



ІНСТИТУТ  
ВИЩОЇ ОСВІТИ  
НАПН УКРАЇНИ



Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич,  
Г. Чорнойван, О. Ярошенко

---

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ І  
МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ  
НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ  
УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ  
РОЗШИРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ  
АВТОНОМІЇ ТА В УМОВАХ  
ВОЄННОГО СТАНУ**

---

**МОНОГРАФІЯ**

**КИЇВ 2022**

Національна академія педагогічних наук України  
Інститут вищої освіти

Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич, Г. Чорнойван, О. Ярошенко

Теоретичні основи і механізми розвитку  
науково-педагогічного потенціалу університетів України  
у контексті розширення інституційної автономії  
та в умовах воєнного стану

Монографія

Київ 2022

УДК 378.091:355.271(477)

DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-55-1-2022>

**Рецензенти:** **Деркач Т.М.**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри професійної освіти в сфері технологій та дизайну Київського національного університету технологій та дизайну;  
**Мосьпан Н.В.**, доктор педагогічних наук, доцент, доцент кафедри лінгвістики та перекладу факультету романо-германської філології Київського університету імені Бориса Грінченка;  
**Сергієнко В.П.**, доктор педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, директор Навчально-наукового інституту перепідготовки, підвищення кваліфікації та доуніверситетської підготовки Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова.

*Рекомендовано до друку вченою радою Інституту вищої освіти НАПН України  
(протокол № 15 від 13 жовтня 2022 р.)*

**Теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану** : монографія / Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич, Г. Чорнойван, О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. 99 с.

ISBN 978-617-7644-55-1

2

Монографію присвячено проблемі розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану. На основі аналізу теоретичних основ, вітчизняної та зарубіжної практики розкрито механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України, а також обґрунтовано основні напрями їх модернізації. Запровадження положень монографії спонукатиме розробників освітньої політики, керівників закладів вищої освіти, науковців, науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти до подальших досліджень проблеми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України з метою розроблення / удосконалення стратегій розвитку університетів, підвищення їх рейтингу та конкурентоспроможності в Європейському просторі вищої освіти. Для розробників освітньої політики, науковців, керівників закладів вищої освіти, науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти.

УДК 378.091:355.271(477)

ISBN 978-617-7644-55-1

© Інститут вищої освіти НАПН України, 2022  
© Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич, Г. Чорнойван,  
О. Ярошенко, 2022

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	4
РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ РОЗШИРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АВТОНОМІЇ ТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ І МЕХАНІЗМИ .....	5
1.1 Розвиток потенціалу викладачів університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану: теоретичні основи і механізми ( <i>Юрій Скиба</i> ).....	5
1.2 Механізми кар'єрного розвитку дослідників (наукових працівників) у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану ( <i>Ганна Чорнойван</i> ).....	22
1.3 Розвиток управлінського персоналу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану: теоретичні основи і механізми ( <i>Олександр Жабенко</i> ) .....	30
1.4 Модернізація оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників в умовах інституційної автономії ( <i>Ольга Ярошенко</i> ) .....	46
1.5 Механізми модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів України в контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану ( <i>Олена Отич</i> ).....	68
РОЗДІЛ 2 ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ РОЗШИРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АВТОНОМІЇ ТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	86
2.1 Рекомендації щодо використання механізмів розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану на різних рівнях ( <i>Олександр Жабенко, Олена Отич, Юрій Скиба</i> ) .....	86
2.2. Рекомендації щодо порядку проведення співбесіди та оцінювання компетентностей претендентів на управлінські посади, посади викладачів або наукових працівників ( <i>Юрій Скиба</i> ).....	89
2.3. Рекомендації з модернізації оцінювання діяльності управлінського, викладацького та наукового персоналу університетів ( <i>Ольга Ярошенко, Олександр Жабенко, Ганна Чорнойван</i> ).....	94

