

УДК 378.091.12:005.962.131

**Іван М. Грищенко**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ  
НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ  
ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*У статті висвітлюється аналіз оцінки ефективності діяльності науково-педагогічних працівників університету на базі рейтингової системи. Встановлено тенденції підвищення професійної компетентності викладачів на основі мотиваційних інструментів та розробленої методики, зроблено висновки щодо вдосконалення оплати праці науково-педагогічних працівників залежно від якісних показників виконання ними роботи за кінцевими результатами.*

**Ключові слова:** *рейтингова система, персональне рейтингове оцінювання викладача, ефективність діяльності, професійна компетентність викладача, оплата праці науково-педагогічного працівника.*

**Іван М. Грищенко**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ  
ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

*В статье освещается анализ оценки эффективности деятельности научно-педагогических работников университета на базе рейтинговой системы. Определены тенденции повышения профессиональной компетентности преподавателей на основе мотивационных инструментов и разработанной методики, сделаны выводы относительно совершенствования оплаты труда научно-педагогических работников в зависимости от качественных показателей выполнения ими работы по конечным результатам.*

**Ключевые слова:** *рейтинговая система, персональное рейтинговое оценивание преподавателя, эффективность деятельности, профессиональная компетентность преподавателя, оплата труда научно-педагогического работника.*

**Ivan M. Gryshchenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**EFFICIENCY EVALUATION OF  
ACADEMIC STAFF ACTIVITY AT  
HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

*The article analyzes the efficiency evaluation of academic staff activity at higher educational institutions on the basis of the rating system. There have been established certain tendencies to increase the teachers professional competence on*

*the basis of motivational tools and developed methodology. There as well have been made conclusions regarding improvement of remuneration of academic staff activity depending on qualitative indicators of their performance on the eventual outcome.*

***Keywords:** rating system, personal rating evaluation of a teacher, efficiency evaluation, teacher's professional competence, academic staff salaries.*

**Конкурентоздатність** вітчизняного практико-орієнтованого університету на ринку освітніх послуг визначається багатьма **чинниками**. Важливу роль відіграють такі: теоретична та практична актуальність навчально-методичного контенту, що використовується; **якість** освіти й контроль за здійсненням освітньої діяльності; стабільність комунікацій із роботодавцями; можливість державної підтримки; ефективність системи внутрішнього менеджменту. Крім цього, ще один важливий чинник конкурентоздатності університету – це якість людського капіталу, і перш за все – науково-педагогічних працівників (НПП).

Звісно, особистість викладача та рівень його фахової підготовки відіграють важливу роль в освіті. Відтак без високопрофесійного педагога не можна виплекати якісно підготовленого студента. Тому сучасний викладач вищого навчального закладу (ВНЗ) повинен володіти цілою низкою професійних і культурних компетенцій, бути обізнаним з новими теоріями й технологіями та застосовувати їх не лише у своїй предметній галузі, а й у педагогічній та інноваційній сферах. Сучасний викладач – дослідник, транслятор знань, консультант, організатор різних видів діяльності, «навігатор» і мотиватор при формуванні компетенцій тих, хто здобуває освіту, керівник і куратор їхніх робіт тощо.

Контроль якості роботи викладача – важливий, але складний. Нині вищі навчальні заклади працюють у ситуації, коли критерії якості роботи науково-педагогічного складу ВНЗ не визначені, тому кожен освітній заклад використовує власні методики. Слід зазначити, що такі розробки базуються на спільній діяльності науково-педагогічного колективу ВНЗ і певних зусиллях адміністрації.

Згідно з чинним Законом України «Про вищу освіту» введено новий термін «науково-педагогічний працівник», який використовується замість уживаного раніше термінологічного словосполучення «професорсько-викладацький склад». Очевидно, що новий термін акцентує на тому, що кожен працівник ВНЗ повинен здійснювати наукову та педагогічну діяльність поряд із виховною, методичною та організаційною. Дуже важливим є визначення пропорції між цими формами роботи. У кожному вищому навчальному закладі це завдання вирішується по-різному. Напевно, цю пропорцію можна встановити в індивідуальному плані роботи викладача, урахувавши завдання, які виконуються в межах кафедри.

Позитивно впливає на діяльність науково-педагогічних працівників упровадження **рейтингової системи оцінки** результативності освітньої діяльності на основі персонального рейтингового оцінювання кожного викладача [1; 3; 4; 5]. Наявність рейтингу викладача дає можливість не лише здійснити облік і порівняння кількісних та якісних характеристик його професійної діяльності, а й створити економічні мотиваційні механізми з метою ефективного розвитку вищого навчального закладу.

