більш високого рівня професійної діяльності за всіма її основними напрямками. Специфікою такого управління є акцент на розвиток мотивації професійної діяльності викладачів ЗВО та на формування належних соціально-психологічних, економічних й організаційних умов стимулювання.

Розглянемо зазначені умови крізь призму відповідних методів стимулювання.

До **соціально-психологічних методів** стимулювання мотивації праці в теорії відносять: підтримку сприятливого психологічного клімату в

колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування та підтримку організаційної культури закладу освіти.

Підтримання позитивного психологічного клімату забезпечується, зокрема, через заохочення функціональних конфліктів і мінімізацію деструктивних (дисфункціональних).

Функціональні конфлікти – це такі різновиди суперечностей, які сприяють залученню членів колективу з різними поглядами до розв’язання спільного завдання в процесі управління. Вони є природною складовою життя будь-якого колективу й можуть бути конструктивно врегульовані завдяки високій управлінській компетентності керівника.

Деструктивний конфлікт розгортається поетапно – від стадії формалізації взаємин (що характеризується розширенням зони конфлікту, акцентуванням на відмінностях, звуженням сфер конструктивної взаємодії, сухим або надмірно офіційним стилем спілкування) до стадії психологічного антагонізму (взаємне безпричинне відштовхування, накопичення негативних емоцій, які врешті виливаються в «емоційний вибух»).

Запобігання деструктивним конфліктам є значно ефективнішим, ніж подальше їх розв’язання, оскільки такі конфлікти виникають на перетині об’єктивних передумов (конфліктна ситуація) і суб’єктивного чинника (інцидент).

Конфліктна ситуація формується під впливом факторів зовнішнього середовища або організаційних змін. Інцидент нерідко спричинений низькою кваліфікацією керівника та загрозою його авторитету, що виникає внаслідок цієї некомпетентності: керівник уникає ситуацій, де може виявитися його професійна слабкість, й утискає тих працівників, які здатні її помітити. У результаті блокується інформація про реальний стан справ в організації. Інцидент може бути наслідком некоректної поведінки керівника щодо підлеглих, ігнорування високої кваліфікації співробітника та відсутності справедливого просування по службі. Конфлікт часто виникає й тоді, коли система заохочень і покарань не відповідає реальному внеску працівників у

спільні результати, коли керівник демонструє недовіру, відкрито її декларує або не виконує власних обіцянок, даних при прийнятті на роботу.

Повністю уникнути конфліктних ситуацій неможливо, оскільки більшість їх причин виходить за межі компетенції керівника. Однак зменшити негативний вплив конфліктогенних чинників цілком реально за умови кваліфікованого виконання управлінських функцій.

До **економічних методів** стимулювання мотивації праці відносять, насамперед, оплату праці. За ринкових умов особливо важливим є посилення таких її складових, як: відрядна оплата; індивідуальна оплата, пов'язана з результатами діяльності; оплата за колективні (групові) результати; загальнофірмові системи стимулювання; оплата за надані послуги; участь працівників у прибутках та доходах організації. Система оплати праці має формувати у працівників відчуття впевненості й захищеності, поєднувати діючі інструменти стимулювання й мотивації та забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працездатності) [86].

Важливою умовою є також створення в організації системи залучення працівників до отримання додаткового прибутку. У світовій практиці найбільше поширення дістали системи Скенлона, Ракера та Іпрошеара [86].

Система Дж. Скенлона базується на розподілі між працівниками та керівництвом економії фонду заробітної плати, досягнутої внаслідок підвищення ефективності праці; система Ракера передбачає преміювання за приріст обсягів виконаних робіт; система Іпрошеара орієнтується на преміювання за економію робочого часу та підвищення продуктивності праці.

Економічні методи стимулювання істотно впливають на результативність діяльності працівників, у тому числі викладачів закладів вищої освіти.

До **організаційних методів** стимулювання мотивації праці належить, зокрема, кар'єра (від фр. *carrière*) як «успішне просування вперед у тій чи

іншій галузі (суспільній, службовій, науковій, професійній) діяльності» [86, С. 52].

Кар'єра розглядається як результат усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний із посадовим або професійним зростанням. Траєкторію власної кар'єри індивід вибудовує самотійно – з урахуванням внутрішньо- та зовнішньоорганізаційних умов, а головне – відповідно до власних цілей, бажань і ціннісних настанов. У науковій літературі виділяють кілька принципових траєкторій професійного руху в межах професії чи організації, що характеризують різні типи кар'єри:

1. **Професійна кар'єра** – зростання рівня знань, умінь, навичок. Вона може розвиватися шляхом спеціалізації (поглиблення в обраній галузі діяльності) або транспрофесіоналізації (опанування нових сфер діяльності, пов'язаних з розширенням арсеналу засобів і видів професійної активності).

2. **Внутрішньоорганізаційна кар'єра** – траєкторія просування працівника в межах організації. Вона може реалізовуватися за напрямками:

- вертикальної кар'єри (посадове зростання);
- горизонтальної кар'єри (перехід на різні посади в межах одного рівня ієрархії, робота в різних підрозділах організації);
- доцентрової кар'єри (просування до «ядра» організації, центру прийняття рішень, поступове розширення участі у стратегічному управлінні) [86].

Кожен тип кар'єри має власні етапи та фази, що відображають специфіку професійного розвитку.

Узагальнюючи сучасні досягнення теорій мотивації праці, управління персоналом, менеджменту в освіті, менеджменту освітніх інновацій тощо, ми дійшли висновку, що керівникам закладів вищої освіти необхідно: по-перше, враховувати весь спектр наявних механізмів впливу на мотивацію професійної діяльності викладачів; по-друге, постійно мінімізувати вплив демотивувальних чинників, серед яких: безконтрольність; нестача засобів існування; образа на організацію та порушення «негласного контракту»;

невикористання важливих для працівника навичок; ігнорування його ідей та ініціатив; відсутність почуття причетності до діяльності організації; відсутність відчуття досягнення та невидимість результатів праці; відсутність особистісного й професійного зростання; брак визнання досягнень з боку керівництва й колег; відсутність змін у статусі тощо.

Класифікація методів мотивації на організаційні (організаційно-адміністративні), економічні та соціально-психологічні є однією з найбільш поширених [90]. Її основу становить мотиваційна спрямованість методів управління, серед яких: економічні (пов'язані з економічними стимулами); організаційно-адміністративні (засновані на директивних приписах); соціально-психологічні (спрямовані на підвищення соціальної активності співробітників) [88; 50].

У сучасних умовах управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти керівникові необхідно глибоко опанувати зміст сучасних теорій менеджменту та мотивації праці, забезпечити в закладі освіти відповідні соціально-психологічні, економічні й організаційні умови, спрямовані на задоволення професійних потреб та інтересів викладачів за основними компонентами їхньої педагогічної діяльності (навчальна, виховна, організаційно-управлінська, громадсько-педагогічна, навчально-методична) і формування таких мотивів, які забезпечують розвиток не лише особистості викладача, а й закладу освіти та освітнього процесу загалом.

Висновки до 1 розділу:

Розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні об'єктивно зумовлює необхідність постійного підвищення ефективності та якості трудової діяльності працівників усіх сфер господарювання, зокрема й освітньої сфери. На етапі подолання соціально-економічної кризи особливої актуальності набуває формування кадрового потенціалу з високим рівнем мотивації праці, у тому числі серед працівників системи вищої освіти, на

яких покладено завдання підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити конкурентоспроможність національної економіки.

Розвиток освіти безпосередньо залежить від динаміки розвитку суспільства, його соціально-економічних і культурних трансформацій. Водночас сам освітній поступ набуває реальної ефективності лише за умови його цілеспрямованого регулювання та постійного вдосконалення в процесі управління. Це стосується як організації освітнього процесу, так і системної підтримки професійного зростання педагогічних кадрів.

У цьому контексті управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти доцільно розглядати крізь призму створення таких організаційних, соціально-психологічних та економічних умов, які б забезпечували виконання всіх ключових компонентів їхньої діяльності на високому рівні. Йдеться, насамперед, про навчальну, виховну, організаційно-управлінську, громадсько-педагогічну та навчально-методичну складові, належна реалізація яких безпосередньо пов'язана з підтримкою і розвитком мотивації праці викладачів.

У ході теоретичного аналізу було розглянуто та проаналізовано провідні теорії менеджменту і мотивації праці, що дозволило окреслити науково-методологічні засади для інтерпретації сутності управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти. Ці теорії є концептуально значущими для уточнення змісту самого феномену, який у даному дослідженні трактується як цілеспрямований вплив керівника (суб'єкта управління) на систему задоволення професійних потреб та інтересів викладачів (об'єкта управління). Результатом такого впливу є підвищення рівня їхньої професійної діяльності за основними компонентами та формування трудових мотивів, що сприяють досягненню цілей закладу освіти за умови наявності відповідних соціально-психологічних, економічних та організаційних чинників.

Разом з тим, аналіз змісту різних теорій мотивації праці – раціонально-цільової, змістових та процесуальних – дав змогу встановити, що мотивація

професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти характеризується комплексом їхніх професійних потреб та інтересів, спрямованих на ефективне виконання педагогічної діяльності за всіма її головними компонентами.

Таким чином, в умовах сучасного соціально-економічного розвитку управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти потребує від керівника глибокого оволодіння положеннями теорій менеджменту і мотивації праці та їх практичного застосування. Необхідно забезпечити в закладі освіти цілісну систему умов (соціально-психологічних, економічних, організаційних), орієнтованих на задоволення професійних потреб та інтересів викладачів у межах основних компонентів їхньої діяльності (навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної, навчально-методичної) і цілеспрямовано формувати такі мотиви, які забезпечуватимуть розвиток не лише особистості викладача, а й закладу освіти в цілому та підвищення якості освітнього процесу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ХАРКІВСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АКАДЕМІЇ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Сучасний стан управління якістю професійної діяльності викладачів Харківської державної академії фізичної культури

Харківська державна академія фізичної культури свої витoki веде з 1979 року, коли в структурі Київського державного інституту фізичної культури було відкрито спортивний факультет. У 1989–2001 рр. заклад функціонував як Харківський державний інститут фізичної культури. Відповідно до Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2001 р. № 461 Харківський державний інститут фізичної культури було реорганізовано у Харківську державну академію фізичної культури, що ознаменувало новий етап її інституційного розвитку.

Академія здійснює освітню діяльність, пов'язану із здобуттям повної вищої освіти та відповідної кваліфікації в галузі фізичного виховання і спорту та перебуває у підпорядкуванні Міністерства освіти і науки України.

Функціонування закладу відбувається відповідно до Конституції України, на основі Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», постанови Кабінету Міністрів України «Про державний вищий заклад освіти», наказів Міністерства освіти і науки України, а також Статуту академії, що регламентує основні напрями її діяльності, організаційно-правовий статус і систему управління.

Академія акредитована як вищий навчальний заклад IV рівня. Державний вищий навчальний заклад «Харківська державна академія фізичної культури» надає освітні послуги відповідно до ліцензії Міністерства освіти і науки України серія АЕ № 285822 від 15.01.2014 р. Підготовка фахівців здійснюється за напрямками підготовки (спеціальностями) 6.010201 «Фізичне виховання» (освітньо-кваліфікаційний рівень: 8.01020101 – «Фізичне виховання»), 6.010202 «Спорт» (8.01020201 – «Олімпійський та професійний спорт») та 6.010203 «Здоров'я людини» (8.01020302 – «Фізична реабілітація»).

Харківська державна академія фізичної культури є найбільшим спеціалізованим спортивним вищим навчальним закладом Лівобережної України. На її базі з 1991 року функціонує перший у галузі регіональний

навчально-науково-спортивний комплекс, який забезпечує неперервність підготовки: довузівської, вузівської, післявузівської, а також підвищення кваліфікації кадрів. До його інфраструктури інтегровано два вищих училища фізичної культури і спорту, провідні спортивні школи (ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ), центри олімпійської підготовки, обласні ради фізкультурно-спортивних товариств із розгалуженою мережею спортивних клубів. Таке поєднання створило умови для гармонійної інтеграції підготовки олімпійського резерву й здобуття вищої фізкультурної освіти відповідно до європейських стандартів.

Контингент студентів академії налічує 1954 особи, у тому числі 155 магістрів та 1799 бакалаврів. На сучасному етапі академія постає як багатопрофільний освітньо-науковий комплекс, що забезпечує наукову, навчальну, методичну, спортивну та виховну роботу в Харківському регіоні, виконуючи роль регіонального науково-методичного центру з розвитку олімпійського і професійного спорту на Слобожанщині.

Серед студентів і випускників ХДАФК – численні олімпійські та паралімпійські чемпіони, переможці і призери світових першостей з неолімпійських видів спорту, зокрема Р. Шаріпов, Л. Джигалова, К. Серебрянська, О. Вітриченко, В. Гончаров, К. Сердюк, Е. Тедєєв, В. Рубан, Б. Бондаренко, О. Пригоров, Н. Пролагаєва, Л. Павленко та інші видатні спортсмени. Академія є багаторазовим лідером студентського спорту: вона стала абсолютною переможницею літніх Універсіад України 2003, 2005, 2007, 2009 років (серед понад 200 вищих навчальних закладів країни) та І зимової Всеукраїнської Універсіади 2006 року. У 2007 році ХДАФК було відзначено перемогою за результатами Всеукраїнського огляду-конкурсу на кращий стан фізичного виховання і спорту серед вищих навчальних закладів України.

Структура академії включає 4 факультети, аспірантуру, навчальний відділ, експлуатаційно-технічний відділ, спортивний клуб, редакційно-

видавничий відділ, науково-проблемну лабораторію, відділ сприяння працевлаштуванню студентів і випускників.

Навчальний процес забезпечують 18 кафедр. Підготовка фахівців здійснюється за трьома акредитованими напрямами підготовки: «Фізичне виховання», «Спорт» та «Здоров'я людини» за денною та заочною формами навчання, а також на курсах підвищення кваліфікації та підготовчих курсах для іноземних громадян. Із загальної чисельності штатних працівників професорсько-викладацького складу (183 особи) 102 мають науковий ступінь, серед них 11 докторів наук і 91 кандидат наук; вчене звання професора присвоєно 13 викладачам, звання доцента – 62.

Серед працівників Харківської державної академії фізичної культури – 2 академіки Української Академії наук, 1 академік Академії наук прикладної радіоелектроніки, 5 Заслужених працівників фізичної культури та спорту, 2 почесні працівники фізичної культури та спорту. Чотирьох співробітників нагороджено знаком «Відмінник освіти України». Один із працівників відзначений орденом Дружби народів, орденом Трудового Червоного Прапора, орденом «За заслуги III ступеня» та орденом «За мужність III ступеня» – відзнаками Президента України.

Звання Заслуженого тренера України присвоєно 7 працівникам академії, звання Заслуженого майстра спорту – 4 особам, звання майстра спорту міжнародного класу – 10 особам, 23 працівники мають звання майстра спорту. П'ятеро співробітників академії є суддями міжнародної категорії, а 19 – суддями національної категорії з різних видів спорту.

На сучасному етапі Харківська державна академія фізичної культури функціонує як регіональний навчально-науковий центр, який забезпечує органічну єдність навчального процесу та наукових досліджень із активним використанням інтелектуального потенціалу та матеріально-технічної бази академії. Кафедри активно співпрацюють з академічними та галузевими інститутами НАН України. Академія підтримує міжнародні зв'язки з університетами Молдови, Республіки Білорусь, Туркменістану, Польщі,

Китаю, а також є членом Міжнародної асоціації університетів фізичної культури і спорту.

З 2003 року в академії функціонує спеціалізована вчена рада із захисту дисертацій за науковими спеціальностями 24.00.01 – «Олімпійський та професійний спорт» та 24.00.02 – «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення». За період діяльності цієї ради аспірантами та здобувачами було захищено 133 дисертаційні роботи.

Науково-навчальна бібліотека академії володіє раціонально сформованим, актуальним книжковим фондом, який повністю відповідає навчальним, освітнім і науковим потребам 3015 читачів. Фонд налічує близько 71 600 примірників видань. У структурі бібліотеки функціонує електронна зала, оснащена сучасною комп'ютерною технікою і забезпечена необмеженим доступом до глобальної інформаційної мережі Інтернет.

Харківська державна академія фізичної культури має розвинену соціальну інфраструктуру. Для забезпечення потреб студентів у проживанні академія має у своєму розпорядженні два дев'ятиповерхові гуртожитки блочного типу на 870 місць, які повністю задовольняють потреби студентського контингенту. На прибудинковій території гуртожитків облаштовано спортивний майданчик для активного відпочинку. У спортивному комплексі академії розміщено медичний пункт. Вело-лижна база та спортивний комплекс академії у позанавчальний час надають свої послуги всім бажаючим студентам та співробітникам.

Узагальнену характеристику Харківської державної академії фізичної культури на сучасному етапі подано в таблиці 2.1.

У процесі дослідження нами було проаналізовано систему управління ХДАФК, що дало змогу побудувати схему управлінської структури даного вищого навчального закладу (рис. 2.1).

Вищою, стратегічною ланкою управління ХДАФК є Вчена рада академії, до складу якої входять проректори, декани факультетів, завідувачі кафедр, керівники структурних підрозділів, провідні вчені академії,

представники органів студентського самоврядування. Головою Вченої ради є ректор академії.

Ректор у межах наданих йому повноважень:

- ухвалює ключові рішення щодо діяльності вищого навчального закладу, затверджує його організаційну структуру та штатний розпис;
- видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками та структурними підрозділами академії;
- представляє вищий навчальний заклад у державних та інших органах, несе відповідальність за результати його діяльності перед органом управління, у підпорядкуванні якого перебуває заклад;
- виступає розпорядником майна і фінансових ресурсів;
- здійснює виконання кошторису, укладає угоди, надає доручення, відкриває банківські рахунки;
- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників вищого навчального закладу;
- забезпечує належний стан охорони праці, дотримання законності та трудової і виконавчої дисципліни;
- визначає функціональні обов'язки працівників;
- формує контингент осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі;
- приймає рішення про відрахування та поновлення на навчання здобувачів освіти;
- здійснює контроль за виконанням навчальних планів і програм;
- контролює дотримання усіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни;
- забезпечує збереження та дотримання вимог щодо службової і державної таємниці;
- організовує контроль за якістю роботи викладачів, станом навчально-виховної та культурно-масової роботи, рівнем фізичного

виховання і здоров'я студентів, а також побутовим обслуговуванням усіх учасників навчально-виховного процесу і працівників академії;

- спільно з профспілковими організаціями готує і подає на затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування вищого навчального закладу правила внутрішнього розпорядку та колективний договір, після їх затвердження підписує зазначений договір від імені адміністрації.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика
Харківської державної академії фізичної культури

№	Назва	Показники
1	Кількість ліцензованих спеціальностей (всього)	3
2	Ліцензований обсяг підготовки (осіб)	1027
3	Контингент студентів на всіх курсах навчання, (всього):	1954
	- денна форма	1225
	- заочна форма	729
4	Кількість факультетів	4
5	Кількість кафедр	18
6	Кількість випускових кафедр	15
7	Кількість співробітників (всього)	383
	- в т.ч. педагогічних	183
8	Кількість будівель	5
	- їх загальна площа	23314,6
9	Житлова площа, яка припадає на одного студента у гуртожитку (м ²).	7

- Ректор несе персональну відповідальність за організацію та результативність освітньої діяльності у вищому навчальному закладі, а також за ефективність фінансово-господарської діяльності, належний стан і збереження будівель та іншого майнового комплексу закладу.