## ПЕРЕДМОВА

Інтеграція національної системи вищої освіти України до Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору, налагодження повноцінної співпраці з закладами вищої освіти у їх межах спонукає вітчизняні університети зосереджувати увагу на необхідності реалізації кадрової політики. Ці процеси передбачають розширення інституційної автономії університетів (збільшення самостійності, незалежності й відповідальності університетів у прийнятті рішень щодо розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, добору і розстановки кадрів, економічної та інших видів діяльності) та ефективну їх реалізацію в умовах воєнного стану, спричиненого агресією російської федерації проти України. У зв'язку з цим кадрова політика університетів має спрямовуватись на нарощування й розвиток власного науково-педагогічного потенціалу з метою забезпечення конкурентоспроможності на європейському ринку послуг у сфері вищої освіти.

Саме розробленню науково-обґрунтованих підходів і удосконаленню механізмів розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України присвячено фундаментальне наукове дослідження відділу інтеграції вищої освіти і науки «Теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану».

На третьому (заключному) етапі наукового дослідження «Модернізація механізмів розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії» співробітники відділу інтеграції вищої освіти і науки на базі обґрунтованих на попередніх етапах теоретичних основ (гіпотези, закономірностей, тенденцій, принципів), особливостей провідного вітчизняного і зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів і результатів анонімного онлайн-опитування науково-педагогічних працівників вітчизняних університетів щодо імплементації в університетах нових інструментів кадрової політики зосередили увагу на:

- встановленні принципів пошуку та добору персоналу, що використовуються в інноваційних технологіях кадрового менеджменту (оперативність пошуку, об'єктивність, ексклюзивність, конфіденційність, інформативність, гарантованість, автоматизація, адаптивність, інноваційність); виокремленні механізмів розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії (гедгантинг, ексклюзивний пошук, цифровий рекрутинг, соціальні мережі); розробленні моделей технологій пошуку та добору науково-педагогічних працівників університетів;

- механізмах кар'єрного росту дослідників; виявленні принципів, особливостей і тенденцій розвитку кар'єри дослідників;

- визначенні основних механізмів розвитку управлінського персоналу університетів: конкурсний відбір, адаптація на посаді, професійний розвиток, оцінювання; встановленні принципів і складових механізмів розвитку управлінського персоналу університетів; удосконаленні механізмів розвитку управлінського персоналу університетів;

- розкритті процесу оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників як складника внутрішнього забезпечення якості освіти на персональному, інституційному, національному та інтернаціональному рівнях; порівнянні характеристик різних видів оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників (атестація, викладацький і студентський рейтинги, експертне і стейкхолдерівське оцінювання, оцінювання випускниками); розробленні рекомендацій щодо модернізації оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників на персональному, інституційному та національному рівнях;

- виявленні особливостей реалізації механізмів модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти у системі вищої освіти України в умовах воєнного стану з урахуванням можливостей, наданих закладам вищої освіти у зв'язку із запровадженням інституційної автономії; класифікації механізмів модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників за критерієм спрямованості структурно-функціональних змін: адаптаційні, захисні, компенсаторні, інноваційні.

Розкриті у монографії наукові результати, отримані у процесі дослідження, а також практичні рекомендації, запропоновані на їх основі, стануть у нагоді розробникам освітньої політики, керівникам закладів вищої освіти, науковцям, науково-педагогічним працівникам і здобувачам вищої освіти для подальших досліджень проблем розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України з метою розроблення / удосконалення стратегій розвитку університетів, підвищення їх рейтингу та конкурентоспроможності в Європейському просторі вищої освіти.