Варто зазначити, що важливим є не лише оцінювання роботи представників НПП кафедр, а також внесок кожного окремо взятого викладача у їхню роботу. Проте важливішою є **цілеспрямована**, а, головне, **ефективна діяльність** кожного структурного підрозділу для вирішення **тактичних і стратегічних завдань**, які стоять перед університетом.

Така система рейтингового оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників розроблена та впроваджена в 2011 р. в Київському національному університеті технологій та дизайну (далі – *КНУТД, Університет*). Нині в Університеті проходить активна фаза поетапного вдосконалення системи оплати праці на основі результатів рейтингових оцінок діяльності викладачів та кафедр, якою передбачається посилення вимог щодо залежності оплати праці викладачів університету від послуг, які вони надають. Для того щоб установити таку залежність, **оцінюється** ефективність викладацької діяльності з метою подальшого використання отриманих даних у процесі зміни **кадрового потенціалу університету**, контролюється активність роботи, здійснюються моніторинг обсягу та якості послуг, які викладачі надають тим, хто навчається, підтримка позитивних тенденцій у роботі викладацького складу безпосередньо при стимулюванні працівників.

Наразі існує проблема щодо рейтингування діяльності науково-педагогічних працівників ВНЗ. Оскільки немає єдиної нормативно визначеної методики оцінювання ефективності результатів діяльності викладача, кожний вищий навчальний заклад самостійно розробляє механізми, методики, накази, положення й інструкції, що закріплюють критерії оцінки та показники ефективності роботи викладачів. На сьогодні, як свідчить наукова література, розроблена велика кількість методик рейтингових оцінок діяльності науково-педагогічного складу вишів. Великий інтерес представляє досвід тих, які не тільки розробили методики оцінювання результатів праці НПП, але й успішно впровадили та використовують їх у своїй діяльності.

У цій публікації аналізуються підходи, що використовуються у Київському національному університеті технологій та дизайну під час розв'язання означеної проблеми з метою узагальнення передового досвіду та виявлення питань, котрі виникають під час оцінювання праці науково-педагогічного працівника в процесі модернізації вищої освіти.

Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників (далі – *Положення*) Київського національного університету

технологій та дизайну розроблено відповідно до законів України «Про вищу освіту» та «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Положення про державний вищий заклад освіти», «Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах» та Статуту КНУТД [2].

**Метою** статті є дослідження методики мотивації підвищення якості та ефективності навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи науково-педагогічних працівників університету, яка регламентує виконання, облік, порядок проведення та визначення результатів рейтингового оцінювання викладачів вищої школи.

**Виклад основного матеріалу.** Рейтингове оцінювання науково-педагогічних працівників в Університеті насамперед проводиться з метою підвищення якості освітнього процесу, створення конкурентного середовища серед НПП та структурних підрозділів Університету для стимулювання зростання рівнів професійної компетентності, підвищення ефективності науково-педагогічної роботи та розвитку творчої ініціативи шляхом нормування усіх видів робіт і моніторингу якості їх виконання за обраними показниками, а саме:

- створення інформаційної бази для оцінювання та аналізу результатів діяльності НПП, кафедр і факультетів (інститутів) Університету;
- посилення матеріальної зацікавленості НПП у підвищенні своєї професійної кваліфікації, в освоєнні передового педагогічного досвіду і творчого підходу до процесу викладання;
- забезпечення більшої об'єктивності оцінок якості діяльності викладачів за рахунок повноти та достовірності інформації;
- диференціація оцінки діяльності НПП для підвищення мотивації щодо надання освітніх послуг більш високої якості.

*Методика рейтингового оцінювання* НПП, кафедр, факультетів (інститутів) Університету ґрунтується на засадах:

- прозорості – відкритість та доступність системи показників і результатів на рівні кафедр, факультетів, а також за категоріями НПП (професори, доценти, викладачі, асистенти);
- достовірності – отримання достовірної інформації на підставі системи показників відповідно до діючих нормативних документів, рішень Вченої ради, ректорату, наказів і розпоряджень ректора;
- валідності – змістовність та конструктивність (відповідність форм і цілей);
- комплексного підходу – отримання інформації, що містить перелік критеріїв, достатніх для оцінювання та формування мотивації НПП чи структурного підрозділу, які проходять рейтингове оцінювання;

– гнучкості – можливість встановлення пріоритетів за рахунок зміни вагових коефіцієнтів для оцінювання видів діяльності.