- З метою оперативного та якісного розв'язання основних завдань діяльності закладу ректор, діючи відповідно до статуту, створює робочі й дорадчі органи, визначає їх компетенції та межі повноважень, забезпечує координацію їх роботи.

- Однією з ключових вимог до посади ректора є щорічне подання звіту перед власником (власниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою), а також перед вищим колегіальним органом громадського самоврядування вищого навчального закладу. Такий звіт охоплює питання

освітньої, фінансово-господарської, наукової, організаційної діяльності та відображає ступінь досягнення стратегічних цілей.

- Відповідно до статутних норм ректор має право делегувати частину власних повноважень своїм заступникам і керівникам структурних підрозділів, що забезпечує розподіл управлінських функцій, підвищення оперативності ухвалення рішень та ефективності управління закладом вищої освіти.

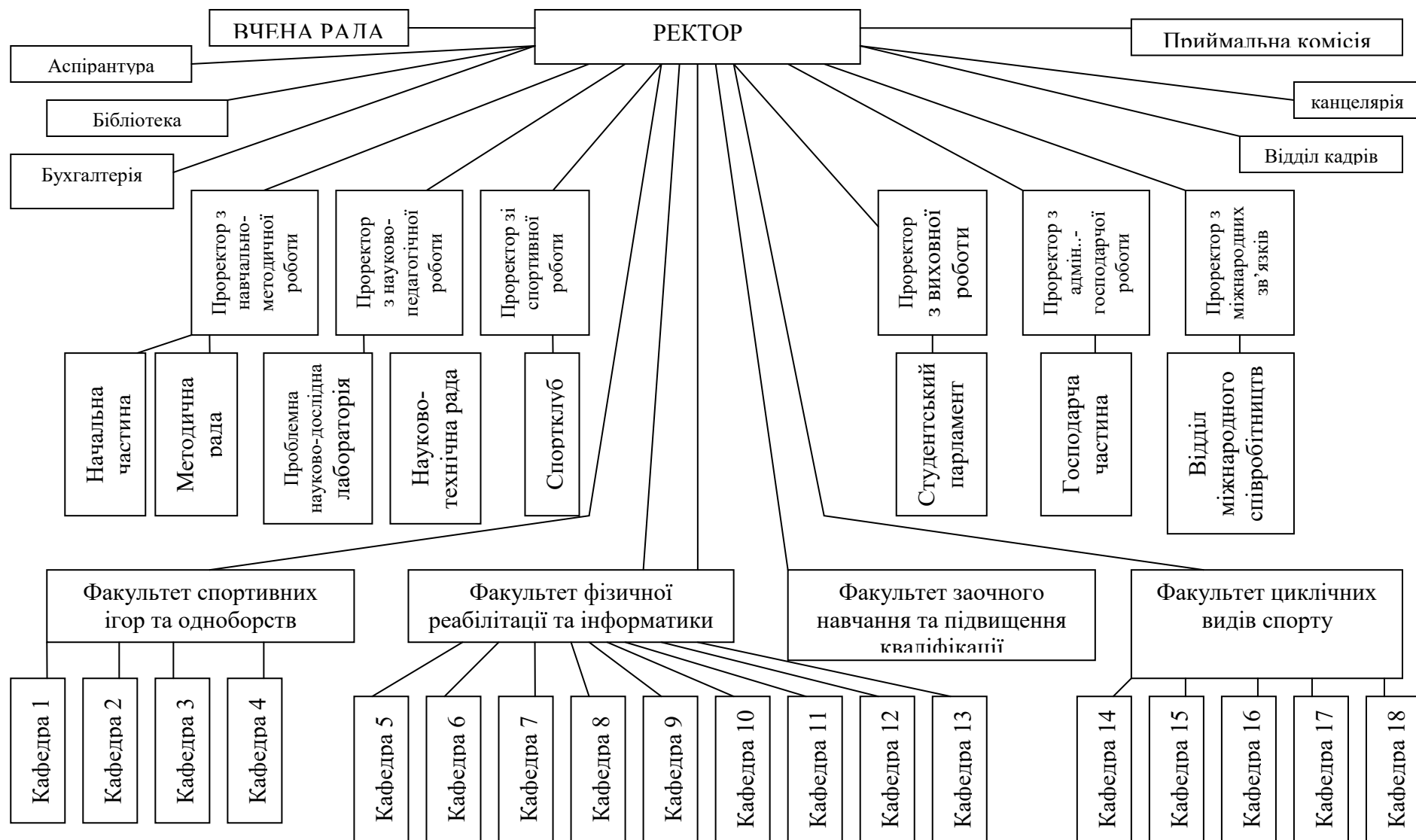


Рис. 2.1 Система управління ХДАФК

Оперативний рівень управління в академії забезпечується проректорами, які здійснюють керівництво за окремими напрямками діяльності. Зокрема:

- проректор з навчально-методичної роботи відповідає за організацію та контроль навчально-методичної діяльності, очолює методичну раду та координує роботу навчальної частини;
- проректор з науково-педагогічної роботи спрямовує розвиток науково-дослідної діяльності, керує функціонуванням науково-технічної ради та діяльністю проблемної науково-дослідної лабораторії;
- проректор зі спортивної роботи організовує спортивно-масову діяльність та курує роботу спортивного клубу;
- проректор з виховної роботи здійснює управління виховною роботою та підтримує взаємодію зі студентським парламентом;
- проректор з адміністративно-господарської роботи забезпечує керівництво господарською частиною;
- проректор з роботи з іноземними студентами опікується міжнародними зв'язками та координує діяльність відділу міжнародного співробітництва.

Колегіальним органом управління ХДАФК як закладу четвертого рівня акредитації виступає вчена рада, яка формується терміном до п'яти років. Її компетенція охоплює широкий спектр функцій, зокрема:

- підготовку та подання проекту статуту вищого навчального закладу, а також змін і доповнень до нього на розгляд вищого колегіального органу громадського самоврядування;
- затвердження фінансового плану та фінансового звіту закладу;
- внесення пропозицій ректорові щодо призначення чи звільнення директора бібліотеки, а також кандидатур проректорів і головного бухгалтера;
- обрання шляхом таємного голосування завідувачів кафедр і

професорів;

- ухвалення навчальних програм і навчальних планів;
- прийняття рішень з ключових питань організації навчально-виховного процесу;
- визначення пріоритетних напрямів наукових досліджень;
- оцінювання науково-педагогічної діяльності структурних підрозділів;
- ухвалення рішень щодо кандидатур на присвоєння вчених звань доцента, професора, старшого наукового співробітника.

У структурі підпорядкування ректорові окреме місце займають декани факультетів:

- факультету фізичної реабілітації та інформатики;
- факультету спортивних ігор та одноборств;
- факультету циклічних видів спорту;
- факультету заочного навчання та підвищення кваліфікації.

Декани здійснюють управління діяльністю факультетів, до структури яких входять 18 кафедр. На кожному факультеті діє вчена рада факультету на чолі з деканом. Останній видає розпорядження, що регламентують діяльність факультету, і ці розпорядження є обов'язковими для виконання всіма працівниками факультету. Водночас ректор має право скасовувати розпорядження декана, якщо вони суперечать чинному законодавству, статуту закладу або завдають шкоди інтересам академії.

До компетенції вченої ради факультету належать:

- визначення основних напрямів наукової діяльності факультету;
- обрання шляхом таємного голосування на посаду асистентів, викладачів, старших викладачів, доцентів та декана;
- ухвалення навчальних програм і навчальних планів;
- вирішення завдань, пов'язаних з організацією навчально-виховного процесу;
- ухвалення фінансового плану та фінансового звіту факультету.

Рішення вченої ради факультету набувають чинності після затвердження їх деканом, однак можуть бути скасовані вченою радою вищого навчального закладу.

У прямому підпорядкуванні ректора перебувають апарат ректора, приймальна комісія, бібліотека, відділ кадрів, бухгалтерія та аспірантура, що забезпечує комплексність управлінських впливів та узгодженість діяльності основних структурних підрозділів.

З метою з'ясування реального стану управління якістю професійної діяльності викладачів вищої школи було проведено констатувальний експеримент на базі Харківської державної академії фізичної культури. Цей етап дослідження дав змогу визначити актуальні проблеми управління та став підґрунтям для формулювання технології й побудови моделі управління якістю професійної діяльності викладачів на основі принципів менеджменту і мотивації праці в умовах ринкової економіки. У дослідженні взяли участь 54 особи – керівники кафедр та викладачі ХДАФК.

Управління якістю професійної діяльності викладачів доцільно спрямовувати за трьома напрямками, що відповідають мотиваційно-ціннісному, когнітивно-процесуальному та рефлексивному компонентам. Кожен із компонентів має власні критерії, які відображають його сутність та підлягають діагностуванню за допомогою спеціально розроблених тестових методик.

Для отримання об'єктивних даних про сучасний стан управління якістю професійної діяльності викладачів була сформульована та апробована методика оцінювання прояву зазначених компонентів, що включає комплекс взаємодоповнювальних вимірювальних методів (див. табл. 2.2).

Таким чином, мотиваційно-ціннісний компонент управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої освіти відображається через критерій «ставлення керівника до основних потреб, інтересів і мотивів викладачів закладів вищої освіти». Збір даних здійснювався шляхом анкетування.

Обробка анкетних матеріалів (додаток А) та узагальнення поглядів керівників кафедр дали змогу виокремити коло ключових проблем управління професійною діяльністю викладачів, серед яких значна частина пов'язана з недостатнім рівнем обізнаності щодо теорій мотивації трудової діяльності (див. табл. 2.2), а також із прогалинами у практиці управління освітніми закладами в умовах сучасного ринку.

Таблиця 2.2

Методика визначення прояву компонентів професійної діяльності
викладачів закладів вищої освіти

Компоненти	Критерії	Методи дослідження і спостереження
<i>Мотиваційно-ціннісний</i>	Ставлення керівника до основних потреб, інтересів і мотивів викладачів закладів вищої освіти	Анкетування «Визначення рівня управління якістю діяльності викладачів закладів вищої освіти»
<i>Когнітивно-процесуальний</i>	Система знань і вмінь керівників щодо управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти	Авторський опитувальник «Потенціал сучасного керівника»
<i>Рефлексивний</i>	Адекватна самооцінка, саморегуляція діяльності	Вербальна діагностика самооцінки

Аналіз даних, наведених у табл. 2.2, засвідчує, що переважна більшість опитаних керівників кафедр закладів вищої освіти вказали на недостатність власних знань і практичних умінь у сфері мотивації праці. Порівняння абсолютних результатів, поданих у таблиці, дає підстави стверджувати, що керівники кафедр ХДАФК демонструють вищі показники обізнаності з теорії управління, ніж із теоретичних основ мотивації трудової діяльності.

Як впливає з матеріалів табл. 2.2, сучасні керівники кафедр не забезпечують у повному обсязі створення умов, необхідних для ефективного управління якістю професійної діяльності викладачів. Зокрема, виявлено такі тенденції.

По-перше, щодо **соціально-психологічних умов**: лише 16% респондентів засвідчили наявність у закладі різних органів колегіального управління персоналом.

По-друге, у площині **економічних умов**: 78% керівників використовують позабюджетні кошти з метою преміювання викладачів, проте тільки 15% здійснюють системний облік заохочень, і лише 7% мають чітку, прозору та регламентовану систему стимулювання педагогічних працівників.

По-третє, у контексті **організаційних умов**: керівники не створюють структур, спрямованих на вивчення потреб і інтересів викладачів; лише 5% респондентів мають чітко визначені критерії добору кадрів при прийомі на роботу; 17% підтвердили існування постійно діючої системи науково-методичного забезпечення викладачів.

Сукупність отриманих результатів свідчить про те, що керівники кафедр закладів вищої освіти загалом недостатньо володіють як теоретичними, так і практичними аспектами управління, побудованого на засадах мотивації праці.

Особливістю організаційної структури ХДАФК є відсутність низки підрозділів, які могли б значно підсилити ефективність управління персоналом. До таких структур, зокрема, належать: служба діагностики професійних потреб та інтересів працівників; комісії з преміювання та матеріального стимулювання; служби психологічного, юридичного й іншого консультування; служба обліку морального та матеріального заохочення; підрозділи, відповідальні за кар'єрний розвиток і педагогічне стажування викладачів. Попри дорадчий статус подібних служб, їх запровадження здатне істотно вплинути як на якість професійної діяльності викладачів, так і на загальну результативність навчально-виховного процесу.

Теоретичний аналіз проблеми дав змогу встановити, що підвищення рівня управління якістю діяльності викладачів закладів вищої освіти можливе за наявності певних умов. Йдеться передусім про: – **формування сприятливого мікроклімату в педагогічному колективі,**

розвиток організаційної культури та зміцнення атмосфери взаємодії (соціально-психологічні умови);

– **створення гнучкої, варіативної системи оплати праці** та запровадження багатоканального фінансування з метою активізації трудових мотивів (економічні умови);

– **забезпечення можливостей для професійної кар’єри викладачів**, що має базуватися на систематичному моніторингу якості їхньої діяльності з урахуванням індивідуальних професійних потреб, інтересів, мотивів та провідних видів діяльності (організаційні умови).

Таким чином, результати дослідження переконливо демонструють необхідність комплексної модернізації управлінських підходів у ХДАФК, орієнтованої на створення цілісної, науково обґрунтованої та мотивуючої системи підтримки професійної діяльності викладача.

Таблиця 2.3

Основні проблеми керівників з управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти

Основні проблеми	Результати (у %)
Не володіють основами теорій мотивації :	
- раціонально-цільової;	63
- змістової;	75
- процесуальної.	87
Не однозначно визначають поняття:	
- мотивація;	95
- потреба;	86
- інтерес;	85
- мотив.	73
Застосовують такі соціально-психологічні методи стимулювання;	

- підтримка сприятливого психологічного клімату шляхом створення служби моніторингу якості діяльності викладачів; - розвиток системи управління конфліктами шляхом створення різноманітних органів колегіального управління в структурі закладу; - формування і розвиток організаційної культури шляхом введення традиційних заходів у закладі.	- 16 45
Застосовують такі економічні методи стимулювання:	
- наявність постійно діючої комісії з преміювання; - наявність позабюджетних коштів для преміювання; - наявність постійно діючого фонду матеріального заохочення.	96 78 99
Застосовують такі організаційні методи стимулювання:	
- наявність соціологічної служби з вивчення професійних потреб викладачів; - наявність чітких критеріїв прийому викладачів на роботу; - наявність діючої системи підвищення кваліфікації викладачів.	- 5 17
Створюють умови для розвитку мотивації праці шляхом:	
- введення обліку заохочень викладачів; - введення «паспорта» кар'єрного зростання викладача; - розробки чіткої системи стимулювання.	15 - 7

Підрахунки було здійснено відповідно до визначеної логіки інтерпретації результатів анкетування. Оскільки загальна кількість положень, представлених у анкеті, становить 51, то за умови надання респондентом позитивних відповідей (Т) у кількості менш ніж 17 пунктів (що відповідає 33%), рівень управління оцінюється як недостатній або низький. Якщо ж кількість позитивних відповідей досягає 34 пунктів і більше (66%), то рівень управління діяльністю викладачів інтерпретується як високий; у випадку надання від 17 до 33 позитивних відповідей (від 33% до 65%) визначається достатній або середній рівень управління.

Унаслідок проведеного аналізу з'ясовано, що 15% опитаних продемонстрували високий рівень управління якістю професійної діяльності викладачів, у 46% виявлено середній рівень, а 39% засвідчили низькі показники.

Відповідаючи на питання анкети, що наведена у додатку А, респонденти підтвердили, що в процесі управління кафедрами закладів вищої освіти залишаються поза увагою такі аспекти:

а) потреби викладачів щодо активної участі у:

- освітніх конкурсах та виставкових заходах різного рівня;
- державних і громадських заходах;
- комунікації з представниками різних громадських організацій;

б) інтереси професійної діяльності, зокрема прагнення отримувати премії за якість виконаної роботи;

в) мотиви любові до професійної діяльності, які визначають внутрішню спрямованість викладача.

На основі застосованої математичної шкали були окреслені такі рівні управління якістю професійної діяльності викладачів:

- високий — 34 параметри і більше (66% – 100%);
- достатній — від 17 до 33 параметрів (33% – 65%);
- недостатній — 17 і менше параметрів (менше ніж 33%) [128].

Поглиблений якісний аналіз стану управління діяльністю викладачів ХДАФК дав можливість установити, що більшість респондентів вказали на незадоволення такими професійними потребами:

- забезпечення вільного доступу до Інтернету (87%), можливість підвищення кваліфікації у різних формах (77%), можливість видання навчально-методичної літератури (85%), ознайомлення з вітчизняним та іноземним педагогічним досвідом (79%);
- інтереси, пов'язані з отриманням премій за якість виконаної роботи (79%);
- мотиви, що відображають прагнення до постійного пізнання світу і самореалізації (89%).

За допомогою анкети (додаток А) було виявлено пріоритетні потреби, інтереси та мотиви викладачів. Їхній розподіл представлено таким чином:

1. Особистісні професійні потреби викладачів закладів вищої освіти, зокрема:

- участь у конкурсах, виставках, науково-методичних семінарах, науково-практичних конференціях, масових виховних заходах, засіданнях циклових комісій та відділень;
- необхідність створення комфортних умов для проведення навчальних і виховних занять, можливість обговорювати різні заходи на засіданнях циклових комісій, під час наукових конференцій і семінарів;
- участь у діяльності редакційних колегій фахових видань, громадських комісій, профспілок, творчих об'єднань викладачів.

2. Економічні потреби, що включають:

- стимулювання за навчально-методичні розробки, якісне проведення спецкурсів і спецсемінарів, участь у громадсько-педагогічній, науково-дослідній й інноваційній діяльності;
- прозорий і справедливий розподіл виробничих функцій;
- можливість вільно обирати форми викладання та питання для обговорення на засіданнях циклових комісій;
- забезпечення вільного доступу до бібліотечних фондів закладу освіти та Інтернету.

3. Духовні потреби, до яких належать:

- розробка авторських навчальних курсів і спецкурсів, інноваційних проєктів, нових форм організації навчання;
- налагодження спілкування з представниками громадських організацій;
- ознайомлення з педагогічним досвідом вітчизняних і зарубіжних колег;
- системне вдосконалення змісту навчального матеріалу, форм аудиторних занять, виховних заходів;
- участь у громадсько-державних заходах;

– підвищення кваліфікації в різних формах.

4. Економічні інтереси, що передбачають:

– отримання премій завдяки економії ресурсів, а також за збільшення обсягів і підвищення якості роботи.

5. Духовні інтереси, пов'язані з:

– створенням авторських методик викладання, технологій оцінювання, засобів самовдосконалення;

– виконанням дисертаційних досліджень.

6. Професійні мотиви, серед яких:

– мотиви належності, поваги й любові до професійної діяльності;

– мотиви визнання досягнень;

– урахування естетичних уподобань;

– забезпечення умов для безперервного пізнання світу та самореалізації.

