

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ МІКРО-, МЕЗО- ТА МАКРОРІВНЯ

Богдан КАМІНСЬКИЙ

І АОІ АЕ І О²І ЕЕ І ДАО² АЕЕЕААА×А АЕУІ АІ І АА×АЕУІ І АІ ÇАЕЕААО

Розкрито сутність найбільш значимих методів оцінки професорсько-викладацького персоналу вищих навчальних закладів, а також те, що оцінка персоналу є дієвим інструментом по виявленню професійних здібностей викладачів, їх реальних можливостей щодо кар'єрного росту та стимулом у підвищенні продуктивності праці.

The essence of the main evaluative methods of professor and teaching personnel of higher educational establishments is clarified. It is proved that evaluation of personnel is effective instrument that opens professional lecturers' skills, promote their real career possibilities and plays a role of stimulus that increase labor productivity.

Викладач вищого навчального закладу (ВНЗ) повинен мати багатогранний талант: науковця, педагога, психолога, оратора, організатора, мати здатність до саморозвитку, вдосконалення всіх здатків і здібностей.

Науково-педагогічна діяльність викладача у значній мірі залежить від об'єктивної оцінки його праці. Оцінка викладача вищої школи зумовлюється співставленням його з ідеалом науково-педагогічного працівника, який повноцінно виконував би основні функції, виходячи із основних завдань вищого навчального закладу. Система принципів, які повинні бути критерієм в оцінці праці викладача ВНЗ повинна базуватися на його стратегічних цілях, які визначатимуть основні шляхи і методи в підготовці спеціалістів вищої кваліфікації; у розробці наукових проблем, органічно пов'язаних із специфікою вузу. Вказане визначає актуальність представленого дослідження.

Значний внесок у дослідження проблеми оцінки персоналу вищих навчальних закладів зробили І. Нікуліна, О. Римська, А. Вучкович-Стадник, С. Ємельянова. Однак вказані дослідження не враховують сучасних тенденцій розвитку вищої школи в умовах Болонського процесу.

Метою дослідження є напрацювання методичних підходів до оцінки праці викладача вищого навчального закладу з урахуванням сучасних тенденцій у вищій школі.

Слушно наголошують І. Нікуліна і О. Римська на тому, що «створення системи оцінки і мотивації праці викладача і впровадження її в практику вищої освіти повинні стати одним із важливих інструментів управління якістю освіти» [2, с. 115].

Для оцінки персоналу ВНЗ потрібно розробити таку систему, яка дозволяла б ефективно і об'єктивно оцінювати результати науково-педагогічного працівника і його потенційні можливості у вирішенні поставлених перед ним завдань. Адже «головним завданням проведення оцінки є покращення якості роботи викладача і досягнення більш широких цілей – вдосконалення навчальних програм і нової якості роботи вищого навчального закладу» [2, с. 115].

Оцінка персоналу завжди існувала, однак вона була неформалізована. Вперше формалізована оцінка персоналу появилась в США на початку ХХ ст., яка (система) почала поширюватися в інших країнах.

У процесі вдосконалення даної системи її назва (назва методик) і в певній мірі суть видозмінювались. То вона приймала назву «Управління по цілях» (УПЦ), де акцент робився на результатах праці за конкретний відрізок часу, то створювалася інша методика з назвою «Управління діяльністю» «Планування і оцінка діяльності», яка була спрямована не лише на оцінку результатів праці, але й особистісних якостей працівника, яким способом він досягав бажаних результатів [1, с. 16–17].

Оцінюючи особистісні якості працівника можна було прогнозувати його ріст, планування його кар'єри [1, с.16-17]. З появою в 1980-1990-х роках методу «360 градусів» суттєво підвищилася об'єктивність оцінки персоналу в зв'язку з тим, що здійснювалося опитування співпрацівників людини, яка вивчалась [1, с.16-17].

У багатьох західних країнах як стверджує Я. Аавиксоо, оцінка діяльності викладача «здійснюється у трьох напрямках: організаційно-методичному аспекті проведення занять; рівневі розвитку комунікативної культури (в її усній і письмовій формах); наявності професійно важливих рис особистості, які забезпечують ефективність поведінкової сторони діяльності викладача і його взаємовідносини із студентами» [2, с.116-117]. Так, зокрема, у ВНЗ США оцінка праці викладача зумовлюється не лише ефективністю його викладання, результатами наукової діяльності, але і систематичним підвищенням педагогічної майстерності, прагненням до самовдосконалення, участю в наукових конференціях, у проведенні різноманітних громадських заходів, ставленням до роботи, заслугами в минулому, результативністю використання окремих методів навчання, рейтингом викладача серед колег і студентів тощо [2, с.117].

