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

До захисту допущено
кафедрою педагогіки, методики та менеджменту освіти протокол № 6
від 27.11. 2026 року
завідувач кафедри Наталія БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я,прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського)/другого (магістерського)

«Управління якістю професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я (на прикладі ХНМУ)»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) D3Менеджмент
((код і найменування спеціальності)

Освітня программа «Управління лікувально-профілактичними закладами»
(назва освітньої програми)

Здобувач Максим ГРАЧОВ
(підпис) (ім'я,прізвище)

Науковий керівник Тетяна КАЛІНІЧЕНКО
(підпис) (ім'я,прізвище)

Харків–2026

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

_____
Наталія БРЮХАНОВА
(ім'я, прізвище)

_____
(підпис)
«__» _____ 2026_ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського)
Максим ГРАЧОВ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) D3Менеджмент
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Управління лікувально-профілактичними закладами»
(назва освітньої програми)
1.Тема роботи: «Управління якістю професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я (на прикладі ХНМУ)»
Керівник роботи к.пед.н., доц. Тетяна КАЛІНІЧЕНКО
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по Університету від ««29» 09. 2026_ року,
№4801 -5/3501
2.Строк подання здобувачем роботи: «26» листопада 2026_ року

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.Перелік питань, які потрібно розробити:
1) Теоретичні аспекти управління якістю професійної діяльності персоналу закладу охорони здоров'я в умовах ринкової економіки.
2) Аналіз стану управління якістю професійної діяльності викладачів Харківського національного медичного університету.
3) Експериментальна перевірка моделі управління якістю професійної діяльності на засадах персоналу закладу охорони здоров'я менеджменту і мотивації праці.

План 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	04.10.2026	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2026	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2026	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2026	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2026	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	30.11.2026	

1. Дата видачі завдання: «01 » жовтня 2026_ року

Здобувач вищої освіти _____ Максим ГРАЧОВ

(підпис) (ім’я, прізвище)

Керівник роботи _____ Тетяна КАЛІНІЧЕНКО

(підпис) (ім’я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Управління якістю професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я (на прикладі ХНМУ)».

Магістерська робота містить: 130 сторінок, 53джерела, 15 таблиць, 11 рисунки.

Об'єкт дослідження – управління професійною діяльністю персоналу закладів охорони здоров'я в ринкових умовах.

Предмет дослідження – зміст управління якістю професійної персоналу закладів охорони здоров'я діяльності на засадах менеджменту і мотивації праці.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління якістю професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теорії управління професійною діяльністю персоналу закладів охорони здоров'я в умовах ринкової економіки;
- визначити сутність управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти на сучасному етапі і на цій основі визначити його стан в ХНМУ;
- теоретично обґрунтувати, розробити та експериментально перевірити модель управління якістю професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я на засадах менеджменту і мотивації праці;
- розробити рекомендації щодо сучасного управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти.

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

ANNOTATION

Topic: "Management of the quality of professional activity of the staff of health care institutions (on the example of KhNMU)".

Master's thesis contains: 130 pages, 53sources, 15 tables,11 figures.

Object of research - management of professional activity of personnel of health care institutions in market conditions.

The subject of research is the maintenance of the quality management of professional personnel of health care institutions on the basis of management and motivation of work.

The purpose of the research is to theoretically substantiate and experimentally test the model of quality management of professional activity of health care personnel.

Objectives of the study:

• analyze the theory of management of occupational health care personnel in a market economy;

• to define the essence of quality management of the professional activity of teachers of institutions of higher medical education at the present stage and on this basis to determine its state in the KhNMU;

• Theoretically substantiate, develop and experimentally test the model of quality management of professional activity of health care personnel on the basis of management and motivation of work;

• to develop recommendations for the modern management of the quality of professional activity of teachers of higher medical education institutions.

Key words: manager, manager, activity, professional competence, key competences, management.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7

РОЗДІЛ 1 .ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ …… 11

1.1. Проблема управління професійною діяльністю персоналу закладів охорони здоров'я в теорії і практиці менеджменту …… 11

1.2. Сутність поняття «управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти ……. 28

1.3. Поняття та характеристика хмарних технологій як засобу вдосконалення освітнього середовища закладу вищої медичної освіти 45

Висновки до 1 розділу……. 57

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ…… 59

2.1. Сучасний стан управління якістю професійної діяльності викладачів ХНМУ…… 59

2.2. Теоретичне обґрунтування моделі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти на засадах менеджменту…… 68

Висновки до 2 розділу……... 98

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я МЕНЕДЖМЕНТУ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ…….. 100

3.1. Результативність застосування розробленої моделі ……. 100

3.2. Рекомендації щодо сучасного управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти …… 111

Висновки до 3 розділу…… 115

ВИСНОВКИ…….. 117

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 121
ДОДАТКИ…… 126

ВСТУП

У нормативно-правових документах, зокрема Законах України «Про освіту» та «Про вищу освіту», Національній доктрині розвитку освіти, а також Державній національній програмі «Освіта» (Україна XXI століття), наголошується, що розбудова соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні потребує суттєвого підвищення ефективності та якості трудової діяльності працівників усіх сфер господарювання, зокрема освітньої та медичної. Зокрема, у Національній доктрині розвитку освіти підкреслено, що зусилля держави спрямовуються на постійне зростання її якості, оновлення змісту й форм організації освітнього процесу, розбудову ринку освітніх послуг та його належне науково-методичне забезпечення. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю практичної реалізації пріоритетних напрямів реформування системи вищої медичної освіти та галузі охорони здоров'я в Україні, окреслених у зазначених державних актах.

Стратегія розвитку освіти передбачає зміцнення національної освітньої системи та її послідовну адаптацію до ринкових умов. Підвищення якості професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти є критично важливим завданням у період становлення ринкових відносин у державі. У педагогічній теорії під якістю освіти розуміють загальновизнаний нормативний рівень (стандарт), на який орієнтується будь-який процес або об’єкт системи, а саме: освітній процес, педагогічна діяльність, управління тощо. З зі свого боку, під управлінням якістю освіти розуміють налагодження функціонування всіх елементів системи та створення умов, що забезпечують можливість її постійного розвитку й самовдосконалення.

Для залучення кращих інтелектуальних і духовних сил суспільства в освітньо-медичну сферу необхідно створювати належні умови для забезпечення якості освіти та управління нею. Зокрема, це передбачає систематичне вивчення й задоволення професійних потреб та інтересів

науково-педагогічних працівників, формування їхніх трудових мотивів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей закладу, бачення перспектив їхнього професійного зростання, всебічний розвиток професійного потенціалу та активне залучення до інноваційної освітньої діяльності.

Проблемам управління якістю педагогічної діяльності в сучасних ринкових умовах присвячено праці В. І. Бондаря, І. Є. Булах, Г. А. Дмитренка, Г. В. Єльникової, Л. М. Калініної, Т. О. Лукіної, В. І. Маслова, В. В. Олійника, В. С. Пікельної, С. О. Сисоєвої, Т. М. Сорочан. Питання оцінювання та стимулювання праці висвітлено в дослідженнях Ю. К. Бабанського, Є. С. Березняка, О. М. Волковського, Ю. А. Конаржевського, М. Л. Портнова, Ф. І. Пузирьова, І. П. Підласого, П. В. Худоминського. Розвиток конкурентоспроможних закладів освіти в умовах ринку досліджували Л. І. Даниленко, Є. М. Павлютенков, М. І. Портер. Психологічні засади педагогічної діяльності та управління закладами освіти висвітлено у роботах В. А. Семиченко, Л. М. Карамушки, Н. Л. Коломінського. Теоретико-методологічні аспекти мотивації професійної діяльності висвітлено в працях 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, О. М. Леонтьєва, Б. Ф. Ломова, В. І. Тарасенка, В. Г. Подмаркова. Проблематику розвитку професійної діяльності ґрунтовно досліджували М. Альберт, А. С. Афонін, Н. І. Кабушкін, М. Мескон, Е. А. Уткін, Ф. Хедоурі, Г. В. Щокін.

У практиці управління закладами вищої медичної освіти більшість керівників застосовують різноманітні методи управління якістю професійної діяльності працівників, з-поміж яких вагоме місце посідають методи стимулювання. Проте наукових праць, які б цілісно висвітлювали проблему управління якістю діяльності викладачів у сучасних ринкових умовах, все ще недостатньо. Водночас у сучасній педагогічній практиці відбуваються процеси активного застосування економічних і психолого-педагогічних методів стимулювання викладачів, що робить їхню діяльність якіснішою, а управління — ефективнішим. Відсутність цілісних теоретичних розробок із

засад управління якістю професійної діяльності викладачів та відповідних методичних рекомендацій щодо створення умов їхнього стимулювання суттєво гальмує процес розвитку закладів вищої медичної освіти у ринковому середовищі.

Розв'язання цієї проблеми є не лише вимогою часу, а й об'єктивною необхідністю для забезпечення вищого рівня управління та освітньої діяльності в період ринкових трансформацій. Зазначене зумовило вибір теми нашого дослідження: «Управління якістю професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я (на прикладі ХНМУ)».

Об'єктом дослідження є управління професійною діяльністю персоналу закладів охорони здоров'я та закладів вищої медичної освіти в ринкових умовах.

Предметом дослідження є зміст, форми та методи управління якістю професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я і закладу вищої медичної освіти на засадах менеджменту та мотивації праці.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці моделі управління якістю професійної діяльності персоналу закладу вищої медичної освіти (на прикладі Харківського національного медичного університету).

Відповідно до об'єкта, предмета та мети визначено такі основні завдання дослідження:

проаналізувати теоретико-методологічні підходи до управління професійною діяльністю персоналу закладу вищої медичної освіти та закладів охорони здоров'я в умовах ринкової економіки;

визначити сутність управління якістю професійної діяльності викладачів закладу вищої медичної освіти на сучасному етапі й на цій основі з'ясувати його стан у Харківському національному медичному університеті;

теоретично обґрунтувати, розробити та експериментально перевірити модель управління якістю професійної діяльності викладачів (персоналу) на засадах менеджменту та мотивації праці;

розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення сучасного управління якістю професійної діяльності викладачів закладу вищої медичної освіти.

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань застосовано комплекс методів дослідження. Групу теоретичних методів становлять аналіз, синтез, порівняння та зіставлення наукової й навчально-методичної літератури для з'ясування різних поглядів на досліджувану проблему, а також для визначення й уточнення понятійно-категоріального апарату. До групи емпіричних методів належать анкетування, опитування, спостереження, бесіда, а також констатувальний та формувальний експерименти з метою виявлення та перевірки стану управління якістю професійної діяльності викладачів. Групу статистичних методів становлять якісний і кількісний аналіз отриманих результатів та методи математичної статистики для визначення рівня управління якістю професійної діяльності викладацького персоналу.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи обумовлена логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1 .
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Проблема управління професійною діяльністю персоналу закладів охорони здоров'я в теорії і практиці менеджменту

Глибокі трансформаційні процеси, що охоплюють політичну, економічну та соціальну сфери України, безпосередньо пов'язані з формуванням нової моделі економічної системи, основу якої становлять ринкові відносини. Одним із ключових завдань такої трансформації є забезпечення результативної діяльності підприємницьких структур, підвищення ефективності використання їхнього потенціалу та, відповідно, створення передумов для активізації розвитку й зміцнення національної економіки. Досягнення зазначених цілей передбачає раціональне й оптимальне використання сукупності ресурсів, якими володіє організація. При цьому особливого значення набуває людський ресурс, оскільки персонал є основною виробничою силою суспільства та визначальним чинником реалізації економічного потенціалу будь-якої організації.

Формування соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні закономірно актуалізує проблему підвищення ефективності та якості професійної діяльності працівників різних сфер господарювання, зокрема й освітньої галузі. Подолання наслідків соціально-економічної кризи та забезпечення подальшого розвитку держави значною мірою пов'язуються з формуванням високої трудової мотивації працівників. Це положення стосується також сфери охорони здоров'я та системи підготовки відповідних фахівців, зокрема викладачів закладів вищої медичної освіти, професійна діяльність яких безпосередньо впливає на якість підготовки майбутніх висококваліфікованих спеціалістів.

Водночас одним із вагомих чинників, що ускладнюють реалізацію зазначених завдань, виступає зниження рівня мотивації до трудової діяльності. Така тенденція проявляється в умовах масштабних соціально-економічних перетворень, для яких характерними є диференціація суспільства за соціальними класами, посилення соціальної нерівності, зниження рівня добробуту значної частини населення, поширення безробіття та інші негативні явища [10].

Рівень розвитку суспільства безпосередньо позначається на стані та перспективах розвитку освітньої сфери. Соціально-економічні процеси, характерні для сучасного етапу розвитку України, істотно впливають на професійне життя та діяльність викладачів закладів вищої освіти. Водночас саме результати їхньої професійної діяльності, рівень інтелектуального розвитку, професійна компетентність і світоглядні позиції значною мірою визначають перспективи функціонування та подальшого розвитку системи вищої освіти, а в ширшому контексті — майбутнє України загалом [19].

Розвиток освітньої системи може відбуватися стихійно, без цілеспрямованого впливу, проте його результативність суттєво підвищується за умови належного управління, систематичного контролю та постійного вдосконалення управлінських механізмів [30]. Саме тому проблема управління професійною діяльністю педагогічних працівників набуває особливої актуальності в умовах модернізації освітньої системи.

У процесі реалізації базових управлінських функцій створюються необхідні організаційні та професійні умови для результативної праці співробітників. Належно організоване управління дає змогу узгодити діяльність працівників із визначеними стратегічними та поточними цілями організації, а також забезпечити отримання результатів, які відповідають поставленим завданням.

У науковій літературі поняття “управління” не має єдиного трактування, оскільки різні дослідники акцентують увагу на окремих його характеристиках, функціях і механізмах реалізації. Так, Ф.Хміль, у своїх

працях під управлінням розумів цілеспрямований вплив на процес, об’єкт, систему з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший [88]. В.Лозниця вклав такий зміст у поняття управління: “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” . У трактуванні Б. Андрушкіна управління постає як висококваліфікована керівна діяльність, що спирається на стратегічне та поточне планування, відповідним чином сформовану організаційну структуру, розвинену систему мотивації працівників і необхідний рівень контролю . У роботі Б.А.Гаєвського [16] управління визначається як процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують організації та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки засобів їх досягнення. В роботі Н.Кузьміна [44], “управління” розуміється як діяльність з керівництва чимось, що спрямовує і регулює підрозділи у системі установи; це вплив групи людей на конкретний об’єкт, а також наявність організації з певними цілями, структурою, системою відносин.

Таким чином, аналіз наведених наукових підходів дає підстави розглядати управління як цілеспрямований і системний процес впливу, спрямований на координацію діяльності окремих працівників, груп і структурних підрозділів, підтримання стабільності організації, досягнення визначених цілей та забезпечення необхідної результативності спільної діяльності. Такий підхід має особливе значення для освітньої сфери, де ефективність управління безпосередньо пов’язана з професійною діяльністю педагогічних працівників.

В умовах інтеграції України до європейського освітнього простору особливої значущості набуває завдання професійного розвитку та систематичного вдосконалення діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти. Зміни, що відбуваються в системі вищої освіти, зумовлюють

необхідність постійного оновлення професійних знань, педагогічних умінь і методичної компетентності викладачів.

Професійна діяльність педагога загалом і викладача закладу вищої освіти зокрема характеризується високим рівнем складності як за змістовим наповненням, так і за організаційними формами її здійснення. Саме багатокомпонентність цієї діяльності зумовлює тривалий і динамічний характер процесу професійного становлення та розвитку педагога, а також пояснює те, що окремі аспекти цієї сфери залишаються остаточно невизначеними й потребують подальшого теоретичного та практичного осмислення [33].

Для більш повного розуміння специфіки професійної діяльності викладача закладу вищої освіти доцільно насамперед уточнити сутність базового поняття "професія", оскільки саме воно є концептуальною основою характеристики професійної діяльності.

Термін "професія" має латинське походження та пов'язаний зі словом profiteri –"говорити публічно", "об'являти іншим про свою діяльність, спеціальність". Видатний психолог Є.О.Климов розглядає професію як певний вид діяльності, тобто роботу професіонала, що реалізується через безпосереднє виконання відповідних трудових функцій.

Узагальнення змісту поняття "професія" дає змогу виокремити низку основних характеристик, які визначають її сутність:

– це праця, яка потребує спеціальної підготовки, подальшої перепідготовки та систематичного підвищення кваліфікації;

– це суспільно-корисна трудова діяльність, результати якої мають значення не лише для окремої особистості, а й для суспільства загалом;

– це праця, яка забезпечує людині набуття певного соціального статусу та визначає її місце в системі суспільного поділу праці.

Сутність професії педагога вищої школи розкривається насамперед через специфіку діяльності, яку здійснюють її представники. Така діяльність має загальну назву – педагогічна.

Педагогічна діяльність являє собою особливий різновид соціокультурної діяльності, основне призначення якої полягає в передаванні накопичених людством культурних надбань і соціального досвіду від старших поколінь до молодших. Водночас вона спрямована на створення необхідних умов для всебічного та гармонійного розвитку особистості, її соціального становлення й підготовки до виконання визначених соціальних ролей у суспільстві.

Професійна діяльність педагога вищої школи має поліфункціональний характер і не обмежується виключно передаванням навчальної інформації. Вона передбачає єдність викладання навчальної дисципліни та наукової діяльності; керівництво навчально-пізнавальною діяльністю здобувачів освіти на основі логіки відповідної науки, її теоретичних положень, перспектив подальшого розвитку та актуальних наукових проблем; формування навичок роботи в лабораторіях, використання ТЗН, методів спостереження та експериментального дослідження; організацію, стимулювання та супровід самостійної роботи здобувачів освіти; сприяння розвитку їхніх загальнолюдських якостей і світоглядних орієнтацій; формування та подальший розвиток професійно важливих якостей майбутніх фахівців та ін. (Гура)

Сучасні вимоги до педагогічних працівників вищого навчального закладу обумовлені законом України «Про вищу освіту» [32], Положенням «Про вищий навчальний заклад» [69]. Зазначені нормативні документи визначають не лише загальні напрями професійної діяльності викладача, а й вимоги до рівня його професійної, наукової, педагогічної та морально-етичної підготовки.

Основні вимоги до професійної діяльності викладачів включають у себе:

- постійне підвищення професійного рівня, педагогічної майстерності, наукової кваліфікації;

- забезпечення високого науково-теоретичного і методичного рівня викладання дисциплін у повному обсязі освітньої програми відповідної спеціальності;
- додержання норм педагогічної етики, моралі, повага гідності осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі, любов до України, український патріотизм, повага до Конституції України;
- додержання законів, статуту та правил внутрішнього розпорядку закладу освіти.

В існуючій системі наукових поглядів на природу і сутність педагогічної діяльності як особливого виду людської діяльності, у тому числі професійної, можна визначити низку її характерних особливостей. Вони виявляються у спрямованості, змісті, формі та умовах здійснення педагогічної діяльності.

За спрямованістю педагогічна діяльність є ціннісно-орієнтаційною діяльністю, що забезпечує трансляцію, засвоєння, закріплення та подальший розвиток суспільно і особистісно значущих систем цінностей.

За змістом педагогічна діяльність виступає як перетворююча діяльність, спрямована на постійну зміну рівня навченості та вихованості здобувачів освіти, а також на вдосконалення засобів, методів і умов професійної роботи самого педагога.

За формою вона є організаційно-комунікативною діяльністю, яка потребує активних соціальних контактів, постійного взаємоінформування, організації взаємодії та здійснення емоційно-вольового впливу педагога.

За умовами педагогічна діяльність характеризується як психологічно напружена праця, що передбачає високий ступінь інтелектуально-емоційної віддачі та вимагає здібностей до емоційної саморегуляції і готовності до пізнавальної роботи з інформаційними потоками".

Професійна діяльність педагога характеризується певною структурою, до складу якої входять об'єкт, суб'єкт, мета, способи і засоби досягнення цілей та завдань, функції й умови здійснення діяльності. Об'єкт визначає те,

на що спрямована діяльність; суб'єктом виступає особа, яка безпосередньо її реалізує; мета являє собою передбачуваний та очікуваний результат, на досягнення якого спрямована діяльність; способи визначають шляхи досягнення поставленої мети; засоби становлять сукупність матеріальних елементів, завдяки яким забезпечується досягнення визначених цілей; функції відображають зовнішні прояви та суспільне значення діяльності; умови охоплюють елементи оточуючого середовища, без яких здійснення відповідної діяльності є неможливим.

Об'єктом професійної діяльності педагога виступає педагогічний процес як система взаємопов'язаних навчально-розвивальних завдань (В.О. Сластьонін); знання про навколишню дійсність (І.Я. Зязюн); спеціальні знання (І.І. Кобиляцький); процес освоєння професійної діяльності (Є.І. Рогов). Наявність різних підходів до визначення об'єкта професійної діяльності педагога засвідчує складність і багатовимірність цього поняття, а також відсутність його однозначного трактування в науковій літературі. Відсутність єдиного підходу до визначення об'єкту професійної діяльності педагога свідчить про суперечливість даного питання.. (О.І. Гура)

Отже, існування різноманітних наукових поглядів на сутність професійної педагогічної діяльності підтверджує її багатоаспектність, структурну складність і недостатню чіткість визначення в теорії педагогіки та психології. Різні підходи до розуміння її змісту, об'єкта, структури та функцій свідчать про необхідність подальшого наукового осмислення цього феномену. У межах нашого дослідження педагогічна діяльність становить інтерес не лише з позиції її змістового наповнення, а й з урахуванням умов управління її якістю. Особливого значення у цьому контексті набуває застосування методів оцінювання та стимулювання професійної діяльності, а також визначення основних її компонентів, які мають бути враховані в процесі управління якістю педагогічної праці.

До основних компонентів педагогічної діяльності, які в науковій теорії розглядаються як найбільш суттєві та визначальні, належать:

- *навчальна* (викладацька) діяльність, зміст якої полягає в організації та керуванні пізнавальною діяльністю учнів. Вона передбачає відбір, систематизацію та структурування навчальної інформації, забезпечення засвоєння учнями системи знань, умінь і навичок, стимулювання їхньої навчальної активності, контроль якості освітнього процесу, аналіз отриманих результатів та прогнозування подальших напрямів розвитку;
- *виховна* діяльність, основним призначенням якої є створення педагогічно організованого середовища, здатного забезпечити цілеспрямований вплив на процес гармонійного розвитку особистості;
- *управлінська* діяльність, реалізація якої не обмежується виключно керівниками освітньо-виховних установ, а є складовою професійної діяльності й інших педагогічних працівників;
- *методична* діяльність, яка охоплює вивчення, системний аналіз та поширення передового педагогічного досвіду, що сприяє вдосконаленню професійної майстерності педагогів;
- *дослідницька* діяльність, сутність якої полягає в обґрунтованому застосуванні діагностичних методик, розробленні та впровадженні педагогічних інновацій, а також експериментальній перевірці результативності їх використання [33].

Проведений аналіз психолого-педагогічної літератури дає підстави визначити основні складові професійної педагогічної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти як педагогічних працівників. До них належать навчальна, виховна, організаційно-управлінська, громадсько-педагогічна та навчально-методична діяльність. Отже, професійна діяльність викладача має виражений поліфункціональний характер, а її якість визначається не окремим компонентом, а комплексним і належним виконанням усіх зазначених складових на високому рівні за відповідних організаційно-професійних умов.

