

УДК 371.354

**М.П. ЛЕЩЕНКО**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

## **ДІЯЛЬНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ДИСКУРСІ**

*У статті досліджена процедура оцінювання якості діяльності викладача вузу у сфері зарубіжного та національного досвіду. Визначені основні напрямки процедури оцінки: методичні аспекти, комунікативна культура, професійно значущі особистісні характеристики.*

***Ключові слова:** якість, управління, діяльність викладача, вищий навчальний заклад, зарубіжний і вітчизняний досвід.*

**Постановка проблеми.** У процедурах атестації та акредитації зарубіжних університетів велике значення надається оцінюванню кваліфікації професорсько-викладацького складу, що розглядається як одна з найважливіших ознак зрілості університету. Крім цього, вивчається політика і практика університету з підвищення кваліфікації викладачів, при цьому в основі лежить визначення характеру початкової освіти, перепідготовки, а також механізму відбору та розстановки кадрів. В багатьох країнах домінуючою формою контролю за якістю є жорстка процедура призначення викладача на посаду, при цьому оцінювання відбувається за трьома напрямками:

1. Організаційно-методичні аспекти проведення занять;
2. Рівень розвитку комунікативної культури;
3. Наявність професійно-значущих характеристик особистості, які забезпечують ефективність поведінкової діяльності викладача і його стосунків зі студентами [1].

**Формулювання цілей статті.** Здійснити порівняльний аналіз світового досвіду для виділення загальних інваріантних підходів в методах оцінки діяльності професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі аналізу враховувалися такі аспекти:

1. Мета оцінювання;
2. Зміст оцінювання (критерії і показники, процедура оцінювання);
3. Суб'єкти - об'єкти оцінювання;
4. Методи оцінювання;
5. Результати оцінювання (форми і методи презентації, прийняття рішень, збереження інформації).

Оцінювання діяльності викладачів у вищих навчальних закладах США розглядається як складова частина забезпечення якості навчального процесу і є однією з найбільш складних і відповідальних функцій керівників департаментів університетів та коледжів. Американські фахівці вважають, що якість освіти на будь-якому рівні залежить від викладачів і багато в чому визначається їх особистісними характеристиками та рівнем їх професіоналізму. Ефективність відповідної оцінки забезпечується наявністю чітких конкретних критеріїв і системи консультування щодо виконання посадових функцій. Оцінювання діяльності викладацького складу, що здійснюється систематично, покращує моральний клімат у викладацькому середовищі і сприяє формуванню сильного та ефективно діючого департаменту.

Більшість вищих навчальних закладів у США мають пакет офіційних документів, що містить конкретну інформацію про оцінювання діяльності викладачів (ким вона здійснюється, в якій формі представлена, хто може її використовувати, процедуру застосування результатів оцінювання, характеристику інформації, яка розміщена в особистому файлі викладача). Завдання оцінювання багатоаспектні:

- 1) визначення можливостей підвищення викладача на посаді;
- 2) зарахування його у постійний штат;
- 3) встановлення нового рівня заробітної плати;
- 4) діагностика педагогічних якостей і напрямків, які потребують підвищення кваліфікації;
- 5) отримання необхідної інформації про те, які курси і яких викладачів вибирають студенти;
- 6) виявлення рівня задоволення студентів викладачами.

Одним з головних завдань є забезпечення викладачів певним інструментарієм вимірювання ефективності їх професійних функцій для створення реальних умов удосконалення педагогічної діяльності.

До найважливіших академічних функцій більшості університетів США належить:

- 1) навчання;
- 2) проведення наукових досліджень;
- 3) участь у управлінській діяльності.

Оцінюванню підлягає, як правило, наукова, викладацька та громадська складові професійної діяльності викладача вищого навчального закладу. Керівництво закладу заздалегідь визначає, які види діяльності будуть підлягати оцінюванню, і включає їх до пакету офіційних розпоряджень. У деяких контрактах спеціально зазначається, що діяльність викладача може оцінюватися тільки за тими напрямками, які окреслені в офіційному розпорядженні [2].