Результати анкетування, проведеного серед викладачів ХДАФК (54 респонденти), засвідчили, що до ключових прагнень педагогічних працівників належать: справедлива, наближена до світових стандартів, оплата праці (56%) та об'єктивна оцінка педагогічної діяльності кожного працівника (37%). Отримані дані підтверджують наявність потреби у більш раціональній організації та чесній системі оплати праці, створенні необхідних умов для реалізації творчих задумів та забезпеченні об'єктивності оцінювання якості професійної діяльності викладачів.

Таким чином, задоволення потреби педагогічних працівників у повазі з боку колег і здобувачів освіти значною мірою залежить від упровадження справедливої системи оцінювання педагогічної діяльності. Викладачі, що демонструють високі професійні досягнення та визнаються кращими у своїх колективах, користуються особливою повагою.

Отже, у процесі управління закладами вищої освіти необхідно враховувати потреби й мотиви кожної категорії працівників, передусім

педагогічних кадрів. Мотивація педагогічних працівників повинна базуватися на визнанні їх потреби у самовираженні (самоактуалізації) та необхідності мати достатньо часу для реалізації творчого потенціалу, що найповніше проявляється у професійній діяльності. Важливо враховувати й потужний мотивувальний потенціал таких чинників, як потреба у справедливому оцінюванні праці та відповідному рівні її оплати.

Розглядаючи мотивацію як управлінську функцію, що спрямована на спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів, орієнтованих на досягнення особистих та організаційних цілей, у теорії менеджменту визначено послідовність взаємопов'язаних категорій: «потреби людей — їх інтереси — мотиви діяльності — дії».

Проведений теоретичний аналіз літератури з управління соціально-педагогічними системами, до яких належать кафедри ХДАФК, дав змогу встановити, що підвищення рівня управління якістю професійної діяльності викладачів можливе за умови дотримання таких вимог: створення сприятливого мікроклімату в колективі, розвиток організаційної культури (соціально-психологічні чинники); формування варіативної системи оплати праці та багатоканального фінансування (економічні чинники); забезпечення можливостей професійної кар'єри та системний облік професійних потреб та інтересів (організаційні чинники).

Когнітивно-процесуальний компонент управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої освіти представлено критерієм: **– система знань і вмінь керівників щодо управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти.**

Для отримання експериментальних даних респондентам було запропоновано авторський опитувальник (додаток Б), спрямований на виявлення рівня володіння знаннями та вміннями, необхідними сучасному управлінцю. Опитувальник містив питання теоретичного і практичного характеру, що дозволяло виявити не лише обізнаність респондентів щодо сучасних підходів до управління, а й рівень сформованості навичок

практичного вирішення управлінських завдань, пов'язаних з підвищенням якості професійної діяльності.

Відповідно до ключа опитувальника кожен респондент міг набрати від 0 до 24 балів. Розподіл результатів за рівнями сформованості визначеного критерію показав, що високий рівень мають 7% керівників, середній — 35%, а низький — 58%.

Отже, когнітивна складова досліджуваного критерію потребує подальшого розвитку та оптимізації. Її ефективність має ґрунтуватися на наявності сформованих навичок, виявлених у відповідях респондентів. Зокрема, вміння дивергентно мислити й творчо підходити до розв'язання проблем є важливою характеристикою управлінця закладу вищої освіти. Однак за відсутності базових знань про якість професійної діяльності викладачів навіть креативний потенціал не здатний забезпечити ефективний управлінський результат.

Наступним компонентом методики виступає рефлексивний, що представлений критерієм:

– адекватна самооцінка та саморегуляція діяльності.

Дослідження цього критерію здійснювалося з використанням модифікованої вербальної діагностики самооцінки особистості (додаток В). Реалізація рольової гри дала можливість визначити вихідні значення сформованості досліджуваної характеристики. За отриманими результатами встановлено, що високий рівень адекватного самооцінювання продемонстрували 12% респондентів, середній — 53%, і низький — 35%.

Здатність керівника адекватно оцінювати власні думки, дії, уявлення, робити висновки та, спираючись на цю оцінку, регулювати свою поведінку з урахуванням зовнішніх умов — є важливим показником професійної зрілості та творчої компетентності сучасного управлінця.

Освітнє середовище закладів вищої освіти потребує від керівників підрозділів дотримання принципів діалогічності, гуманності, суб'єктності та особистісно орієнтованої взаємодії.

Узагальнюючи результати діагностики трьох складових — мотиваційно-ціннісної, когнітивно-процесуальної та рефлексивної — надаємо інтегральну характеристику сучасного стану управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівні управління якістю професійної діяльності викладачів ХДАФК за даними константувального експерименту, %

№з\п	Компоненти	Рівні		
		високий	середній	низький
1	<i>мотиваційно-ціннісний</i>	15	46	39
2	<i>когнітивно-процесуальний</i>	7	35	58
3	<i>рефлексивний</i>	12	53	35
	Сучасний стан управління якістю професійної діяльності викладачів	11	44	45

У кількісному вимірі маємо такі результати: високий рівень управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти виявлено у 11% керівників кафедр академії, середній – у 44%, низький – у 45%.

Таким чином, застосування комплексу діагностичних методів: анкетування, опитування, бесіди, аналізу й математичної обробки кількісних даних допомогло вивчити сучасний стан управління якістю професійної діяльності викладачів та визначити перелік основних проблем з управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої освіти.

2.2. Теоретичне обґрунтування моделі управління якістю професійної діяльності викладачів на засадах менеджменту

У процесі опрацювання психолого-педагогічних джерел нами було з'ясовано, що для викладачів закладів вищої освіти характерними

виступають такі провідні компоненти професійної педагогічної діяльності: навчальний, виховний, організаційно-управлінський, громадсько-педагогічний та навчально-методичний. Отже, професійна діяльність викладача закладу вищої освіти набуває поліфункціонального характеру, а її якість слід розглядати як інтегральний показник ефективності реалізації всіх зазначених компонентів на високому рівні за наявності відповідних організаційно-педагогічних та соціально-психологічних умов, які забезпечують цей рівень [77].

Таким чином, управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти доцільно інтерпретувати передусім через призму створення, підтримання та розвитку таких умов, які б гарантували результативне виконання всіх структурних компонентів їхньої діяльності на високому рівні й одночасно сприяли б зростанню мотивації педагогічної праці.

Виявлення, осмислення та врахування професійних потреб і інтересів педагогічних працівників є тим механізмом, який безпосередньо сприяє підвищенню рівня управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти [87]. Під управлінням якістю професійної діяльності викладачів у цьому дослідженні ми розуміємо цілеспрямований, системний і послідовний вплив керівника (суб'єкта управління) на систему задоволення професійних потреб та інтересів викладачів (об'єкт управління), у результаті якого підвищується рівень їхньої діяльності за основними компонентами (навчальним, виховним, організаційно-управлінським, громадсько-педагогічним, навчально-методичним) та формуються трудові мотиви, що сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей закладу освіти.

Процес підвищення якості професійної діяльності викладача може вважатися достатньо результативним лише за тієї умови, коли він є керованим, цілеспрямовано організованим і постійно вдосконалюється в межах управлінського впливу [87]. Іншими словами, покращення якості

професійної діяльності викладачів не є стихійним процесом, воно потребує спеціальної управлінської організації, рефлексії та корекції.

Під управлінням у контексті дослідження ми розуміємо процес збирання, систематизації, переробки інформації та прийняття (проголошення) управлінського рішення [86]. Тобто управлінська діяльність реалізується через певні види цілеспрямованих дій, які у теорії менеджменту позначаються як функції управління. До базових, загальновизнаних функцій управління належать: аналіз, планування, організація, контроль та регуляція, які в сукупності забезпечують цілісність управлінського циклу.

Отже, аналіз виступає специфічною функцією управління закладом освіти, що спрямована на вивчення стану й тенденцій розвитку педагогічного процесу, формування об'єктивної оцінки його результатів із подальшою розробкою рекомендацій і вимог щодо підвищення ефективності управління навчальним закладом. Таким чином, аналіз можна розглядати як вид управлінської діяльності, який передбачає цілеспрямований збір, опрацювання та інтерпретацію інформації. З огляду на це для оцінювання сучасного стану управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої освіти виникла потреба у ретельному опрацюванні відповідних емпіричних та аналітичних даних.

З метою отримання об'єктивної й репрезентативної інформації про сучасний стан управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти нами була розроблена методика визначення прояву структурних компонентів професійної діяльності викладачів (мотиваційно-ціннісного, когнітивно-процесуального та рефлексивного). Зазначена методика включає комплекс взаємопов'язаних методів дослідження: анкетування, опитування, бесіду, аналіз кількісних показників та їх математичну обробку, що дає змогу поєднувати якісний і кількісний підходи в діагностиці.

За результатами проведеного констатувального експерименту, здійсненого в кількісному вимірі, було отримано такі показники: високий рівень управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої

освіти (на прикладі ХДАФК) зафіксовано у 11% керівників кафедр університету, середній рівень – у 44%, тоді як низький рівень засвідчили 45% керівників. Такий розподіл рівнів свідчить про наявність суттєвих резервів для покращення управлінської діяльності.

Отримані емпіричні дані дають підстави стверджувати, що керівники кафедр та адміністрація ХДАФК демонструють недостатню обізнаність і компетентність у питаннях мотивації праці та менеджменту педагогічних кадрів. Відповідно, вони потребують цілеспрямованого підвищення кваліфікації, системного оновлення управлінських знань і вмінь, а також упровадження інноваційних форм роботи з педагогічним персоналом у напрямі управління якістю їх професійної діяльності.

Аналіз річних планів роботи кафедр показав, що в них у недостатній мірі відображено проблематику професійного саморозвитку, самоосвіти та самоменеджменту викладачів. Саме цим значною мірою пояснюється порівняно низький рівень ставлення викладачів до самоорганізації власної діяльності, що негативно позначається на їх мотиваційній готовності до професійного самовдосконалення й інноваційної діяльності.

У зв'язку з результатами, отриманими на етапі констатувального експерименту, виникла об'єктивна потреба в теоретичному обґрунтуванні та розробці моделі управління якістю діяльності викладачів, яка б ґрунтувалася на положеннях сучасних теорій управління та мотивації трудової діяльності й забезпечувала можливість розв'язання актуальних завдань, що постають перед керівником та закладом вищої освіти в цілому.

Таким чином, формувальний експеримент було спроектовано як етап, спрямований на розв'язання таких ключових завдань:

- } підвищити рівень професійної компетентності керівників кафедр у сфері менеджменту та мотивації праці;
- } удосконалити процес професійного зростання викладачів закладів вищої освіти.

Мета формувального експерименту полягала у теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці ефективності запропонованої моделі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти. Таким чином, йшлося не лише про розроблення моделі як теоретичної конструкції, а й про емпіричну верифікацію її дієвості.

У Національній доктрині розвитку освіти визначено, що основні завдання управління процесом професійного зростання викладачів закладів вищої освіти на сучасному етапі конкретизуються у таких напрямках: визначення змісту мотивації професійної діяльності викладачів; забезпечення поєднання, взаємозв'язку та взаємодоповнення професійного й особистісного зростання, стимулювання мотивації неперервного саморозвитку; створення умов для власної системи діяльності викладача, у якій органічно поєднуються індивідуальні та нормативні вимоги; оптимізація педагогічної діяльності, досягнення позитивних результатів та забезпечення ефективності роботи за умов мінімальних витрат часу і зусиль [58].

Розроблена нами модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти, з огляду на наведені положення, створює можливості для розв'язання окреслених завдань та практичного втілення задекларованих у доктрині підходів.

Ми запропонували трискладову модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти, у структурі якої виокремлено концептуальну, змістову й технологічну складові, а також блоки: організаційно-концептуальний, функціональний, діагностико-аналітичний, результативно-діяльнісний. Усі зазначені складові й блоки є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, утворюючи цілісну систему.

Концептуальна складова запропонованої моделі розкриває зміст організаційно-концептуального блоку та характеризується сукупністю цілей, завдань, наукових підходів і принципів управління, спрямованих на розвиток основних компонентів педагогічної діяльності викладачів, задоволення їх

професійних потреб та інтересів, формування трудових мотивів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

Змістова складова моделі розкриває функціональний блок і характеризується чітким розподілом функціональних обов'язків між керівниками закладу освіти щодо оцінювання рівня професійної діяльності викладачів за її основними компонентами, модернізацією функцій керівника відділу кадрів, створенням центру діагностики й аналізу професійної діяльності викладачів, а також організацією постійнодіючих комісій зі стимулювання викладачів.

Технологічна складова моделі відображає зміст діагностико-аналітичного та результативно-діяльнісного блоків і характеризується розробленням та впровадженням технологій оцінювання якості професійної діяльності викладачів за її основними компонентами на кваліметричних засадах, системою матеріального і морального стимулювання за рівнями якості професійної діяльності й рівнями управління, а також визначенням рівнів управління якістю професійної діяльності викладачів з урахуванням задоволення їхніх професійних потреб та інтересів.

Отже, організаційно-концептуальний блок розробленої моделі висвітлює зміст діяльності:

- керівника закладу вищої освіти, який ухвалює управлінські рішення, планує та організовує діяльність закладу освіти з орієнтацією на задоволення потреб і інтересів викладачів.

Функціональний блок моделі репрезентує діяльність:

- заступників керівника закладу вищої освіти з навчальної, виховної, виробничої роботи, а також завідувачів підрозділів, які здійснюють облік і контроль професійної діяльності викладачів за її основними компонентами;
- голів комісій із стимулювання професійної діяльності викладачів (зокрема з преміювання, морального та матеріального заохочення), які здійснюють оцінювання діяльності викладачів і забезпечують її стимулювання за результатами.

Діагностико-аналітичний блок розкриває зміст діяльності:
– керівника центру діагностики й аналізу якості діяльності викладачів, новоствореного у структурі відділу кадрів, який організовує системний моніторинг якості професійної діяльності викладачів.

Результативно-діяльнісний блок відображає:
– безпосередню діяльність викладачів за її основними компонентами, її результативність і динаміку змін у контексті управлінського впливу.

У межах розробленої нами моделі всі складові елементи перебувають у стані взаємозалежності й взаємозв'язку як між собою, так і з внутрішніми компонентами (блоками), які, своєю чергою, складаються з певних елементів, що конкретизують управлінські дії. У моделі розкривається зміст і технологія реалізації основних управлінських функцій керівника щодо управління якістю професійної діяльності викладачів.

Головна мета розробленої моделі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти полягає у підвищенні рівня професійної діяльності викладачів за умови системного врахування та задоволення їхніх професійних потреб і інтересів, а також у формуванні мотивів, які стимулюють досягнення високих цілей закладу освіти.

Розкриємо детальніше зміст концептуальної складової запропонованої моделі.

На пріоритетні принципи управління закладами освіти в умовах ринкової економіки звертає увагу значне коло вітчизняних науковців, серед яких В.І. Бондар, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікова, В.І. Маслов, В.С. Пікельна та інші. Їхні дослідження акцентують на необхідності переосмислення управлінських підходів відповідно до викликів сучасності.

Аналіз зазначених та інших праць дав нам підстави дійти висновку, що в ринкових умовах пріоритетними принципами управління закладами вищої освіти є принципи інноваційності, інвестиційності, інформаційності, стимулювання, оцінювання, моделювання, а також низка наукових підходів – системний, гуманістичний, особистісно-орієнтований, демократичний і

оптимальний. Саме їх доцільно покласти в основу моделі управління якістю професійної діяльності викладачів.

Будь-яка науково обґрунтована модель потребує чіткої методологічної основи. Її фундаментом є система принципів, що впливають із закономірностей, характерних для відповідного об'єкта, й акумулюють у собі теоретичні положення та узагальнений практичний досвід. Розглянемо докладніше основні принципи управління якістю професійної діяльності викладачів вищого навчального закладу [87].

1. Принцип інноваційності в управлінні характеризується множинністю проявів, зокрема як підтримка інноваційної ініціативи, творчості, самодіяльності та самостійності об'єктів управління. Зміст цього принципу реалізується через систему заходів керівника закладу освіти, спрямованих на заохочення інноваційних форм і методів діяльності, підтримку творчих проєктів викладачів, стимулювання їх самостійності у виборі засобів досягнення педагогічних цілей. Застосування принципу інноваційності в усіх його вимірах орієнтує керівників (директорів, ректорів, їх заступників тощо) на демократизацію процесу управління, забезпечує внесення якісно нових змін у цілі та структуру управління, основні завдання, функції, форми, методи, засоби й сприяє формуванню нових управлінських підходів [92].

2. Принцип інвестиційності в управлінні передбачає формування у вищих навчальних закладах такої системи управління фінансовими ресурсами, за якої з'являється можливість залучення інвесторів, здатних підтримати професійний розвиток педагогів, сприяти проведенню внутрішніх конкурсів педагогічної майстерності тощо. Керівник навчального закладу, який здійснює самостійну фінансову діяльність, опановує додаткові управлінські вміння у сфері «фандрайзингу» – пошуку джерел фінансової підтримки різних видів діяльності, що може здійснюватися за рахунок фондowych, державних та індивідуальних джерел.

«Фондовий» фандрайзинг може мати міжнародний, національний та регіональний рівні. Для більшості таких фондів характерні такі особливості: їх діяльність пов'язана з наданням фінансових ресурсів; у своїй діяльності фонди керуються визначеними пріоритетами; спрямовують підтримку на розв'язання конкретних проблем; як правило, фінансування надається на період до п'яти років; вимоги до звітності є відносно помірними; спостерігається значне різноманіття типів фондів.

«Державний» фандрайзинг охоплює діяльність інституцій державного управління освітою на загальнодержавному, регіональному й місцевому рівнях, які можуть виступати джерелом фінансової підтримки освітніх проєктів.

«Індивідуальний» фандрайзинг відіграє важливу роль у налагодженні співпраці закладу освіти з громадськими організаціями, окремими меценатами та благодійниками, які зацікавлені у розвитку освіти [92].

3. Принцип інформаційності ґрунтується на положенні, що умовою, основою та водночас метою розвитку людського суспільства є накопичення корисної інформації та вдосконалення засобів її опрацювання й використання. Інформаційне суспільство спирається на якісно нову комунікативну інфраструктуру (пошта й преса, телеграф і телефон, радіо і телебачення). «Злиття в єдину систему телефону, комп'ютера, кабельного телебачення й відеодисків вестиме до глибинної реорганізації способів комунікації, скорочення, якщо не повної ліквідації, паперу як матеріального носія інформації, до нових способів використання вільного часу, реорганізації системи освіти, виховання, культури... зростуть можливості національного планування, моделювання майбутнього, визначення національних цілей тощо».

Вітчизняний учений С.У. Гончаренко в *Українському педагогічному словнику* визначає поняття «інформація» як нові відомості про навколишній світ, одержувані в результаті взаємодії з ним [67]. З огляду на це інформація виступає базовим ресурсом освітнього процесу та управління освітою.

Особливого значення в умовах інформаційного суспільства набуває дистанційна освіта як специфічна форма організації педагогічного (навчально-виховного) процесу, основою якої є широке використання в освітній практиці інформаційних і телекомунікаційних технологій.