Значний внесок в розробку оцінки персоналу зробила А. Вучкович-Стадник в книзі «Оцінка персоналу», яка дає можливість керівнику грамотно вибудувати систему оцінки свого персоналу, в якій проводиться чіткий алгоритм дій, даються якісні рішення, що перевірені практикою [1].

Методи оцінки персоналу вищої школи в Україні знаходяться в розвитку. Оцінка персоналу ВНЗ, якщо вона здійснюється грамотно є дієвим інструментом по виявленню професійних, моральних, організаторських здібностей викладачів, їх реальних можливостей щодо професійного росту, а також стимулом в підвищенні продуктивності праці.

Оцінка персоналу ВНЗ дає можливість побачити готовність професорсько-викладацького складу до виконання стратегічного плану ВНЗ, виявити реальну можливість кожного працівника виконувати поставлені завдання в кількісному і якісному відношеннях. Результативна оцінка персоналу вищої школи сприяє вчасному оновленню професорсько-викладацького складу шляхом обрання за конкурсом кращих викладачів із інших ВНЗ, або тих, що успішно закінчили аспірантуру, чи докторантуру, захистивши дисертації.

Виходячи із оцінки персоналу, у ВНЗ повинна бути розроблена цілеспрямована стратегічна програма підготовки і підвищення кваліфікації викладацького складу, яка дасть можливість більш дієво здійснювати управління персоналом, підвищувати ефективність його праці. Оцінка викладацького персоналу ВНЗ є одним із важливих мотивів підвищення теоретичного і методичного рівня занять, більш ефективно працювати в науковій сфері, здійснювати самовиховання і розвиток інтелекту на основі самопізнання тих психофізичних, соціальних і професійних якостей, які є необхідними для продуктивного виконання функціональних обов'язків. Але постає питання: як визначити зазначені якості викладача, які необхідні для науково-педагогічної діяльності. Дані якості професійного, морального, естетичного характеру проявляються в процесі взаємодії викладача з колегами, студентами, під час проведення занять, участі його в наукових, науково - методичних конференціях і семінарах, у суспільно - політичній, культурно - просвітницькій діяльності. Лише проаналізувавши ці всі моменти у діяльності викладача, можна зробити узагальнений висновок про його здатність повноцінно виконувати свої функції педагога вищої школи.

Викладач вищої школи повинен постійно працювати над вдосконаленням своєї особистості шляхом самопізнання і самооцінки, наскільки він є відповідальним, справедливим, вимогливим, ввічливим, чуйним, доброзичливим, активним, порядним, сміливим, упевненим, чесним, енергійним, добросовісним, ініціативним, інтелігентним, рішучим, принциповим, самокритичним, урівноваженим, цілеспрямованим, працелюбним, уважним, далекоглядним, дисциплінованим, послідовним, працездатним, дружелюбним, свободолюбивим, оптимістичним. Дану самооцінку своєї особистості викладач може здійснити на основі тесту, розробленого за матеріалами С.Ємельянова С. [3, с.71-73].

Оцінка персоналу ВНЗ повинна враховувати не лише результати педагогічної і наукової діяльності викладача, але і його реальні інтелектуальні, психофізіологічні і соціальні якості, які є вкрай необхідні для виконання основних професійних функцій у майбутньому. Маючи науково-педагогічний хист, викладач може виконувати свої функції по-різному (добре, задовільно і не зовсім задовільно) в силу вдалої, або слабкої мотивації його праці, коли керівник не розбудив у ньому бажання працювати з повною віддачею, реалізовувати всі свої можливості і здібності.

Оцінка персоналу ВНЗ дає можливість: краще усвідомити кожному викладачу свої завдання і основну мету вищої школи; об'єктивно і справедливо визначити місце і роль викладача у вузівській

системі, його кар'єрне зростання; визначати різноманітні грошові доплати в залежності від успіхів викладача в педагогічній і науковій сфері.