Однією з принципових умов забезпечення якісного виконання професійних функцій є задоволення потреб, інтересів і мотивів працівників, тобто формування належного рівня їхньої трудової мотивації [38]. Саме тому проблема мотивації праці має розглядатися як важлива складова системи управління якістю професійної діяльності педагогічних працівників.

Відповідно, управління якістю професійної діяльності викладачів ЗВО доцільно розглядати крізь призму створення таких організаційних, професійних і соціально-психологічних умов, які сприятимуть високоякісному виконанню всіх основних компонентів їхньої діяльності та одночасно забезпечуватимуть належний рівень трудової мотивації.

У психологічній науці мотивація розглядається як спонукальний чинник, що зумовлює активність людини та визначає спрямованість її поведінки [43,77]. У педагогіці це поняття трактується як «сукупність сил», які спонукають людину до виконання певних дій [47,85]. У соціологічному та управлінському контекстах мотивація визначається як «процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистісних цілей і цілей організації» [43]. Водночас мотивація розглядається і як «функція 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 й розвитку на цій основі трудового потенціалу» [55]. Крім того, мотивація може характеризуватися як стан особистості, що визначає ступінь активності та спрямованість дій людини в конкретній ситуації; як спонукання, яке викликає активність людини та визначає її спрямованість [1]; а також як мета виховання [43].

Відповідно до положень теорії соціального управління, К.К.Грищенко, А.А.Ручка, Н.А. Сакада визначають мотивацію трудової діяльності як управлінський процес, спрямований на формування такої системи трудових мотивів об’єкта управління, яка забезпечує результативність професійної

діяльності та орієнтується на досягнення цілей, визначених суб'єктом управління.

Мотивація професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти як педагогічних працівників характеризується творчим рівнем, пов'язана із задоволенням їхніх вищих потреб та інтересів і сприяє формуванню таких мотивів, які орієнтують працівників на досягнення високих цілей організації [74].

Основні мотиваційні чинники, які спонукають персонал закладів охорони здоров'я до виконання професійних обов'язків на більш високому якісному рівні, доцільно розглядати через взаємопов'язані складові — потреби, інтереси та мотиви. Саме їх сукупність формує внутрішню основу трудової поведінки працівника та визначає характер його професійної активності.

Мотиви являють собою сформовані потреби, які забезпечують готовність особистості до здійснення конкретної дії відповідно до поставлених цілей (рис.1.1). Таким чином, потреби, інтереси та мотиви перебувають у взаємозв'язку й утворюють важливу основу мотиваційного механізму професійної діяльності працівника.

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 персоналу закладів охорони здоров'я

Потреба може розглядатися як певний стан живого організму або особистості, що відображає необхідність у чомусь, залежність людини від об'єктивних умов її життєдіяльності та водночас виступає внутрішньою рушійною силою активності. Вона пов'язана з необхідністю забезпечення й підтримання належних умов існування та функціонування людини, спонукає її до різних видів діяльності й виступає не лише передумовою трудової активності, а й важливим чинником пізнавальних процесів.

Як зазначають Виханский О.С. та Наумов А.І., потреба являє собою такий стан особистості, який визначає спрямованість її мислення, почуттів і волі та бере участь у регуляції поведінки [15, С.287]. Таким чином, потреби безпосередньо пов'язані з формуванням спрямованості особистості та визначенням характеру її активності.

Саме через систему потреб виявляється взаємозалежність між особистістю та суспільством. Потреби є одним із визначальних джерел трудової активності людини, однак їх зміст не формується ізольовано від соціального середовища, оскільки значний вплив на їх становлення здійснюють суспільні умови та характер взаємодії людини із соціумом.

Особистісні потреби характеризуються значною різноманітністю. У науковій літературі відповідно до особливостей їх прояву та задоволення виокремлюють абсолютні, дійсні, платоспроможні та задоволені потреби [1, С. 6–8]. Така диференціація дає можливість більш детально розглядати механізми виникнення потреб та їх зв'язок із поведінкою людини.

У межах нашого дослідження було здійснено аналіз теоретичних положень щодо управління соціальними системами, які справили істотний вплив на становлення та подальший розвиток професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я. Вивчення зазначених підходів дає змогу простежити взаємозв'язок між розвитком управлінських концепцій, мотиваційними механізмами та організацією професійної діяльності працівників.

Для більш ґрунтовного розкриття зазначеного питання доцільно розглянути основні теорії менеджменту та визначити особливості їх становлення й застосування в управлінні соціальними та освітніми системами.

Серед сучасних вітчизняних теоретичних підходів до управління соціально-педагогічними системами в умовах ринкових відносин нами виокремлено теорію «ефективного управління» В. І. Бондаря, концепцію менеджменту освітніх інновацій Л. І. Даниленко, стратегічний менеджмент Г. А. Дмитренка, адаптивне управління Г. В. Єльникової, організаційну психологію управління Л. М. Карамушки, системне управління В. І. Маслова, моделювання в управлінні В. С. Пікельної, цільове управління В. В. Олійника, менеджмент в освіті Є. М. Павлютенкова, операційний менеджмент А. І. Чміль та інші підходи [22].

З огляду на наведені положення можна припустити, що саме як відкрита система має розглядатися модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти в умовах розвитку ринкових відносин. Такий підхід передбачає врахування як внутрішніх характеристик освітньої організації, так і впливу зовнішнього середовища, його вимог, змін та викликів.

Наступною групою теоретичних положень, важливих для нашого дослідження, є теорії мотивації праці. Їх становлення та розвиток відбувалися відносно самостійно від формування теорії менеджменту, хоча надалі мотиваційні концепції стали важливою складовою сучасного управління персоналом.

Змістові теорії мотивації зосереджуються на дослідженні потреб особистості, які є внутрішніми чинниками її поведінки та спонукають до виконання певних дій, зокрема до трудової діяльності. У розвиток цього напряму значний внесок зробили Абрахам Маслоу, Девід Макклелланд і Фредерік Герцберг.

До основних процесуальних концепцій мотивації належать теорія очікування Віктора Врума, теорія справедливості С. Адамса та модель мотивації Портера – Лоулера. На відміну від змістових теорій, вони дають можливість пояснити, яким чином людина оцінює власні зусилля, очікуваний результат, винагороду та її справедливість у процесі трудової діяльності.

С. Адамс є засновником теорії справедливості, у межах якої особливе значення надається суб'єктивному сприйняттю людиною співвідношення між власними трудовими витратами та отриманою винагородою. Дослідник визначає шість можливих реакцій людини на ситуацію 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].

Комплексну процесуальну концепцію мотивації запропонували Лайман Портер та Едвард Лоулер. Розроблена ними модель поєднує положення теорії очікувань і теорії справедливості. Основою моделі Портера – Лоулера є положення про те, що мотивація залежить від потреб працівника, його очікувань та сприйняття справедливості отримуваної винагороди.

Проведений теоретичний аналіз дає змогу систематизувати основні положення та пріоритетні принципи теорій мотивації трудової діяльності й менеджменту. Узагальнення відповідних теоретичних підходів представлено в табл. 1.1, що дає можливість порівняти їх за ключовими положеннями та визначити значення для подальшого дослідження управління професійною діяльністю.

Як свідчать дані, наведені в табл. 1.1, розвиток розглянутих теорій мотивації та менеджменту відбувався переважно паралельно, послідовно й поетапно. Кожному окремому етапу їх становлення відповідали певні пріоритетні принципи, які визначали зміст і спрямованість відповідних теоретичних положень, а також формували наукові підходи, конкретні форми та методи управління.

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 напрямами 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]

Порівняльний аналіз матеріалів табл. 1.1 дає підстави стверджувати, що сучасні концепції менеджменту істотно відрізняються за своїми основними положеннями від ранніх управлінських підходів, зокрема теорії “наукового управління” Ф. Тейлора та адміністративно-організаційної концепції М. Вебера і А. Файоля. Водночас важливим етапом розвитку управлінської думки стали теорії соціально-психологічного менеджменту Е.

Мейо і М. Фоллет, а також положення школи “поведінських наук” К. Арджіріса і Д. Мак-Грегора.

Принципова відмінність сучасного бачення менеджменту полягає в тому, що в ньому визначаються правила поведінки не лише суб’єктів управління, а й об’єктів управлінського впливу. Працівник уже не сприймається виключно як функціональний елемент певної організаційної системи. Навпаки, людина розглядається як особистість із власними потребами, інтересами, мотивами, професійними прагненнями та індивідуальними особливостями.

Такий підхід до управління створює необхідні передумови для розвитку демократичних і гуманістичних взаємовідносин між усіма учасниками управлінського процесу. Відповідно, управління перестає зводитися лише до адміністративного впливу на працівника та набуває характеру взаємодії, у межах якої враховуються особистісні й професійні потреби учасників організаційної діяльності.

Саме це дає підстави розглядати управління мотивацією педагогічної діяльності як один із важливих складників загального процесу управління її якістю. Мотиваційний компонент у такому разі безпосередньо пов’язується із професійною активністю викладача, його зацікавленістю у виконанні професійних завдань, прагненням до самореалізації та підвищення результативності власної діяльності.

Проведений аналіз також дає можливість визначити, що розглянуті теоретичні підходи мають важливе значення для забезпечення безперервного розвитку системи управління. Зокрема, вони створюють теоретичне підґрунтя для постійного вдосконалення структури та функцій управління, оновлення технологій стимулювання й оцінювання професійної діяльності, а також формування сприятливих організаційних умов, у яких можуть реалізовуватися професійні потреби та інтереси працівників.

Отже, еволюція теорій менеджменту та мотивації засвідчує поступовий перехід від переважно адміністративно-економічного впливу на працівника

до більш гуманістичного, соціально-психологічного та особистісно орієнтованого управління. Саме така трансформація створює методологічну основу для розгляду мотивації педагогічної діяльності не як другорядного елемента управлінської системи, а як одного з визначальних чинників забезпечення та підвищення якості професійної діяльності викладача.

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

Сучасний етап розвитку системи вищої освіти України характеризується масштабними процесами її модернізації, оновленням змісту та організаційних засад освітнього процесу, а також поступовим наближенням національної системи освіти до європейських стандартів відповідно до основних принципів Болонського процесу. Зазначені трансформації зумовлюють необхідність перегляду не лише змісту підготовки здобувачів вищої освіти, а й характеру професійної взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

Порівняно з традиційною практикою організації освітнього процесу у вітчизняних закладах вищої освіти, підготовка фахівців у європейських університетах більшою мірою ґрунтується на демократичних засадах. В основу взаємодії викладача і студента покладено принцип партнерства та співробітництва, а не модель ієрархічних відносин за типом «керівник – підлеглий». Саме партнерська взаємодія створює сприятливі умови для активної участі здобувачів освіти в освітньому процесі, розвитку їхньої самостійності, відповідальності та професійної активності. Українській вищій школі нині особливо необхідне подальше утвердження таких форм взаємодії викладачів зі студентами, які вже стали характерними для більшості демократичних країн світу. Водночас упровадження будь-яких нововведень у системі вищої освіти неможливе без належного рівня якості професійної діяльності науково-педагогічних працівників [73].

Отже, однією з визначальних передумов успішної модернізації системи вищої освіти є забезпечення належної якості професійної діяльності викладачів, оскільки саме вони безпосередньо реалізують основні завдання навчання, виховання, професійної підготовки та розвитку здобувачів освіти.

Категорія «якість» у науковій літературі трактується неоднозначно та може розглядатися з різних методологічних позицій. У широкому розумінні вона характеризує сукупність можливостей і властивостей певного об'єкта або процесу, визначає основу їх функціонування та відображає їхню сутнісну визначеність. Водночас якість не є статичною характеристикою: вона становить структурно, або ієрархічно, організовану та динамічну систему властивостей, що може змінюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

У теорії освіти для оцінювання її якості традиційно використовують низку взаємопов'язаних показників, серед яких особливе значення мають такі:

- «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].

У контексті дослідження управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти доцільно розглядати цей процес через декілька взаємопов'язаних аспектів. Перший аспект стосується забезпечення якості, що передбачає визначення основних характеристик і складових професійного профілю викладача та встановлення вимог до рівня їх реалізації. Другий аспект пов'язаний із відповідністю досягнутого рівня

професійної діяльності визначеним домовленостям і вимогам, що передбачає конкретизацію посадових обов'язків керівників ЗВО щодо здійснення моніторингу якості основних компонентів діяльності викладачів. Третій аспект передбачає врахування інтересів споживача освітніх послуг, що виявляється у визначенні актуальних і перспективних професійних потреб та інтересів викладачів закладів вищої медичної освіти, а також у створенні організаційних, психолого-педагогічних та економічних умов, необхідних для їх належного задоволення.

Рівень якості діяльності викладача у закладі вищої освіти формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. Насамперед викладач має володіти необхідним обсягом професійних знань і відповідним рівнем фахової компетентності. Проте самих знань недостатньо, оскільки професійна діяльність передбачає здатність ефективно передавати їх здобувачам освіти, організовувати освітню взаємодію, мотивувати студентів до навчання та забезпечувати конструктивну співпрацю з ними. У цьому контексті заслуговує на підтримку позиція науковців, відповідно до якої важливою основою діяльності сучасного викладача має бути партнерська взаємодія зі студентами, а також здатність ефективно застосовувати новітні педагогічні, технічні та інформаційні технології навчання і виховання.

Визначення основних якостей сучасного викладача доцільно здійснювати з урахуванням основних сфер його професійної діяльності у закладі вищої освіти. До таких сфер належать:

- організація та безпосереднє здійснення навчального процесу;

- проведення методичної роботи та систематичне підвищення власної професійної кваліфікації;

- здійснення виховної роботи зі здобувачами освіти;

- проведення науково-дослідної діяльності;

- виконання управлінських функцій, пов'язаних із діяльністю кафедри, факультету та інших структурних підрозділів;

- забезпечення особистої життєдіяльності викладача.

Відповідно, інтегровану модель якостей викладача вищої школи можна розглядати як цілісну систему особистісних і професійних характеристик, сукупність яких забезпечує можливість ефективної реалізації визначених сфер його діяльності. Такий підхід дає змогу не обмежувати оцінювання викладача лише результатами його навчальної або наукової роботи, а враховувати широкий комплекс професійних, особистісних, організаційних і управлінських характеристик.

Сукупність необхідних викладачу закладу вищої медичної освіти якостей можна представити у вигляді п’яти блоків**:**

- професійна компетентність;
- особистісні якості;
- організаторські здібності;
- ділові якості;
- здатність до самоуправління та ефективного керування собою.

Варто наголосити, що рівень активності здобувачів освіти значною мірою визначається професійною позицією викладача, його здатністю доступно й переконливо презентувати навчальний матеріал, організовувати пізнавальну діяльність студентської аудиторії та підтримувати її мотивацію. Не менш важливими є особистісні характеристики самого викладача, оскільки саме вони впливають на характер взаємодії зі здобувачами освіти. Викладач закладу вищої освіти має виконувати для студентів роль позитивного професійного орієнтира та бути прикладом освіченості, інтелігентності, культури й професійної компетентності [66].

Як уже зазначалося, важливою передумовою демократизації вищої освіти є наукова та освітня співпраця між здобувачами освіти і викладачами. Партнерський характер такої взаємодії сприяє підвищенню активності студентів, посилює їхню зацікавленість у глибшому опануванні навчальної дисципліни, яку викладає педагог, та створює додаткові можливості для розвитку професійної майстерності майбутнього фахівця. Водночас

конструктивна співпраця викладачів і здобувачів освіти може розглядатися як один із важливих ресурсів подальшого розвитку закладу вищої освіти [73].

У сучасному науковому та управлінському дискурсі дедалі частіше порушується питання забезпечення якості професійної діяльності викладачів вищої школи, тоді як проблематика безпосереднього управління цією якістю розглядається меншою мірою. При цьому поняття «забезпечення якості» та «управління якістю» не є тотожними. Забезпечення якості передбачає створення відповідних умов і механізмів для досягнення визначених характеристик діяльності, тоді як управління якістю передбачає цілеспрямований, свідомий і своєчасний вплив на її зміну та розвиток у визначеному напрямі. Тому актуальним завданням є формування цілісної системи відповідних механізмів, методів і технологій управління якістю професійної діяльності педагогічних працівників закладів вищої медичної освіти [80].

Якість професійної діяльності викладачів, так само як і якість освіти загалом, визнана одним із пріоритетних напрямів державної освітньої політики. Зокрема, у Національній доктрині розвитку освіти акцентовано увагу на тому, що зусилля держави у сфері освіти мають бути спрямовані на постійне підвищення її якості, оновлення змісту, удосконалення форм організації навчально-виховного процесу, формування ринку освітніх послуг та забезпечення його відповідним науково-методичним супроводом.

У теоретичному аспекті якість освіти визначається як загальновизнаний нормативний рівень або певний стандарт, на який орієнтується функціонування відповідного процесу чи об’єкта освітньої системи. Такими об’єктами можуть виступати навчально-виховний процес, педагогічна діяльність, управлінські процеси та інші складові функціонування системи освіти. Відповідно, управління якістю освіти передбачає забезпечення узгодженого та ефективного функціонування всіх елементів освітньої системи, а також створення організаційних і змістових

умов, за яких вона отримує можливість постійно розвиватися, оновлюватися та вдосконалюватися.

Забезпечення належної якості професійної діяльності викладачів та ефективне управління нею потребують створення відповідного комплексу організаційних і професійних умов. Передусім ідеться про систематичне вивчення професійних потреб та інтересів педагогічних працівників і створення можливостей для їх задоволення. Не менш важливим є формування трудових мотивів, орієнтованих на досягнення стратегічних і поточних цілей закладу освіти, визначення перспектив професійного розвитку викладачів, цілеспрямоване нарощування їхнього професійного потенціалу та активне залучення до інноваційної освітньої діяльності.

Питанням управління якістю педагогічної діяльності в умовах сучасних ринкових трансформацій присвячено наукові праці В.І.Бондаря, І.Є.Булах, Г.А.Дмитренка, Г.В.Єльникової, Л.М.Калініної, Т.О.Лукіної, В.І.Маслова, В.В.Олійника, В.С.Пікельної, С.О.Сисоєвої, Т.М.Сорочан. Наукові напрацювання зазначених дослідників становлять важливе теоретичне підґрунтя для розуміння сутності якості педагогічної діяльності, особливостей її оцінювання та організації управлінського впливу на відповідні процеси.

У практиці управління закладами вищої медичної освіти керівники використовують різноманітні методи та засоби впливу на якість професійної діяльності педагогічних працівників. Серед таких методів вагоме місце посідають методи стимулювання, спрямовані на підтримку професійної активності та підвищення результативності роботи викладачів [78]. Водночас аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що проблема системного управління якістю діяльності викладачів саме в умовах ринкових відносин залишається недостатньо дослідженою, що актуалізує необхідність її подальшого теоретичного та практичного опрацювання.

На нашу думку, у процесі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти, яке доцільно розуміти як

цілеспрямований вплив суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (систему мотивації праці викладачів), що здійснюється на основі положень теорій менеджменту та мотивації праці й спрямовується на підвищення рівня задоволення професійних потреб та інтересів педагогічних працівників і формування трудових мотивів, орієнтованих на досягнення цілей закладу освіти, необхідно здійснювати комплексний аналіз основних компонентів педагогічної діяльності. Зокрема, важливо виокремити професійні потреби та інтереси викладачів відповідно до основних компонентів їхньої педагогічної діяльності, простежити взаємозв'язок між рівнем реалізації цих компонентів і загальним рівнем якості професійної діяльності, а також установити залежність між ступенем задоволення професійних потреб та інтересів викладачів і рівнем управління якістю їхньої професійної діяльності.

У результаті проведеного аналізу з'ясовано, що професійна діяльність викладачів закладів вищої медичної освіти як педагогічних працівників характеризується високим рівнем мотиваційної складової, має переважно творчий характер і безпосередньо залежить від ступеня задоволення їхніх професійних потреб та інтересів. Встановлено, що підвищення рівня виконання викладачами кожного з основних компонентів педагогічної діяльності супроводжується підвищенням загального рівня її якості. Водночас зростання рівня задоволення професійних потреб викладачів позитивно позначається не лише на якості їхньої професійної діяльності, а й на ефективності управління нею.

Характерні особливості управління якістю професійної діяльності викладачів ЗВО доцільно розкривати з урахуванням основних компонентів їхньої педагогічної діяльності, а також змісту професійних потреб та інтересів, систематизованих у відповідній класифікації. Зокрема, професійні потреби та інтереси можуть бути представлені за трьома основними групами: особисті, до яких належать престиж, самореалізація та комфорт; економічні, що охоплюють забезпечення і стимулювання; духовні, які пов'язані з покликанням та соціоцентричною орієнтацією (табл. 1.2).

Як видно з табл. 1.2., до основних професійних потреб викладачів закладів вищої медичної освіти віднесено кілька взаємопов'язаних груп потреб, кожна з яких має власні прояви у професійній діяльності.

До особистих потреб належать потреби, реалізація яких виявляється в активній участі викладачів у роботі редакційних колегій різних фахових видань, діяльності громадських комісій та інших громадських органів управління, роботі творчих професійних спілок та інших професійних об'єднань. Така активність створює можливості для професійного самоствердження, розширення сфери професійних контактів і реалізації особистісного потенціалу викладача.

Економічні потреби проявляються, зокрема, через залучення викладачів до процесів планування педагогічного навантаження, визначення напрямів професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також участь у діяльності, пов'язаній із проведенням госпрозрахункових спеціальних семінарів і спеціальних курсів. Реалізація таких потреб пов'язана з необхідністю врахування професійного внеску викладача, його трудової активності та перспектив подальшого професійного розвитку.

Духовні потреби знаходять своє відображення в активній участі викладачів у розробленні інноваційних навчальних і виховних проєктів, створенні та впровадженні нових форм проведення занять, а також у пошуку й реалізації сучасних підходів до їх організації. Саме ця група потреб значною мірою пов'язана з творчою природою педагогічної діяльності, професійним покликанням та прагненням викладача до самореалізації у професійній сфері.

До основних професійних інтересів викладачів закладів вищої медичної освіти віднесено, передусім, прагнення до отримання додаткових стимулів у разі збільшення обсягу та підвищення якості виконуваної роботи, що становить економічну складову професійних інтересів. Водночас важливою духовною складовою є зацікавленість викладачів у створенні належних умов для розроблення авторських навчально-методичних

матеріалів, які дають змогу реалізувати творчий і професійний потенціал педагогічного працівника.

Таблиця 1.2

Характерні ознаки управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної 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 здобувачами освіти 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
	соціоцентрична орієнтація	інноваційних навчальних проекті	інноваційних виховних проектів	нових форм організації нав	інвестиційних проектів	інноваційної діяльності

Професійні мотиви викладачів закладів вищої медичної освіти нами розглядаються як система внутрішніх спонукань, пов'язаних із потребою

належати до професійного середовища, відчувати повагу та позитивне ставлення до педагогічної діяльності, отримувати визнання власних професійних досягнень, реалізовувати естетичні потреби, а також забезпечувати постійне пізнання навколишнього світу та можливості для самоактуалізації у професійній сфері [77].