# РОЗДІЛ 1

## РОЗВИТОК НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ РОЗШИРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АВТОНОМІЇ ТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ І МЕХАНІЗМИ

### 1.1 Розвиток потенціалу викладачів університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану: теоретичні основи і механізми

**Юрій Скиба,**

*доктор педагогічних наук, доцент,  
заступник директора з наукової роботи,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
<https://orcid.org/0000-0003-2238-8272>*

**Анотація.** Обґрунтовано теоретичні основи розвитку потенціалу викладачів університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану. Встановлено принципи пошуку та відбору персоналу, які використовуються в інноваційних технологіях кадрового менеджменту, зокрема, оперативність пошуку, об'єктивність, ексклюзивність, інформативність, конфіденційність, гарантованість, автоматизація, адаптивність, інноваційність. Виокремлено механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії, а саме: гедгантинг, ексклюзивний пошук, цифровий рекрутинг, соціальні мережі. Розроблено чотири моделі технологій пошуку та добору науково-педагогічних працівників університетів у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** потенціал викладачів, інституційна автономія, гедгантинг, ексклюзивний пошук, цифровий пошук, університет.

5

#### Актуальність теми наукового дослідження

Глобалізація, цифровізація та інтернаціоналізація сприяють посиленню конкуренції не лише в економічній, а й освітній сфері. Нині людський капітал є найважливішою складовою національного багатства. Результати обчислень експертів Світового банку показали, що «в структурі національного багатства домінує людський капітал, який становить близько 2/3 від його підсумкової оцінки»<sup>1</sup>. Експерти зробили висновок, що основним чинником відтворення стає не накопичення матеріальних благ, а знань і вміння. У зв'язку з цим в умовах сьогодення зростає потреба у висококваліфікованих фахівцях, здатних розробляти й запроваджувати нові методи і технології викладання навчання, що позитивно впливатиме на систему розвитку вищої освіти<sup>2</sup>.

Політичні, економічні та суспільні виклики суттєво впливають на університети та їх роль, організацію і стратегію. Університетська автономія має вирішальне значення для належного функціонування університетів і систем вищої освіти<sup>3</sup>. Вона дає можливість гнучко реагувати на виклики та ефективно їх вирішувати.

Проблему розвитку інституційної автономії університетів, зокрема й кадрової, визнано пріоритетним напрямом реформування вищої освіти, як у стратегічних документах (Римське Міністерське Комюніке (2020)<sup>4</sup>, Комюніке Європейської комісії (2011)<sup>5</sup>, Стратегія розвитку вищої освіти України (2022)<sup>6</sup>), так і в нормативно-правових актах (Закон України «Про вищу освіту» (2014)).

<sup>1</sup> Біліченко С. П. Вплив світових тенденцій на формування людського капіталу та системи освіти України. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 30–31 бер. 2020 р.). 2020. С. 547–552. URL: [https://conf-nmetau\\_accounting\\_2020.pdf](https://conf-nmetau_accounting_2020.pdf) (дата звернення: 12.02.2022).

<sup>2</sup> Біліченко С. П. Вплив світових тенденцій на формування людського капіталу та системи освіти України. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 30–31 бер. 2020 р.). 2020. С. 547–552. URL: [https://conf-nmetau\\_accounting\\_2020.pdf](https://conf-nmetau_accounting_2020.pdf) (дата звернення: 12.02.2022).

<sup>3</sup> Autonomy and freedom: The future sustainability of universities 2017. URL: <https://eua.eu/events/67:eua-annual-conference-2017.html>.

<sup>4</sup> Римське Міністерське Комюніке (ЄПВО). Переклад матеріалів Міністерської конференції з питань розвитку Болонського процесу / Erasmus+ Office in Ukraine (м. Рим, 19 лист. 2020, on-line). URL: <https://erasmusplus.org.ua/novyny/3131-bologna-conference-in-rome-19-nov-2020.html>.

<sup>5</sup> Комюніке «Забезпечення зростання та створення робочих місць – порядок денний з питань модернізації систем вищої освіти європейських країн» (2011).