Дистанційній освіті притаманна низка переваг, які не властиві традиційним формам навчання. До них належать:

- формування принципово нового освітнього простору; створення постійно діючого, систематизованого та безперервно оновлюваного джерела якісної освітньої інформації, зосередженої в електронних книгах і віртуальних бібліотеках;

- становлення додаткового ринку освітніх послуг, який знижує поріг доступності до них різних соціальних груп і категорій населення, зменшуючи розрив між елітарною та масовою освітою;

- забезпечення комфортності навчання (незалежно від місця проживання й роду занять, свобода вибору змісту, темпу, тривалості, форми й рівень освіти), можливість задоволення пізнавальних інтересів і потреб особистості на всіх етапах її розвитку, що створює реальні передумови для неперервної освіти;

- активізація навчального процесу за рахунок інтерактивності та гнучкості;

- широке, системне використання мережі Інтернет;

- вплив на формування світогляду особистості, надання йому планетарних рис;

- забезпечення особистісно-орієнтованого навчання, оскільки дидактичні моделі та технології дистанційного навчання дозволяють у більшій мірі реалізувати індивідуалізацію та диференціацію освітнього процесу.

Оволодіння інформаційними технологіями, зокрема засобами комп'ютерної техніки, сприяє створенню підґрунтя для подальшого професійного становлення викладача. Тому важливим завданням у системі управління є формування в керівників закладів освіти належного рівня

комп'ютерної грамотності та їхня цілеспрямована діяльність щодо підтримки викладачів у організації роботи з комп'ютером [20].

4. **Принцип моделювання** належить до провідних принципів соціального управління й пронизує всі рівні, органи та підрозділи системи управління розвитком мотивації праці, а також навчально-виховні й адміністративно-організаційні процеси. Він знаходить вияв у різних видах і формах управлінської діяльності – від прогнозування й планування стажування педагогічних кадрів до розроблення програм особистісного й професійного зростання.

Важливим у теорії управління соціальними системами є оволодіння керівниками технологією моделювання організаційних структур управління. В.С. Пікельна розглядає її через застосування системно-структурного підходу до управління, наголошуючи на розроблених у теорії моделях управління школами, запропонованих голландськими, російськими й українськими дослідниками.

У моделюванні управління закладом освіти принципово важливим є визначення: організаційних одиниць управління, координаційних механізмів, механізмів менеджменту, а також компонентів, які характеризують рівень (ступінь) організації управлінської системи.

5. **Принцип стимулювання** забезпечує активізацію процесів розвитку мотивації праці викладачів закладів вищої освіти. Підтримка всіх складових педагогічної діяльності (навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної, навчально-методичної) виступає керованим процесом, що здійснюється керівниками закладу освіти на різних рівнях управлінської ієрархії.

Для ефективного управління діяльністю викладачів необхідно приділяти достатню увагу проблемі їх мотивації праці. Мотиваційний процес можна розглядати як безперервний пошук особистістю альтернативних варіантів поведінки. Він корелює з життєвим досвідом людини, її уявленнями про те, що можливо та належить зробити, з її життєвими планами,

функціональними особливостями, а також з очікуваними наслідками власних дій. Мотивація в цьому контексті постає як процес спонукання людини до трудової діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації та особистісних цілей.

Управлінська мотивація безпосередньо пов'язана з оцінюванням трудової діяльності, яке само по собі виступає стимулом якісної роботи, а також слугує зв'язувальною ланкою в ланцюгу: «стимул – формування мотиву – трудова діяльність – результат – оцінювання результату (або процесу трудової діяльності)».

6. Принцип оцінювання результатів (або зворотного зв'язку) щодо роботи з педагогічними кадрами передбачає насамперед визначення якісного рівня професійної підготовки, що виявляється у діяльності викладачів закладів вищої освіти за основними компонентами їх праці. Реалізація цього принципу потребує організації та забезпечення ефективного функціонування інформаційно-аналітичної системи, здатної надавати надійну інформацію про процеси, які розгортаються у сфері мотивації праці та професійної діяльності.

Ефективне управління якістю діяльності викладачів неможливе без її систематичного оцінювання. Оцінка у цьому контексті – це характеристика цінності, рівня або значущості певних процесів чи об'єктів. Оцінити – означає встановити рівень, ступінь або якість певного явища. Таким чином, оцінка розглядається як висновок про якісні параметри явища чи процесу, що становить інтерес для дослідника або управлінця, і може бути виражена як в описовій, так і в кількісній формі.

Однією з провідних вимог, що висуваються до процесу оцінювання, є наявність чітко визначених критеріїв і показників, на основі яких здійснюється вимірювання результативності.

Базовим критерієм оцінювання педагогічної діяльності викладачів закладів вищої освіти виступає якість реалізації навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної та навчально-

методичної роботи. Водночас перші дві складові – навчальна та виховна – посідають провідне місце, оскільки саме через них можна оперативно отримати інформацію про рівень знань, умінь, навичок, вихованість студента та здійснювати цілеспрямований вплив на динаміку їх змін.

У підґрунтя оцінювання професійної діяльності викладачів покладено кваліметричну методику відповідного вимірювання, яка дає змогу кількісно відобразити якість праці за визначеними параметрами [2,4].

Процес оцінювання професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти, а також встановлення відповідності їхнього фахового рівня займаний посаді та рівню кваліфікації, реалізується, насамперед, у ході атестації, що проводиться один раз на п'ять років. Паралельно з цим упродовж навчального року здійснюються поточні управлінські дії, спрямовані на з'ясування стану та результативності навчально-виховного процесу щодо досягнення завдань, поставлених перед закладом освіти, що забезпечується завдяки системі внутрішнього контролю [62].

Оцінювання в даному контексті постає як специфічний різновид стимулу й мотиву: з одного боку, воно має зовнішній характер, оскільки здійснюється з боку адміністрації, колег, експертів, а отже, виступає стимулом; з іншого боку, оцінювання сприяє задоволенню важливої соціальної потреби людини – посідати певне місце в колективі, виконувати в ньому відповідну роль, що вже має характер мотиву [85].

Будь-яке оцінювання носить відносний характер, оскільки трудова діяльність людини складається з безлічі аспектів, характеристик, властивостей і проявів, які неможливо охопити в повному обсязі. Крім того, кожна оцінка зумовлюється світоглядом, потребами, ціннісними орієнтаціями й інтересами суб'єкта, який цю оцінку здійснює, що також надає їй певної суб'єктивності.

7. Гуманістичний підхід реалізується в кількох взаємопов'язаних напрямках: у розширенні та поглибленні загальної гуманітарної культури викладачів, орієнтації на соціальний світогляд і засвоєння загальнолюдських

цінностей; у спрямованості на захист прав студентів, забезпечення умов для їхнього всебічного розвитку; у створенні сприятливого соціально-педагогічного й психологічного середовища, яке сприяє розгортанню індивідуальних здібностей, моральних якостей, соціальної активності та здатності особистості до самореалізації в суспільстві [60].

Гуманізація управління закладом освіти передбачає, насамперед, формування гуманних взаємин між усіма його учасниками. Такі взаємини ґрунтуються на самореалізації особистістю гуманних мотивів, гуманних якостей і гуманних переконань. До гуманних якостей особистості належать доброта, ввічливість, доброзичливість, здатність до співпереживання й співчуття, повага, терпимість тощо. Указані риси формуються та набувають реальної діювості за умови, коли в людини сформовано стійке переконання в необхідності робити добро іншим, діяти з альтруїстичних позицій, орієнтуючись на благо іншої людини [90].

В.О. Сухомлинський наголошував, що гуманність, чуйність до людини, готовність прийти їй на допомогу – це риси людяності й порядності, які мають стати надбанням, особистим моральним багатством кожної людини. Проблема гуманізації соціальних систем (у тому числі соціально-педагогічних) в сучасному світі, згідно з гуманістичною психологією, була ґрунтовно розкрита у працях А. Маслоу, К. Роджерса та інших учених. Вони підкреслювали, що реалізація принципу гуманізації в управлінні можлива за дотримання таких засад, як: «забезпечення партнерства у спільній діяльності членів адміністрації, створення умов для активної участі всіх учасників процесу у постановці, обговоренні та вирішенні актуальних питань життєдіяльності організації; врахування в процесі управління індивідуально-психологічних особливостей працівників (рівня їх професійної підготовки, творчого потенціалу, потреб, інтересів, життєвих планів, здібностей, особливостей темпераменту, характеру тощо); забезпечення умов для професійного зростання працівників, їх самовираження, самоутвердження, професійного та особистісного розвитку».

Утілення принципу гуманізації потребує створення таких психолого-педагогічних умов, за яких забезпечується цілісний розвиток задатків особистості, її духовних і пізнавальних потреб, послідовне залучення до універсальних культурних цінностей. Провідною, визначальною ідеєю гуманізації виступає ідея саморозвитку особистості, її здатності до самореалізації та самовдосконалення.

8. Принцип демократизації в управлінні реалізується через забезпечення гласності, яка розглядається як «інструмент, яким суспільство контролює стан справ у всіх сферах життя». За умов демократизації управління підвищується роль науково-методичних рад, активізується наукова думка, а авторитет посади керівника поступається авторитетові професійної думки, що сприяє розвитку колегіальності та партнерських відносин [60].

9. Принцип системності дає можливість визначити ступінь управлінського впливу на кожний компонент системи, виявити рівень гармонії чи дисгармонії між ними на основі аналізу їх відповідності один одному та ефективності функціонування. Саме на базі системного підходу вибудовується системно-функціональна організаційна структура управління, яка в умовах ринкових перетворень забезпечує активну участь учасників навчально-виховного процесу закладів освіти в громадсько-державному управлінні, інноваційній та інвестиційній діяльності.

Системний підхід в управлінні дає змогу розглядати складні об'єкти (зокрема такою є система управління розвитком мотивації праці викладачів технікумів) у нерозривній єдності, взаємозумовленості та взаємовпливі всіх структурних компонентів: цілей, завдань, закономірностей, принципів, змісту, форм, методів, технології функціонування й розвитку. Він передбачає врахування духовних і матеріальних, суб'єктивних та об'єктивних чинників, що впливають на функціонування системи.

Застосування керівниками закладів вищої освіти пріоритетних наукових принципів управління в ринкових умовах сприяє оновленню

управлінських форм і методів та забезпечує підвищення рівня управління якістю професійної діяльності викладачів (див. табл. 2.5).

Слід підкреслити, що наукові принципи й підходи в управлінні становлять собою систему базових концептуальних ідей, якими керується управлінець у своїй діяльності і які забезпечують вибір відповідної структури, форм і методів управління, адекватних потребам суспільства й держави.

В умовах упровадження сучасного менеджменту й системи мотивації праці особливої ваги набувають системно-функціональна організаційна структура управління, державно-громадська форма управління, а також економічні та соціально-психологічні методи управлінського впливу.

Змістова складова розробленої моделі охоплює: комплекс нормативних положень щодо управління якістю діяльності викладачів; систему розподілу посадових обов'язків між керівниками за окремими видами діяльності; основні завдання роботи центру діагностики й аналізу діяльності викладачів; а також комплекс положень про матеріальне та моральне заохочення педагогічних працівників.

У структурі змістової складової моделі вагоме місце посідає системно-функціональна структура управління закладами вищої освіти. Її забезпечення пов'язане з виокремленням кількох управлінських рівнів, а саме: на першому рівні управління перебуває керівник закладу освіти; на другому – керівники різних підрозділів за основними функціональними напрямками їхньої діяльності; на третьому – керівник центру діагностики й аналізу, а також комісія зі стимулювання діяльності викладачів; на четвертому – самі викладачі, професійна діяльність яких реалізується за всіма її компонентами.

У нашому дослідженні в експериментальній групі було створено саме таку організаційну структуру управління – системно-функціональну (див. рис. 2.2), що дало змогу на практиці перевірити її дієвість та ефективність.

Отже, в контексті застосування менеджменту й побудови системи мотивації праці ключового значення набувають системно-функціональна

організаційна структура управління, державно-громадська форма управління, а також використання економічних і соціально-психологічних методів управлінського впливу, які у своїй сукупності забезпечують цілісність і результативність управління якістю професійної діяльності викладачів.

Таблиця 2.5

Вплив наукових принципів на зміну структури, форм і методів управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти

№	Принципи	Оновлена структура, форми і методи управління
1	Інноваційності	Розробка і застосування технології визначення показника задоволення професійних потреб, інтересів і мотивів викладачів за основними компонентами педагогічної діяльності
2	Інвестиційності	Розробка інвестиційної програми закладу
3	Інформаційності	Застосування сучасних комп'ютерних технологій в управлінні
4	Моделювання	Введення до структури управління закладом відділу моніторингу якості професійної діяльності викладачів
5	Стимулювання	Розробка і застосування технології стимулювання педагогів за результатами оцінювання рівня їх педагогічної діяльності
6	Системності	Визначення посадових обов'язків керівників технікуму з управління якістю професійної педагогічної діяльності викладачів за її основними компонентами
7	Демократичності	Об'єднання викладачів у творчі групи з різних навчально-методичних проблем та залучення їх до управління
8	Гуманності	Розробка і застосування технології заохочення і

		стимулювання викладачів
9	Орієнтації на особистість	Створення державно-громадських комісій зі стимулювання й заохочення викладачів та залучення їх до управління

Змістова складова запропонованої моделі охоплює: комплекс нормативних положень, що регламентують управління якістю діяльності викладачів; систему розподілу посадових обов'язків між керівниками за окремими видами цієї діяльності; визначення основних завдань роботи центру діагностики й аналізу професійної діяльності викладачів; а також сукупність положень, які стосуються матеріального і морального заохочення педагогічних працівників. У такий спосіб змістова складова відображає як нормативно-правові засади, так і організаційно-практичні механізми реалізації управлінських рішень.

У структурі змістової складової розробленої моделі вагоме місце відведено системно-функціональній структурі управління закладами вищої освіти. Її реалізація забезпечується наявністю кількох взаємопов'язаних управлінських рівнів, зокрема: на першому рівні управління перебуває керівник закладу освіти; на другому рівні – керівники окремих підрозділів, відповідальні за основні функціональні напрями їхньої діяльності; на третьому рівні – керівник центру діагностики й аналізу та комісія зі стимулювання діяльності викладачів; на четвертому рівні – самі викладачі, професійна діяльність яких реалізується за всіма її компонентами. У межах нашого дослідження в експериментальній групі було запроваджено саме таку організаційну системно-функціональну структуру управління (див. рис. 2.2), що дало змогу перевірити її практичну ефективність.

Як видно з рис. 2.2, системно-функціональна структура управління не лише дає можливість чітко розмежувати функції суб'єкта та об'єктів управлінського впливу, а й забезпечує органічне поєднання державно-громадських форм управління з традиційними адміністративними

механізмами. Такий підхід посилює участь різних стейкхолдерів в ухваленні управлінських рішень і підвищує прозорість та результативність управління.

Керівник центру діагностики й аналізу діяльності викладачів вищого навчального закладу виконує низку ключових функцій, а саме:

- забезпечує систематичний збір інформації від керівників структурних підрозділів закладу освіти щодо результатів діяльності викладачів за основними компонентами їх професійної діяльності за певні періоди часу (квартал, півріччя, рік);
- здійснює визначення рівнів якості професійної діяльності викладачів за основними компонентами на кваліметричній основі, а також обчислення узагальненого показника як середньої арифметичної величини, що дає можливість виділити такі рівні: низький – від 0 до 0,50; достатній – від 0,50 до 0,70; високий – від 0,70 до 0,90; творчий – від 0,90 до 1,0;
- проводить визначення показника задоволення професійних потреб та інтересів викладачів на основі відповідних тестових методик і співвідносить цей показник з узагальненим рівнем якості їхньої професійної діяльності;
- готує та подає керівникові закладу освіти пропозиції щодо стимулювання викладачів залежно від встановленого рівня якості їх професійної діяльності: за низького рівня – без запровадження заохочення; за достатнього рівня – застосування моральних і матеріальних стимулів, що належать до компетенції закладу освіти; за високого рівня – залучення механізмів заохочення, які належать до компетенції органів галузевого й регіонального управління закладом освіти; за творчого рівня – використання можливостей органів управління закладом освіти різних рівнів для максимально повного стимулювання та підтримки викладачів.

	Керівник			
Заступник з навчальної роботи	Заступник з виховної роботи	Заступник з виробничої роботи	Завідувачі кафедр	Голови предметних комісій, голова профспілки, начальник відділу кадрів, головний бухгалтер
Центр діагностики й аналізу діяльності викладачів			Комісія з преміювання	Комісія з морального і матеріального стимулювання
Викладачі				

Рис. 2.2. Системно-функціональна структура управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти

Наявність у структурі закладів вищої освіти різних комісій забезпечує практичну реалізацію сучасних наукових принципів і підходів до управління в умовах ринкової економіки. Зокрема, в експериментальній групі постійно функціонують комісії з преміювання, а також з морального та матеріального стимулювання діяльності викладачів. Їх робота створює організаційні умови для впровадження прозорих, об'єктивних та обґрунтованих процедур оцінювання і заохочення персоналу.

Запровадження таких комісій дало можливість установити зрозумілі й однозначні правила нарахування премій викладачам. Завдяки цьому педагогічні працівники чітко усвідомлюють, у яких випадках вони можуть претендувати на отримання премії, а в яких — ні. Нарахування премій здійснюється на підставі подання керівників структурних підрозділів, яке передається на розгляд комісії з преміювання. До складу цієї комісії входять: голови циклових комісій, голова профспілкового комітету, начальник відділу кадрів, головний бухгалтер, а також заступник начальника інституту з навчальної роботи, який є головою комісії.

Кандидатури претендентів на преміювання детально розглядаються на засіданні комісії. Основною підставою для ухвалення рішення про надання премії є результативна й якісна професійна діяльність викладача. Її рівень визначається за допомогою кваліметричних стандартів оцінювання педагогічної діяльності, що ґрунтуються на вимірюванні основних компонентів професійної праці викладача. Таким чином, процедура преміювання набуває об'єктивного та науково обґрунтованого характеру, відображаючи фактичні досягнення педагога.

Таблиця 2.6

**Посадові обов'язки керівників закладів вищої освіти з управління
якістю професійної діяльності викладачів**

Ректор закладу вищої освіти	Керівник відділу кадрів	Головний бухгалтер	Проректори	Завідувачі кафедр
- призначає на посаду; - створює сприятливі умови для високо-якісної роботи; - контролює результати діяльності; - затверджує протокол атестаційної справи	- знайомить з наказом; - здійснює моніторинг соціального заохочення; - розробляє спільно з викладачем: план-графік стажування та перспективний план розвитку професійної кар'єри	- здійснює моніторинг економічного стимулювання	контролюють якість педагогічної діяльності за основними напрямками: навчальна, виховна, організаційно-управлінська, громадсько-педагогічна, навчально-методична	- створюють умови для задоволення професійних потреб, інтересів та мотивів; - здійснюють моніторинг психолого-педагогічного стимулювання

Вагомим чинником у формуванні остаточного управлінського рішення виступають кваліметричні стандарти оцінювання, оброблення яких здійснюється у центрі діагностики й аналізу, проте їх первинний збір покладається на заступників керівника закладу вищої освіти, відповідальних за визначені напрями професійної діяльності викладачів [91]. Саме така система збору й аналізу показників забезпечує відповідність оцінювання принципам об'єктивності й системності.