Для більш ґрунтовного розкриття зазначених положень доцільно детальніше розглянути зміст основних професійних потреб і мотивів викладачів закладів вищої медичної освіти, а також механізми їх прояву в педагогічній діяльності.

1. Зміст професійних *потреб* викладачів закладів вищої медичної освіти нами визначено через систему взаємопов'язаних потреб, кожна з яких знаходить конкретне відображення у професійній діяльності викладача:

- з позицій потреби забезпечення – через отримання заробітної плати, рівень якої має відповідати професійній кваліфікації, компетентності та складності виконуваної викладачем роботи;
- з позицій потреби покликання – через можливість реалізовувати наявний професійний та особистісний потенціал, застосовувати власні здібності й можливості у педагогічній діяльності;
- з позицій потреби престижу – через активне залучення викладачів до діяльності органів державно-громадського управління закладами вищої медичної освіти, зокрема до роботи педагогічної ради, адміністративної ради, науково-методичної ради, циклової комісії, атестаційної комісії, преміювальної комісії та інших відповідних органів;
- з позицій потреби матеріального стимулювання – через можливість отримання додаткової матеріальної винагороди за результати та якість професійної діяльності, зокрема у формі премій, доплат та інших видів матеріального заохочення;
- з позицій потреби самореалізації – через залучення викладачів до виконання авторських проєктів, участі в інноваційній діяльності, розробленні нових освітніх підходів та реалізації власних професійних і творчих задумів;

- з позицій потреби комфорту – через створення сприятливого професійного середовища та можливість реалізації комунікативних здібностей викладачів у процесі роботи на засіданнях циклових комісій, методичних рад та інших колегіальних органів;
- з позицій потреби соціоцентричної орієнтації – через реалізацію творчого потенціалу викладачів у процесі підготовки наукової, науково-методичної та навчальної літератури, що одночасно сприяє професійному розвитку та задоволенню потреби у суспільно значущій діяльності.

Визначення змісту професійних потреб дає можливість перейти до розгляду основних мотивів педагогічної діяльності викладачів. Їх систематизацію нами здійснено відповідно до класифікації В.А. Семиченко [77], яка дає змогу виокремити декілька взаємопов'язаних груп мотивів:

- потреби належності до певного людського товариства, соціальної групи і любові, що проявляються у прагненні людини перебувати серед інших людей, відчувати свою причетність до професійного середовища, бути прийнятою та визнаною членами відповідної соціальної групи;
- потреби поваги і визнання, які пов'язані з прагненням досягти професійної компетентності, демонструвати успішність у роботі, отримувати схвалення результатів власної діяльності, набувати авторитету серед колег та інших учасників освітнього процесу;
- потреби пізнання, сутність яких полягає у прагненні постійно розширювати власні знання, набувати нових умінь, глибше розуміти явища та процеси, досліджувати актуальні проблеми й удосконалювати професійний рівень;
- естетичні потреби, які виражають прагнення до гармонії, симетрії, впорядкованості, краси та узгодженості у професійному середовищі й результатах власної діяльності;
- потреби у самоактуалізації, що виявляються у прагненні реалізувати власні здібності, розкрити творчий потенціал, досягти особистісного та професійного розвитку, а також максимально повно

реалізувати можливості власної особистості у професійній діяльності» [77, с. 305-306].

Таким чином, наведена класифікація дає підстави розглядати професійні мотиви викладачів не лише як засоби задоволення матеріальних потреб, а як комплексну систему внутрішніх спонукань, що охоплює соціальні, професійні, пізнавальні, естетичні та особистісні аспекти діяльності. Саме поєднання зазначених мотивів визначає спрямованість професійної активності викладача та впливає на його готовність до постійного професійного вдосконалення.

Важливе значення для розуміння механізмів мотивації професійної діяльності має концепція мотивації високопродуктивної праці, розроблена Г.А.Дмитренком. У межах цієї концепції визначено чотири основні компоненти, сукупний вплив яких сприяє формуванню мотивації та відповідного мотиву високопродуктивної праці. До них належать:

- матеріальне стимулювання працівника, що передбачає використання матеріальних засобів як одного з чинників підтримки його трудової активності;
- забезпечення справедливої винагороди за результати трудової діяльності, коли отримана працівником винагорода співвідноситься з фактичними результатами, обсягом та якістю виконаної роботи;
- стимулювання змагання між працівниками, основу якого становить природне прагнення людини досягати результатів, що дають їй змогу бути, як мінімум, не гіршою за інших працівників;
- стимулювання колективних інтересів за допомогою суспільних фондів підприємства, функціонування яких забезпечує відповідні соціальні гарантії, а їхній розмір залежить від результативності та високопродуктивної діяльності всіх членів колективу» [26, С. 119].

Проведений аналіз теоретичних положень щодо сутності та структури потреб і мотивів дає можливість встановити їхній тісний взаємозв’язок. Потреба виступає первинною основою мотиваційного процесу, тоді як мотив

формується в результаті її усвідомлення та набуває конкретної спрямованості на певну діяльність або результат. Відповідно, мотиви можна розглядати як усвідомлені людиною потреби, які під впливом відповідних стимулів трансформуються у внутрішні спонукання до діяльності, тобто у самостимули. Саме така взаємозалежність потреб, мотивів, стимулів і самостимулів має принципове значення для розуміння механізмів мотивації професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти (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 засвідчує зміст табл. 1.3., потреба, будучи усвідомленою людиною, трансформується у відповідний мотив, який надалі виступає внутрішнім спонуканням до здійснення певної цілеспрямованої дії. Отже, між потребою, її усвідомленням та виникненням мотиву існує безпосередній причинно-наслідковий зв'язок.

2. Поняття *«мотив»* має латинське походження від слова *"movere"*, що буквально означає «приводити у рух», «штовхати»; у науковому розумінні мотив визначається як предмет або засіб задоволення певної потреби [26, С. 17]. Мотив являє собою усвідомлене людиною спонукання до здійснення дії, яке відображає та конкретизує наявну потребу. Якщо потреба характеризує стан нестачі чогось необхідного для людини, то мотив відображає її спонукання до певної діяльності або досягнення певного результату.

Відповідно, можна стверджувати, що мотив є тим внутрішнім чинником, який породжує та спрямовує конкретні дії людини. При цьому мотив локалізується у внутрішньому психологічному просторі особистості,

має виражений індивідуальний, або «персональний», характер і формується під впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх щодо людини чинників. Його функція не обмежується лише спонуканням до дії, спрямованої на досягнення певного результату або цілі. Мотив одночасно визначає характер необхідних дій, їхню спрямованість, а також певною мірою впливає на спосіб реалізації відповідної діяльності.

З огляду на це, ми більшою мірою погоджуємося з позицією, відповідно до якої мотиви можуть розглядатися у взаємозв'язку зі стимулами, оскільки саме стимули здатні актуалізувати та посилювати мотиваційні спонукання людини.

Термін «стимул» походить від латинського *stimulus* – «стрекало», «батіг», «пуга» – і використовується для позначення спонукання до певної дії або причини, яка зумовлює відповідну активність.

Підґрунтям стимулюючого впливу виступають переважно зовнішні щодо особистості чинники, які можуть мати матеріальний, моральний або соціальний характер. Стимул доцільно визначати як зовнішнє спонукання, що має певну цільову спрямованість та створює умови для активізації відповідної поведінки. Водночас мотив також є спонуканням до дії, однак джерелом його формування може бути як зовнішній стимул – наприклад, винагорода, підвищення по службі, адміністративне рішення, наказ чи розпорядження, – так і внутрішні особистісні причини: почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо.

Таким чином, *мотив* можна визначити як внутрішнє спонукання або намір, що зумовлює готовність людини здійснювати певні дії чи поводитися відповідним чином [17].

Професійна та трудова активність людини не обмежується дією одного мотиву, а реалізується під впливом цілої системи мотивів, які можуть мати як узгоджену, так і протилежну спрямованість. Якщо мотиви, сформовані на основі різноманітних потреб людини, узгоджуються між собою та

спрямовуються на досягнення визначеної мети, це створює передумови для підвищення ефективності трудової діяльності.

Отже, ефективність трудової діяльності доцільно пов'язувати зі ступенем досягнення поставлених перед працівником або організацією цілей, а також із результативністю дій, спрямованих на їх реалізацію.

Зокрема, у працях вітчизняних науковців мотивація трудової діяльності досліджувалася через визначення потреб, які спонукають людину до активності та беруть участь у формуванні мотиву праці. У цьому контексті мотив праці розглядається, з одного боку, через потреби забезпечення, покликання та престижу, а з іншого – через мотиви матеріального забезпечення, самореалізації, комфорту та соціоцентричної орієнтації.

3. Важливим елементом мотиваційного механізму є поняття *цілі*. Ціль являє собою те, що людина усвідомлює як засіб задоволення певної потреби та на досягнення чого безпосередньо спрямовується її діяльність. Натомість мотив визначає те, заради чого здійснюється відповідна діяльність. Таким чином, ціль є більш конкретизованою категорією порівняно з мотивом. Один і той самий мотив за певних обставин може зумовлювати формування декількох різних цілей. При цьому ступінь задоволення потреби, якого людина досягає внаслідок реалізації поставленої цілі, надалі впливає на характер її поведінки та вибір способів дії у подібних ситуаціях.

Будь-яка діяльність, яка здійснюється людиною усвідомлено, має певну цільову спрямованість. Саме тому ціль можна розглядати як усвідомлений образ очікуваного майбутнього результату діяльності. Вона співвідноситься безпосередньо з очікуваним і досягнутим результатом діяльності, тоді як мотив перебуває у безпосередньому зв'язку з актуалізованими потребами особистості.

Задоволення професійних потреб та інтересів викладачів закладів вищої медичної освіти можливе за умови застосування комплексу матеріальних і моральних стимулів. Таке стимулювання доцільно розглядати як одну з процедур управління якістю професійної діяльності, оскільки воно

сприяє актуалізації професійних потреб працівників, посиленню їхньої мотивації та формуванню відповідних професійних мотивів.

Будь-яка форма стимулювання – матеріальна чи моральна – може виступати ефективним способом опосередкованого управлінського впливу на працівника. Специфіка такого впливу полягає в тому, що регулювання трудової поведінки здійснюється не шляхом безпосереднього впливу на особистість працівника, а через зміну зовнішніх щодо нього обставин, умов професійної та життєвої діяльності, які створюють передумови для виникнення або актуалізації певних інтересів і потреб. За умов опосередкованого управлінського впливу працівник опиняється у ситуації вибору найбільш прийнятних для нього стимулів. Такі стимули виступають спонукальними причинами, які підвищують зацікавленість людини у здійсненні певної трудової діяльності з метою задоволення власних потреб.

Нами було проаналізовано сучасну нормативно-правову базу, яка регламентує матеріальне та моральне стимулювання педагогічних (науково-педагогічних) працівників системи вищої освіти України, у результаті чого виокремлено основні *форми* такого стимулювання:

а) *матеріальне стимулювання* реалізується через різноманітні види матеріальної підтримки та винагороди, зокрема шляхом виплати державних стипендій; державних премій; стипендій для аспірантів і докторантів; державної допомоги сім’ям з дітьми; компенсації у разі втрати роботи; премій за особистий внесок у загальні результати роботи, активну громадську та трудову діяльність, методичне забезпечення, відсутність порушень трудової дисципліни; премій, пов’язаних із ювілейними датами; цінних подарунків до професійних свят; відряджень за кордон; фінансових витрат на придбання навчальної та науково-методичної літератури; одноразової допомоги; навчання за кошти організації; санаторно-курортного лікування та оздоровлення у спеціалізованих оздоровчих закладах, у тому числі дитячих; доплат за наукові ступені та вчені звання; надбавок за стаж наукової, науково-організаційної та науково-педагогічної роботи; творчих

відпусток; стажування та підвищення кваліфікації; компенсацій, доплат, надбавок і премій; пенсій за особливі заслуги; довічних стипендій Президента України видатним діячам науки та освіти; соціальних відпусток;

б) *моральне стимулювання* передбачає застосування форм суспільного та професійного визнання результатів діяльності працівників, зокрема нагородження почесними грамотами організації, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Академії педагогічних наук України, міської (обласної) адміністрації; нагородження нагрудним знаком "Відмінник освіти України"; присвоєння почесних звань "Заслужений працівник освіти України", "Заслужений діяч науки і техніки"; нагородження орденами "За заслуги III ст.", "Ярослава Мудрого" I–IV ст., "Княгині Ольги" I–III ст.; нагородження медалями "За працю і звитягу" та ін.

Водночас наявна система стимулювання педагогічних (науково-педагогічних) працівників не повною мірою відповідає вимогам сучасного ринку праці та потребує подальшого вдосконалення. Аналіз практики високорозвинених країн світу, зокрема Німеччини, США, Голландії, Франції та інших держав, засвідчив, що перспективними формами стимулювання працівників у них виступають оплата перебування в лікарні, мобільного телефону, догляду за хворим, оздоровчо-профілактичних заходів; компенсації за медичне обслуговування, квартплату, використання особистого транспорту; надання службового автомобіля, пільгових кредитів, гарантій страхування життя і здоров'я, послуг ощадних фондів; можливість придбання акцій організації зі знижкою, часткова оплата харчування; участь працівників у розподілі прибутків; надання квартири або часткова компенсація витрат на її оплату.

У системі вітчизняної вищої освіти зазначені потреби викладачів переважно залишаються недостатньо задоволеними. Причини такого стану є комплексними та пов'язані з низкою економічних, організаційних і управлінських чинників. Однією з вагомих причин є недостатня підготовленість керівників освітніх закладів до ефективної організації

управлінської діяльності в умовах ринкових відносин, що ускладнює формування сучасної системи мотивації та стимулювання професійної діяльності педагогічних працівників.

Розвиток сучасних теорій менеджменту та мотивації праці, а також урахування їхніх науково-теоретичних положень у практиці управління якістю діяльності викладачів закладів вищої освіти в умовах ринкового розвитку створюють підґрунтя для формування системи додаткових стимулів. Така система здатна забезпечити підвищення якості професійної діяльності викладачів за основними її напрямами. Особливого значення при цьому набувають розвиток мотивації професійної діяльності викладачів ЗВО та створення відповідних соціально-психологічних, економічних й організаційних умов, які забезпечують ефективне стимулювання їхньої праці.

Розглянемо зазначені умови через систему відповідних методів стимулювання професійної діяльності.

До соціально-психологічних методів стимулювання мотивації праці в теорії управління віднесено підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі, розвиток системи управління конфліктами, а також формування та цілеспрямований розвиток організаційної культури закладу освіти.

Формування та підтримання позитивного психологічного клімату в педагогічному колективі передбачає диференційований підхід до конфліктів: конструктивні, або функціональні, конфлікти мають використовуватися як можливість для професійного обговорення проблем і пошуку альтернативних рішень, тоді як деструктивні, або дисфункціональні, конфлікти потребують своєчасного виявлення та усунення.

До економічних методів стимулювання мотивації праці насамперед належить оплата праці. В умовах ринкової економіки особливого значення набуває посилення таких її складових, як відрядна оплата, індивідуальна оплата відповідно до досягнутих результатів, оплата результатів діяльності групи, загальноорганізаційне стимулювання, оплата за надані послуги, участь

працівників у прибутках і доходах організації. Система оплати праці має забезпечувати працівникові відчуття стабільності, упевненості та соціальної захищеності, поєднуючи чинні механізми матеріального стимулювання з інструментами мотивації та створюючи умови для відновлення витраченої працівником енергії [86].

Важливою складовою сучасного мотиваційного механізму в ринкових умовах є створення системи, яка передбачає залучення працівників до отримання додаткового прибутку, сформованого в результаті ефективної діяльності всієї організації. У світовій практиці найбільш поширеними є системи Скенлона, Ракера та Іпрошеара [86].

Система Джозефа Скенлона базується на розподілі між працівниками та керівництвом економії витрат на оплату праці, яка утворилася внаслідок підвищення ефективності трудової діяльності. Система Ракера передбачає преміювання працівників у разі збільшення обсягу виконаних робіт. Натомість система Іпрошеар ґрунтується на преміюванні працівників за економію робочого часу та підвищення ефективності, тобто продуктивності, праці.

Отже, застосування економічних методів стимулювання мотивації праці безпосередньо позначається на результативності діяльності працівників, у тому числі викладачів закладів вищої освіти, оскільки матеріальна зацікавленість може виступати одним із чинників підвищення їхньої професійної активності та продуктивності.

Серед організаційних методів стимулювання мотивації праці важливе місце посідає кар'єра. Сам термін «кар'єра» походить від французького *Cariera* та трактується як «успішне просування вперед у тій чи іншій галузі (суспільній, службовій, науковій, професійній) діяльності» [86, С. 52].

Кар'єра є результатом усвідомленої професійної позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності й безпосередньо пов'язана з її професійним або посадовим зростанням. При цьому траєкторія професійного руху не задається виключно організацією: людина значною мірою формує її

самостійно, орієнтуючись на особливості внутрішньо- та зовнішньоорганізаційного середовища, а передусім – на власні професійні цілі, потреби, бажання, цінності та настанови.

Отже, в сучасних умовах управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти керівник має володіти знаннями сучасних теорій менеджменту та мотивації праці й уміти застосовувати їх положення відповідно до особливостей конкретного освітнього середовища. Необхідною умовою такого управління є створення у закладі освіти комплексу соціально-психологічних, економічних та організаційних умов, орієнтованих на задоволення професійних потреб та інтересів викладачів за основними компонентами їхньої діяльності – навчальним, виховним, організаційно-управлінським, громадсько-педагогічним і навчально-методичним. Реалізація зазначених умов має сприяти формуванню стійких професійних мотивів, які забезпечують не лише професійний та особистісний розвиток самого викладача, а й підвищення ефективності функціонування закладу вищої освіти та розвиток освітнього середовища загалом.

1.3. Поняття та характеристика хмарних технологій як засобу вдосконалення освітнього середовища

У сучасному інформаційному середовищі функціонує декілька моделей організації хмарної інфраструктури. Вибір конкретної моделі залежить від особливостей діяльності організації, характеру інформації, яку необхідно зберігати й опрацьовувати, вимог до безпеки, рівня необхідного контролю, фінансових можливостей та перспектив подальшого масштабування. Тому для кожної організації важливо визначити не лише найбільш доцільний тип хмарного середовища, а й спосіб його інтеграції з іншими доступними хмарними ресурсами, що дасть змогу максимально ефективно реалізувати потенціал відповідних технологій.

Запровадження хмарних технологій в управління закладом вищої медичної освіти

Ефективність управління закладом вищої медичної освіти значною мірою визначається професійними характеристиками керівника, до якого традиційно висуваються високі вимоги. Професійні якості керівника доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних характеристик особистості, серед яких важливе значення мають компетентність, відповідальність, почуття особистої гідності, рішучість, працездатність, комунікабельність, уважне ставлення до працівників, орієнтація на професійне самовдосконалення та оптимістичне сприйняття перспектив розвитку. Сукупність цих характеристик безпосередньо впливає на стиль і результативність управлінської діяльності.

Особливого значення для керівника освітньої установи набуває здатність організовувати спільну діяльність колективу та спрямовувати її на досягнення визначених цілей. Керівник не лише розподіляє завдання та координує діяльність працівників, а й через власний авторитет впливає на формування професійних цінностей, пріоритетів і норм взаємодії в колективі. Саме від управлінської позиції керівника значною мірою залежить соціально-психологічний клімат, характер професійної комунікації та загальна атмосфера освітньої організації.

Упровадження хмарних технологій в управлінську діяльність закладу вищої медичної освіти може розглядатися як один із напрямів удосконалення сучасного освітнього менеджменту. Їх потенціал пов'язаний із можливістю оптимізації інформаційних потоків, підвищення оперативності управлінських процесів, забезпечення доступності ресурсів, підтримки професійної комунікації та організації спільної діяльності. Водночас вибір конкретних хмарних сервісів має здійснюватися з урахуванням цілей закладу, специфіки управлінських завдань, вимог до конфіденційності інформації та необхідного рівня контролю над даними.

Переваги використання хмарних технологій наведено на рис. 1.1.

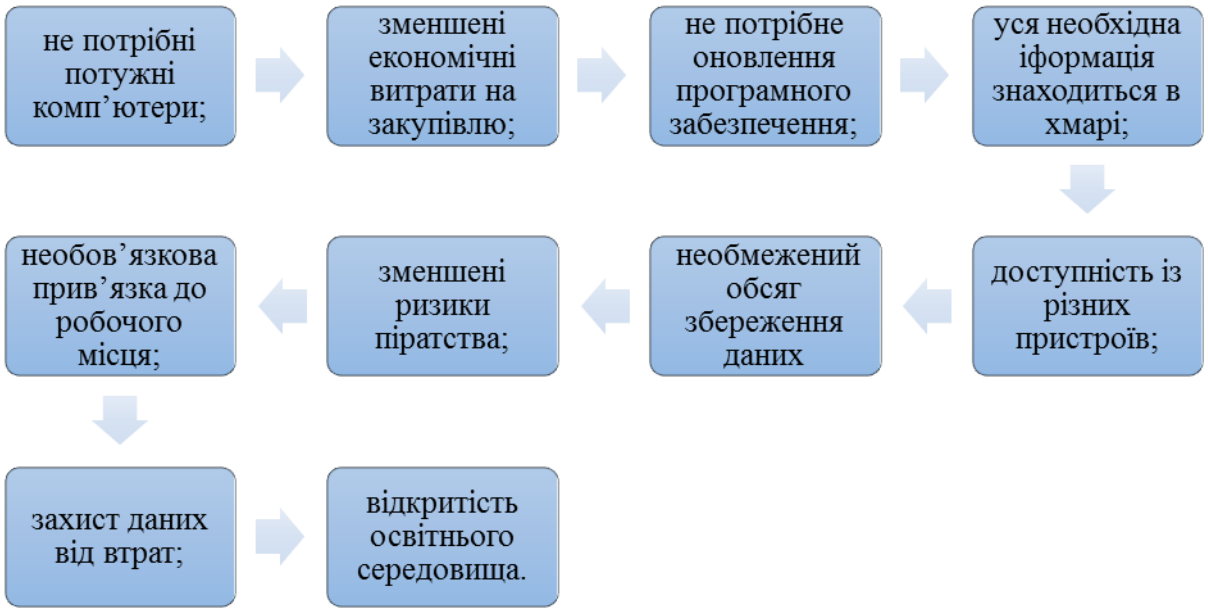

Рис.1.1. Переваги використання хмарних технологій

Хмарне середовище забезпечує реалізацію трьох основних видів діяльності (рис. 1.2), до яких належать комунікація, колаборація та кооперація**.** Поєднання зазначених видів взаємодії створює широкі можливості для використання хмарних технологій не лише в освітньому процесі, а й у системі управління закладом освіти. Зокрема, вони сприяють оперативному обміну інформацією між учасниками управлінського процесу, організації спільної роботи з документами та інформаційними ресурсами, координації виконання завдань і реалізації спільних проєктів. Відповідно, зазначені можливості визначають основні напрями застосування хмарних технологій в управлінській діяльності закладу освіти:

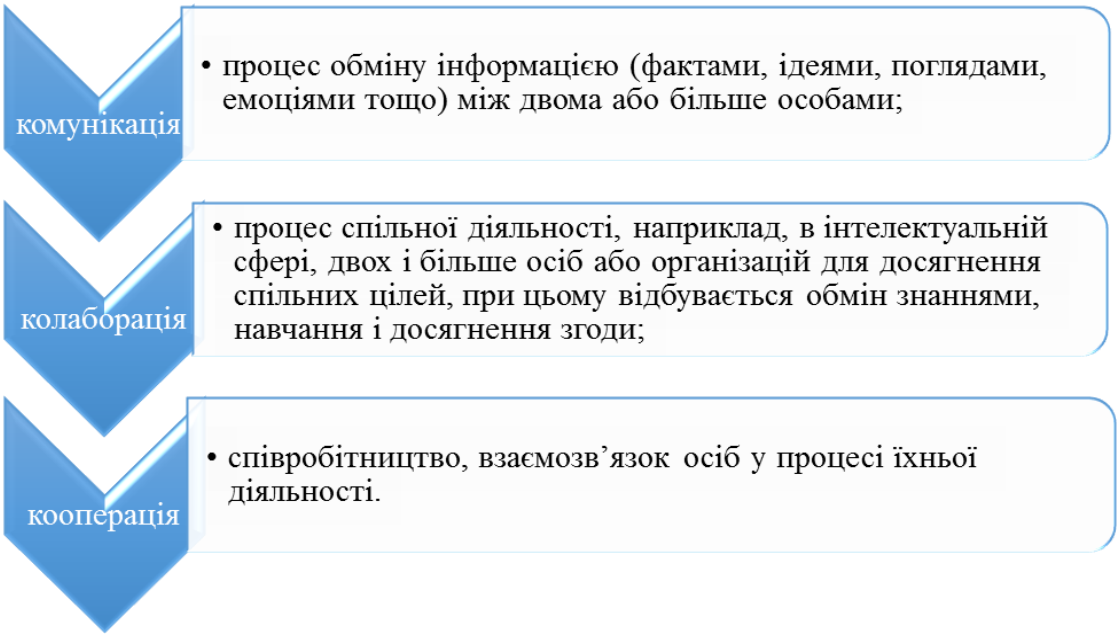

Рис. 1.2. Види діяльності, що підтримуються у «хмарі» та можуть бути використані менеджерами закладів вищої медичної освіти

«Хмарні сервіси» можна розподілити на три основні категорії (рис 1.3.) :



Рис.1.3. Категорії «хмарних серверів»

Використання хмарних технологій у системі управління закладом освіти є одним із важливих напрямів формування та розвитку єдиного інформаційного простору. Водночас ефективність такого середовища значною мірою залежить від чіткої організації діяльності адміністрації, визначення функціональних завдань кожного учасника управлінського процесу та належного розподілу інформаційних ресурсів. За умови системного використання хмарних сервісів інформація може бути доступною уповноваженим користувачам незалежно від їхнього місця перебування, що створює додаткові можливості для оперативної взаємодії та координації управлінської діяльності.