У Римському комюніке (2021) міністри, відповідальні за розвиток вищої освіти, підтвердили «...зобов'язання щодо дотримання інституційної автономії. Водночас засвідчили посилену підтримку академічних працівників щодо можливостей стабільного працевлаштування та кар'єрного розвитку, привабливих умов роботи, доступу до сучасного підвищення кваліфікації та визнання їх досягнень»<sup>7</sup>.

Європейська комісія у своєму Комюніке «Забезпечення зростання та створення робочих місць – порядок денний з питань модернізації систем вищої освіти європейських країн» (2011) наголосила на необхідності реформування політики у сфері управління академічним персоналом і людськими ресурсами та створення більше стимулів для винагороди академічних працівників за видатні досягнення у процесі викладання та наукових досліджень<sup>8</sup>.

Важливість формування відповідальної кадрової політики університетів насамперед зумовлено необхідністю нарощування якісного кадрового потенціалу для прискорення процесу реформування галузі, створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти України, інтегрованої у Європейський простір вищої освіти (ЄПВО; European Higher Education Area) і Європейський дослідницький простір (ЄДП; European Research Area)<sup>9</sup>.

У ст. 1 п. 1 Закону України «Про вищу освіту» (2014) зазначено, що «автономія закладу вищої освіти — самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно... самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом»<sup>10</sup>. Крім того, у ст. 65 цього самого Закону наголошено, що «...основними завданнями наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності закладів вищої освіти є: формування сучасного наукового кадрового потенціалу, здатного забезпечити розробку та впровадження інноваційних наукових розробок»<sup>11</sup>.

У післявоєнний період спостерігатиметься висока конкуренція серед університетів за висококваліфікований науково-педагогічний персонал, оскільки успіх університету залежить від його професіоналізму та компетентності та є базисом стійкості, прогресу та конкурентоспроможності.

Консервативні університети сприймають глобалізацію як ризик, тому що вони не спроможні керувати можливостями, які випливають із технологічного прогресу. Однак, якщо університети є прогресивними, вони можуть перетворити ризик на можливість, використовуючи потенціал технологічних інновацій, щоб отримати доступ до найталановитіших фахівців, незалежно від географічного розташування<sup>12</sup>.

В умовах посилення глобальної конкуренції на ринку послуг університетам доцільно розширювати інструментарій, пов'язаний з пошуком і добором висококваліфікованих науково-педагогічних працівників. Зокрема, використовувати технології та інструменти, які успішно й ефективно працюють у сфері бізнесу. Застосування інноваційних технологій для добору висококваліфікованого управлінського та академічного персоналу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності університетів, що є актуальною проблемою. Проте вона в умовах кадрової автономії університетів залишилася поза увагою дослідників.

<sup>6</sup> Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. *Законодавство України*: база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.

<sup>7</sup> Римське Міністерське Комюніке (ЄПВО). Переклад матеріалів Міністерської конференції з питань розвитку Болонського процесу / Erasmus+ Office in Ukraine (м. Рим, 19 лист. 2020, on-line). URL: <https://erasmusplus.org.ua/novyny/3131-bologna-conference-in-rome-19-nov-2020.html>.

<sup>8</sup> Комюніке «Забезпечення зростання та створення робочих місць – порядок денний з питань модернізації систем вищої освіти європейських країн». 2011.

<sup>9</sup> Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Скиба та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. 121 с. С. 7.

<sup>10</sup> Про вищу освіту: Закон України. *Законодавство України*: база даних / Верховна Рада України. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F#w1\\_8](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F#w1_8)

<sup>11</sup> Про вищу освіту: Закон України. *Законодавство України*: база даних / Верховна Рада України. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F#w1\\_8](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F#w1_8)

<sup>12</sup> Rodríguez-Sánchez J.-L., Montero-Navarro A., Gallego-Losada R. The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources. *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (20). P. 57–85. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5785>.