Управління якістю професійної діяльності викладачів у закладі вищої освіти реалізує керівник академії, який створює організаційні, мотиваційні та матеріально-технічні умови, необхідні для забезпечення високої продуктивності праці, творчого розвитку викладацького складу та студентів.

Згідно з даними табл. 2.6, посадові обов'язки керівників закладів вищої освіти у сфері управління якістю професійної діяльності педагогів розподіляються таким чином.

Завідувачі кафедр забезпечують:

- а) здійснення моніторингу якості організаційно-управлінської компоненти педагогічної діяльності за відповідними параметрами;
- б) контроль за наявністю та якістю виконання плану роботи циклової комісії;
- в) спостереження за участю викладачів у роботі органів державно-громадського управління;
- г) контроль за застосуванням сучасних форм організації навчальних і виховних занять;
- д) стимулювання розробки нових форм організації навчально-виховного процесу.

Заступник керівника академії з навчальної роботи відповідає за:

- а) моніторинг навчально-методичної компоненти педагогічної діяльності викладачів за визначеними параметрами;
- б) контроль наявності планів навчального навантаження, дидактичних і науково-методичних матеріалів;
- в) контроль участі викладачів у редакційній діяльності фахових видань, професійних конкурсах і виставках;
- г) оцінювання застосування технічних, комп'ютерних і телекомунікаційних засобів навчання;
- д) створення умов для розробки авторських навчально-методичних і науково-методичних матеріалів;
- е) реалізацію плану роботи з бібліотечними фондами;

є) участь викладачів у стажуваннях, творчих об'єднаннях, навчально-методичних та наукових семінарах і конференціях;

ж) упровадження перспективного педагогічного досвіду;

з) створення умов для розробки освітніх інновацій.

Заступник керівника академії з виховної роботи організовує:

а) моніторинг виховної компоненти професійної діяльності викладачів;

б) контроль за наявністю планів виховної роботи та навчально-методичних матеріалів;

в) участь викладачів у виховних заходах закладу освіти й поза його межами, а також у роботі циклових комісій та інноваційних освітніх проєктах;

г) використання технічних, комп'ютерних і телекомунікаційних засобів у процесі організації виховних заходів;

д) розробку авторських планів і сценаріїв виховних заходів.

Заступник керівника академії з виробничої роботи забезпечує:

а) моніторинг громадсько-педагогічної компоненти професійної діяльності;

б) контроль за наявністю плану співпраці з установами та організаціями, що сприяють формуванню професійних умінь і навичок студентів;

в) участь викладачів у громадсько-державному управлінні закладом освіти;

г) використання різних форм організації виробничої практики студентів;

д) розробку нових форм співпраці з іншими організаціями.

Упорядкований розподіл обов'язків дозволив визначити пріоритетні управлінські функції в системі забезпечення якості професійної діяльності викладачів: оцінювання, стимулювання та фандрайзинг (пошук ресурсів і фінансової підтримки) [61].

Характеристика основних функцій

1. Функція оцінювання

Функція оцінювання професійної діяльності викладачів є фундаментальною складовою управління якістю. Теорія оцінної діяльності, що лежить в її основі, розглядається як ключова методологічна компонента

експертизи, сутність якої полягає у зіставленні оцінюваних показників із прийнятими стандартами. Усі елементи оцінної діяльності підпорядковані аналізу, діагностиці та прогнозуванню подальшого розвитку педагогічного процесу.

У межах управління оцінювання належить до функції контролю, оскільки воно покликане визначати рівень ефективності виконання працівниками своїх обов'язків та досягнення ними організаційних цілей. Згідно з теорією менеджменту, воно є завершальним етапом педагогічного вимірювання [87].

Оцінювання завершується встановленням оцінки, тобто «ціннісного судження, будь-якого висловлювання, що містить позитивне чи негативне ставлення до чогось чи когось». У моделі, запропонованій нами, оцінювання використовується як механізм визначення рівня виконання викладачем своїх посадових обов'язків або професійного стандарту, що є основою для об'єктивного стимулювання.

2. Функція стимулювання

Функція стимулювання розглядається як сукупність механізмів, що використовують різні види стимулів, класифікованих таким чином:

- за формою реалізації (матеріальні, моральні, соціальні);
 - за характером впливу (позитивні та негативні стимули);
 - за формою винагороди (грошові та негрошові);
 - за силою впливу (прямі та опосередковані);
 - за суб'єктами стимулювання;
 - за об'єктами стимулювання;
 - за результатами діяльності (за якість, продуктивність, інтенсивність праці);
- організаційно-економічні стимули, які охоплюють механізми розподілу доходів [88].

Термін “stimulus” у перекладі з латини означає палицю з гострим кінцем, тобто знаряддя примусу. У сучасній науковій інтерпретації стимул

визначають як зовнішній вплив, що спричиняє зміну психічних станів людини й виступає причиною певної дії. Він не тотожний мотиву, хоча за певних умов може трансформуватися у нього.

3. Функція фандрайзингу

Функція фандрайзингу пов'язана з пошуком додаткових ресурсів і підтримки для розвитку професійної діяльності педагогів. Ефективність системи стимулювання зростає за умови не лише застосування кваліметричної технології об'єктивного оцінювання діяльності викладачів, а й упровадження керівниками інструментів залучення ресурсів.

Технологічна складова моделі

Технологічна складова розробленої моделі охоплює технологію кваліметричного оцінювання професійної діяльності викладачів за основними її видами, а також систему матеріального та морального стимулювання, диференційовану відповідно до рівня управління та якості виконання професійних функцій.

Показники навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної та навчально-методичної діяльності викладачів відіграють ключову роль в оцінюванні якості їхньої роботи. Максимальні значення цих показників свідчать про високий рівень професійної діяльності. На сучасному етапі такі вимірювання здебільшого здійснюються за допомогою кваліметрії — наукового методу кількісного оцінювання якості. За твердженнями вітчизняних і зарубіжних науковців (Г.Г. Азгальдов, Є.К. Марченко, Н.М. Розенберг, В.Т. Циба) кваліметрія дає можливість комплексно вирішувати це завдання [2].

В.С. Черепанов визначає кваліметрію як наукову дисципліну, що досліджує методологію й проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів — предметів, явищ чи процесів. Принципи кваліметрії, а також особливості її використання в педагогічній практиці докладно розкрито в роботах О.Л. Ануфрієвої, Г.А. Дмитренка, Г.В.

Сльникової, В.В. Олійника, З.В. Рябової та інших учених. У роботах В.В. Олійника й Г.А. Дмитренка [27] подано вісім основних принципів кваліметрії, які визначають її теоретичні засади та методичні можливості, включаючи складність структури якості, ієрархічність властивостей, багаторівневість показників, необхідність урахування вагомості, застосування абсолютних та відносних показників, а також можливість побудови комплексних функцій якості.

У нашому дослідженні кваліметричний підхід став основою для розроблення інструментарію кількісного оцінювання професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти за п'ятьма її основними компонентами (навчальною, виховною, організаційно-управлінською, громадсько-педагогічною, навчально-методичною) з урахуванням професійних потреб, інтересів і мотивів педагогічних працівників.

Оцінювання професійної діяльності викладачів як управлінську функцію реалізують заступники керівника університету та завідувачі кафедр, кожен із яких відповідає за певну складову професійної діяльності. Зокрема:

- навчальну й навчально-методичну діяльність оцінює заступник керівника університету з навчальної роботи;
- виховну — заступник керівника з виховної роботи;
- організаційно-управлінську — заступник з виробничої роботи;
- громадсько-педагогічну — керівник відділу кадрів разом із головою профспілки та завідувачами кафедр (табл. 2.7–2.10).

З таблиці 2.6 випливає, що рівень навчальної діяльності викладача визначається якістю підготовки навчально-методичних комплексів з дисципліни; використанням активних та інтерактивних методів навчання; наявністю дидактичних матеріалів; розробкою авторських спецкурсів, факультативів, гуртків; участю в професійних конкурсах і виставках. Залежно від ступеня реалізації цих показників навчальна діяльність може характеризуватися високим, достатнім або недостатнім рівнем.

Якщо коефіцієнт навчальної діяльності, визначений за кваліметричним методом, перебуває в інтервалі від 0 до 0,33, діяльність розцінюється як недостатня; якщо ж у межах 0,66–1,0 — вона вважається високоякісною.

Згідно з таблицею 2.7, рівень виховної діяльності викладача залежить від якості розроблення виховних заходів; участі в дорадчих органах управління інститутом; участі в масових інститутських заходах; залучення до інноваційних освітніх програм і проєктів; а також від створення відповідного естетичного середовища.

Таблиця 2.7

Кваліметрична модель оцінювання навчальної діяльності викладачів
закладів вищої освіти

Фактори	Вагомість факторів	Параметри факторів	Значущість параметрів
1	2	3	4
1. Рівень розробленості навчально-методичних комплексів	0.2	1. Розробка відповідає державним стандартам (виконана на паперових та електронних носіях), є доступною для студентів 2. Навчально-методичний комплекс розроблено частково, але він є доступним для студентів 3. Навчально-методичний комплекс розроблено частково і він не доступний для студентів	1,0 0,5 0,0
2 Рівень застосування активних та інтерактивних форм, методів і засобів навчання	0.2	1. Навчальні заняття, в основному, проходять із застосуванням комп'ютерних та комунікаційних технологій 2. Навчальні заняття в основному проходять у формі семінарів, тренінгів тощо 3. Застосування активних форм і методів навчання не є системним, а є ситуативним	1.0 0,5 0,0
3. Рівень підготовки дидактичних матеріалів	0.2	1. Дидактичний матеріал розроблений на паперових та електронних носіях 2. Дидактичний матеріал розроблений на паперових носіях, але має естетичний вигляд 3. Дидактичний матеріал розроблений на паперових носіях, але не має естетичного вигляду	1,0 0,5 0,0
4. Рівень розробленості	0.2	1. Розроблена програма спецкурсу (факультативу, гуртку) видана через	1,0

програми авторського спецкурсу (факультативу, гуртку)		видавництво і є бібліотечним фондом технікуму 2. Розроблена програма лише затверджена на засіданні циклової комісії 3. Розроблена програма не проходила рецензування	0,5 0,0
5. Рівень участі у професійних конкурсах і виставках.	0.2	1. Викладач є учасником міжнародних і державних професійних конкурсів і виставок 2. Викладач є учасником загально академічних професійних конкурсів і виставок 3. Викладач не бере участі у професійних конкурсах і виставках	1,0 0,5 0,0

Водночас рівень навчальної діяльності викладачів безпосередньо визначається такими показниками, як якість застосування активних та інтерактивних форм, методів і засобів навчання; повнота й професійність підготовки дидактичних матеріалів; ступінь розробленості авторських спецкурсів. Усі ці параметри виступають індикаторами професійної майстерності, що підлягають системному вимірюванню.

Згідно з кваліметричною методикою, коефіцієнт навчальної діяльності може набувати різних значень залежно від рівня реалізації зазначених компонентів. Якщо величина коефіцієнта перебуває в інтервалі від «0» до «0,33», така діяльність кваліфікується як недостатня. Натомість значення у межах від «0,66» до «1,0» свідчать про високий рівень навчальної роботи викладача, що відображає її результативність, якість та відповідність установленим професійним стандартам.

Таблиця 2.8.

Кваліметрична модель оцінювання виховної діяльності викладачів
закладів вищої освіти

Фактори	Вагомість факторів	Параметри факторів	Значущість параметрів
1. Рівень розробленості виховних заходів з навчальної дисципліни	0.2	1. Виховний захід з навчальної дисципліни є традиційним у академії	1,0
		2. Виховний захід з навчальної дисципліни розроблено і затверджено на Вченій раді	0,5
		3. Виховний захід з навчальної дисципліни не проводиться	0,0
2 Рівень участі в дорадчих органах управління академією	0.2	1. Участь у роботі навчально-методичної ради академії	1.0
		2. Участь у роботі органів студентського самоврядування	0,5
		3. Відсутність участі в роботі дорадчих органах управління академії	0,0
3. Рівень участі в масових заходах, які проводяться в академією	0.2	1. Практично в усіх масових заходах академії бере активну участь	1,0
		2. Лише а деяких масових заходах академії взято активну участь	0,5
		3. Практично не бере активної участі в масових заходах академії	0,0
4. Рівень участі в інноваційних освітніх проектах	0.2	1. Бере участь у міжнародних освітніх інноваційних проектах. і програмах	1,0
		2. Бере участь у державних і локальних освітніх інноваційних проектах і програмах	0,5
		3. Не бере участі в освітніх інноваційних проектах і програмах	0,0
5. Рівень створення естетичних умов виховного заходу	0.2	1. Високий	1,0
		2. Середній	0,5
		3. Низький	0,4

Як свідчать дані таблиці 2.8 (див. табл. 2.8), рівень виховної діяльності викладача визначається низкою ключових показників. До них належать: якість розроблення виховних заходів відповідно до змісту навчальної дисципліни; активність у роботі дорадчих органів управління академією; участь у масових загальноінститутських заходах; залучення до інноваційних освітніх проектів і програм. Важливим чинником також виступає створення належних

естетичних умов для проведення виховного заходу, що забезпечує його високу педагогічну результативність. Таблиця 2.9

Кваліметрична модель оцінювання організаційно-управлінської діяльності викладачів закладів вищої освіти

Фактори	Вагомість факторів	Параметри факторів	Значущість параметрів
1. Рівень застосування різних форм організації аудиторних і поза аудиторних занять	0.2	1. Застосовуються варіативні очні й дистанційні форми організації занять	1,0
		2. Застосовуються варіативні очні форми організації занять	0,5
		3. Застосовуються традиційні форми організації занять.	0,0
2. Рівень залучення до органів управління закладом освіти	0.2	1. Член адміністративної ради	1.0
		2. Член преміальної (тендерної, заохочувальної тощо) комісії.	0,5
		3. Член предметної комісії	0,0
3. Рівень залучення до роботи у цикловій комісії	0.2	1. Голова циклової комісії	1,0
		2. Старший викладач	0,5
		3. Викладач-спеціаліст	0,0
4. Рівень активності в роботі відділення	0.2	1. Заступник голови ради факультету	1,0
		2. Член ради факультету	0,5
		3. Запрошується на засідання ради факультету	0,0
5. Рівень розробленості форм навчальних занять	0.2	1. Активне застосування ігрових та тренінгових форм навчальних занять	1,0
		2. Активне застосування ігрових і семінарських форм навчальних занять.	0,5
		3. Епізодичне застосування активних форм навчальних занять	0,0

Як свідчать дані таблиці 2.9 (див. табл. 2.9), рівень організаційно-управлінської діяльності викладача зумовлюється сукупністю якісних показників. Передусім він залежить від рівня застосування педагогом різних форм організації аудиторних і позааудиторних занять; від ступеня його залучення до роботи органів управління закладом освіти; від участі у діяльності відділення та активності в реалізації його завдань. Крім того,

важливим критерієм є міра розробленості сучасних форм проведення навчальних занять, що відображає управлінську та організаційну компетентність викладача.

Таблиця 2.10

Кваліметрична модель оцінювання громадсько-педагогічної діяльності викладачів закладів вищої освіти

Фактори	Вагомість факторів (B1–B5)	Параметри факторів	Значущість параметрів (K1–K5)
1. Рівень залучення до громадсько-педагогічних формувань всередині закладу освіти	0.2	1. Лідер творчого об'єднання викладачів 2. Учасник громадсько-педагогічних формувань викладачів 3. Учасник різних науково-методичних заходів	1,0 0,5 0,0
2 Рівень залучення до громадсько-педагогічної діяльності галузі	0.2	1. Один із лідерів державних та регіональних громадсько-педагогічних акцій 2. Активний учасник громадсько-педагогічних акцій різних рівнів 3. Учасник громадсько-педагогічних акцій	1,0 0,5 0,0
3. Рівень активності в роботі органів управління закладом освіти	0.2	1. Активний у підготовці питань, що заслуховуються на засіданні Вченої ради академії 2. Активний учасник педагогічної ради 3. Пасивний на засіданнях Вченої ради академії	1,0 0,5 0,0
4. Рівень активності в роботі з представниками громадськості	0.2	1. Ініціатор проведення різних зустрічей з представниками вітчизняної і зарубіжної громадськості. 2. Активний учасник у проведенні переговорів з різними представниками вітчизняної і зарубіжної громадськості. 3. Пасивний при проведенні заходів із запрошенням представників громадськості	1,0 0,5 0,0
5. Рівень залучення до діяльності циклової комісії	0.2	1. Ініціатор різних навчально-методичних акцій всередині циклової комісії 2. Активний учасник засідання предметної комісії 3. Пасивний учасник засідання предметної комісії	1,0 0,5 0,0

Зміст таблиці 2.10 (див. табл. 2.10) засвідчує, що рівень громадсько-педагогічної діяльності викладача закладу вищої освіти визначається низкою

важливих чинників. Передусім він залежить від ступеня залучення викладача до громадсько-педагогічних формувань, створених у межах закладу освіти; від участі у громадсько-педагогічній діяльності на рівні галузі; від активності у роботі органів управління закладом освіти; від результативності взаємодії з представниками громадськості. Крім того, значущим показником виступає участь викладача у діяльності відділення та циклової комісії, що відображає його включеність у колективні форми професійної взаємодії.

Таблиця 2.11.

**Кваліметрична модель оцінювання навчально-методичної діяльності
викладачів закладів вищої освіти**

Фактори	Вагомість факторів	Параметри факторів	Значущість параметрів
1. Рівень користування бібліотечними фондами	0.2	1. Активний читач бібліотеки, користувач електронних бібліотек, автор власних науково-методичних і наукових матеріалів 2. Активний читач бібліотеки 3. Середньостатистичний запит літератури з бібліотечного фонду ВНЗ	1,0 0,5 0,0
2 Рівень активності в роботі творчих об'єднань викладачів	0.2	1. Керівник творчого об'єднання 2. Активний учасник творчих об'єднань викладачів 3. Інколи бере участь в роботі творчих об'єднань викладачів	1.0 0,5 0,0
3. Рівень проходження стажування	0.2	1. Вибір престижного закладу освіти для стажування і виконання чітко поставленого завдання 2. Вибір будь-якого закладу освіти для проходження стажування і виконання поставленого завдання 3. Вибір будь-якого закладу освіти для проходження стажування	1,0 0,5 0,0
4. Рівень участі в різних навчальних та навчально-методичних заходах	0.2	1. Автор постійно діючих навчальних і навчально-методичних заходів 2. Активний учасник навчальних і навчально-методичних заходів 3. Пасивний учасник навчальних і навчально-методичних заходів	1,0 0,5 0,0
5. Рівень застосування вітчизняного і зарубіжного досвіду	0.2	1. Активне застосування вітчизняного і зарубіжного досвіду та його розповсюдження 2. Системне застосування деяких елементів вітчизняного і зарубіжного досвіду 3. Застосування елементів вітчизняного і зарубіжного досвіду	1,0 0,5 0,0

Як свідчать дані таблиці 2.11 (див. табл. 2.11), рівень навчально-методичної діяльності викладачів визначається низкою взаємопов'язаних параметрів. До них належить інтенсивність та якість використання матеріалів бібліотечних фондів і ресурсів Інтернет; активність у роботі творчих об'єднань викладачів; участь у різних формах стажування; залучення до навчальних, наукових і науково-методичних заходів; а також ступінь застосування вітчизняного та зарубіжного педагогічного досвіду. Усі ці показники відображають методичну культуру педагога й рівень його готовності до інноваційної та науково-методичної діяльності у закладі вищої освіти.