Серед напрямів застосування хмарних технологій в освітній сфері можна виокремити такі форми організації інформаційної та професійної взаємодії [40, с. 85]:

- «віртуальні предметні спільноти»;
- «віртуальні учительські спільноти»;
- «віртуальні методичні кабінети»;
- «віртуальні класи»;
- електронні щоденники та журнали;
- інтерактивні приймальні;
- дистанційні наради та онлайн-конференції.

Зазначені форми використання хмарних ресурсів сприяють переходу від локальної організації інформаційної діяльності до створення інтегрованого цифрового середовища, у якому різні учасники освітнього процесу можуть взаємодіяти, обмінюватися інформацією, спільно працювати з документами та брати участь у професійних заходах незалежно від фізичної відстані.

Зібрані у хмарному середовищі сервіси розширюють функціональні можливості директора закладу освіти та його заступників, зокрема щодо організації роботи з інформаційними й мультимедійними ресурсами. Значний потенціал у цьому аспекті мають сервіси зберігання та поширення веб-ресурсів різних типів: фотосервіси Picasa, Panoramio; відеосервіси YouTube, Rutube, Яндекс Відео; геосервіси Google Maps; засоби роботи з документами та презентаціями Slideshare, Google Docs, SkyDrive та інші. Використання таких ресурсів забезпечує можливість зберігати, систематизувати, класифікувати та обмінюватися графічними зображеннями, аудіо- й відеоматеріалами, презентаціями та іншими цифровими ресурсами, а також організовувати обговорення розміщених матеріалів.

В управлінській практиці зазначені сервіси можуть виконувати значно ширшу функцію, ніж просте накопичення мультимедійних освітніх веб-ресурсів. Їх доцільно використовувати для формування та збереження

цифрових фото-, відео- та аудіоархівів закладу освіти, накопичення творчих робіт здобувачів освіти, представлення результатів освітньої діяльності, а також організації спільної роботи педагогічних працівників. Таким чином, хмарні ресурси можуть бути інтегровані як у навчальну, так і в управлінську та методичну діяльність закладу.

Окрему групу становлять хмарні сервіси, які забезпечують формування практичних навичок роботи з веб-ресурсами та електронними документами. Їх використання є важливим як для педагогічних працівників, так і для керівного складу закладу освіти, оскільки дає змогу виконувати значну частину повсякденних інформаційних та організаційних завдань без необхідності встановлення відповідного програмного забезпечення на локальному комп'ютері.

До таких інструментів можна віднести хмарну платформу Microsoft Live@edu, яка на основі хмарних технологій забезпечувала можливість практичного опанування відомих офісних програм через веббраузер. До функціональних можливостей цієї платформи належали електронна пошта, календар, вебконференції, зокрема з можливістю відеозв'язку. Такий набір інструментів створював умови для організації професійної комунікації, планування діяльності та проведення дистанційних заходів.

До поширених хмарних інструментів також належать віртуальні дошки, конструктори для створення та підтримки веб-сайтів, а також сервіси для створення й редагування документів форматів Word, Excel та PowerPoint. Їх використання дає змогу організовувати спільну роботу з документами, оперативно вносити зміни до матеріалів, забезпечувати доступ до них визначеному колу користувачів та підтримувати колективну підготовку освітніх і управлінських матеріалів.

Важливе місце серед хмарних платформ посідає Google Apps Education Edition, функціональні можливості якої охоплюють низку інструментів для комунікації, планування, зберігання та спільного опрацювання інформації. До основних сервісів цієї платформи належать:

- електронна пошта Gmail, яка забезпечує роботу з електронною кореспонденцією, а також підтримує засоби текстового та голосового спілкування Google Talk і відеочату;
- Google Календар, призначений для планування зустрічей і заходів, створення повторюваних подій, встановлення нагадувань та запрошення інших учасників;
- Google Диск — хмарне сховище для збереження власних файлів із можливістю визначення та налаштування прав доступу до них;
- Google Docs — сервіс для створення й редагування документів, таблиць і презентацій, який передбачає можливість організації спільного доступу до матеріалів для декількох користувачів;
- Google Сайти — інструмент для створення веб-сайтів на основі готових шаблонів.

Використання таких сервісів сприяє формуванню єдиного цифрового середовища, у якому різні види управлінської, освітньої та методичної діяльності можуть бути взаємопов'язані. Керівник та його заступники отримують можливість не лише працювати з окремими документами, а й організовувати колективний доступ до інформації, контролювати процеси її оновлення, здійснювати планування та координувати діяльність працівників.

Водночас питання безпечного та організованого зберігання інформації залишається актуальним для керівників закладів освіти. Значна частина інформації, необхідної для функціонування освітньої установи, традиційно зберігалася на локальних комп'ютерах або інших фізичних носіях, що створювало ризики її втрати у випадку технічної несправності, пошкодження, несанкціонованого доступу або втрати самого пристрою. Хмарні сховища значною мірою змінюють такий підхід, оскільки дають можливість зберігати файли на віддалених серверах і отримувати до них доступ із різних пристроїв.

Прикладом такого рішення є хмарний сервіс Google Диск, який надавав можливість безоплатного зберігання до 15 Гб файлів [111, с. 73].

Використання хмарного сховища створює додаткові можливості для забезпечення доступності інформації та зменшення залежності від конкретного локального пристрою. Водночас у практичній діяльності керівника важливо враховувати необхідність належного налаштування прав доступу та дотримання вимог щодо захисту інформації.

Застосування Google Диска в управлінській діяльності може сприяти підвищенню ефективності роботи керівника та його заступників. Зокрема, цей сервіс доцільно використовувати для впорядкування управлінської документації, формування та ведення баз даних педагогічних працівників і здобувачів освіти, підготовки та опрацювання електронного річного плану роботи закладу, систематизації нормативно-правових та освітніх законодавчих актів, збереження наказів керівництва з основної діяльності, а також формування матеріалів моніторингових досліджень. Організація такої інформації у структурованому хмарному середовищі сприяє її оперативному пошуку, оновленню та використанню уповноваженими працівниками.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки України актуалізує необхідність постійного підвищення ефективності та якості професійної діяльності працівників різних сфер, зокрема системи освіти. У сучасних соціально-економічних умовах особливого значення набуває формування висококваліфікованого, мотивованого та професійно компетентного працівника. Це повною мірою стосується й системи вищої освіти, яка забезпечує підготовку фахівців, необхідних для функціонування та подальшого розвитку суспільства.

Розвиток освіти перебуває у безпосередньому взаємозв’язку із загальними процесами суспільного розвитку. Водночас сама система освіти не може ефективно розвиватися без належного управління, оскільки саме

управлінські механізми забезпечують цілеспрямованість, організованість, координацію та постійне вдосконалення освітньої діяльності. Отже, якість функціонування освітньої системи значною мірою залежить від якості управління нею.

У межах проведеного дослідження управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти доцільно розглядати як цілеспрямований управлінський вплив керівника як суб'єкта управління на систему професійних потреб та інтересів викладачів як об'єкта управління. Результатом такого впливу має бути підвищення рівня професійної діяльності викладачів за основними її компонентами — навчальним, виховним, організаційно-управлінським, громадсько-педагогічним та навчально-методичним — і формування відповідних трудових мотивів, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей закладу вищої медичної освіти. Реалізація цього процесу передбачає створення належних соціально-психологічних, економічних та організаційних умов.

У процесі теоретичного аналізу було розглянуто та систематизовано основні теорії менеджменту і мотивації праці, які дають змогу глибше розкрити механізми управлінського впливу та особливості формування трудової поведінки працівників. Зазначені теоретичні положення мають важливе значення для визначення сутності управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти, оскільки дають можливість поєднати управлінський вплив керівника із системою професійних потреб, інтересів і мотивів педагогічних працівників.

Проведений аналіз теорій мотивації праці, зокрема раціонально-цільової, змістових та процесуальних, дає підстави визначити мотивацію професійної діяльності персоналу закладів охорони здоров'я, зокрема викладачів закладів вищої медичної освіти, як складне системне утворення. Воно охоплює сукупність професійних потреб та інтересів працівників, які визначають спрямованість їхньої діяльності та стимулюють виконання педагогічних функцій за основними компонентами професійної діяльності.

Відповідно, ефективне управління якістю професійної діяльності не може обмежуватися лише адміністративним впливом, а має передбачати врахування внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації працівників.

Важливим результатом проведеного теоретичного аналізу стало також визначення перспектив використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема хмарних технологій, у системі управління закладом вищої медичної освіти. Їх застосування розширює можливості керівника щодо організації інформаційних потоків, забезпечення комунікації між учасниками освітнього процесу, спільної роботи з документами, збереження інформації, планування діяльності та координації роботи структурних підрозділів. У цьому контексті хмарні технології можуть виступати одним із сучасних інструментів удосконалення управлінської діяльності.

Отже, для ефективного управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти в сучасних умовах керівникові необхідно не лише володіти знаннями сучасних теорій менеджменту та мотивації праці, а й розуміти можливості використання інноваційних технологій управління, зокрема хмарних технологій. Важливим завданням керівника є створення в закладі освіти комплексу належних соціально-психологічних, економічних та організаційних умов, спрямованих на задоволення професійних потреб та інтересів викладачів і формування стійкої мотивації до якісного виконання професійних функцій.

Таким чином, управління якістю професійної діяльності викладачів має бути спрямоване не лише на підвищення результативності окремого працівника, а й на забезпечення системного розвитку закладу вищої медичної освіти та освітнього процесу загалом. Поєднання науково обґрунтованих підходів до менеджменту і мотивації, належних організаційно-економічних та соціально-психологічних умов, а також сучасних цифрових інструментів створює передумови для підвищення якості професійної діяльності викладачів і розвитку освітнього середовища закладу.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Сучасний стан управління якістю професійної діяльності викладачів ХНМУ

З метою визначення сучасного стану, а також виявлення основних проблем управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти нами було проведено констатувальний етап експериментального дослідження на базі Харківського національного медичного університету (ХНМУ). Проведення зазначеного етапу дало змогу виявити актуальні проблеми в системі управління професійною діяльністю викладачів, визначити основні напрями подальшої роботи та обґрунтувати технологію і модель управління якістю професійної діяльності викладачів на засадах менеджменту і мотивації праці в умовах ринкової економіки.

До участі в констатувальному експерименті було залучено 40 респондентів, серед яких керівники кафедр та викладачі І медичного факультету (20 осіб) і стоматологічного факультету (20 осіб). Залучення представників різних структурних підрозділів закладу вищої медичної освіти забезпечило можливість отримати інформацію щодо особливостей управління якістю професійної діяльності викладачів та визначити проблемні аспекти цього процесу.

Управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти доцільно здійснювати за трьома взаємопов’язаними напрямами, які відповідають визначеним компонентам професійної діяльності. При цьому важливим завданням управлінського впливу є забезпечення позитивної динаміки мотиваційно-ціннісного, когнітивно-процесуального та рефлексивного компонентів професійної діяльності

викладачів. Кожен із визначених компонентів характеризується сукупністю критеріїв, які дають змогу конкретизувати його зміст та відобразити якісний стан відповідної складової професійної діяльності. Водночас критерії охоплюють певні якісні характеристики управління професійною діяльністю викладачів, що можуть бути виявлені за допомогою відповідних діагностичних і тестових методик та піддані подальшому кількісному й якісному аналізу.

Для отримання об'єктивної інформації щодо сучасного стану управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти нами було розроблено *методику визначення прояву компонентів професійної діяльності викладачів* закладів вищої медичної освіти. Запропонована методика передбачає використання комплексу взаємопов'язаних методів дослідження, результати застосування яких представлено в табл. 2.1.

Відповідно до визначених компонентів управління якістю професійної діяльності викладачів мотиваційно-ціннісний компонент характеризується таким критерієм:

– ставлення керівника до основних потреб, інтересів і мотивів викладачів закладів вищої медичної освіти.

Зазначений критерій дає змогу оцінити, наскільки в управлінській діяльності враховуються професійні потреби та інтереси викладачів, їхні мотиваційні установки, а також створюються умови для підтримки та розвитку професійної мотивації.

Збір експериментальних даних за цим напрямом здійснювався методом анкетування, що дало можливість отримати емпіричну інформацію про ставлення керівників до потреб, інтересів і мотивів професійної діяльності викладачів та визначити особливості реалізації мотиваційно-ціннісного компонента управління.

Таблиця 2.1

Методика визначення прояву компонентів професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти

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

За результатами анкетування керівників кафедр та опрацювання отриманих даних, представлених в анкеті (додаток А), було визначено основні проблеми, що виникають у процесі управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої медичної освіти. Насамперед вони стосуються рівня обізнаності керівників із теоретичними положеннями мотивації трудової діяльності, практичними аспектами її застосування, а також особливостями управління закладом освіти в умовах ринкової економіки. Узагальнені результати анкетування наведено в табл. 2.2.

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що значна частина керівників кафедр закладів вищої медичної освіти оцінює власні знання та практичні вміння у сфері мотивації трудової діяльності як недостатні. Порівняння абсолютних показників, отриманих за окремими напрямами, дає підстави стверджувати, що керівники кафедр ХНМУ І медичного та стоматологічного факультетів демонструють вищий рівень знань і вмінь у сфері теорії управління порівняно з теорією мотивації праці. Така невідповідність може негативно позначатися на ефективності управлінських рішень, оскільки якість професійної діяльності викладачів значною мірою залежить не лише від організації управлінських процесів, а й від здатності керівника враховувати мотиваційні потреби та професійні інтереси працівників.

Результати дослідження, представлені в табл. 2.2, також засвідчили недостатню сформованість у сучасних керівників кафедр умов, необхідних для ефективного управління якістю професійної діяльності викладачів. Виявлені проблеми доцільно розглядати відповідно до трьох груп умов: соціально-психологічних, економічних та організаційних.

Щодо соціально-психологічних умов, лише 16% респондентів зазначили, що в їхніх структурних підрозділах функціонують різноманітні органи колегіального управління персоналом. Отриманий показник свідчить про недостатнє використання можливостей колегіальних форм взаємодії в управлінні професійною діяльністю викладачів. Обмежене залучення працівників до обговорення та прийняття управлінських рішень може знижувати рівень їхньої залученості, відповідальності та мотивації до професійної діяльності.

Аналіз економічних умов також виявив низку проблем. Так, 78% респондентів зазначили, що використовують позабюджетні кошти для преміювання викладачів. Водночас лише 15% керівників здійснюють облік заохочень викладачів, а прозору та чітку систему стимулювання професійної діяльності мають лише 7% респондентів. Отже, попри використання матеріального заохочення як одного з інструментів мотивації, його застосування переважно не супроводжується системним обліком результатів професійної діяльності та чітко визначеними принципами стимулювання. Це свідчить про необхідність удосконалення економічних механізмів управління якістю професійної діяльності викладачів.

Щодо організаційних умов**,** результати анкетування засвідчили відсутність у керівників кафедр додаткових служб або структур, орієнтованих на систематичне вивчення потреб та інтересів викладачів. Лише 5% респондентів зазначили, що мають чітко розроблені критерії під час прийняття викладачів на роботу. Водночас лише 17% опитаних вказали на наявність постійно діючої системи науково-методичного забезпечення викладачів у закладі освіти.

Таким чином, результати констатувального дослідження засвідчили, що в управлінні професійною діяльністю викладачів закладів вищої медичної освіти наявні суттєві проблеми, пов'язані як із недостатнім рівнем знань керівників у сфері мотивації праці, так і з недостатньою реалізацією соціально-психологічних, економічних та організаційних умов професійного розвитку викладачів. Найбільш виразними виявилися проблеми системного використання мотиваційних механізмів, залучення викладачів до колегіального управління, прозорості стимулювання та організації науково-методичного супроводу їхньої професійної діяльності. Виявлені результати підтверджують необхідність розроблення цілісної системи управління якістю професійної діяльності викладачів, що ґрунтується на поєднанні сучасних підходів менеджменту та мотивації праці.

Таблиця 2.2

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

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

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що керівники кафедр закладів вищої медичної освіти на сучасному етапі недостатньою мірою володіють теоретичними знаннями та практичними навичками управління професійною діяльністю викладачів на основі мотиваційного підходу. Водночас аналіз організаційної структури управління Харківського національного медичного університету засвідчив відсутність низки структурних складових, функціонування яких могло б забезпечити системне врахування мотиваційних чинників професійної діяльності викладачів. Зокрема, йдеться про службу діагностики професійних потреб та інтересів працівників, комісії з питань преміювання та матеріального стимулювання, службу психологічного, юридичного та інших видів консультування співробітників, службу обліку морального і матеріального заохочення працівників, а також службу, діяльність якої була б спрямована на забезпечення кар'єрного розвитку та педагогічного стажування викладачів тощо.

Зазначені структурні утворення за своїм функціональним призначенням можуть мати переважно дорадчий характер і не обов'язково повинні виступати самостійними адміністративними одиницями. Водночас їх

наявність та належне функціонування здатні створити додаткові механізми впливу на професійну діяльність педагогічних працівників. Передусім це стосується забезпечення належного рівня задоволення професійних потреб, врахування інтересів працівників, підтримки їх мотивації, а також підвищення результативності освітнього процесу.

Проведений теоретичний аналіз досліджуваної проблеми дозволив визначити комплекс умов, дотримання яких може забезпечити підвищення ефективності управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти. До таких умов віднесено соціально-психологічні, економічні та організаційні чинники.

До соціально-психологічних умов віднесено формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі, а також цілеспрямоване формування й подальший розвиток організаційної культури закладу освіти.

Економічний блок умов передбачає створення варіативної системи оплати праці, яка давала б можливість диференціювати матеріальне стимулювання залежно від результатів професійної діяльності, а також формування багатоканальної системи фінансування.

Організаційні умови пов’язані із забезпеченням можливостей професійного та кар’єрного розвитку викладачів, здійсненням систематичного моніторингу якості їхньої діяльності, а також урахуванням професійних потреб, інтересів і мотивів педагогічних працівників відповідно до основних напрямів їх професійної діяльності.

Для визначення рівнів управління якістю професійної діяльності викладачів було застосовано відповідну систему кількісного оцінювання. Підрахунок результатів здійснювався на основі кількості позитивних відповідей, отриманих за положеннями, включеними до анкети.

Загальна кількість положень, передбачених анкетою, становила 51. За умови отримання позитивної відповіді (Т) за кількістю, меншою ніж 17 положень, що відповідає показнику до 33%, рівень управління визначався як недостатній або низький. У випадку, коли кількість позитивних відповідей

становила 34 положення і більше, тобто 66% і більше, відповідний рівень управління професійною діяльністю викладачів характеризувався як високий. Якщо ж позитивні відповіді були отримані за 17–33 положеннями, тобто в межах від 33% до 65%, рівень управління визначався як достатній або середній.

Застосування зазначеної шкали до результатів дослідження засвідчило, що високий рівень управління якістю професійної діяльності викладачів мають 15% респондентів. Середній рівень було встановлено у 46% опитаних, тоді як низький рівень зафіксовано у 39% респондентів.

Відповіді учасників анкетування, представленого в додатку А, дали можливість конкретизувати ті аспекти професійної діяльності викладачів, які недостатньою мірою враховуються в управлінні кафедрами закладів вищої медичної освіти. Отримані результати засвідчили, що керівництвом не завжди належним чином беруться до уваги професійні потреби, інтереси та мотиви педагогічних працівників.

Зокрема, серед потреб викладачів, які залишаються недостатньо врахованими, респонденти виокремили потребу в активній участі у різноманітних видах професійної та громадської діяльності, а саме:

а) потреби викладачів, пов’язані з можливістю брати активну участь у:

– освітніх конкурсах та виставках різного рівня;

– державно-громадських заходах різних рівнів;

– професійному та соціальному спілкуванні з представниками різних громадських організацій.

Окремим напрямом, який, за результатами анкетування, також недостатньо враховується в управлінській діяльності, є інтереси викладачів щодо професійної діяльності. До таких інтересів, зокрема, належить прагнення до отримання преміальних виплат як форми визнання та матеріального стимулювання якісного виконання професійних обов’язків.

Крім того, результати дослідження дали змогу встановити недостатню увагу до мотивів, пов'язаних із любов'ю викладачів до обраної професійної діяльності та внутрішньою зацікавленістю в її здійсненні.

Таким чином, на основі розробленої нами математичної шкали були визначені конкретні межі рівнів управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти. Відповідно до встановлених параметрів високому рівню відповідає 34 і більше параметрів, що становить від 66% до 100%; достатній рівень охоплює від 17 до 33 параметрів, або від 33% до 65%; недостатній рівень визначається за наявності 17 і менше параметрів, тобто за показника менше 33% [128].