## Теоретичні основи розвитку потенціалу викладачів університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану

Різні аспекти кадрової автономії досліджували такі вітчизняні науковці: О. Верденхофа, І. Каленюк, Л. Цимбал (2018)<sup>13</sup> та ін. (моделі, принципи і технології формування кадрової стратегії університету); В. Луговий, Ж. Таланова (2014<sup>14</sup>, 2015)<sup>15</sup>, С. Калашнікова (2014)<sup>16</sup> (розвиток лідерського потенціалу університетів, зокрема в частині кадрової автономії); Т. Казакова (2019)<sup>17</sup> (формування професійної кар'єри персоналу у закладах вищої освіти); Н. Давидова, М. Манджун (2020)<sup>18</sup> (особливості цивільно-правових відносин між викладачем та закладом освіти); Ю. Вітренко, В. Ворона, І. Жилияєв (2020)<sup>19</sup>, С. Мельник (2019)<sup>20</sup>, Ю. Скиба (2021)<sup>21</sup> (колективно-договірне регулювання соціально-трудова відносин в університетах як автономних інституціях); Ю. Скиба (2021)<sup>22</sup> (вітчизняний та зарубіжний досвід з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів); О. Власюк, Т. Дараган (2021)<sup>23</sup> (впровадження організаційної автономії у вітчизняних закладах вищої освіти).

Питанням кадрової автономії університетів приділено значну увагу в працях зарубіжних науковців, зокрема, К. Silvernail, М. Graso, R. Salvador, J. Miller (2021)<sup>24</sup> (оцінювання справедливості щодо найму на роботи викладачів, поновлення терміну перебування/контракту на посаді, просування по службі); D. White-Lewis (2021)<sup>25</sup> (роль кафедри у процесі найму викладачів та створення оптимальних умов для підтримки різноманітності викладачів); В. Kleimann, М. Hückstädt (2021)<sup>26</sup> (особливості призначення професорів університетів прикладних наук та університетів Німеччини); R. de la Torre, A. Lusa, M. Mateo, E. Aghezaf (2020)<sup>27</sup> (моделювання процесу просування персоналу в державних закладах вищої освіти на основі взаємозв'язку між економічними ресурсами для просування викладачів та бажаним складом науково-педагогічних працівників).

<sup>13</sup> Верденхофа О., Каленюк І., Цимбал Л. Параметри та моделі автономії університетів. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1 (28). С. 109–127. URL: <http://journals.uran.ua/jiep/article/view/169411>.

<sup>14</sup> Луговий В. І., Калашнікова С. А., Слюсаренко О. М., Таланова Ж. В. Автономія та лідерство в Європейському просторі вищої освіти. *Вища освіта України*. 2014. № 1. С. 14–20.

<sup>15</sup> Автономія та врядування у вищій освіті: монографія / за ред. В. І. Лугового, Ж. В. Таланової. Київ: ІВО НАПН, 2015. 192 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Avtonomiya-ta-vryaduv-VO\\_monogr\\_IVO-2015-192p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Avtonomiya-ta-vryaduv-VO_monogr_IVO-2015-192p_avtors-kolektiv.pdf) (дата звернення: 25.07.2021).

<sup>16</sup> Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти. Київ: ІВО НАПН, 2016. 44 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok\\_lidersk\\_potencialu\\_Universitets\\_Kalashnikova\\_S\\_2016\\_46c.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets_Kalashnikova_S_2016_46c.pdf) (дата звернення: 23.07.2021).

<sup>17</sup> Казакова Т. С. Формування професійної кар'єри персоналу у закладах вищої освіти: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2019. 235 с.

<sup>18</sup> Давидова Н. О., Менджун М. В. Цивільно-правові відносини між викладачем та закладом освіти. *Журнал східноєвропейського права*. 2020. № 80. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4653268>.