У системі управління якістю освіти КНУТД використовується рейтингова система оцінювання результатів роботи викладачів, в основу якої покладено два основні напрями діяльності викладача вищої школи: навчально-методична та наукова робота. Вони дають можливість найбільш точно і повно охарактеризувати все розмаїття занять і досліджень, на основі яких формується *рейтинг НПП*.

Якість і ефективність роботи Університету є загальним показником суми індивідуальних здобутків окремого викладача, співробітника. Діяльність останніх, як правило, регламентована їхніми індивідуальними планами.

Загальний обсяг навантаження НПП Університету за всіма видами робіт встановлюється із розрахунку **1548 год** протягом навчального року. Планування роботи науково-педагогічного працівника базується на оптимальному розподілі часу на всі види робіт. Згідно з рекомендаціями МОН України (лист № 1/9-126 від 13 березня 2015 р.) максимальна частка обсягу **навчальної роботи** не повинна перевищувати 48% (750 год) у 2016/2017 н. р., 43% (675 год.) – у 2017/2018 н. р., 38% (600 год.) – у 2018/2019 н. р. і надалі.

Наукова, методична та організаційна робота розподіляється з урахуванням актуальності окремих видів діяльності на поточний навчальний рік, а в окремих випадках їх обсяг може бути перерозподілений. Усі види робіт виконуються згідно з індивідуальним планом роботи науково-педагогічного працівника, графіком освітнього процесу та розкладом занять.

*Розподіл видів робіт*, обсяги яких визначені навчальним відділом, науково-дослідною частиною, деканатами факультетів та інститутів, здійснюється завідувачами кафедр на їх засіданнях із наступним затвердженням деканами факультетів або директорами інститутів.

Обсяг **наукової роботи** в окремих науково-педагогічних працівників може зростати до 50% від загального обсягу роботи за рахунок зменшення обсягів інших видів робіт (відповідно до індивідуального плану викладача).

Зарахування наукової роботи здійснюється на основі звіту кожного НПП за звітний календарний рік за умови, якщо цей працівник виконав такі роботи: опублікував мінімум одну статтю, де його авторство становить не менше 50%; одержав патент на винахід; брав участь у наукових конференціях, результатом чого є опублікування тез доповідей або матеріалів конференцій.

Несвоєчасне подання звіту про свою роботу за звітний навчальний рік без поважних причин є підставою для розірвання контракту з ректором про роботу в Університеті.

Обсяги робіт кожного науково-педагогічного працівника за основними видами його діяльності визначаються за фактично виконаною ним роботою, що підтверджується записом в індивідуальному плані НПП та відповідними документами (*табл. 1*).

Таблиця 1

**Документи, що підтверджують виконання індивідуального плану  
науково-педагогічних працівників**

Види робіт	Документи
<b>Наукова</b>	Копії опублікованих наукових статей, монографій, отриманих патентів на винаходи та корисні моделі; довідки про участь у роботі наукових конференцій, семінарів, комісій; акти впровадження; ліцензійні угоди; рекомендації, технічні рішення тощо
<b>Навчальна</b>	записи в журналі обліку навчальної роботи науково-педагогічних працівників кафедри
<b>Методична</b>	Копії опублікованих або затверджених навчальних планів, програм; дані про наявність електронно-освітніх ресурсів в МСОП; примірники методичних розробок, сертифікати, що підтверджують участь у семінарах і конференціях; протоколи засідань рад, комісій тощо
<b>Організаційна (у т. ч. культурно-виховна)</b>	Звіти, протоколи засідань кафедр, факультетів про виконання заходів серед студентів з безпосередньою участю конкретних НПП у культурно-виховному процесі

Варто наголосити, що освіта – це єдиний цілеспрямований процес виховання та навчання, який відбувається в межах культурно-освітнього середовища, що створюється кожним ВНЗ. Виховна функція освіти, зокрема й вищої, полягає у формуванні громадянина, його духовних і моральних якостей. Відтак в Університеті виховній роботі та її організації відводиться важлива роль. Це особлива сфера та унікальний механізм відтворення цінностей, що базуються на обов'язковому поєднанні навчання із вихованням. Свого часу К.Д. Ушинський [6] мету освіти та виховання вбачав у підготовці людини до життя та праці, формуванні в неї почуття обов'язку перед народом, патріотизму. Сьогодні в умовах відкритої гібридної війни, яку РФ веде проти українського народу, зростає значення виховної компоненти університетської підготовки, посилюється боротьба за розум і свідомість молоді. Тому участь НПП у виховній діяльності є одним із істотних показників результативності їхньої роботи.