Сфери діяльності, що підлягають окресленню, як правило, перераховуються в ряді офіційних документів, таких, як університетський статут, рекомендації щодо політики в галузі найму персоналу або профспілкові контракти. Їх кількісні та якісні характеристики можуть відрізнитися в різних університетах, департаментах одного і того ж університету, для тих чи інших викладачів. Отже, відзначимо, що оцінювання не носить уніфікованого характеру. А в кожному конкретному випадку йому властиві різноманіття і диверсифікація сфер діяльності, результатів, кількісних та якісних показників, що підлягають діагностуванню.

Відповідно професійних стандартів, хороший викладач повинен уміти спілкуватися з аудиторією, володіти чіткістю та якістю мовлення, хорошим стилем викладання, умінням стимулювати пізнавальні здібності студентів. Кваліфікований викладач повинен характеризуватися рядом знань і умінь:

1. глибоке знання предмету викладання;
2. уміння ясно і доступно викладати його зміст;
3. застосування в навчальному процесі сучасних технічних засобів навчання;
4. уміння поєднувати теоретичні викладки з конкретними прикладами з практики, уміння ставити питання, що створюють передумову для розуміння студентами навчальної теми з альтернативних позицій;
5. володіти навичками уважного слухання;
6. володіти почуттям гумору і з його допомогою налагоджувати контакт з аудиторією;
7. бути ентузіастом своєї справи і передавати своє захоплення навчально-дослідницькою діяльністю своїм студентам;
8. характеризується творчим складом інтелекту, вмінням продукувати нові ідеї;
9. постійно вчитися, розкриваючи свій науковий кругозір;
10. вміти вчасно підтримати студента і позитивно оцінювати процес та результати його діяльності;

11. не соромитися радитися з більш досвідченими викладачами;
12. бути терплячим і завжди пам'ятати, що немає двох однакових студентів, через це необхідно знати індивідуальні особливості кожного з них і пояснювати матеріал при потребі кілька разів;
13. бути активним членом профспілкової організації, де можна обмінятися досвідом з колегами і бути в курсі сучасних відкриттів та тенденцій розвитку своєї галузі знань [3].

На сучасному етапі особливу увагу стану сформованості комунікативної компетентності викладача вищої школи надають німецька вчені Г. Реттер (H.Retter), С. Бахмаір (S.Bachmair), Ф. Шульц (F.Schulz), С.Мургатройд (S.Murgatroyd.), В.Рехтієн (W.Rechtien.), Г.Дітріх (G.Dietrich) та ін. Важливе значення відповідно поглядам науковців німецької школи має наявність у викладача умінь давати студентам поради, тобто реалізувати процес консультування. При цьому підкреслюється, що незалежно від того, який предмет викладає, викладач має володіти теоретичними й методичними засадами консультування. Метою консультування є розвиток компетенції студентів стосовно їх здатності розв'язувати різні проблеми.

Згідно з дефініцією В. Рехтієна «консультування є інтеракція, в ході якої одна особа (студент) шляхом взаємодії з іншою особою (викладачем) намагається глибше зрозуміти сутність власних проблем і знайти шляхи до їх розв'язання» [4, с.297].

Стефен Мургатройд підкреслює, що якісне викладання будь-якого предмету, що включає і процес консультування студентів, може забезпечити викладач, який володіє шістьма комунікативно-консультативними стратегіями: вказівна, інформаційна, конфронтаційна, катарсисна, каталітична, мотиваційно-спонукальна. Вказівна стратегія передбачає надання студентові конкретних порад у формі вказівок, виконання яких уможливорює розв'язання проблеми. Інформаційна стратегія забезпечує надання студентові конкретної інформації щодо способів виконання дій, які зумовляють розв'язання проблеми. Конфронтаційна стратегія ґрунтується на яскраво вираженій рефлексії викладача стосовно тих результатів, які будуть отримані у відповідь на окреслені студентом способи розв'язання проблеми. Катарсисна стратегія уможливорює виявлення тих емоцій, що супроводжують розв'язання проблеми (смуток, радість, напруження, страх, занепокоєння, біль та ін.) і створює умови для глибшого розуміння студентом особливостей своїх пізнавальних потреб і шляхів власного розвитку. Каталітична стратегія спрямована на прискорення процесу розв'язання проблеми шляхом акцентуації уваги студента на способах саморегуляції і самооцінювання. Мотиваційно-спонукальна стратегія має прогностичний характер і стимулює студента до самостійного розв'язання проблем шляхом самовдосконалення і саморозвитку.