<sup>19</sup> Механізми розширення фінансової автономії закладів вищої освіти України: монографія / Ю. Вітренко та ін.; за заг. ред. Ю. Вітренка. Київ: ІВО НАПН, 2020. 240 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Mekhanizmy-fin-avtonomii-zVO-Ua\\_mon\\_IVO-2020-240p\\_avtors-kollektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Mekhanizmy-fin-avtonomii-zVO-Ua_mon_IVO-2020-240p_avtors-kollektiv.pdf) (дата звернення: 26.07.2021).

<sup>20</sup> Мельник С. В. Колективно-договірне регулювання соціально-трудова відносин в університетах як автономних інституціях сектору не фінансової корпорації. *Освітня аналітика України*. 2019. № 3 (7). С. 42–56.

<sup>21</sup> Скиба Ю. А., Гармата О. М. Особливості трудових договорів викладачів університетів: досвід Нідерландів та України. *Impact of modernity on science and practice: The VIII Internat. Sci. Conf. (Madrid, Spain, Apr. 6–7, 2021)*. 2021. P. 123–127. URL: <https://eu-conf.com/events/viii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-impact-of-modernity-on-science-and-practice/> (дата звернення: 30.03.2022).

<sup>22</sup> Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Скиба та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. 121 с.

<sup>23</sup> Власюк О., Дараган Т. Стан впровадження організаційної автономії у вітчизняних закладах вищої освіти. *Освітологічний дискурс*. 2021. № 2 (33). С. 60–76. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.2.5>.

<sup>24</sup> Silvernail K. D., Graso M., Salvador R. O., Miller J. K. Perceived fairness of faculty governance: a study of 51 countries. *Higher Education*. 2021. DOI: 10.1007/s10734-021-00708-5.

<sup>25</sup> White-Lewis D. K. Before the ad: How departments generate hiring priorities that support or avert faculty diversity. *Teachers College Record*. 2021. 123 (1), art. no. 010309.

<sup>26</sup> Kleimann B., Hückstädt M. Selection criteria in professorial recruiting as indicators of institutional similarity? A comparison of German universities and universities of applied sciences. *Quality in Higher Education*. 2021. DOI: 10.1080/13538322.2021.1889760.

<sup>27</sup> de la Torre R., Lusa A., Mateo M., Aghezaf E.H. Determining Personnel Promotion Policies. *Journal of Industrial and Management Optimization*. 2020. 16 (4). P. 1835-1859. DOI: 10.3934/jimo.2019031.



### **Принципи кадрового менеджменту університету в умовах інституційної автономії**

Проаналізувавши наукові джерела, виокремлено принципи пошуку та відбору персоналу, які використовують в інноваційних технологіях кадрового менеджменту. Основними принципами інноваційного кадрового менеджменту в галузі вищої освіти є: оперативність пошуку, об'єктивність, ексклюзивність, конфіденційність, інформативність, гарантованість, автоматизація, адаптивність, інноваційність.

Охарактеризуємо коротко наведені вище принципи.

- Оперативність пошуку – правильне і швидке виконання поставленого завдання з пошуку та добору науково-педагогічного працівника.
- Об'єктивність – підготовка об'єктивної і точної інформації про кандидата (без спотворень та суб'єктивних думок) на посаду в університеті.
- Ексклюзивність – індивідуальний підхід до кожного претендента на посаду в університеті.
- Конфіденційність – дотримання балансу між поінформованістю роботодавця про претендента і ознайомлення кандидата з інформацією про роботодавця та не розголошення умов переходу науково-педагогічного працівника в університет.
- Інформативність – підтримання постійних контактів з адміністрацією університету на всіх стадіях пошуку.
- Гарантованість – пошук претендента на посаду відповідно до визначених адміністрацією університету компетентностей.
- Автоматизація – використання сучасних інструментів для процесів пошуку та добору науково-педагогічних працівників.
- Адаптивність – можливість оперативно реагувати на тенденції, що відбуваються на ринку праці у галузі вищої освіти.
- Інноваційність – впровадження нових механізмів пошуку та добору науково-педагогічних працівників.