Важливим чинником ефективної роботи викладацького складу ВНЗ є сприятливі умови, які уможливають високопродуктивну працю педагогів. У КНУТД створені необхідні умови для якісної творчої роботи науково-педагогічних працівників різного віку. Результативні викладачі старшого віку продовжують роботу в Університеті, але, залежно від обставин, можуть працювати у форматі «часткової зайнятості».

Сьогодні можемо говорити про те, що критерій продуктивності стає вирішальним у роботі кожного університетського працівника будь-якого віку, бо від рейтингу кожного з них залежить рейтинг Університету в цілому. Тому непродуктивні в навчальному плані викладачі престижного ВНЗ, зважаючи на рейтингове оцінювання, змушені суттєво збільшувати свою активність або

переходити на роботу до іншого вищого навчального закладу, де нижчі вимоги до персоналу, проте і менша зарплата.

Отже, у сучасних умовах заміщення вакантних посад здійснюється через жорсткі **конкурсні процедури** з певними вимогами, неможливі без широкого рейтингового оцінювання. Хоча це й створює певні труднощі у практичній роботі.

Перша вимога конкурсного відбору полягає в тому, що викладач повинен мати вчений ступінь (кандидата або доктора наук). Частка ННП вищої наукової кваліфікації в Університеті повинна становити 65–70% (без сумісників). Цей показник також є одним із важливих критеріїв ефективності реалізації програми розвитку під час оцінювання ВНЗ рейтинговими агенціями.

Зміст другої вимоги такий: викладачеві необхідно бути *ефективним дослідником*. Тому наукову складову діяльності НПП визначають:

- публікаційна активність;
- участь у різних наукових, грантових проектах, підготовці молодих кадрів (аспіранти, докторанти, молоді викладачі);
- госпдоговірні науково-дослідні роботи.

Основним показником, який характеризує публікаційну активність, є статті в журналах, які індексуються у базах *Web of Science* та *Scopus*. У показниках рейтингу наукової роботи викладача враховуються індекс Хірша та середня кількість цитувань на одну опубліковану статтю. При оцінці наукових публікацій беруться до уваги не тільки рівень публікацій (*Web of Science*, *Scopus*), а й імпакт-фактор наукового журналу, у якому опублікована стаття.

*Довідково:* у КНУТД динаміка публікаційної активності у 2014 р. становила **4,0 статті на 100 викладачів** у наукометричних базах *Web of Science* та *Scopus*, у 2015 р. – **8,3**, а в 2016 р. – **18,8**.

За опубліковані статті в Університеті передбачене **стимулювання**, що є значною добавкою до зарплати. Так, за публікацію статті у виданнях, які індексуються у наукометричних базах *Web of Science* або *Scopus*, викладачеві виплачується винагорода в сумі 2 тис. грн.

Ще однією з умов конкурсних переваг є *іншомовна компетентність*. В умовах глобалізації економіки та виходу України на європейський ринок науково-педагогічний працівник повинен володіти іноземною мовою, щоб бути конкурентоспроможним, а також відповідати рівню університетських вимог, адже одним із пріоритетних напрямів підготовки випускника вітчизняного ВНЗ стає набуття ним іншомовної комунікативної компетенції.

Дуже важливим моментом в умовах рейтингового оцінювання всіх видів діяльності викладача є його **самоідентифікація**. Є викладачі, у яких основна професія згідно з дипломом – одна, а заняття, якому ці працівники присвячують більше часу (викладання, наукова робота, адміністративна діяльність) або з якими вони себе ідентифікують, – інші. Такому викладачеві необхідно

визначитись, яка складова у загальному обсязі його викладацького часу переважає, які його інтереси в трудовій діяльності та у житті в цілому, а також можливості особистісної реалізації та досвід. Наприклад, викладач-дослідник більше займається науковими дослідженнями, має більше публікацій. Тому адміністративне навантаження часто обмежує виконання наукової та викладацької діяльності такою людиною.

Рейтингова оцінка НПП відбувається за певною процедурою у чітко визначені строки. Тобто у встановлений термін кожен викладач подає результати рейтингового оцінювання у вигляді електронних анкет на кафедру для контролю.

Інформаційна система визначення рейтингу має ієрархічну структуру: рейтинг факультету базується на рейтингу кафедр, що входять до факультету (інституту), а рейтинг кафедр, у свою чергу, залежить від рейтингу НПП кафедри.

Завідувачі кафедр до 1 червня поточного року надають до відділу моніторингу якості підготовки фахівців та аналітичної роботи Університету зведені електронні анкети НПП, витяги з протоколів засідань кафедр про затвердження результатів рейтингового оцінювання за встановленою формою. Відділ моніторингу якості підготовки фахівців та аналітичної роботи спільно з навчальним та навчально-методичним, планово-фінансовим відділами, науково-дослідною частиною, відділом кадрів перевіряє аналізує, узагальнює та остаточно формує інформацію щодо оцінки діяльності окремих НПП, кафедр, факультетів (інститутів).