Окреслені шість стратегій можуть бути представлені як реалізація двох основних стилів спілкування: «наказовий» або «безпосередній» і «ненаказовий» або «опосередкований». У цьому аспекті перші три стратегії (вказівна, інформаційна та конфронтаційна) є наказовими, а три останні (катарсисна, каталітична та мотиваційно-спонукальна) належать до ненаказових. Якісне викладання передбачає оптимальне поєднання цих стратегій. При цьому критерієм оптимальності виступає конкретна педагогічна ситуація. Г. Реттер підкреслює, що в контексті розвитку у студентів навичок самостійної діяльності важливе значення відіграють ненаказові стратегії, водночас вчений зауважує, що в багатьох випадках, особливо коли йдеться про формування компетенцій в дуже складних сферах, наказові стратегії є оптимальними, оскільки відповідають очікуванням студентів щодо надання їм конкретної допомоги.

Важливо відмітити факт впливу на теорію і практику консультування у німецькій вищій школі поглядів відомих американських учених К. Роджерса, Т. Гордона.

Зокрема, С. Бахмаір, ґрунтуючись на концепції недирективного спілкування К. Роджерса і концепції активного слухання Т. Гордона, визначає типові помилки, які часто зустрічаються в педагогічних практиках: а) замість допомоги студентові викладач ставить його в залежність від порад, рекомендацій і що далі, то тим більше студент потребує безпосередньої допомоги педагога; б) трансформування процесу консультування студента в процес самореалізації і підвищення самооцінки «сильного» викладача; в) викладач настільки переймається проблемами студента, що вони стають його власними (занадто сильне співпереживання стає на заваді об'єктивному сприйманню ситуації) [5].

Процес консультативної комунікації, за С. Бахмаір і Г. Реттером, включає чотири функціонально пов'язані стадії:

1) дефініція ситуації і стосунків: перш за все необхідно створити атмосферу довіри між викладачем і студентом;

2) дефініція та аналіз проблеми: акцептація викладачем студента, спосіб постановки питань і оцінювання ситуації значною мірою впливає на розвиток у студента компетенцій до розв'язання різних проблем;

3) зміна значень. Аналіз різних підходів до розв'язання проблем, різних дослідницьких позицій. Студент має сприймати проблему під іншим кутом зору;

4) контроль за розв'язанням. Спрямовання студента до альтернативних розв'язань проблеми, акцентація на процесах саморегулювання і самоконтролю [6].

Німецькі вчені справедливо вважають, що для оволодіння методиками консультативного спілкування необхідно наполегливо вчитися, розвиваючи комунікативні уміння й особистісні характеристики. Хороший педагог-консультант повинен проявляти акцептацію (емоційне тепло і емоційне оцінювання) студентів, бути емпатійним (здатним до співпереживання) і характеризуватися аутентичною (природною і самодостатньою) поведінкою.

Підручник Г. Реттера для викладачів різних фахів та спеціалізації «Щоденна комунікація в педагогіці» свідчить про значущість комунікативної складової в професіограмі сучасного педагога і містить багатий матеріал, що спрямований на розвиток комунікативних компетенцій учителів.