8

### **Інноваційні інструменти кадрового менеджменту університетів в умовах інституційної автономії та воєнного стану**

*Корпоративний вебсайт.* Наявність в університетів корпоративного вебсайту із рубрикою, де подається інформація про наявність пропозицій роботи або працевлаштування. Вебсайт підвищує видимість університету на ринку праці та надає інформацію співробітникам і майбутнім співробітникам. Водночас на ньому можуть бути представлені форма онлайн-заявки. У структуру онлайн-заявки можуть бути включені віртуальні структуровані інтерв'ю, анкети за інтересами, мовні тести та анкети для самооцінки компетенцій.

*Портали вакансій.* Це вебсайти, на яких розміщуються пропозиції щодо наявності вакансій, інформація про університети, цікаві посилання чи поради щодо працевлаштування. Цей метод пошуку науково-педагогічних працівників дає можливість краще поширити потреби університету та налагодити контакти між роботодавцем і кандидатом.

*Відеорезюме.* Рекламне відео кандидата, у якому він презентує себе, демонструючи свої компетентності, здібності, таланти та інші якості, які підходять для роботи. Перевага відеорезюме в тому, що роботодавці можуть з ними детальніше ознайомитися.

*Соціальні мережі.* Пошук потенційних кандидатів для задоволення внутрішніх потреб у працевлаштуванні через онлайн-соціальні мережі, які сумісні або доступні з різними технологічними платформами<sup>28</sup>.

### **Механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану**

<sup>28</sup> Monteiro I. P., Correia M. B., Goncalves C. B. R. Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 2019. Vol. 7 (2). P. 144–157. URL: <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/186/155>.

Пошук і добір персоналу є частиною процесу в управлінні людськими ресурсами. В Україні на роботу в університет приймають через відкритий конкурс<sup>29</sup>. Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив використання різних технологій приймання на роботу науково-педагогічних працівників у заклади вищої освіти<sup>30</sup>. Нині, в умовах кадрової автономії, університети можуть застосовувати інноваційні технології пошуку та приймання на роботу висококваліфікованого управлінського та академічного персоналу.

На сьогодні для пошуку і добору персоналу в бізнес-середовищі активно використовують низку технологій, а саме: гедгантинг, ексклюзивний пошук, електронний рекрутинг (Web 2.0), соціальні мережі (Web 3.0), штучний інтелект (Web 4.0) та ін., адаптація яких до застосування у сфері вищої освіти може сприяти підвищенню конкурентоздатності університету.

### **Гедгантинг (headhunting)**

Однією з технологій пошуку та добору персоналу є гедгантинг, який передбачає залучення найцінніших і найперспективніших фахівців. Можливості застосування технології гедгантингу досліджували М. Алешкевич (2019)<sup>31</sup>, О. Гарматюк, О. Чура (2016)<sup>32</sup>, С. Гармаш (2012)<sup>33</sup>, В. Костинець (2020)<sup>34</sup>, V. Coverdill, E. Fountain (2019)<sup>35</sup> та ін.

З'ясуємо сутність поняття «гедгантинг». Одні автори (Костинець, 2020<sup>36</sup>; Conop, Erineas, 2020<sup>37</sup>) визначають, що це переманювання співробітників, інші ж (Алешкевич, 2019; Гринишин, 2013; Гарматюк, Чура, 2016) наголошують, що це переманювання конкретно визначеного ексклюзивного фахівця. Ми вважаємо, що гедгантинг – це технологія пошуку та добору висококваліфікованих керівників-управлінців. А гедгантинг у сфері вищої освіти – це технологія пошуку та добору висококваліфікованих і конкурентоспроможних кандидатів на управлінські посади університету.

В. Костинець<sup>38</sup> вказує, що гедгантинг є складною і комплексною технологією, яка вимагає нестандартних ідей і використання різних інструментів, та може реалізуватися за двома напрямками:

- нетворкінг – застосовується, коли роботодавець визначився із претендентами на посади, але вважає, що не зможе провести переговори з цими кандидатами самостійно;
- прямий пошук – використовується, коли роботодавець формує перелік підприємств для пошуку відповідного фахівця<sup>39</sup>.