Надалі узагальнені дані оголошуються наказом ректора Університету й доводяться до всього науково-педагогічного складу в загальнодоступній формі.

Для забезпечення порівнянності результатів передбачено чотири кваліфікаційні категорії ППС: професори, доценти, старші викладачі, викладачі та асистенти. Оцінки проводяться всередині цих груп, що забезпечує порівнянність результатів.

За умови виконання повного обсягу робіт (1548 год) науково-педагогічний працівник **підтверджує своє перебування** на повній штатній одиниці з оплатою згідно зі штатним розписом. Науково-педагогічні працівники, які за звітний навчальний рік планували, але не подали доказів про успішне виконання кожного з перерахованих вище видів робіт, заслуховуються на Вченій раді відповідного факультету та кадровій комісії Університету і за відсутності поважних причин можуть продовжити свою роботу в наступному навчальному році лише за окремим наказом по Університету. Повторне невиконання запланованих обсягів усіх видів робіт є підставою для перегляду умов контракту аж до звільнення такого працівника із займаної посади.

Здійснення оцінювання діяльності НПП проводиться за допомогою відповідного програмного забезпечення, зокрема *MS Excel*. Інформаційна система підрахунку ґрунтується на принципі впорядкування показників за



видами діяльності у вигляді списку та автоматичного розрахунку рейтингової оцінки.

Початок підрахунку передбачає уведення інформації стосовно професійної діяльності в електронну анкету. У ній кожен науково-педагогічний працівник обирає показники, що відповідають посаді, яку він обіймає.

При підрахунку рейтингу факультетів (інститутів) та кафедр загальне число показників за напрямками роботи відноситься до кількості штатних посад та внутрішніх сумісників. Діяльність сумісників включено до загального підрахунку рейтингового балу роботи структурних підрозділів для активізації всіх напрямів їхньої діяльності, а не тільки навчальної.

Для кожного показника розроблені таблиці у вигляді додатків до Положення, де наводяться коефіцієнти вагомості (кількість годин за одиницю), на які треба помножити кількісне значення показників. До електронної анкети вводяться дані за виконану роботу відповідно до додатків за поточний навчальний рік (з 1 вересня попереднього календарного року до 31 серпня поточного), а дані про наукову роботу – за звітний календарний рік (з 1 січня по 31 грудня).

Результативне число рейтингу для зручності підрахунку округлюється за правилом округлення десяткових дробів до сотих одиниць. Для забезпечення валідності системи до розгляду береться результативне число рейтингу не вище 2,00.

Рейтингова оцінка діяльності НПП, кафедр та факультетів (інститутів) оприлюднюється керівництвом Університету до початку нового навчального року наказом по Університету. Окремо оприлюднюється рейтинг викладачів за категоріями: професори, доценти, старші викладачі, асистенти.

У структурних підрозділах кожен співробітник має доступ до показників рейтингу всіх своїх колег, включно й керівника (завідувача кафедри).

Затверджений рейтинг НПП Університету за результатами звітного року розміщується на сайті навчального закладу у вкладці «Доступ до публічної інформації».

Рейтингова оцінка кафедр, факультетів та інститутів здійснюється з розрахунку фактичного числа професорсько-викладацького складу відповідного структурного підрозділу.

Результати рейтингової оцінки узагальнюються у вигляді рейтингових списків ППС, кафедр, факультетів інститутів як за окремими, так і за всіма видами діяльності, а також з урахуванням індивідуального рейтингу у кваліфікаційній групі. Індивідуальні рейтинги також формуються за кваліфікаційними групами з віднесенням НПП до груп (рівнів): «Перспективні», «Успішні», «Достатньо успішні», «Проблемні» (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз рейтингування викладачів КНУТД у 2012–2017 рр.