У контексті аналізу різноманітних підходів до оцінювання якості педагогічної діяльності актуальним є досвід польських науковців стосовно проведення тренінгових занять з розвитку креативності. Зауважимо, що в системі польської вищої освіти тренінги креативності проводять у різних сферах професійної підготовки студентів. Їх теоретичне підґрунтя включає американську концепцію креативного розвитку особистості. Водночас заслуговує на увагу польський досвід розробки, організації і проведення та моніторингу тренінгів креативності як особливої форми навчання майбутніх фахівців, що вирішальним чином впливає на якість вищої освіти, оскільки тренінги креативності «формують уміння і компетенції креативного мислення і діяльності при розв'язанні як загальних, так і спеціальних проблем в різних сферах (науково-дослідницькій, технічній, соціальній і т.п.)». Засновник польської наукової школи креативності К. Шмідт визначив групу умінь, якими повинен володіти викладач для ефективного проведення тренінгів креативності:

1) здатність створювати позитивну атмосферу групової взаємодії на початку тренінгу шляхом застосування атракційних творчих завдань і креативних розминок;

2) уміння формулювати мету тренінгу і донести її до всіх учасників, використовуючи при цьому відповідну наукову термінологію;

3) уміння проводити тренінги відповідно до розробленої концепції;

4) здатність стимулювати учасників до пошуку кращих розв'язань, більш оригінальних і незвичайних, забезпечувати високу якість креативної діяльності;

5) уміння добирати такий зміст творчих завдань, що сприяють розвиткові не

тільки пізнавальної активності, а й упливають на творчу рефлексію стосовно власних способів мислення;

6) здатність не нав'язувати групі власних розв'язань, а стимулювання учасників до творчого розв'язання, пошуку;

7) уміння позитивно сприймати помилки і невдачі учасників;

8) здатність успішно завершувати тренінг шляхом інтерпретації різних підходів, знайдених учасниками для розв'язання проблеми та створення умов для презентації отриманих результатів;

9) здатність проектувати отримані результати у сферу щоденного досвіду учасників;

10) здатність до акцентації негативних розв'язань і оцінок учасників тренінгу [7].

На слушну думку М. Карвовскі (M. Karwowski), викладач, який проводить тренінги, має бути лідером в групі і володіти такими якостями: демократичність, недирективність, трансформаційність, харизматичність і емоційність [8].

Наведемо схему комплексного аналізу якості викладацької діяльності педагога вищої школи.

Ознайомлення студентів з темою, метою, задачами заняття

1. Тема, цілі, задачі заняття визначаються викладачем.

2. Тема, цілі, задачі заняття встановлюються через діалог викладача зі студентами.

3. Проводиться дискусія з приводу теми, цілей, задач заняття.

4. Спілкування викладача зі студентами на етапі визначення теми, цілей, задач уроку:

1) викладач нехтує думкою студентів, перебиває їх міркування;

2) викладач позитивно реагує на наявність у студентів їх власної думки.

5. Викладач схильний до варіативності рішень.

6. Викладач схильний до прийняття єдиного рішення.

7. Рухливість студентів:

1) аудиторія легко реорганізується для іншого виду роботи;

2) студенти можуть вільно пересуватись від одного обладнання до іншого;

3) студенти можуть підходити до викладача для одержання консультацій, додаткових матеріалів.

Діяльність студентів з реалізації поставлених задач

1. Викладач:

1) слухає студентів;

2) ставить фронтальні запитання;

3) ставить індивідуальні запитання;

4) інструктування студентів проводить, вживаючи спеціальну термінологію, словами стимулює студентів;

5) надає допомогу студентам, які її потребують;

6) тривало бесідує з окремими студентами;

7) свої коментарі співвідносить не тільки із задачами заняття, а враховує і особистість студента;

8) стимулює тих, хто зазнав творчої невдачі;

9) допускає відмінні від запропонованого ним зразка підходи до реалізації завдань уроку;

10) кваліфіковано підтримує дисципліну в аудиторії.

2. Студенти:

1) самокеровані в ході організації навчальної діяльності;

2) самостійно підтримують порядок на своїх місцях;

3) користуються словниками, довідниками, інтернет-мережею.

**Аналіз результатів діяльності**

1. Підбиття підсумків проводиться з точки зору реалізації цілей і завдань заняття.

2. Викладач залучає студентів до аналізу результатів їхньої діяльності.

3. Викладач оцінює роботу одного, декількох студентів.

4. Викладач не підводить підсумків заняття.

5. Студенти позитивно ставляться до публічної оцінки їхніх робіт.

6. Студенти негативно реагують на оцінювання їхніх робіт викладачем.