Поглиблений якісний аналіз отриманих результатів щодо стану управління професійною діяльністю викладачів ХНМУ дозволив установити, що значна частина професійних потреб педагогічних працівників залишається незадоволеною. Насамперед це стосується можливості вільного доступу до Інтернету, що відзначили 87% респондентів; потреби у підвищенні кваліфікації в різноманітних формах, на яку вказали 77% опитаних; потреби у виданні навчально-методичної літератури, що визначена 85% респондентів; а також необхідності ознайомлення з вітчизняним і зарубіжним педагогічним досвідом, яку зазначили 79% опитаних.

Серед інтересів, які, на думку респондентів, недостатньо задовольняються в межах існуючої системи управління, переважає інтерес до отримання премій за якість виконаної професійної роботи. На його недостатню реалізацію вказали 79% опитаних викладачів.

Не менш показовими є результати щодо професійних мотивів. Зокрема, 89% респондентів наголосили на недостатньому забезпеченні умов для постійного пізнання світу та самоактуалізації, що свідчить про необхідність посилення в управлінській практиці чинників, спрямованих на підтримку професійного та особистісного розвитку викладачів.

За допомогою анкети, представленої в додатку А, нами було також визначено пріоритетний спектр потреб, інтересів і мотивів викладачів

закладів вищої медичної освіти. Така диференціація дала змогу не лише зафіксувати окремі проблемні аспекти мотивації професійної діяльності, а й систематизувати їх відповідно до їх змістової спрямованості.

До особистісно-професійних потреб викладачів закладів вищої медичної освіти віднесено потреби, пов'язані з участю у конкурсах, виставках, науково-методичних семінарах, науково-практичних конференціях, масових виховних заходах, засіданнях циклових комісій та відділень. Важливе місце серед них посідає потреба у створенні комфортних умов для проведення навчальних і виховних занять, обговорення різних професійних питань на засіданнях циклових комісій, наукових конференціях і семінарах. До цієї ж групи належить прагнення викладачів брати участь у діяльності редакційних колегій фахових видань, громадських комісій, профспілкових організацій, а також творчих об'єднань викладачів.

Економічні потреби педагогічних працівників охоплюють потребу в матеріальному стимулюванні за розроблення навчально-методичних матеріалів, якісне проведення спецкурсів і спецсемінарів, участь у громадсько-педагогічній, науково-дослідній та інноваційній діяльності. До цієї групи також належать потреби у чіткому розподілі виробничих функцій, можливості вільного вибору форм викладання та планових питань для розгляду на засіданнях циклових комісій, забезпеченні вільного доступу до бібліотечних фондів закладу освіти та ресурсів Інтернету.

До духовних потреб викладачів віднесено прагнення до розроблення авторських навчальних курсів і спецкурсів, створення інноваційних проєктів та нових форм організації освітнього процесу. Значущими також є потреби у професійному спілкуванні з представниками різних громадських організацій, ознайомленні з вітчизняним і зарубіжним педагогічним досвідом, систематичному вдосконаленні навчального матеріалу, виховних заходів та форм аудиторних занять. Важливими складовими цієї групи виступають участь у громадсько-державних заходах і підвищення кваліфікації в різноманітних формах.

Окремо було систематизовано економічні та духовні інтереси викладачів. До економічних інтересів віднесено отримання преміальних виплат за рахунок економії, збільшення обсягу та підвищення якості виконуваної роботи.

Духовні інтереси педагогічних працівників представлені прагненням до розроблення авторських методик викладання, технологій оцінювання та самовдосконалення, а також до виконання дисертаційних досліджень.

Професійні мотиви викладачів охоплюють мотиви належності, поваги та любові до педагогічної праці, прагнення до визнання професійних досягнень, урахування естетичних смаків, а також створення умов для постійного пізнання світу і самоактуалізації.

Результати анкетування, проведеного серед викладачів ХНМУ, у якому взяли участь 54 респонденти, дали можливість визначити найбільш значущі прагнення педагогічних працівників. Найвищу пріоритетність отримала потреба у справедливій оплаті праці, доведеній до рівня світових стандартів, на що вказали 56% опитаних. Водночас 37% респондентів наголосили на необхідності об’єктивного оцінювання педагогічної діяльності кожного працівника.

Отримані результати підтвердили наявність у педагогічних працівників потреби в більш раціональній організації професійної діяльності та справедливій системі її оплати. Не менш важливим виявилося створення таких організаційно-педагогічних умов, за яких викладачі могли б реалізовувати власні творчі задуми, а результати їхньої професійної діяльності отримували об’єктивну оцінку.

З огляду на це реалізація потреби педагогічних працівників у повазі з боку колег та здобувачів освіти безпосередньо пов’язана з формуванням справедливої системи оцінювання їхньої педагогічної діяльності. Викладачі, професійні результати яких визнаються кращими, набувають відповідного статусу в колективі та сприймаються як авторитетні й шановані його члени.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про необхідність врахування в управлінні закладами вищої медичної освіти проблематики мотивації праці представників усіх категорій працівників, зокрема педагогічних кадрів. У процесі мотивування педагогічних працівників доцільно враховувати наявність потреби в самовираженні та самоактуалізації, а також потреби у вільному часі для реалізації власного творчого потенціалу. Зазначені потреби можуть безпосередньо реалізовуватися в процесі творчої педагогічної діяльності, тому управлінські механізми мають створювати відповідні можливості для їх задоволення.

Водночас результати дослідження засвідчують значний мотиваційний потенціал таких чинників, як справедливе оцінювання професійної діяльності та встановлення відповідного рівня її оплати. Саме тому ці чинники мають розглядатися не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи системи управління професійною діяльністю викладачів.

Якщо розглядати мотивацію як одну з основних функцій управління або менеджменту, її доцільно трактувати як цілеспрямований процес спонукання підлеглих до активної діяльності через формування відповідних мотивів поведінки, орієнтованих одночасно на досягнення особистих цілей працівника та цілей організації. У межах теоретичних підходів до мотивації визначається послідовність взаємопов'язаних категорій: «потреби людей, їх інтереси, мотиви діяльності і безпосередньо – дії». Така послідовність дає можливість розглядати професійну поведінку працівника як результат взаємодії внутрішніх потреб, усвідомлених інтересів та сформованих мотивів.

Проведений теоретичний аналіз наукової літератури з питань управління соціально-педагогічними системами, до яких належать кафедри ХНМУ, дозволив додатково підтвердити положення щодо необхідності створення комплексу умов для підвищення рівня управління якістю професійної діяльності викладачів. До соціально-психологічних умов віднесено забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі, формування

та розвиток організаційної культури закладу; до економічних – створення варіативної системи оплати праці й багатоканального фінансування; до організаційних – забезпечення можливостей професійного кар'єрного розвитку та постійне врахування ступеня задоволеності професійних потреб та інтересів викладачів.

Когнітивно-процесуальний компонент управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої медичної освіти було представлено відповідним критерієм, який характеризує рівень сформованості професійно-управлінських знань і практичних умінь керівників.

Таким критерієм визначено систему знань і вмінь керівників щодо управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти.

Для отримання необхідних експериментальних даних респондентам було запропоновано авторський опитувальник, спрямований на визначення комплексу знань і вмінь, необхідних сучасному керівникові закладу вищої медичної освіти (додаток Б). Структура опитувальника передбачала запитання як теоретичного, так і практичного характеру. Тому відповіді респондентів дозволяли оцінити не лише рівень обізнаності з сучасними методами управління, а й здатність застосовувати відповідні знання під час розв'язання практичних управлінських завдань, пов'язаних із підвищенням якості професійної діяльності викладачів.

Відповідно до ключа опитувальника максимальна кількість балів, яку теоретично міг отримати кожен респондент, становила 24 бали, тоді як мінімальний результат дорівнював 0 балів. Розподіл отриманих результатів за визначеними рівнями сформованості досліджуваного критерію засвідчив, що високий рівень виявлено у 7% керівників, середній – у 35%, а низький – у 58% опитаних.

Отримані результати свідчать про те, що когнітивна складова досліджуваного критерію потребує подальшої оптимізації та цілеспрямованого розвитку. Водночас сформованість знань має бути

безпосередньо пов’язана з розвитком відповідних управлінських умінь і навичок, які проявилися у відповідях респондентів.

Особливого значення в цьому контексті набувають навички дивергентного мислення та здатність керівника використовувати креативний підхід до розв’язання професійних і управлінських проблем. Саме такі характеристики можуть розглядатися як визначальні риси сучасного управлінця закладу вищої медичної освіти. Разом із тим творчий потенціал і креативні задатки керівника не можуть повною мірою реалізовуватися без достатнього обсягу базових знань щодо змісту та критеріїв якості професійної діяльності викладачів. За відсутності такого теоретичного підґрунтя креативність управлінця не отримує чіткого вектора практичного розвитку.

Рефлексивний компонент зазначеної методики було представлено критерієм, спрямованим на визначення адекватності самооцінки та здатності керівника до саморегуляції власної діяльності.

Відповідний критерій було досліджено за допомогою модифікованої вербальної діагностики самооцінки особистості, представленої в додатку В. Дослідження самооцінки здійснювалося із застосуванням рольової гри, яка дала змогу отримати вихідні результати щодо рівня сформованості зазначеного критерію та визначити особливості рефлексивної складової управлінської діяльності.

За результатами проведеної діагностики високий рівень адекватного самооцінювання встановлено у 12% випадків, середній рівень – у 53%, низький – у 35% випадків.

Здатність керівника об’єктивно оцінювати власні міркування, дії, уявлення та висновки, а також на цій основі своєчасно коригувати власну поведінку відповідно не лише до особистих бажань, а й до реальних зовнішніх умов діяльності є важливою характеристикою сучасного керівника закладу освіти. Така здатність забезпечує можливість критичного осмислення

власних управлінських рішень, корекції професійної поведінки та більш ефективного реагування на зміни освітнього середовища.

Отже, адекватна самооцінка та саморегуляція можуть розглядатися як вагомі критерії сформованості розвиненого, творчого та сучасного керівника навчального закладу. Їх значення особливо зростає в умовах постійної трансформації освітнього середовища та необхідності прийняття управлінських рішень за наявності складних і часто невизначених обставин.

Сучасне освітнє середовище закладу вищої медичної освіти висуває до керівників його структурних підрозділів підвищені вимоги щодо характеру професійної взаємодії. У своїй управлінській діяльності вони мають дотримуватися принципів діалогічності, гуманності, суб'єктності та особистісно зорієнтованої взаємодії. Дотримання зазначених принципів створює підґрунтя для формування партнерських відносин у колективі, підвищення рівня професійної активності працівників і забезпечення більш сприятливих умов для їх професійного розвитку.

Таким чином, узагальнення результатів діагностики всіх трьох компонентів готовності керівника до управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти – мотиваційно-ціннісного, когнітивно-процесуального та рефлексивного – дозволило сформувати цілісне уявлення про сучасний стан досліджуваного виду управлінської діяльності. Сукупність отриманих показників дає можливість перейти від аналізу окремих компонентів і критеріїв до узагальненої характеристики рівня управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти, результати якої представлено в табл. 2.3.

У кількісному вираженні результати комплексного оцінювання свідчать про те, що високий рівень управління якістю професійної діяльності викладачів ХНМУ встановлено у 11% керівників кафедр університету. Середній рівень зафіксовано у 44% керівників, тоді як низький рівень виявлено у 45% респондентів.

Отже, одержані результати комплексного дослідження демонструють переважання середнього та низького рівнів сформованості управлінської готовності керівників кафедр до забезпечення якості професійної діяльності викладачів. Виявлений розподіл показників актуалізує необхідність удосконалення системи управління професійною діяльністю педагогічних працівників закладів вищої медичної освіти, зокрема шляхом розвитку мотиваційно-ціннісного, когнітивно-процесуального та рефлексивного компонентів.

Таблиця 2.3

Рівні управління якістю професійної діяльності викладачів ХНМУ за даними констатувального експерименту, %

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

У кількісному вираженні результати комплексного оцінювання розподілилися таким чином: високий рівень управління якістю професійної діяльності викладачів ХНМУ встановлено у 11% керівників кафедр університету; середній рівень зафіксовано у 44% респондентів, тоді як низький рівень виявлено у 45% керівників кафедр.

Таким чином, використання комплексу взаємопов’язаних діагностичних методів, що охоплював анкетування, опитування, бесіди, аналіз отриманих результатів та математичну обробку кількісних показників, забезпечило можливість комплексно дослідити сучасний стан управління якістю професійної діяльності викладачів. Застосування зазначених методів дозволило не лише встановити фактичний рівень сформованості

управлінської діяльності керівників кафедр закладів вищої медичної освіти, а й виявити проблемні аспекти, які потребують подальшого врахування та вдосконалення в управлінській практиці. Отримані результати дали підстави визначити основні проблеми управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої медичної освіти та окреслити напрями подальшого вдосконалення системи управління якістю їхньої професійної діяльності.

2.2. Теоретичне обґрунтування моделі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти на засадах менеджменту

Проведений аналіз психолого-педагогічних джерел дозволив встановити, що професійна педагогічна діяльність викладачів закладів вищої медичної освіти охоплює декілька взаємопов'язаних і водночас відносно самостійних компонентів. До основних із них належать навчальний, виховний, організаційно-управлінський, громадсько-педагогічний та навчально-методичний компоненти. Отже, професійна діяльність викладача за своїм змістом має поліфункціональний характер, а її якість може бути забезпечена за умови належного виконання кожного із зазначених компонентів на високому рівні та створення відповідних організаційно-педагогічних умов для цього [77].

Відповідно, управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти доцільно розглядати не лише як контроль за результатами їхньої роботи, а передусім як цілеспрямований процес створення таких умов, які забезпечують повноцінну реалізацію всіх компонентів професійної діяльності та одночасно сприяють формуванню й підтримці позитивної мотивації до праці.

Одним із визначальних напрямів такого управління є виявлення, систематичне вивчення та врахування професійних потреб і інтересів педагогічних працівників. Саме орієнтація управлінської діяльності на

потреби та інтереси викладачів створює передумови для підвищення рівня управління якістю їхньої професійної діяльності [87]. У межах нашого дослідження під управлінням якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти розуміємо цілеспрямований вплив керівника як суб'єкта управління на систему задоволення професійних потреб та інтересів викладачів як об'єкта управління. Результатом такого впливу має бути підвищення якості професійної діяльності за основними її компонентами – навчальним, виховним, організаційно-управлінським, громадсько-педагогічним і навчально-методичним – та формування трудових мотивів, які спрямовують діяльність працівників на досягнення цілей закладу освіти.

Підвищення якості професійної діяльності викладача може бути результативним лише за умови, що цей процес є керованим, систематично контролюється та цілеспрямовано вдосконалюється в межах відповідної системи управління [87].

У контексті нашого дослідження управління розглядаємо як процес збирання та опрацювання необхідної інформації, на основі якої приймаються відповідні управлінські рішення [86]. Реалізація управління здійснюється через систему певних видів управлінської діяльності, які в науковій літературі визначаються як функції управління. До основних управлінських функцій традиційно відносять аналіз, планування, організацію, контроль та регулювання.

З огляду на це аналіз можна визначити як одну з провідних функцій управління закладом освіти, спрямовану на вивчення фактичного стану та тенденцій розвитку педагогічного процесу, об'єктивне оцінювання його результатів, а також подальше формулювання рекомендацій і вимог щодо підвищення ефективності управління закладом освіти. Отже, аналітична функція безпосередньо пов'язана із систематичним збиранням та опрацюванням інформації. Саме тому для встановлення сучасного стану управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої медичної

освіти виникла необхідність отримати та проаналізувати відповідну інформацію.

З метою одержання об'єктивних даних щодо сучасного стану управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти нами було розроблено методику визначення прояву основних компонентів професійної діяльності викладачів – мотиваційно-ціннісного, когнітивно-процесуального та рефлексивного. Запропонована методика передбачала використання комплексу взаємопов'язаних діагностичних методів, серед яких анкетування, опитування, бесіда, аналіз отриманих результатів та математична обробка кількісних даних.

За результатами проведення констатувального експерименту було встановлено такий кількісний розподіл рівнів управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти на прикладі ХНМУ: високий рівень виявлено у 11% керівників кафедр університету, середній – у 44%, а низький – у 45% респондентів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про недостатній рівень компетентності керівників кафедр та адміністрації ХНМУ у питаннях мотивації праці та сучасного менеджменту. Така ситуація актуалізує потребу в цілеспрямованому підвищенні їхньої управлінської кваліфікації, а також у системному запровадженні інноваційних форм і методів роботи з педагогічними кадрами, орієнтованих на підвищення якості їхньої професійної діяльності.

Додатковим підтвердженням зазначеної проблеми є зміст річних планів роботи кафедр, у яких недостатньо представлені питання, пов'язані з професійним саморозвитком та самоосвітою викладачів. Такий стан планування певною мірою пояснює недостатньо високий рівень сформованості ставлення викладачів до самоорганізації власної професійної діяльності та, відповідно, негативно позначається на їхній мотиваційній готовності до постійного професійного самовдосконалення.

Результати, отримані в процесі констатувального експерименту, зумовили необхідність теоретичного обґрунтування та розроблення моделі управління якістю професійної діяльності викладачів. Така модель мала ґрунтуватися на сучасних положеннях теорії управління та теорії мотивації трудової діяльності й бути спрямованою на забезпечення виконання актуальних завдань, що постають перед керівником і закладом освіти в цілому.

Відповідно до визначеної мети формувальний експеримент передбачав розв'язання таких завдань:

– підвищення рівня професійної компетентності керівників кафедр у сфері менеджменту та мотивації праці;

– удосконалення процесу професійного зростання викладачів ВНЗ.

Мету формувального експерименту визначено як теоретичне обґрунтування та експериментальну перевірку запропонованої моделі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти.

У Національній доктрині розвитку освіти визначено, що на сучасному етапі основні завдання управління процесом професійного зростання викладачів закладів вищої освіти конкретизуються у визначенні змісту мотивації професійної діяльності викладачів; забезпеченні поєднання, взаємозв'язку та взаємодоповнення професійного й особистісного розвитку, формуванні мотивації до неперервного саморозвитку; створенні умов для побудови власної системи діяльності, у якій органічно узгоджуються індивідуальні та нормативні вимоги; оптимізації педагогічної діяльності, отриманні позитивних результатів та забезпеченні ефективності роботи за умови мінімальних витрат часу та зусиль [58].

Розроблена нами модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти спрямована на забезпечення реалізації зазначених завдань та створює організаційно-управлінські передумови для їх практичного вирішення.

У межах дослідження запропоновано трикомпонентну модель управління якістю професійної діяльності викладачів. Її структура охоплює концептуальну, змістову та технологічну складові, які реалізуються через чотири взаємопов'язані й взаємообумовлені блоки: організаційно-концептуальний, функціональний, діагностико-аналітичний та результативно-діяльнісний.

Концептуальна складова розробленої моделі розкривається через організаційно-концептуальний блок. Її зміст визначається сукупністю цілей, завдань, наукових підходів і принципів управління, які спрямовані на розвиток основних компонентів педагогічної діяльності викладачів, забезпечення задоволення їхніх професійних потреб та інтересів і формування трудових мотивів, зорієнтованих на досягнення визначених цілей закладу освіти.

Змістова складова моделі представлена функціональним блоком. Вона передбачає чітке розмежування управлінських обов'язків між керівниками закладу освіти щодо оцінювання рівня професійної діяльності викладачів за основними її компонентами. До змісту цієї складової також включено модернізацію функціональних повноважень керівника відділу кадрів, створення центру діагностики й аналізу професійної діяльності викладачів та формування постійно діючих комісій, діяльність яких спрямована на стимулювання викладачів.

Технологічна складова моделі охоплює діагностико-аналітичний та результативно-діяльнісний блоки. Її зміст полягає в розробленні та практичному застосуванні технологій оцінювання якості професійної діяльності викладачів за основними її компонентами на кваліметричних засадах. Вона також передбачає використання системи матеріального й морального стимулювання відповідно до визначених рівнів якості професійної діяльності та рівнів управління, а також встановлення рівнів управління якістю професійної діяльності викладачів залежно від ступеня задоволення їхніх професійних потреб та інтересів.

Організаційно-концептуальний блок розробленої моделі відображає зміст управлінської діяльності керівника закладу вищої медичної освіти, який приймає управлінські рішення, здійснює планування та організацію діяльності закладу освіти з урахуванням необхідності задоволення професійних потреб та інтересів викладачів.

Функціональний блок моделі розкриває діяльність заступників керівника закладу вищої медичної освіти з навчальної, виховної та виробничої роботи, а також завідувачів структурних підрозділів, на яких покладаються функції обліку та контролю професійної діяльності викладачів за її основними компонентами.

До функціонального блоку також належить діяльність голів комісій зі стимулювання професійної діяльності викладачів, зокрема комісій з преміювання, морального та матеріального стимулювання. Зазначені комісії здійснюють оцінювання результатів професійної діяльності викладачів і забезпечують їх стимулювання відповідно до результатів виконаної роботи.

Діагностико-аналітичний блок моделі пов'язаний із діяльністю керівника центру діагностики й аналізу якості діяльності викладачів. Такий центр передбачається як новостворений структурний елемент у складі відділу кадрів. Його основним призначенням є здійснення систематичного моніторингу якості професійної діяльності викладачів, накопичення відповідної інформації та її подальший аналіз.

Результативно-діяльнісний блок розкриває безпосередню професійну діяльність викладачів за основними компонентами, визначеними в межах нашого дослідження.

Важливо підкреслити, що в розробленій моделі всі складові не існують відокремлено одна від одної, а утворюють цілісну систему взаємозалежних та взаємопов'язаних елементів. Такий взаємозв'язок простежується як між основними складовими моделі, так і всередині кожної з них – між окремими структурними блоками та елементами, що входять до їх складу. Крім того, модель відображає зміст і технологічну послідовність реалізації основних

управлінських функцій керівника у процесі управління якістю професійної діяльності викладачів.

Основна мета запропонованої моделі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти полягає у забезпеченні підвищення рівня професійної діяльності викладачів через систематичне врахування та задоволення їхніх професійних потреб і інтересів, а також формування таких трудових мотивів, які спрямовують професійну активність працівників на досягнення високих цілей закладу освіти.

Розглянемо детальніше зміст концептуальної складової розробленої моделі управління якістю професійної діяльності викладачів.

На значущості пріоритетних принципів управління закладами освіти в умовах ринкової економіки наголошує значна кількість вітчизняних науковців, серед яких В.І. Бондар, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльникова, В.І. Маслов, В.С. Пікельна та інші дослідники.

Узагальнення положень зазначених та інших наукових досліджень дозволило дійти висновку, що в умовах ринкового середовища особливого значення для управління закладами вищої освіти набувають принципи інноваційності, інвестиційності, інформаційності, стимулювання, оцінювання та моделювання. Водночас їх практична реалізація має спиратися на відповідні наукові підходи, зокрема системний, гуманістичний, особистісно-орієнтований, демократичний та оптимальний.