Групи	Одиниці виміру	Навчальний рік									
		2011/2012*	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017				
«Перспективні»	% осіб	1,5 ÷ 2,0	1,71 ÷ 2,0	1,5 ÷ 2,0	1,5 ÷ 2,0	1,5 ÷ 2,0	1,51 ÷ 2,0				
	тис. грн	0	0,2	18,0	21,2	9,8	13,1				
		1	36	75	59	30	44				
«Успішні»	% осіб	2,0	3,0	4,0	3,5	3,5	3,5				
	тис. грн	> 1,1	1,41 ÷ 1,7	1,2 ÷ 1,49	1,2 ÷ 1,5	1,2 ÷ 1,5	1,21 ÷ 1,5				
		22,0	37,6	34,0	39,5	28,8	31,0				
«Достатньо успішні»	% осіб	113	45	139	195	88	104				
	тис. грн	1,0	2,0	2,0	2,5	2,5	2,5				
		0,8 ÷ 1,09	1,15 ÷ 1,4	1,0 ÷ 1,19	1,0 ÷ 1,2	1,0 ÷ 1,2	1,0 ÷ 1,2				
«Проблемні»	% осіб	58,0	43,4	26,0	32,0	45,4	50,7				
	тис. грн	301	136	108	63	139	170				
		0	1,0	0,5	0	1,0	1,0				
К-ть НПШ, осіб	% осіб	До 0,8	1,01 ÷ 1,14	До 1,0	До 1,0	До 1,0	До 1,0				
	тис. грн	20,0	18,8	14,9	7,7	16,0	5,1				
		108	54	48	26	49	17				
К-ть премійованих, осіб	тис. грн	0	0,5	0	0	0	0				
		523	621	460	343	306	335				
		114	251	322	254	257	318				
Сума премій, тис. грн		115,0	245,0	662,0	570,2	509,0	566,0				
Відсоток премійованих		22	40	70	74	84	95				

Примітка. До списку ввійшли дані про штатних НПШ з часткою більше 0,5 посадового окладу.

\* – з 2011–2012 н. р. розпочато матеріальне стимулювання.

*Проаналізуємо динаміку виконання індивідуальних завдань викладачів кожної з груп за 2012–2017 роки.*

1. Кількість найбільш результативних науково-педагогічних викладачів Університету (група «Перспективні») з однієї особи на початку введення рейтингового оцінювання (фактично 0% у структурі педагогічного колективу) зросла до 44 осіб (13,1%) у 2017 р. Це свідчить про те, що найбільш професійно підготовлені викладачі активно відреагували на новий механізм оцінювання їхньої роботи і свідомо почали підвищувати свої професійні компетенції.

2. Група викладачів «Успішні», які виконали свої індивідуальні зобов'язання в межах від 120 до 150% зросла із 22% осіб у 2012 р. до 31% осіб – у 2017 р. Це найбільш динамічна група викладачів, які мають досвід педагогічної діяльності 10–15 років і виявляють активність у різноманітних видах діяльності: працюють над дисертаціями, опановують і застосовують сучасні методи й технології викладання, виконують наукову роботу.

3. Більше як 50% викладацького складу за період, який аналізується, віднесені до групи «Достатньо успішні». За останні 7 років роботи ця група поповнилась викладачами із групи «Проблемні».

4. Кількість викладачів, які за встановленою методикою рейтингування були зараховані до групи «Проблемні», почала скочуватись із 20% у 2012 р. до 17% – у 2017 р.

За 7 років упровадження системи рейтингування науково-педагогічних працівників у КНУТД кількість осіб, які стали краще й інтенсивніше працювати, зросла із 22 до 95%. Якщо в 2011 р. за перевиконання своїх індивідуальних планів були матеріально заохочені 114 викладачів, то в 2017 р. вже налічувалося 318 таких осіб (95%).

Встановлено, що кількість НПП, які не в повному обсязі виконували свої функціональні обов'язки і отримали оплату праці згідно із тарифною сіткою, у 2011 р. становила 20% від усього колективу викладачів. За зазначений період кількість таких викладачів в Університеті залишилась до 5,1%. Отже, викладачі почали більш напружено та відповідально працювати, підвищувати свою професійну компетенцію тощо.

Підводячи підсумки впровадження системи рейтингового оцінювання, слід зазначити, що в 2016/2017 н. р. 318 співробітників з усього числа НПП виконали індивідуальні навчальні плани на 100%, або перевиконали показники та отримали стимулюючу разову надбавку за високу результативність академічної діяльності. Лише 17 працівників (5,1%) не виконали індивідуальні навчальні плани, відтак отримали дисциплінарне попередження за їх невиконання. Кількість викладачів, які працювали неефективно, за 7 років скоротилась майже втричі.

Аналіз також засвідчив, що скоротилась кількість співробітників, які виконали план на 90%.

Слід зазначити, що упродовж 2015/2017 н. р. Вченою радою Університету було змінено акцент у науково-педагогічній оцінці діяльності викладачів відповідно до зміни стратегічних цілей Університету, які полягають у посиленні наукової діяльності викладачів. Було змінено структуру діяльності НПП – збільшено коефіцієнти оцінювання за наукову роботу.