**Стиль спілкування викладача зі студентами**

1. Викладач проявляє позитивне ставлення до процесу навчання (інакше кажучи, викладання не є для нього тягарем).

2. Викладач правильно добирає тематику занять.

3. Методика викладання відповідає віковим особливостям студентів.

4. Новаторство викладача виявляється в такому: (заповнюється під час спостереження заняття).

5. Викладач володіє почуттям гумору.

6. Викладач добре володіє мовою (жива, емоційна, образна, виразна).

З точки зору процесу демократизації стосунків між викладачем і студентами особливий інтерес становлять пункти, які визначають рівень демократичності мислення учителя:

1. допускає варіативність теми, цілей, завдань уроку в залежності від інтересів студентів;

2. стимулює нешаблонний підхід до реалізації поставлених завдань;

3. не забороняє в межах розумного пересування студентів в аудиторії;

4. домагається саморегуляції студентів;

5. тривалість інструктажу визначає індивідуальними потребами студента;

6. забезпечує максимальну зайнятість студентів не шляхом дисциплінарних стягнень, а через позитивне мотивування;

7. формує позитивне ставлення студентів до процесу оцінювання їх навчальної діяльності;

8. проявляє почуття гумору.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Отже, досвід провідних зарубіжних і вітчизняних вищих навчальних закладів свідчить про те, що ефективність їх роботи значною мірою зумовлюється створенням власних систем менеджменту, в яких оцінка діяльності викладачів є однією з важливих підсистем. Проте, недостатнє науково-методичне забезпечення процесу моделювання даних систем часто приводить до формалізму, використання неоптимальних з управлінської і педагогічної точок зору діагностичних методів і способів, або до невдалого копіювання відомих зразків чи взагалі до відмови від подібної діяльності.

**Список використаної літератури**

1. Harvey L., Askling B. "Quality in Higher Education" / L. Harvey, B. Askling. – Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2003. – 89 p.
2. Bachmain S. Berufen will gelernt sein / S. Bachmain. – München, 1989. – 127 s.
3. Massy W. Honoring the Trust: Quality and Cost Containment in Higher Education / W. Massy. – Penn State University, 2003. – 27 p.
4. Karwowski M. Trening twórczości: rozpoznanie, planowanie, monitorowanie, przewodzenie / M. Karwowski // Trening twórczości w szkole wyższej. — Łódź, 2005. — S. 30-58.
5. Murgatroyd S. Bereitung als Hilfe. / S. Murgatroyd. – Weinheim, 1994. – 197 s.
6. Rechten W. Beratung. Theorien Modelle und Methoden / W. Rechten. – München, 1998. – 231 p.

7. Retter H. *Komunikacja codzienna w pedagogice* / H. Retter; przeklad: M. Wojdak. – Piatkowska. – GWP. – 352 p.

8. Szmidt K. *Za duzo, zaszybdo, za latwo: podstawowe błędy trenerów twórczosci* / K. Szmidt // *Trening twórczości w szkole wyższej.* – Łódz, 2005. – S. 81–103.

9. Volkwein J. *Meeting Minimum Standarts, Attaining Goals and Improving: A Working Paper on Accreditation in American Higher Education* / J. Volkwein. – Penn State University, 2004.

М.П. Лещенко

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

#### ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ДИСКУРСЕ

*В статье процедура оценивания качества деятельности преподавателя вуза исследована в сфере зарубежного и национального опыта. Определены основные направления процедуры оценки: методические аспекты, коммуникативная культура, профессионально значимые личностные характеристики.*

*Ключевые слова: качество, управление, деятельность преподавателя, высшее учебное заведение, зарубежный и отечественный опыт.*

M.P. Leshchenko

Kyiv National University named after Taras Shevchenko, Kyiv

#### UNIVERSITY LECTURER'S ACTIVITY IN MANAGEMENT DISCOURSE

*In the article the procedure of quality diagnostic of teacher's activity in higher educational establishments is investigated in the field of foreign and national experience. The main directions of estimate procedure including methodic aspects communication culture; professional important individual features are defined.*

*Key words: quality, management teachers' activity, higher educational institution, foreign and national experience.*