Система оцінки персоналу ВНЗ повинна: орієнтуватися на підготовку висококваліфікованих спеціалістів для задоволення потреб національної економіки і культури; бути спроможною співвідносити завдання кожного викладача з цілями і завданнями ВНЗ; впливати на заробітну плату, премії викладача, стимулювати його працю.

На різних етапах роботи викладача застосовуються відповідні методи оцінки. Так, зокрема, при відборі кандидатів на вакантну посаду з'ясовується, чи відповідає претендент своїми професійними і особистісними якостями посаді яку він прагне зайняти, чи безболісно ввійде в колектив кафедри. На даному етапі може застосовуватися оціночне інтерв'ю з кандидатом на посаду, внаслідок чого виявляються окремі професійні якості, а також пропонується проведення відкритого лекційного чи семінарського заняття, де частково з'ясовується рівень методичної і теоретичної підготовки претендента. На етапі випробування викладача, термін якого може складати від одного до п'яти років, з'ясовується більш реальну можливість повноцінно виконувати ним основні функції. За цей період можна визначити його спроможність розв'язувати певні наукові завдання, ефективно проводити заняття з конкретних дисциплін.

Поточна оцінка науково-педагогічної діяльності викладача як відомо здійснюється щосеместра, в кінці навчального і календарного (за наукову роботу) року і по закінченню контракту. Найбільш дієвими методами оцінки в цей період є атестація, управління по цілях (МВО), управління результативністю (РМ) і „360 градусів” (особистісний розвиток).

Найпоширенішим методом оцінки праці викладача ВНЗ є атестація, яка передбачає визначення теоретичного і методичного рівня лекційних і семінарських занять, методичне забезпечення курсів, які веде викладач, науковий здобуток, досягнення у виховній роботі студентів. У визначенні рівня занять основну роль, на наш погляд, повинно відігравати анонімне опитування студентів («Викладач очима студентів»), яке варто проводити на передодні атестації по закінченню терміну контракту в той період, коли викладач провів пів курсу лекційних чи семінарських занять, оскільки, якщо анонімне опитування студентів здійснюється напередодні екзаменаційної сесії або після прийому екзаменів, то може сильно вплинути на оцінку викладача суб'єктивний фактор студентів.

Окрім цього у визначенні теоретичного і методичного рівня занять необхідно враховувати думку колег при обговоренні відкритих занять і анонімне опитування їх («Викладач очима колег»), а також наявність опублікованих викладачем посібників (підручників). Однак слід враховувати те, що оцінка колег не завжди є об'єктивною в силу недоброзичливого ставлення до претендента на вакантну посаду, заздрощів і прояву інших негативних особистісних якостей оцінювачів. Ось чому повинна існувати загальноузівська постійнодіюча атестаційна комісія, яка виконувала б контрольну (наглядову) функцію за діяльністю кафедральних, факультетських атестаційних комісій, зокрема, за дотриманням ними принципів об'єктивності і справедливості. Загальноузівська атестаційна комісія повинна здійснювати контроль і за об'єктивністю рішень кадрових комісій, які здебільшого очолюють проректори з наукової роботи, і які інколи приймають рішення на догоду голови (проректора), що не є справедливими і об'єктивними. Щодо оцінки наукової роботи викладача визначальну роль повинні відігравати не кількість опублікованих праць (друкованих аркушів), а кількість нових ідей, теорій, концепцій, поставлених нових проблем дослідником. Виховну роботу зі студентами також необхідно визначати не кількістю проведених виховних заходів, а їх дієвістю, що можна з'ясувати шляхом анонімного опитування студентів за спеціально розробленими анкетами.

Для поточної оцінки праці викладач особливу роль відіграє система звітів за виконання індивідуального плану роботи (семестрових, річних, п'ятирічних — залежно від терміну контракту). Упроваджена у ВНЗ система звітів: зобов'язує викладача подавати завідувачу кафедри в конкретний час звіт про виконання індивідуального плану роботи; змушує його звітувати і перед собою; спонукає як викладача, так і керівника обдумувати власні цілі; щороку обговорювати підсумки зробленого та накреслювати завдання на наступний рік; при досягненні з керівником повної згоди стосовно намічених цілей зобов'язує викладача оформляти їх у вигляді письмового документа, який керівник візує своїм підписом.