**Рівень оплати праці** НПП, що існує в системі вищої освіти, є занадто низьким, (із цим уже змирились). Це знижує трудову мотивацію і не забезпечує потреби викладачів. Для покращення ситуації, що склалася, в Університеті використовуються *три групи мотиваційних інструментів*.

*Перша група мотиваційних інструментів* реалізується в межах системи основної оплати НПП, яка передбачає справедливу компенсацію їхніх трудових витрат, пов'язаних із виконанням трудових функцій. Це забезпечується через включення в основне навантаження викладача годин, які директивно встановлені за видами та елементами конкретних робіт профільного і непрофільного характеру.

*Друга група мотиваційних інструментів* реалізується у рамках преміювання НПП й інших співробітників згідно із «Положенням про матеріальне заохочення працівників університету» через стимулювання науково-педагогічного та учбово-допоміжного персоналу до підвищення свого творчого потенціалу, якості навчання студентів, педагогічного новаторства, прояв ініціативи, виконання разових важливих завдань тощо. Таке матеріальне заохочення реалізується через систему разових преміальних виплат згідно із Положенням.

*Третя група мотиваційних інструментів* реалізується в рамках преміювання за рейтинговими показниками кожного викладача. Це створило нові можливості для **мотивації викладачів** та формування прозорої системи винагороди за науково-педагогічну роботу, що пов'язано із переходом працівників на встановлення оплати праці залежно від її результативності.

Сьогодні ключовим напрямом **модернізації оплати праці** в Університеті є:

- визначення залежності між ефективністю професійної діяльності й розміром оплати праці;
- встановлення виплат стимулюючого характеру за реальні досягнення та перевиконання показників;
- уточнення трудових функцій, а також показників оцінювання ефективності діяльності та встановлення відповідного розміру винагороди.

КНУТД – один із перших українських вишів, у якому було кардинально змінено систему оплати праці та запроваджено у практику критеріальну модель матеріального стимулювання співробітників, яка сприяє зростанню ефективності праці кожного НПП у рамках досягнення загальних цілей розвитку Університету.

При існуючій раніше системі оплати праці в системі вищої освіти зарплата залежала від ставки і формальних показників, наприклад, наявності вченого ступеня. Нова модель оплати праці в КНУТД забезпечує диференційований підхід до трудової функції, яка виконується, і як результат – стимулювання підвищення якості роботи персоналу.

Викладачеві, який працевлаштований на неповну ставку (частину ставки), необхідно виконати певну кількість критеріїв результативності, зменшених пропорційно залежно від частки ставки, на яку він працює.

Система оплати має гнучкий характер: науково-педагогічні працівники при формуванні індивідуального навчального плану самостійно обирають набір показників із передбачених для викладача. Викладач самостійно планує обсяг роботи на навчальний рік згідно із обраною траєкторією професійного розвитку та запропонованого переліку.

Отже, можемо назвати функції нової системи оплати праці – це мотивація персоналу та адекватне планування і постійний прозорий моніторинг діяльності.

Порівняння рейтингів окремих викладачів у відповідних групах і динаміка їх зміни за кілька років дає можливість керівництву Університету реалізовувати кадрову політику, у т. ч. й у процесі конкурсів на заміщення вакантних посад науково-педагогічного складу.

Застосовувана Університетом система оцінки діяльності професорсько-викладацького складу була б неповноцінною без наявності в ній *елементів контролю*.

Кожний викладач, як уже йшлося, після закінчення календарного року подає звіт про свою діяльність. Правильність його заповнення засвідчується підписами, того, хто звітується, та завідувача кафедри. Останній має право вносити зміни у звіт, якщо він не відповідає фактичним даним. У випадку незгоди викладача із внесеними змінами, він має право представити відповідні письмові заперечення в *рейтингову комісію*, обов'язок якої – розв'язувати суперечності.

Вирішення завдання підвищення якості освіти і контроль за здійсненням освітньої діяльності зводиться до *стимулювання* щоденної діяльності викладачів шляхом розробки системи показників моніторингу індивідуальної та групової активності. На їхній основі ґрунтується диференційований підхід до застосування заходів матеріального і нематеріального заохочення співробітників керівництвом Університету.

Практика стимулювання викладачів та інших співробітників належить до механізмів внутрішньої політики. У КНУТД знайшли можливість достойного підвищення *оплати праці* викладачів за рахунок стимулюючих механізмів з метою сприяння розвитку наукового і методичного потенціалу.

Завдяки «інтенсивності праці, складності і напруженості робіт» науково-педагогічного, адміністративно-управлінського і навчально-допоміжного

персоналу Університету, якість освітньої діяльності КНУТД поступово підвищується. Свідченням цього є той факт, що міжнародні експерти віднесли Київський національний університет технологій та дизайну до ТОП-100 кращих дизайнерських університетів та шкіл світу.