У кваліметричних таблицях (табл. 2.7–2.11) оцінювання професійної діяльності викладача подається у вигляді середньозваженої арифметичної залежності, що обчислюється за формулою:

$$k_1 = B_1 * K_1 + B_2 * K_2 + B_3 * K_3 + B_4 * K_4 + B_5 * K_5,$$

де:

k_1 — рівень педагогічної діяльності за певним компонентом;
 $B_1 - B_5$ — коефіцієнти вагомості відповідних факторів, виражені у частках одиниці (у представленій моделі усі фактори є рівноважними та мають вагомість 0,2);

$K_1 - K_5$ — значущість параметрів педагогічної діяльності.

У кожній кваліметричній таблиці професійна діяльність викладача оцінюється за п'ятьма факторами, рівними за вагомістю. Вибір саме п'яти факторів ґрунтується на результатах дослідження А. І. Підласого, який обґрунтував оптимальність такої кількості параметрів для об'єктивного педагогічного вимірювання.

Перед керівниками закладів вищої освіти — проректорами, завідувачами кафедр, кожен із яких оцінює “свого” викладача в межах закріпленого напрямку — ставилося завдання підкреслити відповідні позиції у кваліметричних таблицях щодо кожного педагога. Після цього керівник

центру діагностики й аналізу професійної діяльності викладачів переносив отримані дані у формулу, здійснював оброблення таблиць і визначав рівень якості професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти за окремими компонентами на конкретному етапі роботи.

Під час розгляду матеріалів комісією з преміювання, а також комісією з морального і матеріального заохочення отримані середні арифметичні значення співвідносяться з еталонними показниками. На підставі цього діяльність викладача класифікується як творча, висока, достатня або недостатня.

Загальна характеристика діяльності педагогічних працівників визначається інтегральним коефіцієнтом якості професійної діяльності (**K**), який є середнім арифметичним коефіцієнтів усіх п'яти компонентів (k_1, k_2, k_3, k_4, k_5). Якщо значення **K** є низьким, економічні стимули не застосовуються; якщо високим — викладач отримує як матеріальне заохочення від адміністрації, так і додаткові моральні, психологічні та економічні стимули; у випадку середнього значення — передбачено застосування лише матеріальних стимулів.

Для реалізації цієї технології стимулювання результати моніторингу якості професійної діяльності педагогів передаються комісіям, що відповідають за преміювання, матеріальне й моральне заохочення. До складу комісії з морального й матеріального стимулювання входять представники адміністрації, члени профспілкового комітету, головний бухгалтер і начальник відділу кадрів.

В експериментальній групі, окрім комісії з преміювання, функціонує також комісія з морального та матеріального стимулювання викладачів. Вона здійснює розгляд можливості надання заохочувальних премій і моральної підтримки за таким алгоритмом:

а) установа заохочувальної премії у розмірі середньої заробітної плати за таких обставин:

- з нагоди ювілейних дат (50, 55, 60 років);
 - до визначних свят;
 - за ініціативне та творче виконання поставленого завдання;
 - за виконання особливо важливих і термінових робіт, пов'язаних із організацією навчального процесу;
 - за ліквідацію наслідків аварій;
 - за виконання термінових робіт у несприятливих умовах;
 - за проведення масштабних загальноінститутських заходів;
 - у разі звільнення у зв'язку з виходом на пенсію;
- б) здійснення моральної підтримки, що включає:
- усну або письмову подяку керівника;
 - спеціальні інформаційні повідомлення (спецвипуски журналів і газет, проведення “творчого вечора”, розміщення на “дошці пошани”, офіційні оголошення тощо).

У межах упровадження мотиваційного менеджменту в закладах вищої освіти відбулася суттєва трансформація роботи керівника відділу кадрів. Перед ним поставлено нові завдання, які передбачають прогнозування кар'єрного розвитку викладачів та забезпечення системності їхнього професійного зростання. Однією з головних форм такого зростання є самоосвіта, що полягає у цілеспрямованому збагаченні інтелектуального потенціалу педагога через вивчення фахової літератури, участь у наукових та науково-практичних конференціях, відвідування професійних виставок, роботу над науковими темами та інші форми професійного саморозвитку.

Таблиця 2.12.

Перелік форм матеріального і морального заохочення викладачів
експериментального закладу вищої освіти

Матеріальні	Моральні
- премія за особистий внесок у загальні результати роботи, активну громадську, трудову діяльність, методичне забезпечення, відсутність порушень трудової дисципліни - премія, пов'язана з ювілейними датами; відрядження за кордон - фінансові витрати для придбання навчальної та науково-методичної літератури - одноразова допомога - навчання за кошти організації - санаторно-курортне лікування, оздоровлення в спеціалізованих оздоровчих закладах, у тому числі дитячих - доплата за наукові ступені, вчені звання - надбавки за стаж педагогічної роботи - стажування, підвищення кваліфікації - компенсація та доплата, надбавки, премії - соціальна відпустка	- почесні грамоти організації

Таким чином, теоретичне обґрунтування мети, цілей і завдань управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти на засадах менеджменту та мотивації праці дало можливість здійснити низку послідовних управлінських кроків. Зокрема, було забезпечено чіткий і функціонально виправданий розподіл посадових обов'язків між керівниками експериментальної групи викладачів, що стосувався оцінювання рівня їхньої професійної діяльності за основними компонентами на кваліметричній основі; введено до структури управління закладом освіти центр діагностики й аналізу професійної діяльності викладачів; модернізовано функції керівника відділу кадрів (відділу з роботи з персоналом); створено громадсько-державні комісії стимулювання професійної діяльності педагогів; розроблено технологію стимулювання викладачів, орієнтовану на забезпечення їхнього професійного та кар'єрного зростання.

Висновки до 2 розділу

Управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти необхідно розглядати як свідоме, цілеспрямоване та своєчасне внесення змін у діяльність педагогічних працівників у визначеному напрямі. Саме тому для діагностики сучасного стану та визначення основних проблем управління якістю професійної діяльності викладачів було проведено констатувальний експеримент.

З метою отримання всебічної та об'єктивної інформації щодо стану управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти нами розроблено методику визначення прояву складових професійної діяльності (мотиваційно-ціннісної, когнітивно-процесуальної та рефлексивної). Ця методика включала комплекс методів — анкетування, опитування, бесіду, аналітичне опрацювання та математичну обробку кількісних даних. Сукупність таких підходів дала змогу отримати емпіричні дані щодо рівня сформованості кожного з компонентів управлінської діяльності сучасного керівника.

Отримані результати засвідчили таке:

- щодо мотиваційно-ціннісного компонента: 15% респондентів продемонстрували високий рівень управління якістю професійної діяльності викладачів, 46% — середній, 39% — низький;
- щодо когнітивно-процесуального компонента: отримано переважно низькі показники, зокрема високий рівень встановлено у 7% опитаних, середній — у 35%, а низький — у 58% керівників;
- щодо рефлексивного компонента: високий рівень зафіксовано у 12% випадків, середній — у 53%, низький — у 35% респондентів.

У кількісному вимірі рівень управління якістю професійної діяльності викладачів ХДАФК розподілився таким чином: високий рівень встановлено у 11% керівників кафедр, середній — у 44%, низький — у 45%.

Отримані дані переконливо демонструють відсутність системної та цілеспрямованої роботи з підвищення рівня професійної діяльності педагогічних працівників, а також свідчать про недостатню компетентність керівників у питаннях мотивації праці та менеджменту. Це, у свою чергу, зумовлює потребу внесення відповідних змін у зміст програм їхнього професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

За відсутності таких змін можливі такі негативні наслідки:

- зростання плинності кадрів;
- зниження рівня виконавської дисципліни, професіоналізму персоналу, ініціативності та морального духу колективу;
- обмежені можливості кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації;
- погіршення якості праці;
- виникнення організаційної плутанини та проблем у системі управління персоналом.

З огляду на результати констатувального етапу дослідження виникла нагальна потреба в теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці моделі управління якістю професійної діяльності викладачів, побудованої на сучасних теоріях управління та мотивації трудової діяльності. Така модель має забезпечити виконання актуальних завдань, що постають перед керівником і закладом вищої освіти загалом.

РОЗДІЛ 3.

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ МЕНЕДЖМЕНТУ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

3.1. Результативність застосування розробленої моделі

Впродовж останнього десятиліття в Україні значно зросла увага до теорії управління якістю будь-яких процесів, що набуває особливої ваги у сферах освіти й науки як ключових напрямів суспільного розвитку. У процесі реформування національної системи освіти особлива роль належить вищій освіті, де визначальним чинником є належний рівень наукової діяльності. Саме науково-педагогічні працівники покликані забезпечувати наукову складову, інтегруючи її з навчально-виховним процесом. Таке поєднання сприяє підвищенню якості освітнього процесу, розвитку партнерської взаємодії зі студентами та створенню конкурентоспроможного інтелектуального продукту.

У межах нашого дослідження важливою є роль керівників закладів вищої освіти, які мають усвідомлювати значення мотиваційного менеджменту як сучасного наукового напрямку, що забезпечує ефективне управління ресурсами з урахуванням потреб і інтересів педагогічних працівників.

Перевірка результативності розробленої моделі здійснювалася під час експериментального дослідження. До експерименту було залучено дві групи викладачів: 20 педагогів факультету фізичної реабілітації та інформатики ХДАФК, які склали експериментальну групу, та 20 викладачів факультету спортивних ігор та одноборств, що утворили контрольну групу. На етапі

формувального експерименту встановлено, що рівні навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної та навчально-методичної діяльності викладачів експериментальної групи перевищують відповідні показники контрольної групи в середньому на 0,33 (табл. 3.1).

Як видно з таблиці 3.1, найбільший приріст зафіксовано за навчальною компонентою професійної діяльності викладачів експериментальної групи — 0,50. На другому місці перебувають виховна та навчально-методична компоненти, прирости яких становлять відповідно 0,38 і 0,40. За організаційно-управлінською та громадсько-педагогічною компонентами прирости дещо нижчі — 0,28 і 0,34 відповідно (рис. 3.1).

Узагальнений показник якості професійної діяльності викладачів експериментальної групи зріс на 0,38, що підтверджує дієвість запропонованої моделі управління якістю професійної діяльності педагогічних працівників.

Таблиця 3.1

Зміна показника рівня професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти

Значення показника	До експерименту		Після експерименту	
	СЮ (контр.)	ФРІ (експер.)	СЮ (контр.)	ФРІ (експ)
К навч.	0,31	0,32	0,41	0,82
К вих..	0,35	0,35	0,35	0,73
К орг.-упр.	0,24	0,26	0,29	0,54
К гром.-пед.	0,21	0,21	0,28	0,55
К наук.-досл.	0,21	0,24	0,30	0,64
К сер. ар.	0,26	0,28	0,33	0,66

Зазначений приріст узагальненого показника якості професійної діяльності викладачів став можливим завдяки створенню сукупності сприятливих умов для задоволення їхніх професійних потреб, інтересів і

домінувальних мотивів. Ідеться про комплекс соціально-психологічних, економічних та організаційних чинників, які були цілеспрямовано впроваджені в закладі вищої освіти.

До **соціально-психологічних умов** насамперед належать: формування постійно діючих комісій із преміювання та морального й матеріального стимулювання викладачів; запровадження чіткого розподілу функціональних обов'язків між керівниками закладу вищої освіти щодо управління якістю діяльності педагогічних працівників за всіма її основними видами.

Серед **економічних умов** визначальним стало активне залучення викладачів до інноваційних освітніх проєктів (їхня частка зросла з 14% до 23% протягом періоду експерименту), а також збільшення обсягів інвестиційних надходжень на розрахунковий рахунок закладу освіти. Співвідношення інвестиційних коштів до державного фінансування підвищилося з 2% до 7%, що засвідчує розширення фінансових можливостей закладу та підсилення матеріально-ресурсної бази.

До **організаційних умов** віднесено: створення в структурі закладу центру діагностики й аналізу професійної діяльності викладачів; модернізацію функцій керівника відділу кадрів; формування органів державно-громадського управління та розвиток студентського самоврядування як важливого елемента демократизації управлінських процесів.

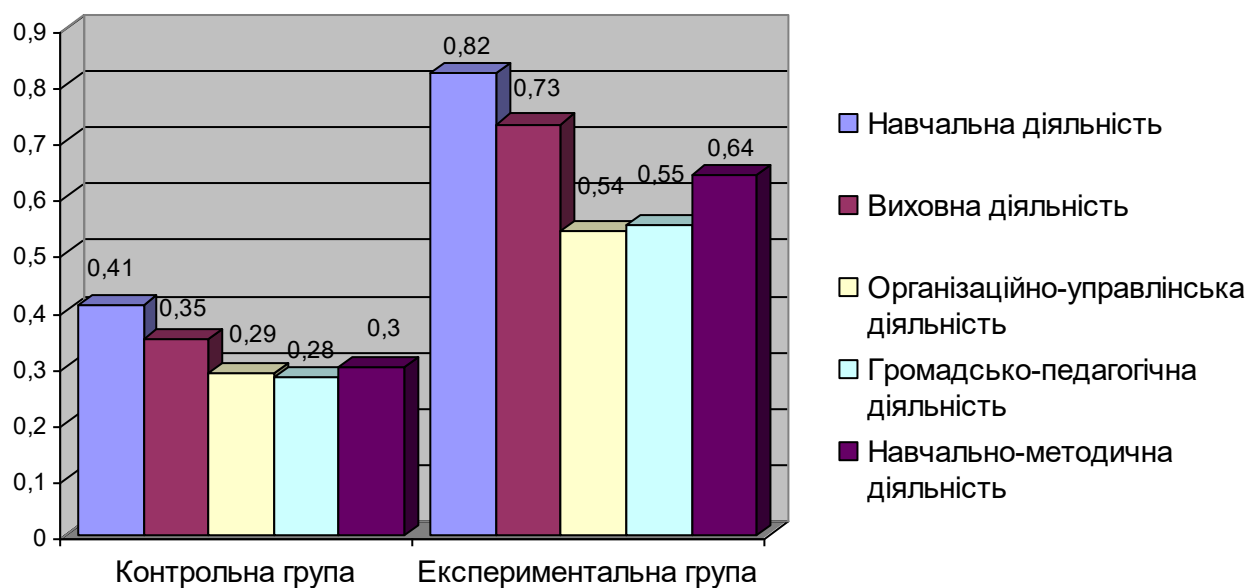


Рис. 3.1. Показники рівнів якості професійної діяльності викладачів (після експерименту)

У результаті впровадження розробленої моделі управління якістю професійної діяльності викладачів в експериментальній групі зафіксовано низку суттєвих позитивних зрушень. Показник якості професійної діяльності зріс з 0,28 до 0,66, що свідчить про перехід від низького рівня до достатнього. Аналогічно збільшився і показник задоволення професійних потреб та інтересів викладачів — з 0,24 до 0,43, тобто з недостатнього до достатнього рівня. Також зафіксовано покращення низки важливих характеристик навчального процесу: зріс рівень якості навчання студентів (з 69% до 73%), підвищилась їх участь в органах самоврядування (з 5% до 15%); 27% випускників продовжили навчання, 34% залучені до роботи в малій академії наук; відсів студентів скоротився до 2%, а набір студентів збільшився на 15%. Одночасно підвищився рейтинг закладу освіти за основними показниками діяльності, що включають успішність студентів, кількість вступників, матеріально-технічний стан, розвиток бібліотечного фонду, зростання парку комп'ютерної техніки та інших засобів навчання. Додатково створено низку громадських комісій викладачів, що працюють над вирішенням актуальних питань освітнього процесу.

На відміну від цього, контрольна група не продемонструвала суттєвих змін: показники професійної діяльності викладачів залишилися на низькому рівні; преміальний фонд для стимулювання якості професійної роботи не був сформований; рівень якості навчання студентів залишився незмінним; також не відбулося змін у рейтингу та ліцензійному обсязі закладу протягом експерименту. Порівняння виявило істотну різницю між експериментальною та контрольною групами: зростання рівня якості професійної діяльності викладачів в експериментальній групі на 38% та підвищення рівня задоволення їхніх професійних потреб і інтересів на 19% помітно контрастують із відповідними показниками контрольної групи — 5% і 9%. Ці дані підтверджують: рівень якості професійної діяльності викладачів за всіма її основними компонентами прямо залежить від ефективності управління та створення соціально-психологічних, економічних і організаційних умов, що забезпечують підтримку діяльності педагогічних працівників.

Установлені відмінності між експериментальною та контрольною групами є принциповими: рівень професійної педагогічної діяльності викладачів в експериментальній групі вищий на 0,33, а також значно більшими є масштаби освітніх проєктів, кількість студентських гуртків, факультативів та органів студентського самоврядування. На підставі отриманих даних визначено основні критерії управління якістю професійної діяльності викладачів. До них належать: підвищення результативності навчально-виховного процесу за такими ключовими показниками, як успішність, участь у гуртковій роботі, залученість у проєктну діяльність, активність у студентському самоврядуванні; підвищення рівня професійної діяльності викладачів за всіма її компонентами (навчальною, виховною, громадсько-педагогічною, організаційно-управлінською та навчально-методичною), що визначається через ступінь їхньої активності у роботі управлінських і громадсько-педагогічних структур, а також участь у навчально-методичній та проєктній діяльності; створення економічних, організаційних та психолого-педагогічних умов, які забезпечують

задоволення професійних потреб, інтересів і мотивів викладачів шляхом удосконалення організаційної структури управління, перерозподілу функціональних обов'язків керівників, розробки технологій кваліметричного оцінювання професійної діяльності та системи морального і матеріального стимулювання.

Поняття управління, керівництва і менеджменту формують єдиний синонімічний ряд. Управління визначається як цілеспрямована взаємодія керуючої і керованої підсистем, спрямована на досягнення визначеної мети. Керувати означає організовувати діяльність підлеглих, тоді як менеджмент трактується як спосіб ефективної взаємодії з людьми, майстерність управляти, сучасна управлінська філософія, пов'язана з особистістю керівника. Ефективний менеджмент ґрунтується на гармонійному поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей, особистісних установок, очікувань і потреб працівника з цілями організації. Працівник, який поділяє цілі та цінності організації, здатен самостійно формулювати завдання, знаходити шляхи їх реалізації, здійснювати самоконтроль, переходячи від зовнішнього мотивування до самомотивації. Самомотивація виникає за умови задоволення базових потреб працівника, високої культури організації, реального самоуправління. Менеджер має формувати позитивні мотиви у співробітників, створюючи відповідне ситуаційне поле, яке стимулює виконання очікуваних дій.

Керівник повинен дослідити мотиваційний профіль своїх співробітників, відповідаючи на запитання: «Де і яким чином найефективніше за допомогою ситуації та завдань спонукати працівника до діяльності?» Він зобов'язаний володіти системою зовнішніх стимулів, що сприяють появі позитивних мотивів до праці. Проте універсальних стимулів не існує: різні люди по-різному реагують на однакові стимули, а реакція однієї й тієї ж особи може змінюватися з часом. Сприйняття стимулів притуплюється, тому менеджер повинен мати різноманітний арсенал мотиваційних засобів і постійно його оновлювати.