Система кафедральних звітів – ефективна, оскільки дозволяє викладачу бути самому собі господарем і ставити перед собою завдання; робить його працю продуктивнішою та змушує проявляти ініціативу; сприяє просуванню нових ідей до самого верху; спонукає викладача обдумувати та зважувати підсумки своєї діяльності, плани на наступний термін і способи їх реалізації; створює

ситуацію, за якої викладач завжди на виду; дає можливість сумлінному викладачу не залишатись непоміченим, а безвідповідальному – не дозволяє сховатися за спину інших; породжує діалог між викладачем і керівником.

Ми робимо наголос на значимості системи звітів, оскільки, як свідчать наші дослідження діяльності викладацького персоналу в окремих ВНЗ західного регіону, не на всіх кафедрах приділяється належна увага цьому питанню. Дуже часто звіти викладачів про виконання індивідуального плану роботи носять формальний характер. Стосовно рішень за результатами атестації викладачів ВНЗ, то вони можуть бути різні: рекомендація на продовження праці на займаній посаді; перевід на вищу посаду; рекомендація на звільнення з роботи, або на навчання тощо.

Проведення оцінки праці викладача методом управління за цілями полягає в сумісній постановці завдань викладачем і керівником і оцінці даної праці за її результатами за конкретний (звітний) період. Постановка завдань може здійснюватися як керівником, так і підлеглим працівником при подальшому корегуванні керівником. Завдання, які ставляться викладачу повинні узгоджуватись із стратегічним планом роботи ВНЗ і реальними можливостями викладача щодо їх виконання. Неправомірно, наприклад, ставити перед викладачем розв'язання таких наукових проблем, що може бути під силу лише колективу вчених при постійній довготривалій, напруженій творчій роботі.

В оцінці роботи викладацького персоналу ВНЗ можна застосовувати і так званий метод УР (управління результативністю), суть якого полягає в співпраці керівника і підлеглого в постановці завдань, у контролі за їх виконанням, у корегуванні поставлених цілей. Згідно даного методу здійснюється не лише оцінка результатів праці викладача, але і його особистісні якісні характеристики, необхідні для виконання основних функцій і можливостей кар'єрного росту.

Метод «360 градусів» може також успішно застосовуватися в оцінці персоналу ВНЗ. Його основна мета виявити компетенції викладача вузу. Викладач ВНЗ за спеціально розробленою анкетною оцінюється керівниками (ректором, деканом, зав. кафедри), колегами, студентами, що дає можливість більш повно і об'єктивно виявити особистісні якості викладача, зокрема, рівень теоретичної і методичної підготовки до проведення занять, організаторські здібності, володіння ораторським мистецтвом, спроможністю вирішувати складні наукові проблеми, здатністю до саморозвитку (самовдосконалення), можливістю дієво виконувати функцію керівника того чи іншого вузівського підрозділу.

В процесі оцінки роботи викладацького персоналу ВНЗ можна застосовувати будь-який із названих методів в залежності від завдань, які ставить перед собою оцінювач (зав. кафедри, декан, ректор). За підсумками оцінки викладача вузівський менеджер може впливати на кар'єрний ріст підлеглого, збільшення окладу, включення його в кадровий резерв, рекомендації на отримання премії тощо.

Отже, в оцінці викладача вищої школи можна застосовувати різноманітні методи і вона (оцінка) повинна базуватись не лише на результатах його науково-педагогічної діяльності, але і на необхідних знаннях, вміннях, навичках педагогічного характеру, на оволодінні ним найбільш ефективними методами проведення занять і готовності до їх вдосконалення, на особистісних професійних суспільно-політичних, морально-етичних, естетичних якостях, які забезпечують повноцінність виконання ним основних функцій.

Література

1. Вукович-Стадник А. А. *Оценка персонала*. – М.: Эксмо, 2008. – 192 с. (HR-библиотека).
2. Ємельянов С. М. *Практикум по конфликтологии*. – СПб.: Питер, 2001. – С. 178–185.
3. Никулина И., Римская О. *Оценка качества знаний через качество преподавательской деятельности // Проблемы теории и практики управления*. – 2006. – № 12. – С. 115–117.
4. *Персонал*. – 2005. – № 3. – С. 71–73.