**Висновки.** Наразі, спираючись на практичний досвід, можна стверджувати, що цілі викладача незначною мірою пов'язані з цілями Університету. Зокрема, це стосується й участі викладачів у рейтинговому оцінюванні рівня рейтингу ВНЗ в цілому. Такий стан справ – негативне явище сучасної вітчизняної вищої освіти.

Завдяки впровадженню рейтингового оцінювання роботи НПП У КНУТД поступово змінюється *портрет «компетентнісного» викладача*. Сучасний викладач стає більш ініціативним, творчим, він уміє навчати та навчатись. Змінився рівень інформаційно-комунікативних знань і навичок, організованості, укорінився підприємницький та енергоощадний характер діяльності та підприємницький тип мислення викладачів.

Аналіз ефективності результатів діяльності науково-педагогічного складу Університету, на наш погляд, можна резюмувати в такий спосіб:

- головним джерелом даних для оцінки діяльності викладача є щорічний рейтинг, що дозволяє «прив'язати» результати оцінки якості роботи викладачів до системи оплати їхньої праці;
- систему критеріїв, за якими здійснюється оцінювання, кожен ВНЗ розробляє самостійно, ураховуючи стратегічні цілі та завдання, що поставлені перед конкретним ВНЗ через відсутність її нормативного закріплення. Однак, в остаточному підсумку, оцінювання здійснюється за показниками, котрі найбільш наближені до навчальної, методичної та наукової діяльності НПП;
- рейтингова оцінка професійної діяльності НПП повинна бути більшою мірою орієнтована на оцінку якості поточної роботи, не применшуючи при цьому особисті заслуги викладача в минулому;
- необхідно повністю виключити можливий суб'єктивізм із механізму рейтингового оцінювання за рахунок застосування найбільш повної та всеосяжної системи критеріїв;
- при визначенні рейтингу керівників із числа НПП (завідувачі кафедр, декани факультетів, директори інститутів та ін.) повинен ураховуватися загальний рейтинг підрозділу, яким вони керують, зумовлений особистими рейтингами співробітників цього структурного підрозділу;
- механізм рейтингової оцінки діяльності НПП в обов'язковому порядку повинен містити елементи контролю;
- для досягнення максимального ефекту при оцінюванні діяльності НПП процес рейтингового оцінювання повинен бути максимально автоматизований з можливістю одержання даних безпосередньо з різних інформаційних систем ВНЗ.

Вважаємо, що науковому співтовариству разом з МОН України варто було б провести велику дослідницьку роботу, спрямовану на вивчення окресленої проблеми та вироблення критеріїв оцінки викладача вищої школи, з метою розроблення рекомендацій щодо методики такої оцінки.

Отже, необхідно вдосконалити оплату праці у вищих навчальних закладах через інструменти визначення розміру заробітної плати за науковими ступенями та науковими званнями, рівнями ефективності діяльності кожного науково-педагогічного працівника та іншими чинниками, що дасть змогу підвищити і якість освіти.

### Література

1. Копров В. М. Сравнительный анализ оценки эффективности результатов деятельности научно-педагогического состава высших учебных заведений / В. М. Копров // Альма матер. – 2016. – № 4. – С. 87–91.
2. Нормативно-правовий інструментарій системи забезпечення якості освітньої діяльності в Київському національному університеті технологій та дизайну. Збірник положень. Т. 2. / Упор. О. Б. Моргулець; За заг. ред. І. М. Грищенко. – К.: КНУТД, 2015. – 406 с.
3. Анищенко В. С. Об опыте количественной оценки эффективности работы преподавателей в Саратовском национальном университете / В. С. Анищенко, Е. Г. Елина // Alma mater (Вестник высшей школы). – 2015. – № 3. – С. 30–38.
4. Архипова Е. Н. Автоматизация рейтинговой оценки деятельности преподавателей / Е. Н. Архипова, О. В. Кононова, В. В. Крюков, К. И. Шахгельдян // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 5. – С. 51–62.
5. Брейдо И. В. Эффективность рейтинговой системы оценки деятельности преподавателей и подразделений вуза / И. В. Брейдо, А. М. Газалиев, В. В. Егоров // Высшее образование сегодня. – 2010. – № 4. – С. 11–15.
6. Ушинский К. Д. Педагогические сочинения: В 6 т. / К. Д. Ушинский; Сост. С. Ф. Егоров. – Т. 6. – М.: Педагогика, 1990. – 528 с.