Стиль керівництва становить фундамент мотивації та проявляється у поведінці, спілкуванні, формулюванні цілей, організації контролю, системі стимулів та стягнень. Ефективність стимулювання підвищується за умов поєднання матеріальних і моральних заохочень, таких як премії, доплати, визнання результатів праці. Важливими є форма та порядок їх отримання, оскільки психологічний вплив винагороди зростає, коли її вручає вищий керівник. Не менш значущими є атмосфера довіри, комфортні умови праці та наявність сприятливого соціально-психологічного клімату. Добрі умови праці й відчуття спільності («атмосфери єдиної сім'ї») формують відданість колективу та зміцнюють мотивацію.

Разом із тим працівник повинен бачити перспективи службового зростання. Відсутність такої перспективи часто знижує продуктивність або змінює спрямованість зусиль. Рівність і прозорість критеріїв оплати праці є необхідною умовою сприйняття системи винагород як справедливої. Професійна гордість і можливість брати участь у процесах прийняття рішень слугують додатковим мотиваційним чинником.

Уміле використання моральних та матеріальних стимулів дозволяє забезпечити високу продуктивність праці підлеглих. Покращення системи стимулювання можливе не лише за умов запровадження технологій об'єктивного кваліметричного оцінювання професійної діяльності викладачів, але й за умов оволодіння керівниками технологіями фандрайзингу — залучення додаткових ресурсів — та методами сучасного менеджменту і мотивації праці [91].

Розроблені кваліметричні таблиці оцінювання всіх основних компонентів професійної діяльності викладачів (навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної та навчально-методичної), які враховують їхні професійні потреби та інтереси і формують відповідні мотиви, засвідчили: загальний рівень якості професійної діяльності викладачів експериментальної групи підвищився з низького до середнього, а частка викладачів з високим рівнем зросла. Це стало можливим

завдяки послідовному застосуванню концепції управління якістю професійної діяльності на засадах менеджменту і мотивації праці, створенню постійно діючих комісій із морального та матеріального стимулювання, визначенню чітких функціональних обов'язків членів адміністрації у сфері оцінювання професійної діяльності викладачів та створенню в структурі закладу центру діагностики й аналізу діяльності викладачів.

Показник задоволення професійних потреб та інтересів викладачів експериментальної групи, перевірений за допомогою анкети (Додаток А), істотно зріс. Це спричинено формуванням соціально-психологічних, економічних та організаційних умов, серед яких: функціонування комісій з преміювання та морального й матеріального стимулювання викладачів; запровадження чіткої структури функціональних обов'язків адміністрації; встановлення системи моніторингу якості педагогічної діяльності за основними компонентами із застосуванням кваліметричних стандартів; створення центру діагностики й аналізу; залучення викладачів до інноваційних проєктів; отримання інвестиційних надходжень на рахунок закладу освіти.

В експериментальній групі було сформовано комплекс умов, що сприяють підвищенню якості управління професійною діяльністю викладачів. Соціально-психологічні умови відображаються у підтримці позитивного психологічного клімату, формуванні організаційної культури з використанням модульної структури та проєктно-інвестиційних технологій управління. Економічні умови характеризуються наявністю багатоканальної системи оплати праці, що стала можливою завдяки застосуванню фандрайзингу як провідного методу залучення додаткових фінансових ресурсів. Організаційні умови виявляються в забезпеченні професійного зростання викладачів шляхом створення нових структурних підрозділів у закладі освіти.

З метою забезпечення застосування розробленої моделі управління якістю професійної діяльності викладачів у ринкових умовах нами

сформовано пакет рекомендацій для керівників закладів вищої освіти. У цих рекомендаціях відображено основні вимоги до всіх учасників навчально-виховного та управлінського процесів, спрямовані на задоволення професійних потреб, інтересів і мотивів викладачів.

3.2. Рекомендації щодо сучасного управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти

Рекомендації, розроблені в межах дослідження, спрямовані на забезпечення реалізації ключових умов (організаційних, економічних та психолого-педагогічних) управління якістю діяльності викладачів закладів вищої освіти. Вони стосуються, зокрема:

- створення фонду стимулювання діяльності викладачів за якість їхньої професійної праці;
- забезпечення функціонування системи об'єктивного оцінювання діяльності викладачів різними суб'єктами управління із застосуванням кваліметричних моделей;
- підвищення рівня професіоналізму в управлінні якістю діяльності викладачів;
- формування безконфліктних умов управління діяльністю педагогічних працівників.

Розглянемо кожен із цих напрямів детальніше.

1. Створення фонду стимулювання діяльності викладачів за якість їхньої професійної діяльності.

Для формування в закладах вищої освіти фонду стимулювання викладачів за якісну професійну діяльність за основними її видами необхідним є цілеспрямований розподіл функцій між управлінськими суб'єктами:

- керівникові закладу доцільно активно сприяти розвитку фінансово-економічної діяльності шляхом залучення викладачів до проєктної

діяльності;

- головному бухгалтерові необхідно відкрити відповідні рахунки для акумулювання додаткових коштів;

- голові профспілкового комітету спільно з начальником відділу кадрів варто налагодити облік випадків морального та матеріального заохочення викладачів з метою розробки індивідуальних «паспортів кар'єрного зростання викладачів».

2. Забезпечення системи об'єктивного оцінювання діяльності викладачів закладів вищої освіти.

Задля впровадження об'єктивної системи оцінювання професійної діяльності викладачів необхідно:

- керівникові закладу створити центр моніторингу й аналізу діяльності викладачів;

- голові профспілкового комітету разом із членами преміальної комісії забезпечити прозорість процедур преміювання викладачів;

- завідувачам відділень упроваджувати кваліметричні стандарти вимірювання навчально-методичної діяльності викладачів;

- заступникам керівника використовувати кваліметричні стандарти для вимірювання основних видів професійної педагогічної діяльності викладачів за провідними напрямками роботи з метою визначення показника якості діяльності за відповідними її компонентами (навчальною, виховною, громадсько-педагогічною, організаційно-управлінською);

- керівникові центру діагностики й аналізу систематично (щоквартально) збирати кваліметричні картки вимірювання рівня якості діяльності викладачів за основними видами, здійснювати аналіз і обробку цих даних та подавати обґрунтовані пропозиції щодо преміювання й заохочення викладачів до відповідних комісій, створених у закладі вищої освіти.

3. Забезпечення професійного управління якістю діяльності викладачів.

Професійний підхід до управління якістю діяльності викладачів передбачає:

- для керівника та його заступників — проходження курсів підвищення кваліфікації з управління мотивацією діяльності викладачів;
- для викладачів — ознайомлення з теоріями мотиваційного менеджменту та мотивації праці, усвідомлення впливу професійних потреб та інтересів на формування професійних мотивів;
- для керівника центру діагностики й аналізу — опанування кваліметричних методів оцінювання якості діяльності.

4. Створення безконфліктних умов управління діяльністю викладачів.

З метою запобігання конфліктам у сфері управління діяльністю викладачів необхідно:

- керівникові закладу спільно з головою профспілки періодично інформувати педагогічний колектив про прийняті рішення щодо преміювання та заохочення викладачів;
- головам циклових комісій та завідувачам кафедр систематично обговорювати результати відкритих занять і виховних заходів, забезпечувати чітке виконання викладачами індивідуальних планів роботи за всіма видами педагогічної діяльності (навчальною, виховною, організаційно-управлінською, навчально-методичною, громадсько-педагогічною);
- керівникові центру діагностики й аналізу використовувати для обробки даних кваліметричних таблиць виключно комп'ютерні програми, які складаються керівниками підрозділів закладу освіти;
- начальникові відділу кадрів спільно з головами циклових комісій і головою профспілки систематично з'ясовувати професійні потреби, інтереси й мотиви діяльності викладачів.

Сукупність теоретичних, змістових і технологічних засад управління якістю діяльності викладачів закладів вищої освіти, покладених в основу запропонованої моделі, забезпечила підвищення низки важливих показників. Зокрема, підвищився рівень управлінської компетентності керівників у сфері менеджменту та мотивації праці; зросла якість професійної діяльності

викладачів за її основними компонентами (навчальною, виховною, організаційно-управлінською, громадсько-педагогічною, навчально-методичною); посилилася активність викладачів і студентів у проєктній діяльності та роботі органів самоврядування; покращилася якість викладання.

Отже, підходи до управління якістю професійної діяльності викладачів ґрунтуються на положенні про те, що якість як системне явище формується та підтримується шляхом розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань. До таких завдань належать:

- визначення (оцінка) рівня якості;
- планування напрямів удосконалення якості (управління якістю);
- коригування якості.

У сучасному науково-практичному дискурсі частіше вживається поняття «забезпечення якості» професійної діяльності педагогічних працівників, проте значно рідше — «управління якістю». У перспективі, на нашу думку, має утвердитися розуміння того, що провідною категорією є саме управління якістю, тобто свідомо та своєчасна її зміна у заданому напрямі. Це передбачає побудову цілісної системи механізмів і технологій управління якістю, а також впровадження керівником у власну управлінську практику сучасних наукових досягнень, передового досвіду та інноваційних підходів.

Вважаємо доцільним, з метою підвищення рівня професійної діяльності викладачів, упровадження інноваційного підходу — розвитку педагогічних кадрів на основі андрогогічного супроводу (Андрогогіка — наука про навчання дорослих). Привабливість цієї методики полягає в тому, що вдосконалення професійної діяльності здійснює доросла, самодостатня особистість, яка має певний професійний та життєвий досвід, прагне застосовувати набуті знання на практиці й усвідомлює їх цінність і необхідність. Запропонована методика включає такі етапи:

- діагностика рівня професійної компетентності викладача;

- з'ясування мотивів навчання та професійного розвитку;
- створення спільно з андрогогом індивідуальної програми професійного зростання;
- реалізація програми та захист відповідного проєкту;
- самоаналіз і аналіз власного професійного зростання.

Підвищення якості діяльності науково-педагогічних працівників у поєднанні з цілеспрямованим впливом на інші чинники ефективності функціонування закладів вищої освіти (удосконалення матеріально-технічної бази, розвиток лабораторного та аудиторного фондів, модернізація навчального й наукового обладнання, активне використання інформаційних технологій тощо) є характерною ознакою сучасного менеджменту освітньої діяльності.

Висновки до 3 розділу

За допомогою розроблених нами кваліметричних таблиць оцінювання навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної та навчально-методичної діяльності викладачів закладів вищої освіти, які враховують їхні професійні потреби, інтереси й мотиви, встановлено, що інтегральний рівень якості педагогічної діяльності у контрольних закладах освіти залишається низьким, тоді як у закладах, віднесених до експериментальних, він досягає достатнього рівня. Таким чином, кваліметричні інструменти дали змогу кількісно зафіксувати диференціацію якості професійної діяльності викладачів залежно від упровадження спеціально сконструйованої системи управління.

Приріст показника задоволення професійних потреб, інтересів і мотивів викладачів закладів вищої освіти зумовлений створенням відповідних соціально-психологічних, економічних і організаційних умов управління якістю їхньої діяльності. До таких умов, зокрема, належать:

формування постійно діючих комісій морального та матеріального стимулювання викладачів, організація систематичної атестації педагогічних працівників; чітке визначення функціональних обов'язків між усіма учасниками навчально-виховного процесу й здійснення контролю за їх дотриманням; активне залучення викладачів до інноваційних освітніх проєктів; залучення інвестиційних коштів на розрахунковий рахунок закладу освіти; створення центру діагностики й аналізу. Сукупність цих заходів забезпечила комплексне поліпшення внутрішніх умов професійної діяльності викладачів.

Аналіз отриманих результатів показав, що найнижчі значення продемонстрували показники організаційно-управлінської діяльності викладачів, тоді як найвищими виявилися показники за навчальною компонентою. Це свідчить про те, що наявна система стимулювання поки що не в повній мірі відповідає вищим потребам професійної діяльності викладачів, зокрема в тій частині, яка стосується їхньої організаційно-управлінської активності й участі в розвитку управлінських процесів у закладі.

Рівень управління якістю професійної діяльності викладачів у процесі експерименту підвищився з 0,26 до 0,66 за умови застосування розробленої моделі, що враховує їхні потреби, інтереси й мотиви за основними компонентами професійної діяльності. Таким чином, підтверджено ефективність моделі управління, зорієнтованої на мотиваційний аспект праці викладачів.

Запропонована нами модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти має три взаємопов'язані складові – концептуальну, змістову та технологічну. Її практичне застосування в експериментальній групі протягом усього періоду дослідження сприяло зростанню кількості викладачів, які беруть активну участь у роботі громадсько-педагогічних комісій, а також збільшенню числа студентів, залучених до органів студентського самоврядування. Це вказує на те, що

впровадження моделі позитивно вплинуло як на педагогічний колектив, так і на студентську спільноту.

Крім того, розроблено методичні рекомендації керівникам закладів вищої освіти щодо застосування означеної моделі, у яких враховано організаційні, економічні та психолого-педагогічні умови, що забезпечують ефективне управління якістю професійної діяльності викладачів. До таких умов віднесено: створення фонду стимулювання діяльності викладачів за якість їхньої професійної праці; запровадження системи об'єктивного оцінювання діяльності викладачів; забезпечення професіоналізму в управлінні якістю їх діяльності; формування безконфліктних умов управління педагогічною працею.

Важливу роль в управлінні якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти відіграють визначені нами показники навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної та навчально-методичної діяльності, що розраховуються із застосуванням кваліметрії – наукового методу кількісного оцінювання якості, який дозволяє комплексно вирішити поставлене завдання. Кваліметричний підхід надає можливість не лише зафіксувати рівень окремих видів діяльності, а й інтегрувати їх у цілісну картину якості професійної праці викладача.

Стосовно якості діяльності викладачів закладів вищої освіти, вона характеризується високим рівнем творчості, самостійності та відповідальності. До її структурних ознак належать: постійне підвищення професійного рівня, педагогічної майстерності та наукової кваліфікації; забезпечення високого науково-теоретичного і методичного рівня викладання навчальних дисциплін у межах визначеного обсягу освітньої програми; дотримання норм педагогічної етики й моралі; повага до гідності осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі; вияв любові до України, українського патріотизму, поваги до Конституції України; дотримання вимог чинного законодавства, статуту та правил внутрішнього розпорядку закладу

освіти. Усі ці характеристики розглядаються як невід'ємні складники якісної професійної діяльності.

Якість діяльності викладачів визначається через рівень виконання ними професійних обов'язків та доручень за основними компонентами педагогічної діяльності, а управління якістю – як процес цілеспрямованого впливу керівника на систему стимулів і заохочень, що регулюють і підсилюють високоякісну педагогічну працю викладачів, а також на створення відповідних умов, які забезпечують досягнення високих результатів.

ВИСНОВКИ

У ході теоретичного аналізу наукової літератури встановлено, що якість професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти характеризується високим рівнем виконання ними стандартів професійної діяльності (посадових обов'язків), а управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти розглядається як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (систему мотивації праці). У результаті такого впливу підвищується рівень задоволення професійних потреб та інтересів викладачів і формуються трудові мотиви, що сприяють досягненню цілей закладу освіти.

Визначено, що управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти в сучасних ринкових умовах забезпечується застосуванням сукупності наукових підходів (системного, гуманістичного, особистісного, демократичного, оптимального), принципів (інноваційності, інвестиційності, стимулювання, оцінювання, моделювання) та функцій (діагностування, аналізу, інформування, мотивування, прогнозування), які сприяють підвищенню рівня їхньої професійної педагогічної діяльності за основними компонентами – навчальною, виховною, організаційно-управлінською, громадсько-педагогічною, навчально-методичною.

У процесі аналізу принципів управління й мотивації праці встановлено, що вони мають гуманістичну спрямованість і еволюціонували від жорстко детермінованих, авторитарних форм управління до демократичних підходів; теорія мотивації праці, відповідно, зазнала еволюції від домінування економічних і психологічних потреб до врахування комплексних соціальних потреб особистості. Таким чином, мотиваційна складова управління трактується як багаторівнева система, у якій враховуються як матеріальні, так і духовні й соціальні чинники.

Професійна діяльність викладачів закладів вищої освіти як педагогічних працівників характеризується високим рівнем мотивації праці, творчим характером і значною мірою залежить від задоволення їхніх професійних потреб та інтересів (особистих, економічних, духовних), які були нами проаналізовані з урахуванням основних компонентів педагогічної діяльності. Рівень творчості, ініціативності та відповідальності викладача прямо корелює зі ступенем реалізації його професійних очікувань і потреб.

У ході констатувального експерименту встановлено, що високий рівень управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти продемонстрували 11% керівників кафедр академії, середній – 44%, низький – 45%. Отримані результати свідчать про наявність значного потенціалу для вдосконалення управлінської діяльності в частині роботи з педагогічними кадрами та організації системи мотивації праці.

Основними проблемами управління якістю професійної діяльності викладачів виявлено відсутність у значної частини закладів вищої освіти цілісної системи соціально-психологічних (сприятливий мікроклімат у колективі, розвиток організаційної культури закладу), економічних (варіативна система оплати праці, багатоканальне фінансування закладу) та організаційних (розвиток професійної кар'єри викладачів, моніторинг мотивації праці) умов, здатних забезпечити повноцінне задоволення професійних потреб та інтересів викладачів. Водночас доведено, що чим вищим є показник задоволення професійних потреб й інтересів викладачів,

тим вищим є рівень управління якістю їх професійної діяльності. Останній проявляється в підвищенні рівня професіоналізму педагогічних працівників і формуванні трудових мотивів, таких як відчуття належності, поваги, любові до педагогічної праці, визнання професійних досягнень.

Розроблена нами модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти на засадах менеджменту й мотивації праці включає концептуальну, змістову і технологічну складові, а також управлінський, функціональний, діагностико-аналітичний та результативно-діяльнісний блоки. Вона забезпечує реалізацію соціально-психологічних, економічних та організаційних умов, які сприяють розвитку основних компонентів педагогічної діяльності викладачів, їх економічному й професійному зростанню, задовольняють професійні потреби й інтереси, формують мотиви, спрямовані на досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

При управлінні якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти пріоритетними виявилися такі функції:

- діагностування – забезпечує якісне оцінювання професійної діяльності викладачів за основними її компонентами з використанням кваліметричних методів;
- аналіз – дає можливість виявити ключові недоліки в окремих компонентах педагогічної діяльності викладачів;
- інформування – забезпечує своєчасну передачу даних про рівень професійної діяльності викладачів усім зацікавленим суб'єктам управління;
- моніторинг – здійснює систематичне спостереження за процесом реалізації професійних потреб й інтересів викладачів;
- мотивування – відповідає за своєчасне задоволення професійних потреб та інтересів викладачів;
- прогнозування – дозволяє визначати перспективні потреби й інтереси викладачів в умовах розвитку ринкових відносин;

– методи економічного стимулювання – забезпечують матеріальне підкріплення досягнутих результатів, виступають потужним фактором впливу на якість праці.

Модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти забезпечується: концептуальними засадами управління якістю професійної діяльності; чітким розмежуванням посадових обов'язків керівників щодо моніторингу якості професійної діяльності викладачів за основними компонентами; модернізацією функцій керівника відділу по роботі з персоналом; створенням центру діагностики й аналізу професійної діяльності викладачів; розробкою технологій оцінювання якості професійної діяльності викладачів за основними компонентами на кваліметричних засадах; упровадженням системи матеріального й морального стимулювання викладачів залежно від рівнів якості професійної діяльності та рівнів управління закладом освіти (державний, обласний, внутрішній); визначенням рівнів управління якістю професійної діяльності викладачів за умов задоволення їхніх професійних потреб та інтересів.