Будь-яка науково обґрунтована модель управління повинна мати відповідну методологічну основу. Її важливою складовою є система принципів, які випливають із закономірностей функціонування конкретного об’єкта управління та забезпечують поєднання теоретичних положень із практичним досвідом. Розглянемо основні принципи управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти [Табл.2.4.]:

Таблиця 2.4

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

Використання механізмів менеджменту та мотивації праці в системі управління зумовлює необхідність функціонування відповідної організаційної структури. Важливого значення при цьому набуває системно-функціональна модель управління, поєднання державно-громадських форм управлінської діяльності, а також застосування економічних і соціально-психологічних методів впливу.

Змістова складова запропонованої моделі управління охоплює взаємопов'язаний комплекс положень і заходів, спрямованих на забезпечення належної якості професійної діяльності викладачів. До її основних елементів віднесено нормативні положення, що регламентують управління якістю діяльності викладачів, розподіл посадових повноважень і функціональних обов'язків між керівниками відповідно до окремих напрямів професійної діяльності; визначення основних завдань центру діагностики й аналізу діяльності викладачів; систему положень, що регулюють механізми їх матеріального та морального стимулювання.

Одним із центральних елементів змістової складової розробленої моделі є системно-функціональна структура управління закладами вищої медичної освіти. Її особливістю є наявність чітко визначених взаємопов'язаних управлінських рівнів, кожен з яких виконує відповідні функції. На першому рівні здійснює управлінську діяльність керівник закладу освіти. Другий рівень представлений керівниками структурних підрозділів, повноваження яких визначаються відповідно до функціональних напрямів їхньої роботи. До третього рівня належать керівник центру діагностики й аналізу діяльності викладачів та комісія зі стимулювання їхньої діяльності. Четвертий рівень становлять безпосередньо викладачі, професійна діяльність яких представлена сукупністю визначених у дослідженні компонентів.

Саме така чотирирівнева системно-функціональна структура управління була сформована в експериментальній групі в межах проведеного дослідження (див. рис. 2.1). Її запровадження дало можливість розмежувати

управлінські повноваження та відповідальність між суб'єктами й об'єктами управління, водночас забезпечивши їх взаємодію в єдиній системі.

Як показано на рис. 2.1, системно-функціональна структура управління передбачає не лише чітке визначення функцій суб'єктів та об'єктів управлінського впливу. Важливою її характеристикою є також поєднання державно-громадських механізмів управління з адміністративними формами, що створює умови для більш комплексного та узгодженого впливу на якість професійної діяльності викладачів.

Особливе місце у функціонуванні запропонованої структури посідає керівник центру діагностики й аналізу діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти. Його діяльність передбачає виконання комплексу взаємопов'язаних аналітичних, діагностичних та управлінсько-рекомендаційних функцій.

До основних напрямів роботи керівника центру діагностики й аналізу належать:

- організація та здійснення збору інформації від керівників структурних підрозділів закладу освіти щодо результатів професійної діяльності викладачів за основними компонентами впродовж визначеного періоду — кварталу, півріччя або року;
- встановлення рівня якості професійної діяльності викладачів за визначеними основними компонентами на кваліметричній основі, а також розрахунок узагальненого показника як середньої арифметичної величини. Відповідно до встановленої шкали, низький рівень визначається в межах 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;
- визначення рівня задоволення професійних потреб та інтересів викладачів за допомогою відповідних діагностичних тестів та подальше зіставлення отриманого показника із узагальненим показником якості їхньої професійної діяльності. Такий підхід дає можливість встановити

взаємозв’язок між результативністю професійної діяльності та мірою задоволення професійних потреб і інтересів працівників;

- підготовка та подання керівнику закладу освіти відповідних пропозицій щодо прийняття управлінського рішення про стимулювання викладачів з урахуванням встановленого рівня якості їхньої професійної діяльності. При низькому рівні якості професійної діяльності заохочення не передбачається; за достатнього рівня викладач може заохочуватися моральними та матеріальними стимулами, що належать до компетенції закладу освіти; за високого рівня питання стимулювання належить до компетенції органів галузевого та регіонального управління закладом освіти; творчий рівень передбачає можливість застосування відповідних стимулів органами управління закладом освіти різного рівня.

Таким чином, діяльність центру діагностики й аналізу в запропонованій системі управління поєднує функції збору та узагальнення інформації, кваліметричного оцінювання професійної діяльності, діагностики задоволення професійних потреб та інтересів викладачів і підготовки обґрунтованих пропозицій щодо їх стимулювання. Це забезпечує послідовний зв’язок між результатами оцінювання професійної діяльності викладачів, рівнем задоволення їхніх професійних потреб та прийняттям відповідних управлінських рішень.

<table>
<tr><td></td><td colspan="3">Керівник</td><td></td></tr>
<tr><td>Заступник з навчальної роботи</td><td>Заступник з виховної роботи</td><td>Заступник з виробничої роботи</td><td>Завідувачі кафедр</td><td>Голови циклових комісій, голова профспілки, начальник відділу кадрів, головний бухгалтер</td></tr>
<tr><td colspan="3">Центр діагностики й аналізу діяльності викладачів</td><td>Комісія з преміювання</td><td>Комісія з морального і матеріального стимулювання</td></tr>
<tr><td colspan="5">Викладачі</td></tr>
</table>

Рис. 2.1. Системно-функціональна структура управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти

Функціонування в закладах вищої медичної освіти різних постійно діючих комісій створює організаційні умови для практичного втілення сучасних наукових принципів і підходів до управління в умовах ринкових відносин. Зокрема, в експериментальній групі було забезпечено постійну діяльність комісій, відповідальних за питання преміювання, а також морального й матеріального стимулювання викладачів.

Запровадження такого механізму дозволило нормативно та організаційно впорядкувати процедуру преміювання викладачів і визначити зрозумілі для працівників критерії та умови отримання відповідних виплат. Викладачі були поінформовані про обставини, за яких вони можуть претендувати на премію, а також про випадки, коли підстав для її призначення немає. Нарахування премії здійснювалося на підставі подання керівників структурних підрозділів на розгляд комісії з преміювання. До складу зазначеної комісії входили голови циклових комісій, голова профспілки, начальник відділу кадрів, головний бухгалтер та заступник начальника університету з навчальної роботи, який одночасно виконував функції голови комісії.

Кандидатури викладачів, запропонованих до преміювання, розглядалися та обговорювалися членами комісії під час її засідань. При цьому визначальним критерієм для прийняття рішення щодо преміювання виступали результативність і якість професійної праці викладача. Об’єктивність їх оцінювання забезпечувалася використанням кваліметричних стандартів педагогічної діяльності, відповідно до яких визначався рівень виконання викладачем основних компонентів його професійної діяльності.

Важливим чинником прийняття остаточного управлінського рішення є результати кваліметричного оцінювання, які після збору та первинного опрацювання інформації за визначеними напрямами діяльності узагальнюються в центрі діагностики й аналізу [91]. Безпосереднє формування необхідної інформаційної бази здійснюють заступники

керівника закладу вищої медичної освіти відповідно до закріплених за ними напрямів роботи.

Таблиця 2.5

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

Ректор	Керівник відділу кадрів	Головний бухгалтер	Заступники начальника університету	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 перспек-тивний план розвитку професійної кар'єри	- здійснює моніторинг економічного стимулювання	контролюють якість педагогічної діяльності за основними напрямами: навчальна, виховна, організаційно-управлінська, громадсько-педагогічна, навчально-методична	- створюють умови для задоволення професійних потреб, інтересів та мотивів; - здійснюють моніторинг психолого-педагогічного стимулювання

Безпосереднє управління якістю професійної діяльності викладачів покладається на начальника інституту. Його управлінська діяльність має бути спрямована на створення організаційних, професійних та психологічних умов, за яких викладачі й здобувачі освіти можуть ефективно працювати, розвивати професійний потенціал і реалізовувати творчі можливості.

Як засвідчують дані табл. 2.5, у розробленій системі управління між керівниками закладу вищої медичної освіти здійснено функціональний розподіл основних посадових обов'язків щодо забезпечення та контролю якості професійної діяльності викладачів. Зміст відповідних управлінських функцій визначено з урахуванням окремих компонентів педагогічної діяльності.

- Завідувачі кафедр відповідають за: а) здійснення моніторингу якості організаційно-управлінської компоненти педагогічної діяльності викладачів за визначеними параметрами; б) перевірку наявності плану роботи циклової комісії; в) контроль участі викладачів у діяльності органів державно-громадського управління; г) контроль використання сучасних форм організації навчальних і виховних занять; д) ініціювання та розроблення нових форм організації навчання і виховання.
- Заступник ректора з навчальної роботи здійснює управління навчально-методичним напрямом діяльності, зокрема забезпечує: а) моніторинг навчально-методичної компоненти педагогічної діяльності викладачів за встановленими параметрами; б) контроль наявності планів навчального навантаження викладачів, а також необхідних дидактичних і науково-методичних матеріалів; в) відстеження участі викладачів у редакційній діяльності фахових видань, професійних конкурсах і виставках; г) контроль застосування технічних, комп'ютерних та телекомунікаційних засобів навчання; д) створення належних умов для підготовки авторських навчально-методичних і науково-методичних матеріалів; е) контроль виконання плану роботи з бібліотечним фондом; є) сприяння участі викладачів у різних видах стажування, діяльності творчих об'єднань, навчально-методичних і наукових семінарах та конференціях; ж) забезпечення використання перспективного педагогічного досвіду у професійній діяльності; з) створення організаційних умов для розроблення та впровадження освітніх інновацій.
- Заступник ректора з виховної роботи забезпечує: а) моніторинг виховної компоненти педагогічної діяльності викладачів; б) контроль наявності плану виховної роботи та відповідних навчально-методичних розробок; в) контроль участі викладачів у виховних заходах, що проводяться в закладі освіти та за його межами, роботі циклової комісії, реалізації інноваційних освітніх програм і проєктів; г) контроль використання технічних, комп'ютерних і телекомунікаційних засобів під час організації

виховних заходів; д) створення умов для розроблення викладачами авторських планів і сценаріїв виховних заходів.

- Заступник ректора з навчально-виробничої роботи здійснює управління громадсько-педагогічним напрямом та забезпечує: а) моніторинг якості громадсько-педагогічної компоненти професійної діяльності викладачів; б) контроль наявності плану співпраці з установами та організаціями, діяльність яких спрямована на розвиток професійних умінь і навичок здобувачів освіти; в) участь викладачів у громадсько-державному управлінні закладом освіти; г) використання різноманітних форм організації виробничої практики здобувачів освіти; д) розроблення нових форм взаємодії та професійного спілкування з іншими організаціями.

Запропонований розподіл управлінських повноважень між керівниками ЗВО дозволив виокремити три пріоритетні функції управління якістю професійної діяльності викладачів: оцінювання, стимулювання та фандрайзинг (пошук фінансової підтримки) [61]. Кожна з них виконує специфічну роль у забезпеченні результативності розробленої системи управління, тому потребує окремої характеристики.

1. Функція оцінювання в системі управління якістю професійної діяльності викладачів.

Оцінювання посідає важливе місце серед методологічних засад експертної діяльності, оскільки його сутність полягає у встановленні відповідності фактичних результатів певному прийнятому стандарту. Теорія оцінної діяльності передбачає послідовне використання таких взаємопов’язаних процедур, як аналіз, діагностування та прогнозування.

У структурі управління оцінювання розглядається як складова функції контролю, спрямована на визначення того, наскільки ефективно працівники виконують свої посадові обов’язки та реалізують визначені організаційні цілі. У теорії менеджменту оцінювання також трактується як завершальна стадія педагогічного вимірювання відповідних показників [87].

Результатом здійснення процедури оцінювання є певна оцінка. Під оцінкою розуміється «ціннісне судження, будь-яке висловлювання, що містить позитивне чи негативне ставлення до чогось чи когось».

У запропонованій нами моделі оцінювання виконує функцію механізму встановлення рівня виконання викладачем визначених посадових обов'язків або відповідності його професійної діяльності встановленому професійному стандарту. Отримані результати використовуються як об'єктивна основа для подальшого стимулювання професійної діяльності викладачів.

2. Функція стимулювання.

Стимулювання у системі управління передбачає використання сукупності спеціально визначених стимулів, які можуть класифікуватися за різними ознаками. У теорії стимулювання виокремлюють такі їх види:

– за формою реалізації — матеріальні, моральні та соціальні;

– за характером впливу на суб'єкта стимулювання — позитивні та негативні;

– за формою винагороди — грошові та негрошові;

– за силою впливу на об'єкт стимулювання — прямі та опосередковані;

– за суб'єктами стимулювання — залежно від осіб або органів, які організовують стимулювання трудової діяльності;

– за об'єктами стимулювання — залежно від того, на кого спрямована дія відповідних стимулів;

– за результатами трудової діяльності — стимули за якість праці, її продуктивність та інтенсивність;

– організаційно-економічні стимули, що охоплюють механізми розподілу доходів усередині підприємств різних форм власності [88].

Етимологічно термін "стимул" (stimulus) походить із латинської мови та первісно означав палку із загостреним кінцем, яку використовували для поганяння тварин. У сучасному розумінні стимул розглядається як певний вплив, що зумовлює динаміку психічних станів людини та співвідноситься з ними як причина з наслідком. Отже, стимул можна визначити як

спонукальний вплив до певної діяльності, результативність якого опосередковується психікою особистості, її поглядами, почуттями, настроями, інтересами, прагненнями та іншими внутрішніми характеристиками.

Водночас поняття стимулу не є тотожним поняттю мотиву. Стимул може стати основою для формування мотиву, проте сам по собі ним не є.

3. Фандрайзинг як умова вдосконалення системи стимулювання.

Підвищення ефективності системи стимулювання професійної діяльності викладачів потребує не лише створення технології об'єктивного кваліметричного оцінювання результатів їхньої праці. Важливою передумовою є також набуття керівниками ВНЗ компетентності у використанні технологій фандрайзингу, тобто методів пошуку та залучення додаткових ресурсів для підтримки професійної діяльності.

Технологічна складова розробленої моделі спрямована на практичне забезпечення управлінського процесу та охоплює, з одного боку, технологію кваліметричного оцінювання педагогічної діяльності викладачів за основними її видами, а з іншого — механізми матеріального й морального стимулювання працівників залежно від рівня управління та досягнутого рівня якості професійної діяльності.

Особливе значення для управління якістю професійної діяльності викладачів мають визначені нами показники їхньої навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної та навчально-методичної діяльності. Високі значення відповідних показників свідчать про належний рівень якості професійної діяльності. На сучасному етапі для кількісного визначення якості діяльності переважно використовується кваліметрія — науковий метод кількісного оцінювання якості. За визначеннями багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Г.Г. Азгальдова, Є.К. Марченка, Н.М. Розенберга, В.Т. Циби, використання цього методу дає змогу комплексно вирішувати зазначене завдання [2].

Зазначений кваліметричний метод було використано і в нашому дослідженні. Його застосування дало можливість розробити спеціальний інструментарій кількісного оцінювання — кваліметричну модель професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти. В основу моделі покладено оцінювання основних компонентів професійної діяльності: навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної та навчально-методичної, із одночасним урахуванням професійних потреб, інтересів і мотивів викладачів.

Оцінювання професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти розглядається нами як окрема управлінська функція. Її реалізацію покладено на заступників керівника ЗВО та завідувачів кафедр, кожен із яких здійснює оцінювання визначеної складової професійної діяльності викладача відповідно до закріпленої сфери відповідальності.

Так, якість навчальної та навчально-методичної діяльності оцінює заступник начальника університету з навчальної роботи із застосуванням розробленої нами кваліметричної моделі; виховної діяльності — заступник керівника університету з виховної роботи; організаційно-управлінської — заступник начальника університету з виробничої роботи; громадсько-педагогічної — керівник відділу кадрів спільно з головою профспілки та завідувачами кафедр (табл. 2.6 – 2.10).

Як свідчать дані таблиці 2.6, рівень навчальної діяльності викладачів визначається сукупністю показників, серед яких якість розроблення навчально-методичних комплексів з дисциплін, що викладаються; використання активних та інтерактивних форм, методів і засобів навчання; підготовка дидактичних матеріалів; розроблення авторських спецкурсів, факультативів і гуртків; участь у професійних конкурсах та виставках. За результатами оцінювання зазначених показників визначається відповідний рівень їх реалізації — високий, достатній або недостатній.

Відповідно до кваліметричного методу вимірювання коефіцієнт навчальної діяльності, значення якого перебуває в межах від «0» до «0,33»,

характеризує недостатній рівень її реалізації. Якщо ж цей коефіцієнт знаходиться в інтервалі від «0,66» до «1,0», рівень навчальної діяльності визначається як високий.

Згідно з даними таблиці 2.7 (див. табл. 2.7), рівень виховної діяльності викладача встановлюється з урахуванням таких показників, як якість розроблення виховних заходів з відповідної навчальної дисципліни; участь викладача у дорадчих органах управління ЗВО; залученість до масових загальноінститутських заходів; участь в інноваційних освітніх проєктах і програмах; створення належних естетичних умов для проведення виховного заходу.

Таблиця 2.6

Кваліметрична модель оцінювання навчальної діяльності викладачів закладів вищої медичної 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 носі-ях), є доступною для здобувачів освіти 2. Навчально-методичний комплекс розробле-но частково, але він є доступним для здобувачів освіти 3. Навчально-методичний комплекс розробле-но частково і він не доступний для здобувачів освіти	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 комуніка-ційних 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 папе-ровых та електронних носіях 2. Дидактичний матеріал розроблений на папе-ровых носіях, але має естетичний вигляд 3. Дидактичний матеріал розроблений	1,0 0,5 0,0

		на папе-рових носіях, але не має естетичного вигляду	
4. Рівень розробленості програми авторського спецкурсу (факультативу, гуртку)	0.2	1. Розроблена програма спецкурсу (факульта-тиву, гуртку) видана через видавництво і є бібліотечним фондом технікуму 2. Розроблена програма лише затверджена на засіданні циклової комісії 3. Розроблена програма не проходила рецензування	1,0 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 вузівських професійних конкурсів і виставок 3. Викладач не бере участі у професійних конкурсах і виставках	1,0 0,5 0,0

Як засвідчують дані таблиці 2.6, визначення рівня навчальної діяльності викладачів ґрунтується на комплексному врахуванні якості розроблення навчально-методичних комплексів з навчальних дисциплін, які вони викладають. Важливими показниками при цьому також є використання активних та інтерактивних форм, методів і засобів навчання, якість підготовлених дидактичних матеріалів, а також розроблення авторських спецкурсів.

Кількісне визначення рівня навчальної діяльності здійснюється за допомогою кваліметричного методу вимірювання. Якщо відповідний коефіцієнт перебуває в межах від «0» до «0,33», рівень навчальної діяльності визначається як недостатній. Значення коефіцієнта в інтервалі від «0,66» до «1,0» свідчить про високий рівень навчальної діяльності викладача.

Як свідчать дані таблиці 2.7 (див. табл. 2.7), визначення рівня виховної діяльності викладача здійснюється з урахуванням комплексу показників, які характеризують її зміст та якість. До них належать якість розроблення виховних заходів у межах навчальної дисципліни; участь викладача в діяльності дорадчих органів управління університетом і проведенні масових загальноінститутських заходів; залучення до реалізації інноваційних освітніх

проєктів і програм; а також створення належних естетичних умов для проведення виховних заходів.

Таблиця 2.7.

Кваліметрична модель оцінювання виховної діяльності викладачів закладів вищої медичної 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 технікумі 2. Виховний захід з навчальної дисципліни розроблено і затверджено на педагогічній раді 3. Виховний захід з навчальної дисципліни не проводиться	1,0 0,5 0,0
2 Рівень участі в дорадчих органах управління технікумом	0.2	1. Участь у роботі навчально-методичної ради технікуму 2. Участь у роботі органів студентського самоврядування 3. Відсутність участі в роботі дорадчих органах управління технікумом	1.0 0,5 0,0
3. Рівень участі в масових заходах, які проводяться в технікумі	0.2	1. Практично в усіх масових заходах технікуму бере активну участь 2. Лише а деяких масових заходах технікуму взято активну участь 3. Практично не бере активної участі в масових заходах технікуму	1,0 0,5 0,0
4. Рівень участі в інноваційних освітніх проектах	0.2	1. Бере участь у міжнародних освітніх інноваційних проектах. і програмах 2. Бере участь у державних і локальних освітніх інноваційних проектах і програмах 3. Не бере участі в освітніх інноваційних проектах і програмах	1,0 0,5 0,0
5. Рівень створення естетичних умов виховного заходу	0.2	1. Високий 2. Середній 3. Низький	1,0 0,5 0,4

Таблиця 2.8

Кваліметрична модель оцінювання громадсько-педагогічної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти

Фактори	Вагомість факторів (В1–В5)	Параметри факторів	Значущість параметрів (К1–К5)
1. Рівень залучення до громадсько-педагогічних формувань всередині закладу	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

освіти			
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 науково-педагогічної ради 2. Активний учасник науково-педагогічної ради 3. Пасивний учасник науково-педагогічної ради	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 методичних об'єднань	0.2	1. Ініціатор різних навчально-методичних акцій всередині методичних об'єднань 2. Активний учасник засідання методичних об'єднань методичних об'єднань	1,0 0,5 0,0

Дані таблиці 2.8 (див. табл. 2.8) дають підстави стверджувати, що рівень громадсько-педагогічної діяльності викладача закладу вищої медичної освіти визначається сукупністю показників, пов'язаних із його активністю у громадсько-педагогічному середовищі. Зокрема, враховується залучення викладача до роботи громадсько-педагогічних формувань, створених у закладі освіти, участь у громадсько-педагогічній діяльності відповідної галузі, активність у роботі органів управління закладом освіти, взаємодія з представниками громадськості, а також залучення до діяльності відділення і циклової комісії.

Таблиця 2.9.

Кваліметрична модель оцінювання навчально-методичної діяльності викладачів закладів вищої медичної 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	1,0 0,5 0,0

		3. Середньостатистичний запит літератури з бібліотечного фонду закладу вищої медичної освіти	
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 стажу-вання і виконання чітко поставленого завдання 2. Вибір будь-якого закладу освіти для проход-ження 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 начальних і навчально-методичних заходів 2. Активний учасник начальних 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 засвідчують дані таблиці 2.9 (див. табл. 2.10), рівень навчально-методичної діяльності викладачів визначається комплексом показників, що характеризують їхню активність у професійному та науково-методичному середовищі. Зокрема, враховується частота використання викладачами матеріалів бібліотечних фондів та інформаційних ресурсів Інтернету, активність у роботі творчих об'єднань викладачів, участь у різних формах стажування, залучення до навчальних і науково-методичних заходів, а також використання вітчизняного та зарубіжного педагогічного досвіду.

У кваліметричних таблицях, представлених у табл. 2.6–2.9, результати оцінювання професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної

освіти визначаються на основі середньозваженої арифметичної величини. Її розрахунок здійснюється за такою формулою:

k1 = В1*К1 + В2* К2 +В3* К3 + В4* К4 +В5* К5,

де k1 – рівень педагогічної діяльності за відповідним компонентом;

В1 – В5 – вагомість факторів у частках одиниці (у представленій моделі вагомість факторів однакова і дорівнює 0,2);

К1 – К5 – значущість параметрів педагогічної діяльності.

Таким чином, у кожній кваліметричній таблиці професійна діяльність викладача оцінюється за п’ятьма факторами, кожному з яких надається однакова вагомість. Вибір саме такої кількості факторів ґрунтується на результатах дослідження А.І. Підласого, положення якого було враховано під час розроблення запропонованої технології оцінювання.

Загальний рівень діяльності викладача закладу вищої медичної освіти характеризується коефіцієнтом якості професійної діяльності (К). Він визначається як середнє арифметичне значення коефіцієнтів усіх п’яти компонентів професійної діяльності викладача – k1, k2, k3, k4, k5. Отриманий показник безпосередньо пов’язується із системою стимулювання професійної діяльності. Якщо рівень є низьким, економічні стимули не застосовуються. За високого рівня викладач отримує не лише матеріальне заохочення з боку адміністрації, а й додаткові моральні, психологічні та економічні стимули. У разі середнього рівня передбачається застосування лише матеріальних стимулів.

Отже, запропонована технологія забезпечує безпосередній зв’язок між результатами моніторингу якості професійної діяльності викладачів та прийняттям управлінських рішень щодо їх стимулювання. З цією метою результати оцінювання передаються до відповідних комісій, зокрема комісій з преміювання та матеріального і морального стимулювання викладачів.

До складу комісії з морального і матеріального заохочення закладу вищої медичної освіти входять представники адміністрації, члени профкому, головний бухгалтер та начальник відділу кадрів. Такий склад комісії

забезпечує колегіальність під час розгляду питань, пов’язаних із матеріальним заохоченням та моральною підтримкою працівників.

В експериментальній групі, крім комісії з преміювання, функціонує також комісія з морального і матеріального заохочення викладачів. До її повноважень належить розгляд питань щодо можливості виплати заохочувальних премій та застосування різних форм моральної підтримки працівників.

Зокрема, комісія встановлює заохочувальну премію у розмірі середньої заробітної плати за таких умов: з нагоди ювілеїв (50, 55, 60 років); до визначних свят; за ініціативне, творче виконання завдання; за виконання особливо важливих і термінових завдань, пов’язаних з організацією навчального процесу; за ліквідацію наслідків аварії; за виконання термінових робіт у несприятливих умовах; за проведення видатних загальноінститутських заходів; у разі звільнення у зв’язку з виходом на пенсію.

Поряд із матеріальним стимулюванням передбачається система моральної підтримки викладачів. До її основних форм належать усна та письмова подяка керівника, інформаційне повідомлення про професійні досягнення працівника, зокрема через спецвипуск журналу або газети, проведення «творчого вечора», розміщення інформації на «дошці пошани», оголошення тощо. Таким чином, матеріальні стимули доповнюються засобами морального визнання професійних досягнень викладачів.

Упровадження мотиваційного менеджменту в закладах вищої медичної освіти зумовлює також зміну змісту діяльності керівника відділу кадрів та розширення його управлінських функцій. На нього покладаються нові завдання, насамперед прогнозування кар’єрного зростання викладачів та забезпечення системного підвищення їхньої кваліфікації. Такий підхід передбачає не лише кадрове адміністрування, а й цілеспрямоване управління професійним розвитком педагогічних працівників.

Однією з основних форм професійного зростання викладачів є самоосвіта. Її сутність полягає у цілеспрямованому самостійному збагаченні інтелектуального потенціалу працівника та постійному оновленні його професійних знань і компетентностей. Самоосвітня діяльність реалізується через вивчення наукової та навчально-методичної літератури, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування професійних виставок, роботу над науковими темами та інші види професійного саморозвитку. Саме систематичне поєднання самоосвіти, підвищення кваліфікації та участі у професійній діяльності створює необхідні передумови для подальшого професійного зростання викладача.

Перелік форм матеріального і морального заохочення викладачів експериментального закладу вищої медичної освіти:

Матеріальні форми заохочення:

- премія за особистий внесок у загальні результати роботи, активну громадську та 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 та підвищення кваліфікації;
- компенсації, доплати, надбавки, премії;
- соціальна відпустка.

Моральні форми заохочення:

- почесні грамоти організації.

Таким чином, теоретичне обґрунтування мети, цілей і завдань управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти на засадах менеджменту і мотивації праці дало нам можливість здійснити чіткий розподіл посадових обов'язків між керівниками експериментальної групи викладачів щодо оцінювання рівня їхньої професійної діяльності за основними компонентами на кваліметричній основі; ввести до структури управління закладом освіти центр діагностики й аналізу професійної діяльності викладачів; модернізувати функції керівника відділу кадрів (відділу по роботі з персоналом); створити громадсько-державні комісії стимулювання професійної діяльності викладачів; розробити технологію стимулювання викладачів, спрямовану на їхнє професійне і кар'єрне зростання.

Висновки до 2 розділу

Управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти можна розглядати як свідомий, цілеспрямований і своєчасний процес зміни її стану відповідно до визначених управлінських цілей та напрямів розвитку.

З метою визначення сучасного стану управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти, а також виявлення основних проблем і суперечностей, що виникають у цьому процесі, нами було проведено констатувальний експеримент.

Для отримання об'єктивної інформації щодо стану управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти нами розроблено відповідну методику визначення прояву основних компонентів професійної діяльності керівника-управлінця: мотиваційно-ціннісного, когнітивно-процесуального та рефлексивного. Запропонована методика передбачала комплексне використання взаємопов'язаних методів

дослідження, а саме анкетування, опитування, бесіди, аналізу отриманих результатів та математичної обробки кількісних даних. Сукупне застосування зазначених методів забезпечило можливість отримати емпіричні дані щодо сформованості кожного з визначених компонентів сучасного керівника, який здійснює управління професійною діяльністю викладачів закладів вищої медичної освіти.

Отримані результати дають підстави констатувати недостатню сформованість системної та цілеспрямованої управлінської діяльності щодо забезпечення якості професійної діяльності викладачів. Водночас виявлено недостатній рівень компетентності керівників у питаннях мотивації праці, управління персоналом та менеджменту професійної діяльності. Це актуалізує необхідність відповідного вдосконалення змісту професійного розвитку та підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів вищої медичної освіти.

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я МЕНЕДЖМЕНТУ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

3.1. Результативність застосування розробленої моделі

Важливим положенням нашого дослідження є усвідомлення керівниками закладів вищої медичної освіти сутності мотиваційного менеджменту як наукового напряму управління, орієнтованого на ефективне використання ресурсів з урахуванням потреб, інтересів та мотиваційних чинників працівників. Такий підхід передбачає не лише організацію професійної діяльності викладачів, а й створення умов для їхньої зацікавленості у підвищенні якості та результативності власної праці.

Перевірка результативності розробленої моделі управління якістю професійної діяльності викладачів здійснювалася у процесі проведення експерименту. До експериментальної роботи було залучено 20 викладачів І-го медичного факультету ХНМУ, які становили експериментальну групу, та 20 викладачів стоматологічного факультету ХНМУ, які увійшли до складу контрольної групи.

На етапі формувального експерименту встановлено позитивну динаміку за всіма основними компонентами професійної діяльності викладачів експериментальної групи. Рівень навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної та навчально-методичної діяльності викладачів експериментальної групи виявився вищим на 0,33 порівняно з відповідними показниками викладачів контрольної групи (табл. 3.1). Отримані результати засвідчують позитивний вплив упровадженої моделі на якість професійної діяльності викладачів.

Як видно з табл. 3.1, найбільшу динаміку підвищення рівня професійної діяльності викладачів експериментальної групи зафіксовано за

навчальною компонентою. Її приріст становить 0,50**,** що є найвищим показником серед усіх досліджуваних компонентів. Друге місце за величиною приросту посідають виховна та навчально-методична компоненти, показники яких зросли відповідно на 0,38 і 0,40. Третє місце за величиною приросту належить організаційно-управлінській та громадсько-педагогічній компонентам, де відповідні показники становлять 0,28 і 0,34 (рис. 3.1).

Таким чином, результати формувального експерименту засвідчують позитивну динаміку розвитку всіх визначених компонентів професійної діяльності викладачів експериментальної групи. Найбільш виражені зміни відбулися у навчальній діяльності, тоді як за іншими компонентами також спостерігається стійке підвищення відповідних показників.

Загалом приріст узагальненого показника якості професійної діяльності викладачів експериментальної групи становить 0,38, що свідчить про позитивну результативність запропонованої моделі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти.

Таблиця 3.1

Зміна показника рівня професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти

Значення показника	До експерименту		Після експерименту	
	СТФ (контр.)	МФ (експер.)	СТФ (контр.)	МФ
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

Досягнутий приріст показника якості професійної діяльності викладачів зумовлений створенням у закладах вищої медичної освіти

відповідних умов для задоволення їхніх професійних потреб, інтересів і мотивів. Зазначені умови були забезпечені за кількома взаємопов'язаними напрямами.

Соціально-психологічні умови передбачали створення постійно діючих комісій з преміювання, а також морального й матеріального стимулювання викладачів. Важливим чинником стало й чітке розмежування функціональних обов'язків між керівниками закладів вищої медичної освіти щодо управління якістю діяльності викладачів за її основними видами. Це сприяло підвищенню визначеності управлінських дій, посиленню відповідальності керівників та створенню більш сприятливих умов для професійної діяльності педагогічних працівників.

Економічні умови були пов'язані з розширенням участі викладачів в інноваційних освітніх проєктах та залученням додаткових інвестиційних ресурсів. Так, упродовж експерименту частка викладачів, залучених до інноваційних освітніх проєктів, збільшилася з 14% до 23%. Одночасно співвідношення інвестиційних коштів до державних коштів, що надходили на розрахунковий рахунок закладу освіти, зросло з 2% до 7%. Отже, розширення можливостей участі викладачів в інноваційній діяльності та збільшення обсягів залучених інвестиційних ресурсів створили додаткові економічні передумови для професійного розвитку та підвищення результативності їхньої діяльності.

Організаційні умови передбачали структурно-функціональне вдосконалення системи управління якістю професійної діяльності викладачів. Зокрема, у структурі закладів вищої медичної освіти було створено центр діагностики й аналізу професійної діяльності викладачів, модернізовано функції керівника відділу кадрів, а також сформовано органи державно-громадського управління і студентського самоврядування. Запровадження зазначених організаційних механізмів забезпечило більш системний підхід до оцінювання професійної діяльності викладачів,

розподілу управлінських функцій та залучення різних учасників освітнього процесу до управління закладом освіти.

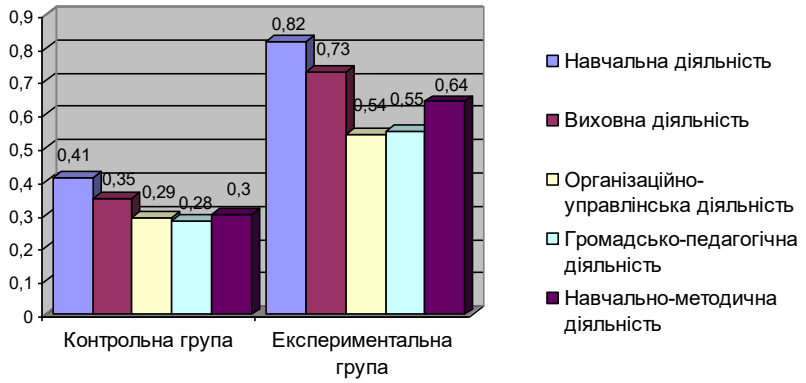

Рис. 3.1.Показники рівнів якості професійної діяльності викладачів (після експерименту)

Упровадження розробленої моделі управління якістю професійної діяльності викладачів у експериментальній групі забезпечило позитивні зміни за основними показниками результативності. Зокрема, показник якості професійної діяльності викладачів підвищився з 0,28 до 0,66, тобто з низького до достатнього рівня. Одночасно показник задоволення професійних потреб та інтересів викладачів зріс з 0,24 до 0,43, що також відповідає переходу від недостатнього до достатнього рівня.

Позитивна динаміка простежувалася не лише безпосередньо у професійній діяльності викладачів, а й за результатами освітньої діяльності закладу. Так, рівень якості навчання здобувачів освіти підвищився з 69% до 73%, а їхня участь в органах самоврядування зросла з 5% до 15%. При цьому 27% випускників продовжили навчання, 34% беруть участь у роботі малої академії наук, відсів здобувачів освіти становить 2%, а набір здобувачів освіти зріс на 15%.

Водночас за основними показниками діяльності підвищився рейтинг закладу освіти. Позитивна динаміка була зафіксована за такими показниками, як успішність здобувачів освіти, їх набір, матеріально-технічний стан закладу освіти, стан бібліотечного фонду, кількість комп'ютерів та інших технічних засобів навчання тощо. Крім того, в експериментальній групі було створено громадські комісії викладачів з різних питань, що розширило можливості їхньої участі в управлінні та громадському житті закладу освіти.

Зазначені показники в експериментальній групі виявилися вищими порівняно з контрольним закладом освіти. У контрольній групі показники якості професійної діяльності викладачів залишилися на попередньому, низькому рівні; преміальний фонд для стимулювання якості професійної діяльності викладачів не створювався; якість навчання здобувачів освіти залишилася на тому самому рівні; рейтинг закладу освіти та його ліцензійний обсяг протягом проведення експерименту не змінилися.

Порівняльний аналіз результатів засвідчив, що показник рівня якості професійної діяльності викладачів експериментальної групи зріс на 38%, а рівень задоволення їхніх професійних потреб та інтересів – на 19%. У контрольному закладі освіти відповідне зростання становило лише 5% і 9%. Отримані результати підтверджують підвищення рівня управління якістю професійної діяльності викладачів експериментальної групи та засвідчують залежність якості їхньої професійної діяльності за основними компонентами від рівня управління нею. Виявлена залежність реалізується через створення відповідних соціально-психологічних, економічних та організаційних умов для професійної діяльності викладачів.

Порівняння результатів експериментальної та контрольної груп також засвідчило суттєві відмінності за низкою показників. Зокрема, рівень професійної педагогічної діяльності викладачів експериментальної групи виявився вищим на 0,33, ніж у контрольній групі. Крім того, в експериментальній групі значно більшою була кількість освітніх проєктів,

студентських гуртків і факультативів, а також органів студентського самоврядування.

На підставі результатів проведеного дослідження нами визначено основні критерії управління якістю професійної діяльності викладачів, до яких належать:

– підвищення результативності навчально-виховного процесу за основними показниками: успішність здобувачів освіти, зайнятість у гуртковій роботі, залучення до проєктної діяльності, участь у роботі органів студентського самоврядування;

– підвищення рівня професійної діяльності викладачів за основними компонентами, а саме навчальною, виховною, громадсько-педагогічною, організаційно-управлінською та навчально-методичною, а також за показниками їхньої активності у роботі управлінських і громадсько-педагогічних органів та залучення до навчально-методичної і проєктної діяльності;

– створення економічних, організаційних та психолого-педагогічних умов для задоволення професійних потреб, інтересів і мотивів викладачів шляхом внесення відповідних змін до організаційної структури управління закладами вищої медичної освіти та функціональних обов'язків їх керівників, розроблення технологій оцінювання діяльності викладачів на кваліметричній основі, а також застосування морального й матеріального стимулювання.

Важливим теоретичним підґрунтям запропонованого підходу є розуміння співвідношення понять «управління», «керівництво» та «менеджмент». Ці поняття утворюють синонімічний ряд, однак кожне з них має певні змістові акценти.

Управління являє собою цілеспрямовану взаємодію керованої та керуючої підсистем, спрямовану на досягнення визначеної мети. Керувати означає організовувати діяльність підлеглих, координувати їхні дії та спрямовувати їх на виконання поставлених завдань. Менеджмент, своєю чергою, можна розглядати як особливий спосіб взаємодії з людьми,

мистецтво управління та нову філософію управлінської діяльності, безпосередньо пов’язану з особистістю керівника.

Ефективність менеджменту значною мірою залежить від узгодження реальних цілей організації з життєвими цінностями, установками, очікуваннями та потребами працівника. Працівник, який поділяє цілі організації та усвідомлює її цінності, здатний самостійно визначати завдання, знаходити оптимальні способи їх виконання та здійснювати самоконтроль. Таким чином відбувається поступовий перехід від зовнішнього мотивування до самомотивування.

Формування самомотивування можливе за наявності певних об’єктивних умов, серед яких важливе місце посідають задоволення первинних потреб працівника, високий рівень організаційної культури та реальне самоуправління. Завдання менеджера полягає у створенні такого ситуаційного поля, яке спонукатиме кожного працівника до виконання діяльності, очікуваної організацією, одночасно забезпечуючи можливості для його професійної самореалізації.

Для цього керівник має визначати внутрішній мотиваційний спектр підлеглих, відповідаючи на питання: «Де і як найефективніше за допомогою ситуації і завдань спонукати співробітників до дії?» Водночас керівник повинен володіти системою стимулів зовнішнього впливу, здатних зумовлювати виникнення у працівників позитивних мотивів до праці.

Серед різноманітних стимулів, що спонукають працівника до якісної роботи, не існує універсальних засобів, однаково ефективних для всіх. Працівники можуть по-різному реагувати на ті самі стимули, причому реакція навіть однієї людини на однаковий стимул із часом може змінюватися. Поступове звикання до певного стимулу призводить до зниження його мотиваційного впливу. Саме тому менеджер має володіти широким арсеналом мотиваційних засобів, постійно його оновлювати та формувати відповідне мотиваційне поле для співробітників.

Основу системи мотивації значною мірою становить стиль керівництва, який виявляється у поведінці керівника, характері комунікацій із працівниками, рівні вимогливості, формулюванні цілей і постановці завдань, системі оплати праці, а також у застосуванні стимулів і стягнень.

Позитивний мотиваційний вплив мають винагороди за сумлінну працю, зокрема премії, доплати та інші форми матеріального заохочення. Водночас важливими є не лише розмір винагороди, а й форма та порядок її отримання. Наприклад, працівники з більшим задоволенням отримують премію безпосередньо з рук вищого керівника підприємства, ніж коли вона просто надається відповідно до затвердженого списку.

Окрім матеріального визнання, працівники прагнуть постійно відчувати реальну довіру з боку керівництва. Важливою складовою задоволення працівника є також створення належних умов праці. Позитивну роль у цьому процесі відіграє атмосфера єдиної сім'ї, у якій панують взаємоповага, взаємодопомога та відчуття єдності колективу.

Поліпшення умов праці є однією з актуальних проблем сучасності. В умовах переходу до ринкових відносин зростає значущість умов праці як однієї з важливих потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості суспільства передбачає відмову від несприятливих умов робочого середовища. При цьому умови праці є не лише потребою працівника, а й чинником мотивації, який спонукає його працювати з певною віддачею. Вони можуть одночасно виступати фактором і наслідком певної організації праці та її ефективності.

Реалізація працівниками визначених цілей і завдань потребує систематичного контролю. Контролювання процесу виконання завдань дає змогу переконати працівника у важливості його діяльності, а керівнику – своєчасно вносити необхідні корективи. Результати контролювання, своєю чергою, створюють підґрунтя для виваженого застосування системи стимулів і стягнень.

Зазначена система має реалізовуватися на основі гармонійного поєднання моральних і матеріальних стимулів та стягнень. Надмірне тривале переважання морального стимулювання над матеріальним може породжувати незадоволення працівників і навіть знижувати їхнє бажання працювати. Водночас нехтування моральним стимулюванням може призвести до сприйняття матеріальних стимулів лише як обов'язкової надбавки до основної заробітної плати. Надмірне або регулярне застосування стягнень пригнічує працівників, хоча для окремих людей стягнення може виявитися дієвішим засобом впливу, ніж стимулювання.

Отже, менеджер повинен володіти широким арсеналом мотиваційних засобів та вміти гнучко застосовувати їх відповідно до конкретної ситуації. До основних таких засобів належать інформування працівників про результати їхньої праці, мотивування через обмін досвідом, мотив першого дня роботи, розкриття перспектив службового зростання, справедлива оплата праці, усвідомлення важливості виконуваної роботи, формування професійної гордості, участь у прийнятті рішень, еластичність робочого часу, недирективне консультування, а також уміння доцільно використовувати заохочення та обмеження.

Відсутність інформації про результати власної праці нерідко призводить до дезорганізації особистості працівника. Така інформація необхідна рядовим працівникам для розуміння результативності власної діяльності та важлива для менеджерів, які мають усебічно аналізувати досягнення і прорахунки своїх підлеглих.

Мотивування у процесі обміну досвідом та знаннями між менеджером і підлеглими передбачає дотримання низки важливих умов:

– глибокий інтерес керівника до кожної ініціативи, спрямованої на поліпшення справи;

– доброзичливе сприйняття керівником навіть тих ініціатив, які стосуються вдосконалення незначних питань;

– недопустимість відхилення навіть недостатньо опрацьованих пропозицій; необхідно використовувати всі можливості для їх доопрацювання;

– доброзичливе обґрунтування неможливості використання запропонованого працівником удосконалення;

– якщо недостатньо вдала ідея підлеглого сприяла виникненню іншої, більш вдалої думки, необхідно відзначити внесок працівника;

– обов'язковість стимулювання кожної пропозиції щодо вдосконалення роботи [65].

Важливий мотиваційний вплив на працівника протягом тривалого періоду справляють його перші враження від ознайомлення з майбутньою роботою. Тому керівництву необхідно створювати доброзичливу атмосферу вже в перші години, дні та тижні роботи нового співробітника в колективі. Успішна адаптація на початковому етапі сприяє формуванню позитивного ставлення до організації та власної професійної діяльності.

Не менш важливим мотиваційним чинником є чітке окреслення перспектив службового зростання. Працівник, який тільки розпочинає професійну діяльність, зазвичай володіє значним запасом сил та енергії. Якщо він бачить перспективу службового просування, ці ресурси можуть бути спрямовані на професійний розвиток і підвищення кваліфікації. За відсутності перспективи службового зростання накопичений професійний потенціал може бути використаний на інші цілі.

Дотримання принципу справедливого розподілу фонду оплати праці передбачає використання єдиних і зрозумілих показників оцінювання роботи для всього персоналу. Такі показники мають забезпечувати можливість об'єктивного порівняння внеску окремих працівників у загальні результати діяльності організації.

Особливого значення набуває підтримка професійної гордості працівників. У тих, хто переконався, що результати його діяльності помічені та належно оцінені керівництвом, підвищується віра у власні сили,

упевненість у професійних можливостях і готовність до досягнення нових результатів.

Доцільною є також участь рядових виконавців у процесах розроблення та прийняття управлінських рішень. Залучення працівників до такого процесу стимулює їхню ініціативність не лише на етапі прийняття рішення, а й під час його подальшої реалізації.

Отже, ефективне та виважене поєднання моральних і матеріальних засобів мотивування створює передумови для підвищення продуктивності праці підлеглих, розвитку їхньої професійної активності та зацікавленості у досягненні цілей організації.

Удосконалення системи стимулювання професійної діяльності викладачів можливе не лише завдяки розробленню технології об'єктивного оцінювання їхньої професійної діяльності на кваліметричних засадах, яка сприяє підвищенню якості праці педагогічних працівників, а й за умови оволодіння керівниками закладів вищої освіти технологіями фандрайзингу, тобто залучення додаткових коштів, а також сучасними технологіями управління, зокрема менеджментом і мотивацією праці [91].