За допомогою розроблених нами кваліметричних стандартів оцінювання педагогічної діяльності викладачів закладів вищої освіти за основними її компонентами встановлено, що показник рівня задоволення їхніх професійних потреб та інтересів в експериментальній групі зріс на формуальному етапі експерименту на 19%, а рівень якості професійної діяльності викладачів – на 38%. Отримані кількісні зміни підтверджують результативність впроваджених управлінських заходів.

Приріст зазначених показників в експериментальній групі зумовлено створенням постійно діючих комісій стимулювання й атестації викладачів, які систематично враховують результати кваліметричних вимірювань рівнів якості їх професійної діяльності за основними компонентами, а також чітким розподілом посадових обов'язків між керівниками закладу освіти щодо моніторингу якості професійної діяльності викладачів (соціально-

психологічні умови); залученням інвестиційних коштів (економічні умови); створенням центру діагностики й аналізу у структурі закладів вищої освіти (організаційні умови).

Розроблена технологія оцінювання якості професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти за її основними компонентами забезпечила впровадження об'єктивної системи стимулювання їхньої праці: за умов низького рівня якості професійної діяльності викладач не заохочується; при достатньому рівні – заохочується моральними та матеріальними стимулами, що належать до компетенції закладу освіти; при високому рівні – до компетенції органів галузевого й регіонального управління освітою; при творчому рівні – до компетенції органів управління закладом освіти різних рівнів.

Управління якістю професійної діяльності викладачів, тобто свідомо та своєчасна її зміна у визначеному напрямі, передбачає створення системи механізмів і технологій управління якістю, а також упровадження керівником у практику управління сучасних наукових досягнень, передового досвіду й інноваційних підходів.

Зазначене дослідження не вичерпує всіх аспектів означеної проблематики, а, навпаки, виводить на коло нових завдань, що потребують подальшого розв'язання. Насамперед, ідеться про розвиток організаційної культури закладів вищої освіти, управління якістю навчально-виховного процесу в цих закладах, розбудову управлінської компетентності керівників закладів вищої освіти. Перспективним напрямом подальшого вдосконалення системи управління якістю професійної діяльності викладачів є розробка експертних програм її діагностування, оцінювання та прогнозування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колдот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку.— Одеса: ОКФА, 1995.—С. 96.
2. Андрущенко В.П., Михальченко М.І. Сучасна соціальна філософія: Курс лекцій. – К.: Генеза, 1996. – С.171-172.
3. Ануфрієва О.Л. Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу :Автореф. на зд. наук. ст. канд. пед. наук. 13.00.01.— К.: ЦППО, 2000.— С. 18.
4. Ануфрієва О.Л. Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01.— К., 2000.— С .179.
5. Балюбаш Я.Я. Реформування педагогічної освіти: концептуальні засади // Рідна школа.— 1999.— № 1.— С. 3–4.
6. Бегей В.М. Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах.— Львів: ЛДУ, 1995.— С. 196 .
7. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі.— К.: Школяр, 2000.— С. 191.
8. Булах І.Є. Поняття категорії педагогічної діагностики / Основи педагогічного оцінювання. Частина І. Теорія: Навчально – методичні та інформаційно – довідкові матеріали для педагогічних працівників. – К.: Майстер-клас, 2005. – С. 96 .
9. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія.— К.: Видавниче об'єднання «Тираж», 2005.—С. 380.
10. Гаєвський Б. А. Основи науки управління [навч. посіб.] / Борис Аркадійович Гаєвський. – К., 1997. – 112 с.
11. Генкін Б. Основи управління персоналом.— М.: Высшая школа, 1996.— С .212 .

12. Гузій Н.В. Педагогічний професіоналізм: історико-методологічні та теоретичні аспекти: Монографія.— К.: НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2004.— С.243 .

13. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія.— К.: Логос, 1998.— С.140.

14. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія.— К.: Міленіум, 2004.— С. 358., С.153.

15. Даниленко Л.І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Дис. ... на здоб. наук. ст. д-ра пед. наук: 13.00.01.— К.: Ін-т педагогіки АПН України, 2005.— С. 90–95.

16. Даниленко Л.І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Автореф. на зд. наук. ст. д-ра пед. наук: 13.00.01.— К., Ін-т педагогіки АПН України, 2005.—С.43.

17. Делор Ж. Освіта – справжній скарб // Шлях освіти.— 1997.— № 3.— С. 2–5.

18. Державна національна програма “Освіта”.— К.: Райдуга, 1994.— С. 61.

19. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології: Навч. посібник.— К.: Академвидав, 2004.— С. 38–41.

20. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М.: Мотивація и оценка персонала: Учеб. пособие.— К.: МАУП, 2002.— С248 ., С. 38.

21. Дмитренко Г.А., Олійник В.В. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу.— К.: ІЗМН, 1996.— С.140.

22. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія.— К.: ДАККО, 1999.— С.303 .

23. Задорожна І.П. Тенденції розвитку вищої педагогічної освіти України // Наука і сучасність: Зб. наук. праць.— К., 2000.— Т. XXIII.
24. Закон України «Про освіту» / Закони України. офіц. вид. в 16 т.— К., 1997.— Т.1.— С. 191–201.
25. Закон України «Про вищу освіту» / Урядовий кур'єр. Орієнтир.— 2002.— № 18.— С. 15 .
26. Зязюн І.А. Сагач Г.М. Краса педагогічної дії: Навчальний посібник для вчителів, аспірантів, студентів середніх та вищих навчальних закладів. — К.: Українсько – фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – С. 231
27. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія.— К.: Ніка-Центр, 2000.—С. 332 .
28. Калініна Л.М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: Монографія. – К., 2005. – С. 275 .
29. Канарська Н.. Пушкар Р. Менеджмент: теорія і практика.— Тернопіль: Карт-бланш, 1997.— С.457 ., С. 325.
30. Когород Н.П. Організаційно-педагогічні умови управління системою науково— методичної роботи в технікумі: Автореф. на зд. наук. ст. канд. пед. наук: 13.00.01.— К.: ЦППО, 2006.— С.22 .
31. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник.— К.: КНЕУ, 1998.— С.224.
32. Коржова Л.С. Проблеми удосконалення підготовки вчителя // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: зб. наук. праць /Редакція: Т.І.Сущенко та ін. – Київ-Запоріжжя. ,2005 .- С.68.
33. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Тов. «Знання», КОО, 1999. – С.556 .
34. Ломов Б.Ф. Методологічні і теоретичні проблеми психології.— М.: Наука, 1984.—С. 444 .
35. Луговий В.І. Управління освітою :Навчальний посібник. для слухачів спеціальності “Державне управління”.— К.: Вища шк., 1997.—С. 302 .

36. Лунячек В.Е. Елементи технології управління сучасною школою: Науково-методичний посібник. – Видання 4, доп. – Харків “Гімназія”, 2001. – С.122.
37. Ляшенко О.І. Стратегія якості як основа освітньої політики країн світу //Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / За заг. Ред. О.І.Локшиної – К.: К.І.С., 2004. – С. 9-14
38. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом.— Харків: Видав. гр. «Основа», 2004.— С.240 .
39. Маслов В.І., Драгун В.П., Шаркунова В.В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту.— К., 1996.— С.36 .
40. Моніторинг якості медичної освіти /Під заг. ред. І.Є.Булах. – К.: Центр тестування при МОЗ України, 20005. – С.143 .
41. Національна доктрина розвитку освіти / Освіта України.— 2002.— № 33.— С.4.
42. Ніколаєнко Ю., Віденко М. Основи економічної теорії.— К.: Либідь, 1994.— С.435 .
43. Онищук Л.А. Гуманізація управління загальноосвітньою школою: теорія і практика: Наук.-метод. Посібник. – К., 2001. – С326 .
44. Освітній менеджмент: Навч. посібник /За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки.— К.: Шкільний світ, 2003.— С.400 .
45. Основи педагогічного оцінювання: Навч. -метод. та інф. -довідкові матеріали для педагогічного оцінювання / За ред. І.Булах.— К.: Майстер-клас, 2005.— Ч.1.— С.96 .
46. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект: Монографія.— К.: Школяр, 1996.— С. 302 .
47. Павленко А.П. До європейського рівня освіти //Вища освіта України. – 2001. - № 2. – С. 71 – 72.
48. Павлютенков Е.М., Крижко В.В. Менеджмент в освіті: Навч.-метод. посібник.— Запоріжжя: Просвіта, 1998.— С.192 .

49. Педагогічний словник / За ред. Дійсного члена АПН України М.Д.Ярмаченко.— К.: Педагогічна думка, 2001.— С.516 ., С. 327.

50. Пікельна В.С., Удод О.А. Управління школою.— К.: Наук.- метод. об'єднання пед. інновацій “Альфа”, 1998.— С.284 .

51. Положення про вищий навчальний заклад // Освіта України. Нормативно-правовий документ. – К.: 1996. – С. 440 – 441.

52. Положення про норми часу для планування і обліку навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи науково-педагогічних працівників ЦППО АПН України. – К.: 2007. – С.21 .

53. Радченко В.М. Основні завдання та сучасний зміст управління якістю професійної діяльності викладачів технікуму //Умови і фактори формування особистісно-орієнтованих підходів до навчання: Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка: Зб. наук. праць. – Харків: Стиль-Іздат, 2006. – С. 309-321.

54. Радченко В.М. Мотивація – один із чинників управління якістю науково-педагогічної праці у вищих навчальних закладах // Наша школа, 2006. - № 2-3. – С.6-10.

55. Радченко В.М. Теоретичний аналіз мотивації як функції управління педагогічною діяльністю //Обрії, 2006. - № 2 (21). - С. 31-34.

56. Радченко В.М. Технологія визначення рівня управління мотивацією професійної діяльності викладачів //Пост Методика, 2006. - № 2 (66). – С. 46 – 51.

57. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: Монографія.— Луганськ: Знання, 2005.— С.384 .

58. Сорочан Т.М. Професійне управління сучасною школою: Навч. посібник.— Луганськ, 2003.— С.108 .

59. Стельмашенко В.П. Організаційно-педагогічні засади управління якістю підготовки фахівців в коледжах України: Автореф. на зд. наук. ст. канд. пед. наук: 13.00.01.— К.: Ін-т педагогіки АПН України, 2001.— С.23 .

60. Степко М.Ф. Стратегія розвитку освіти в Україні // Управління якістю професійної освіти: Збірник наукових праць: Либідь, 2001. – С. 4-19
61. Сущенко Т.І. Педагогічний процес в системі післядипломної освіти. – Запоріжжя, 1993. – С.90 .
62. Типове положення Міністерства освіти України “Про атестацію педагогічних працівників України” від 20.08.1993 р. № 310 // Вища освіта в Україні. Нормативно-правове регулювання.— К.: Форум, 2003.— С.950 .
63. Тейлор Ф. Менеджмент: Пер. с англ.— М.: Журнал “Контроллинг”, 1992.— С.137 .
64. Товажнянський Л.Л., Хомановський О.Г., Пономарьов О.С., Черваньова З.О. Педагогіка управління: Навчальний посібник. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2003. – С.408 .
65. Управління якістю освіти /За ред.. Лавренюка А.О. – Хмельницький: ХОІ ППО: Кам’янець-Подільський: Абетка-НОВА, 2003. – С.184 .
66. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник для студентів кооперативних вищих навч. закладів.— К.: Вища школа, 1995.— С.315 .
67. Циба В.Е. Основи теорії кваліметрії: Навч. посібник — К.: ІЗМН, 1997.— С.160 .

ДОДАТОК А

Анкета

щодо визначення рівня управління якістю діяльності

викладачів закладів вищої освіти

Шановний керівник !

З метою визначення рівня управління якістю діяльності викладачів ВНЗ просимо Вас вказати, чи враховуються Вами в управлінській діяльності основні професійні потреби, інтереси й мотиви викладачів, перераховані нижче:

№	Основні потреби, інтереси й мотиви	Оцінка: Так, ні, частково
1	Потреби: <i>Особисті щодо:</i> а) Престижу бути членом: - редколегії фахового видання з дисципліни; - предметної комісії; - - профспілки; - творчого об'єднання. б) Самореалізації під час участі: - в конкурсах, виставках; - в масових виховних заходах; - на нараді при ректору; - у роботі науково-методичних семінарах, конференціях. в) Комфорту під час проведення: - навчальних занять; - виховних заходів; -- нарад при ректору; - різних заходів на конференціях.	Т Ч Н Н Ч Н Ч Н Т Т Н Т Т
2	<i>Матеріальні щодо:</i>	

	а) Забезпечення: - плану навчального навантаження; - умов для участі у планових масових заходах; - вільного вибору форми викладання; - вибору планового питання для розгляду на засіданні кафедри; - вільного доступу до бібліотечних фондів та Інтернет. б) Стимулювання: - видання навчально-методичної літератури; - розробки виховних заходів; - проведення спецкурсів та спецсемінарів; - участі в громадсько-педагогічній діяльності; - розробки освітніх інновацій.	T T Ч Ч Ч Н Ч
3	<i>Духовні щодо:</i> а) Соціоцентричної орієнтації: - розробка авторських навчальних курсів; - розробка інноваційних проєктів; - розробка нових форм організації навчання; - спілкування з представниками різних громадських організацій; - ознайомлення з вітчизняним і зарубіжним досвідом. б) Покликання до: - вдосконалення навчального матеріалу; - розробки виховних заходів; - застосування різних форм аудиторних занять; - участі у громадсько-державному русі; - підвищення кваліфікації в різноманітних формах.	T Ч Ч Н Ч Н Н Ч
4	<i>Інтереси:</i> а) Економічні: - премії за рахунок економії, - премії за рахунок збільшення обсягу робіт, - премії за якість роботи б) Методичні у розробці авторської:	T Ч Н

	- методики викладання, - технології оцінювання студентів, - технології самовдосконалення	T		Ч
	в) Наукові у: - виконанні дисертації, - керівництві аспірантами, здобувачами, - наявності наукової школи	T	Н	Ч
5	Мотиви: - належності; - любові; - поваги; - визнання; - пізнання; - естетичності; - само актуалізації	T T	Н	Ч Ч Ч Ч
6	Усього:	12	15	24

Обробка результатів анкети: Підраховується загальна кількість позитивних відповідей і співвідноситься із загальною їх кількістю (51).

Якщо з 51 позиції, поданої в анкеті, позитивну оцінку (Т) отримує 34 позиції і більше, що у відносних величинах становить 67% і величиною, більшою за 66%, то такий рівень управління якістю діяльності викладачів закладів вищої освіти ми визначаємо як високий; якщо – від 17 позицій до 33 позицій (від 33% до 65%), то – достатній або середній; якщо – менше 17 позицій (33%), то – недостатній або низький.

У додатку А, як приклад, подано узагальнюючий результат обробки анкетних даних респондентів, які взяли участь у константувальному експерименті. Рівень управління якістю діяльності викладачів закладів вищої освіти є недостатній і дорівнює 24%.

ДОДАТОК Б

Опитувальник «Потенціал сучасного керівника» щодо виявлення знань і вмінь необхідних для сучасного управлінця

1. Управління це - ...
2. Які риси необхідно розвивати керівникові, щоб він мав змогу професійно вирішувати управлінські задачі?
3. Назвіть головні етапи прийняття управлінського рішення.
4. Назвіть відомих українських вчених, які внесли вагомий внесок у розвиток управління як науки.
5. Які методи та прийоми управління вам відомі?
6. Назвіть інтенсивні методики творчого вирішення винахідницьких завдань.
7. Компетентний значить - ...
8. Креативність це - ...
9. Складіть якомога більшу кількість асоціативних ланцюжків між такими двома предметами, як «калькулятор» і «пліт».
10. У вашому колективі стався конфлікт між колегами. Назвіть якомога більше: а) причин, які могли б призвести до цього; б) наслідки цього.
11. Назвіть стилі управлінської діяльності.
12. Ви – керівник вищого навчального закладу. Назвіть якомога більше заходів щодо розвитку професійної компетентності викладачів.

Оцінювання результатів. Оцінюванню підлягає правильність і повнота відповіді респондента – питання №1-8, а також кількість варіантів й оригінальність відповідей – питання №9-12 (чим більше, тим краще). Кожна відповідь може бути оцінена 0-2 балами.

Рівень знань можна визначити за допомогою такої шкали оцінювання:

Шкала оцінювання

Рівень загальних знань	низький	середній	високий
Сума балів	0-8	9-16	17-24

ДОДАТОК В

Рольова гра "Діагностика самооцінка особистості"

Хід гри та методичні поради щодо її проведення:

Гра розпочинається з того, що ведучий формує групи учасників (по п'ять – сім чоловік у кожній), знайомить останніх із правилами та ходом гри. На наступному етапі кожен з учасників, критично оцінюючи себе, свою готовність розв'язувати ті чи інші професійні задачі, самостійно виділяє типові для себе труднощі та проблеми по запропонованих параметрах (останні міняються залежно від тієї конкретної задачі, готовність до розв'язання якої є предметом для рефлексії з боку слухачів). Важливо, щоб виділені критерії охоплювали як проблеми, зумовлені відсутністю в учасників гри певних психолого-педагогічних та спеціальних знань, умінь і навичок, так і проблеми, породжені специфікою їх індивідуально-психологічних та особистісних параметрів чи характером протікання психоемоційних та функціональних станів.

У випадках, коли ведучий не очікує високих результатів індивідуальної роботи у силу упередженого ставлення слухачів або ж відсутності у них навичок самооцінки, він може запропонувати типовий перелік таких проблем і труднощів, з якого учасники гри виберуть ті, що характерні для них.

Потім учасники гри працюють над вирішенням другого завдання етапу індивідуальної роботи – розробити програму самовдосконалення, тобто запропонувати конкретні заходи по подоланню названих труднощів та вирішенню виділених проблем.

Наступний етап – колективна робота учасників гри по групах. При цьому можливі два підходи. При першому роботу кожної групи організовує сам ведучий. Його доцільно застосовувати у випадках, коли обмаль навчального часу для розв'язання поставлених вище задач. При відсутності таких обмежень організацію колективної пізнавальної діяльності доцільно делегувати самій групі.

Результатом роботи груп має бути виявлення найбільш типових проблем і труднощів та вироблення узагальненої програми професійного та особистісного самовдосконалення. На цьому ж етапі групи виділяють своїх представників, які будуть знайомити аудиторію з ходом та результатами роботи.

Після цього ведучий організовує обговорення результатів роботи груп. Представники останніх по черзі розповідають про хід обговорення, проблеми та труднощі, з якими зіштовхнулися учасники під час обговорення, знайомлять присутніх із наслідками колективної роботи тощо. Їм задають запитання для уточнення окремих позицій, аналізують висунуті пропозиції, аргументовано погоджуються з ними або ж відхиляють їх.

На етапі підведення підсумків ведучий аналізує особливості організації та протікання колективної пізнавальної діяльності по окремих групах та розкриває наукові основи тих висновків, до яких дійшли слухачі внаслідок гри.