Розроблені нами кваліметричні таблиці оцінювання навчальної, виховної, організаційно-управлінської, громадсько-педагогічної та навчально-методичної діяльності викладачів ВНЗ враховують їхні професійні потреби й інтереси та сприяють формуванню мотивів, спрямованих на розвиток закладу освіти. Результати їх застосування засвідчили, що загальний рівень якості професійної діяльності викладачів експериментальної групи підвищився з низького до середнього, а також збільшився відсоток викладачів із високим рівнем професійної діяльності. Така позитивна динаміка стала результатом застосування концепції управління якістю професійної діяльності викладачів на засадах менеджменту і мотивації праці, створення постійно діючих комісій з морального й матеріального стимулювання викладачів, визначення чітких функціональних обов'язків між членами адміністрації щодо оцінювання

якості діяльності викладачів за її основними видами, а також створення у структурі ЗВО центру діагностики й аналізу діяльності викладачів за основними її видами.

В експериментальній групі також зафіксовано підвищення показника задоволення професійних потреб, інтересів і мотивів викладачів, визначеного за анкетою, поданою у додатку (Додаток А). Зростання цього показника забезпечувалося створенням відповідних соціально-психологічних, економічних та організаційних умов управління якістю діяльності викладачів. До таких умов належали: створення постійно діючих комісій преміювання та морального й матеріального стимулювання викладачів; визначення чітких функціональних обов'язків між членами адміністрації; здійснення моніторингу якості педагогічної діяльності викладачів за основними компонентами шляхом розроблення кваліметричних стандартів та введення у структуру управління закладу освіти центру діагностики й аналізу; залучення викладачів до інноваційних освітніх проєктів; залучення інвестиційних коштів на розрахунковий рахунок технікуму.

Таким чином, в експериментальній групі було створено комплекс умов для підвищення якості управління професійною діяльністю викладачів. Ці умови можна систематизувати за трьома основними групами.

Соціально-психологічні умови характеризувалися підтримкою сприятливого психологічного клімату в колективі, формуванням і розвитком організаційної культури закладу освіти шляхом застосування модульної структури та проєктно-інвестиційної технології в управлінні.

Економічні умови передбачали формування багатоканальної системи оплати праці викладачів завдяки застосуванню фандрайзингу як основного методу залучення додаткових коштів.

Організаційні умови були пов'язані з розвитком системи професійного зростання викладачів шляхом створення в закладі освіти нових структурних підрозділів, діяльність яких спрямована на підтримку професійного розвитку та вдосконалення якості педагогічної діяльності.

З урахуванням отриманих результатів для керівників закладів вищої медичної освіти нами розроблено рекомендації щодо застосування запропонованої моделі управління якістю професійної педагогічної діяльності викладачів в умовах ринкового середовища. У рекомендаціях відображено основні вимоги до учасників навчально-виховного та управлінського процесів, дотримання яких спрямоване на створення сприятливих умов для задоволення професійних потреб, інтересів і мотивів викладачів та підвищення якості їхньої професійної діяльності.

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

Розроблені рекомендації охоплюють комплекс питань, реалізація яких спрямована на забезпечення основних організаційних, економічних та психолого-педагогічних умов управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти. До таких умов віднесено:

– створення фонду стимулювання діяльності викладачів з урахуванням якості виконання ними професійних обов'язків;

– формування системи об'єктивного оцінювання професійної діяльності викладачів різними суб'єктами управління із використанням кваліметричних моделей;

– підвищення рівня професійної компетентності керівників у сфері управління якістю діяльності викладачів;

– формування безконфліктного середовища, у межах якого здійснюється управління професійною діяльністю педагогічних працівників.

Розглянемо кожну із зазначених умов більш детально.

1. Для формування фонду стимулювання діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти залежно від якості їхньої професійної діяльності за основними її видами необхідно:

– керівникові закладу освіти — забезпечувати розвиток фінансово-економічної діяльності шляхом активного залучення викладачів до проектної діяльності;

– головному бухгалтеру — забезпечити відкриття відповідних рахунків, призначених для залучення додаткових фінансових ресурсів;

– голові профспілкового комітету спільно з начальником відділу кадрів — організувати систематичний облік усіх форм морального та матеріального заохочення викладачів, що створить основу для розроблення індивідуальних «паспортів кар'єрного зростання викладачів».

2. Для забезпечення об'єктивної системи оцінювання професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти необхідно:

– керівникові — створити центр моніторингу й аналізу професійної діяльності викладачів, який забезпечуватиме систематичне накопичення, опрацювання та узагальнення відповідної інформації;

– голові профспілкового комітету спільно з членами преміювальної комісії — забезпечити прозорість процедури преміювання викладачів, визначивши зрозумілі для всіх учасників критерії та порядок прийняття відповідних рішень;

– завідувачам відділень — застосовувати кваліметричні стандарти для вимірювання рівня навчально-методичної діяльності викладачів;

– заступникам керівника — використовувати кваліметричні стандарти для оцінювання основних видів професійної педагогічної діяльності викладачів за визначеними напрямами роботи та встановлення показників якості діяльності за відповідними компонентами: навчальним, виховним, громадсько-педагогічним, організаційно-управлінським;

– керівникові центру діагностики й аналізу — систематично, щоквартально, здійснювати збір кваліметричних карток, у яких відображаються результати вимірювання рівня якості діяльності викладачів за основними її видами, проводити аналіз та обробку отриманих матеріалів, а

також готувати й подавати до відповідних комісій закладу вищої медичної освіти пропозиції щодо преміювання та інших форм заохочення викладачів.

3. Для забезпечення професійного управління якістю діяльності викладачів необхідно:

– керівникові та його заступникам — пройти курси підвищення кваліфікації, спрямовані на формування компетентності у сфері управління мотивацією професійної діяльності викладачів;

– викладачам — ознайомитися з основними теоріями мотиваційного менеджменту та мотивації праці, усвідомити взаємозв'язок професійних потреб та інтересів із формуванням і розвитком професійних мотивів;

– керівникові центру діагностики й аналізу — оволодіти кваліметричними методами оцінювання якості професійної діяльності викладачів та забезпечити їх практичне застосування під час проведення відповідних вимірювань.

4. Для створення безконфліктних умов управління діяльністю викладачів необхідно:

– керівникові спільно з головою профспілкового комітету — періодично інформувати педагогічний колектив про прийняті рішення щодо преміювання та заохочення викладачів, забезпечуючи відкритість і зрозумілість відповідних управлінських процедур;

– головам методичних комісій спільно із завідувачами кафедр — систематично обговорювати результати проведення відкритих занять та виховних заходів викладачів, а також контролювати чітке виконання індивідуальних планів їхньої роботи за всіма видами педагогічної діяльності: навчальною, виховною, організаційно-управлінською, навчально-методичною та громадсько-педагогічною;

– керівникові центру діагностики й аналізу — використовувати для обрахунку результатів, отриманих за кваліметричними таблицями, складеними керівниками структурних підрозділів закладу освіти, лише

відповідні комп'ютерні програми, що забезпечують точність і об'єктивність опрацювання даних;

– начальнику відділу кадрів спільно з головами методичних комісій та головою профспілкового комітету — систематично вивчати професійні потреби, інтереси та мотиви діяльності викладачів, використовуючи отримані результати для вдосконалення управлінських і стимулювальних заходів.

Сукупність теоретичних, змістових і технологічних засад управління якістю діяльності викладачів ЗВО, що були покладені в основу розробленої моделі, забезпечила підвищення рівнів за такими основними напрямами:

– управлінської компетентності керівників у питаннях менеджменту та мотивації праці;

– професійної діяльності викладачів за основними її компонентами — навчальним, виховним, організаційно-управлінським, громадсько-педагогічним та навчально-методичним;

– активності викладачів і здобувачів освіти у проектній діяльності та роботі органів самоврядування;

– якості викладання.

Таким чином, запропонований підхід до управління якістю професійної діяльності викладачів базується на розумінні якості як системного явища, формування та забезпечення якого передбачає послідовне вирішення взаємопов'язаного комплексу завдань. До основних із них належать:

– визначення та оцінювання фактичного рівня якості;

– планування основних напрямів її подальшого вдосконалення, тобто безпосереднє управління якістю;

– здійснення коригування якості відповідно до визначених цілей та отриманих результатів.

У сучасному освітньому просторі значно частіше використовується поняття забезпечення якості професійної діяльності педагогічних працівників і дещо рідше акцентується увага саме на управлінні нею. Водночас перспективним є утвердження підходу, відповідно до якого визначальним

має бути саме управління якістю, що передбачає її свідоме, цілеспрямоване та своєчасне змінювання відповідно до визначеного напряму розвитку. Реалізація такого підходу потребує побудови цілісної системи механізмів і технологій управління якістю, а також активного впровадження керівником сучасних наукових досягнень, передового управлінського досвіду та інноваційних підходів у практику управлінської діяльності.

Висновки до 3 розділу

Розроблена нами модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти містить три взаємопов'язані складові: концептуальну, змістову та технологічну. Її застосування в експериментальній групі протягом проведення експерименту сприяло збільшенню кількості викладачів, залучених до роботи громадсько-педагогічних комісій, а також зростанню кількості здобувачів освіти, які беруть участь у діяльності органів студентського самоврядування.

За результатами дослідження розроблено методичні рекомендації для керівників закладів вищої медичної освіти щодо практичного застосування запропонованої моделі. У рекомендаціях враховано організаційні, економічні та психолого-педагогічні умови, необхідні для забезпечення управління якістю професійної діяльності викладачів. До них віднесено: створення фонду стимулювання діяльності викладачів залежно від якості їхньої професійної діяльності; забезпечення системи об'єктивного оцінювання діяльності викладачів; підвищення професійності управління якістю діяльності викладачів; створення безконфліктних умов управління професійною діяльністю педагогічних працівників.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного аналізу наукової літератури встановлено, що якість професійної діяльності викладачів визначається насамперед рівнем виконання ними встановлених стандартів професійної діяльності та посадових обов'язків. Водночас управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти доцільно розглядати як цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління, яким виступає керівник, на об'єкт управління — систему мотивації праці. Результатом такого впливу має бути підвищення рівня задоволення професійних потреб та інтересів викладачів і формування трудових мотивів, які орієнтують їх на досягнення визначених цілей закладу освіти.

Визначено, що в сучасних ринкових умовах ефективність управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти забезпечується комплексним застосуванням наукових підходів, принципів та управлінських функцій. До основних наукових підходів віднесено системний, гуманістичний, особистісний, демократичний та оптимальний; принципів — інноваційності, інвестиційності, стимулювання, оцінювання та моделювання; функцій — діагностування, аналізу, інформування, мотивування та прогнозування. Сукупне застосування зазначених складових спрямоване на підвищення рівня професійної педагогічної діяльності викладачів за її основними компонентами: навчальним, виховним, організаційно-управлінським, громадсько-педагогічним та навчально-методичним.

Аналіз принципів управління та мотивації праці засвідчив, що їхній розвиток відбувався в напрямі поступової гуманізації управлінських процесів: від жорстко детермінованих форм управління до демократичних моделей взаємодії. Аналогічна тенденція простежується і в розвитку теорій мотивації праці, які еволюціонували від орієнтації переважно на задоволення економічних і психологічних професійних потреб та інтересів особистості до врахування її соціальних потреб.

Професійну діяльність викладачів закладів вищої медичної освіти як педагогічних працівників характеризує високий рівень мотивації праці, творчий характер та безпосередня залежність від ступеня задоволення їхніх професійних потреб і інтересів. До таких потреб та інтересів належать особисті, економічні та духовні складові, які в межах проведеного дослідження було проаналізовано відповідно до основних компонентів педагогічної діяльності викладачів.

Під час констатувального експерименту встановлено, що високий рівень управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти було виявлено у 11% керівників кафедр інституту, середній рівень — у 44%, а низький — у 45% керівників. Отримані результати засвідчили недостатній рівень сформованості управлінської практики щодо цілеспрямованого забезпечення якості професійної діяльності викладачів.

Основними проблемами управління якістю професійної діяльності викладачів визначено відсутність у закладах вищої медичної освіти належним чином сформованих соціально-психологічних, економічних та організаційних умов, здатних забезпечити задоволення їхніх професійних потреб та інтересів. До соціально-психологічних умов віднесено створення сприятливого мікроклімату в колективі та розвиток організаційної культури закладу; до економічних — запровадження варіативної системи оплати праці та багатоканального фінансування закладу; до організаційних — забезпечення розвитку професійної кар'єри викладачів і систематичний моніторинг їхньої мотивації до праці.

Встановлено безпосередній взаємозв'язок між рівнем задоволення професійних потреб та інтересів викладачів і якістю управління їхньою професійною діяльністю: чим вищим є показник задоволення зазначених потреб та інтересів, тим вищим стає рівень управління якістю професійної діяльності. Такий взаємозв'язок проявляється у підвищенні професіоналізму викладачів та формуванні трудових мотивів, серед яких особливого значення

набувають мотиви належності, поваги, любові до педагогічної праці та визнання професійних досягнень.

Розроблена нами модель управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти на засадах менеджменту та мотивації праці включає концептуальну, змістову і технологічну складові, а також управлінський, функціональний, діагностико-аналітичний і результативно-діяльнісний блоки. Запропонована модель забезпечує реалізацію комплексу соціально-психологічних, економічних та організаційних умов, спрямованих на розвиток основних компонентів педагогічної діяльності викладачів, їхнє економічне та професійне зростання, задоволення професійних потреб та інтересів і формування трудових мотивів, орієнтованих на досягнення цілей закладу освіти.

У процесі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти пріоритетного значення набули функції діагностування, аналізу, інформування, моніторингу, мотивування та прогнозування, а також методи економічного стимулювання. Діагностування забезпечує якісне оцінювання професійної діяльності викладачів за основними її компонентами із застосуванням кваліметричних методів. Аналіз дає можливість виявляти основні недоліки та проблемні аспекти за визначеними компонентами педагогічної діяльності. Інформування забезпечує своєчасну передачу інформації про рівень професійної діяльності викладачів відповідним суб’єктам управління. Моніторинг передбачає систематичне спостереження за процесом реалізації професійних потреб та інтересів викладачів. Мотивування спрямоване на своєчасне задоволення професійних потреб та інтересів педагогічних працівників. Прогнозування дає змогу визначати перспективні професійні потреби та інтереси викладачів з урахуванням розвитку ринкових відносин. Важливим інструментом реалізації визначених функцій є методи економічного стимулювання.

Практична реалізація моделі управління якістю професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти забезпечується низкою

взаємопов’язаних заходів. До них належать: визначення концептуальних засад управління якістю професійної діяльності; чітке розмежування посадових обов’язків керівників щодо моніторингу якості професійної діяльності викладачів за її основними компонентами; модернізація функцій керівника відділу по роботі з персоналом; створення центру діагностики й аналізу професійної діяльності викладачів; розроблення технологій оцінювання якості професійної діяльності за основними компонентами на кваліметричних засадах; запровадження матеріального та морального стимулювання викладачів відповідно до встановлених рівнів якості професійної діяльності та рівнів управління закладом освіти — державного, обласного і внутрішнього; визначення рівнів управління якістю професійної діяльності викладачів з урахуванням ступеня задоволення їхніх професійних потреб та інтересів.

За результатами застосування розроблених нами кваліметричних стандартів оцінювання педагогічної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти за основними її компонентами встановлено позитивну динаміку досліджуваних показників. Зокрема, в експериментальній групі на формувальному етапі експерименту показник рівня задоволення професійних потреб та інтересів викладачів зріс на 19%, тоді як показник рівня якості їхньої професійної діяльності підвищився на 38%.

Виявлений приріст показників став можливим завдяки створенню комплексу відповідних умов. Соціально-психологічні умови забезпечувалися функціонуванням постійно діючих комісій зі стимулювання й атестації викладачів, які систематично враховували результати кваліметричних вимірювань рівнів якості їхньої професійної діяльності за основними компонентами, а також чітким розподілом посадових обов’язків між керівниками закладу освіти щодо моніторингу якості професійної діяльності викладачів. Економічною умовою стало залучення інвестиційних коштів. Організаційна складова реалізовувалася через створення центру діагностики й аналізу у структурі закладів вищої медичної освіти.

Розроблена технологія оцінювання якості професійної діяльності викладачів закладів вищої медичної освіти за її основними компонентами дала змогу запровадити об'єктивну систему стимулювання їхньої праці, диференційовану відповідно до встановленого рівня якості. За низького рівня якості професійної діяльності викладач не заохочується. За достатнього рівня передбачаються моральні та матеріальні стимули, застосування яких належить до компетенції закладу освіти. За високого рівня стимулювання здійснюється в межах компетенції органу галузевого та регіонального управління освітою. За творчого рівня відповідні форми заохочення належать до компетенції органів управління закладом освіти різних рівнів.

Управління якістю професійної діяльності викладачів, яке розуміється як свідома та своєчасна зміна її стану у визначеному напрямі, потребує побудови цілісної системи механізмів і технологій управління якістю. Водночас ефективність такої системи значною мірою залежить від готовності керівника впроваджувати в управлінську діяльність сучасні досягнення науки, передовий досвід та інноваційні підходи.

Проведене дослідження не претендує на вичерпне розкриття всіх аспектів порушеної проблеми. Навпаки, отримані результати окреслюють низку нових завдань, які потребують подальшого наукового та практичного розв'язання. Серед них — розвиток організаційної культури закладів вищої медичної освіти, управління якістю навчально-виховного процесу у закладі вищої медичної освіти та розвиток управлінської компетентності керівників закладів вищої медичної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва О.Л. Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу :Автореф. на зд. наук. ст. канд. пед. наук. 13.00.01.— К.: ЦІППО, 2000.— С. 18.

2. Ануфрієва О.Л. Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу: Дис. … канд. пед. наук: 13.00.01.— К., 2000.— С .179.

3. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі.— К.: Школяр, 2000.— С. 191.

4. Бондар В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект.— К.: Рад. школа, 1987.— С. 160.

5. 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 .

6. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Монографія.— К.: Видавниче об’єднання «Тираж», 2005.—С. 380.

7. Генкін Б. Основи управління персоналом.— М.: Высшая школа, 1996.— С .212 .

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

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

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

11. 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.

12. 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.

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

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

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

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

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

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

19. Задорожна І.П. Тенденції розвитку вищої педагогічної освіти України // Наука і сучасність: Зб. наук. праць.— К., 2000.— Т. XXIII.

20. Закон України «Про вищу освіту» / Урядовий кур’єр. Орієнтир.— 2002.— № 18.— С .15 .

21. Зязюн І.А. Сагач Г.М. Краса педагогічної дії: Навчальний посібник для вчителів, аспірантів, здобувачів освіти середніх та вищих навчальних закладів. – К.: Українсько – фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – С. 231

22. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія.— К.: Ніка-Центр, 2000.—С. 332 .

23. Калініна Л.М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: Монографія. – К., 2005. – С. 275 .

24. 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.: ЦІППО, 2006.— С.22 .

25. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник.— К.: КНЕУ, 1998.— С.224.

26. 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.

27. Ломов Б.Ф. Методологічні і теоретичні проблеми психології.— М.: Наука, 1984.—С. 444 .

28. Лунячек В.Е. Елементи технології управління сучасною школою: Науково-методичний посібник. – Видання 4, доп. – Харків “Гімназія”, 2001. – С.122.

29. 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

30. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом.— Харків: Видав. гр. «Основа», 2004.— С.240 .

31. Моніторинг якості медичної освіти /Під заг. ред. І.Є.Булах. – К.: Центр тестування при МОЗ України, 2005. – С.143 .

32. Національна доктрина розвитку освіти / Освіта України.— 2002.— № 33.— С.4.

33. Ніколаєнко Ю., Віденко М. Основи економічної теорії.— К.: Либідь, 1994.— С.435 .

34. Онищук Л.А. Гуманізація управління загальноосвітньою школою: теорія і практика: Наук.-метод. Посібник. – К., 2001. – С326 .

35. Освітній менеджмент: Навч. посібник /За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки.— К.: Шкільний світ, 2013.— С.400 .

36. Основи педагогічного оцінювання: Навч. -метод. та інф. -довідкові матеріали для педагогічного оцінювання / За ред. І.Булах.— К.: Майстер-клас, 2005.— Ч.1.— С.96 .

37. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект: Монографія.— К.: Школяр,2016.— С. 302 .

38. Павленко А.П. До європейського рівня освіти //Вища освіта України. – 2001. - № 2. – С. 71 – 72.

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

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

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

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

43. 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.

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

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

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

47. Семиченко В.А. Психология деятельности.— К.: Магистр – S, 2002.— С.248 .

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

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

50. 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 .

51. Степко М.Ф. Стратегія розвитку освіти в Україні // Управління якістю професійної освіти: Збірник наукових праць: Либідь, 2001. – С. 4-19

52. 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 .

53. Хомановський О.Г., Пономарьов О.С., Черваньова З.О. Педагогіка

54. Управління якістю освіти /За ред.. Лавренюка А.О. – Хмельницький: ХОІ ППО: Кам’янець-Подільський: Абетка-НОВА, 2003. – С.184 .

55. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник для здобувачів освіти кооперативних вищих навч. закладів.— К.: Вища школа, 1995.— С.315 .

ДОДАТОК А

Анкета

щодо визначення рівня управління якістю діяльності

викладачів ВНЗ

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:***	
	Особисті щодо:	
	а) Престижу бути членом:	
	- редколегії фахового видання з дисципліни;	Т
	- циклової комісії;	Ч
	- ради відділень;	Н
	- профспілки;	Н
	- творчого об'єднання.	Ч
	б) Самореалізації під час участі:	
	- в конкурсах, виставках;	Н
	- в масових виховних заходах;	Ч
	- у розширених засіданнях відділень;	Ч
	- на нараді при директорові;	Н
	- у роботі науково-методичних семінарах, конференціях.	Т
	в) Комфорту під час проведення:	
	- навчальних занять;	Н
	- виховних заходів;	Н
	- різних заходів на відділенні;	Т
	- нарад при директорові;	Н
	- різних заходів на конференціях.	Т
2	*Матеріальні щодо:*	

	а) Забезпечення: - плану навчального навантаження; - умов для участі у планових масових заходах; - вільного вибору форми викладання; - вибору планового питання для розгляду на засіданні відділення; - 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.	Т Ч Ч Т Ч Ч Ч Ч Н Ч
3	*Духовні щодо:* а) Соціоцентричної орієнтації: - розробка авторських навчальних курсів; - розробка інноваційних проектів; - 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.	Т Ч Ч Н Ч Ч Н Ч Н Ч
4	***Інтереси:*** а) Економічні: - премії за рахунок економії, - премії за рахунок збільшення обсягу робіт, - премії за якість роботи б) Методичні у розробці авторської:	Т Ч Н

	- методики викладання, - технології оцінювання здобувачів освіти, - технології самовдосконалення в) Наукові у: - виконанні дисертації, - керівництві аспірантами, здобувачами, - наявності наукової школи	Т Т	 Н Н 	 Ч Ч
5	***Мотиви:*** - належності; - любові; - поваги; - визнання; - пізнання; - естетичності; - само актуалізації	 Т Т 	 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 ВНЗ ми визначаємо як **високий*;*** якщо – від 17 позицій до 33 позицій (від 33% до 65%), то – **достатній або середный**; 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 ВНЗ 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:с 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