<sup>29</sup> Скиба Ю. Працевлаштування науково-педагогічних працівників в умовах кадрової автономії університету: вітчизняні практики. *Освітнологічний дискурс*. 2021. № 3. С. 15–31. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.32>.

<sup>30</sup> Скиба Ю. А., Гармата О. М. Особливості трудових договорів викладачів університетів: досвід Нідерландів та України. *Impact of modernity on science and practice: The VIII Internat. Sci. Conf. (Madrid, Spain, Apr. 6–7, 2021)*. 2021. P. 123–127. URL: <https://eu-conf.com/events/viii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-impact-of-modernity-on-science-and-practice/> (дата звернення: 30.03.2022).

<sup>31</sup> Алешкевич Н. Н. Инструменты коммуникации в современных технологиях рекрутинга. 2019. С. 4–11. URL : <http://e-lib.mslu.by/bitstream/edoc/5143/1/8.pdf> (дата звернення: 30.01.2022).

<sup>32</sup> Гарматюк О., Чура О. Інноваційні підходи в системі підбору персоналу. *Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 25 бер. 2016 р.). 2016. С. 27–28. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15529/2/Conf\\_2016\\_Garmatiuk\\_O-Innovative\\_approaches\\_in\\_27-28.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15529/2/Conf_2016_Garmatiuk_O-Innovative_approaches_in_27-28.pdf) (дата звернення: 16.03.2022).

<sup>33</sup> Гармаш С. В. Інновації у кадровому менеджменті. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 25 (931) С. 146–150. URL : [https://vestnik\\_NPI\\_2012\\_25\\_2\\_Harmash\\_Innovatsii.pdf](https://vestnik_NPI_2012_25_2_Harmash_Innovatsii.pdf) (дата звернення: 20.02.2022).

<sup>34</sup> Костинець В. В. Хедхантинг як технологія підбору суперкадрів в сфері туризму. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (м. Київ, 9 квіт. 2020 р.). Київ: КНУТД, 2020. С. 168–170. URL: <https://www.er.knutd.edu.ua> (дата звернення: 30.01.2022).

<sup>35</sup> Fountain C. High Tech and High Touch: Headhunting, Technology, and Economic Transformation by James E. Coverdill (review). *Social Forces*. Oxford University Press. 2019. Vol. 97, N 4. P. 1–3. URL: <https://muse.jhu.edu/article/726056> (дата звернення: 16.02.2022).

<sup>36</sup> Костинець В. В. Хедхантинг як технологія підбору суперкадрів в сфері туризму. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (м. Київ, 9 квіт. 2020 р.). Київ: КНУТД, 2020. С. 168–170. URL: <https://www.er.knutd.edu.ua> (дата звернення: 30.01.2022).

<sup>37</sup> Conop V., Erineas E. Подбор персонала. Хедхантинг: принципы и технологии. *Lucrările științifice ale Simpozionului Științific al Tinerilor Cercetători* (Chișinău, 19–20 iunie 2020). Chișinău, 2020. Ediția a XVIII-a С. 290–293. URL: [https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/889/Conop\\_V\\_Erineas\\_E\\_SIMPOZION\\_19-20\\_iunie\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/889/Conop_V_Erineas_E_SIMPOZION_19-20_iunie_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 14.01.2022).

<sup>38</sup> Костинець В. В. Хедхантинг як технологія підбору суперкадрів в сфері туризму. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (м. Київ, 9 квіт. 2020 р.). Київ: КНУТД, 2020. С. 168–170. URL: <https://www.er.knutd.edu.ua> (дата звернення: 30.01.2022).

На основі аналізу наукових джерел<sup>40,41,42</sup> ми розробили модель технології гедгантингу для застосування у сфері вищої освіти (рис. 1.1).

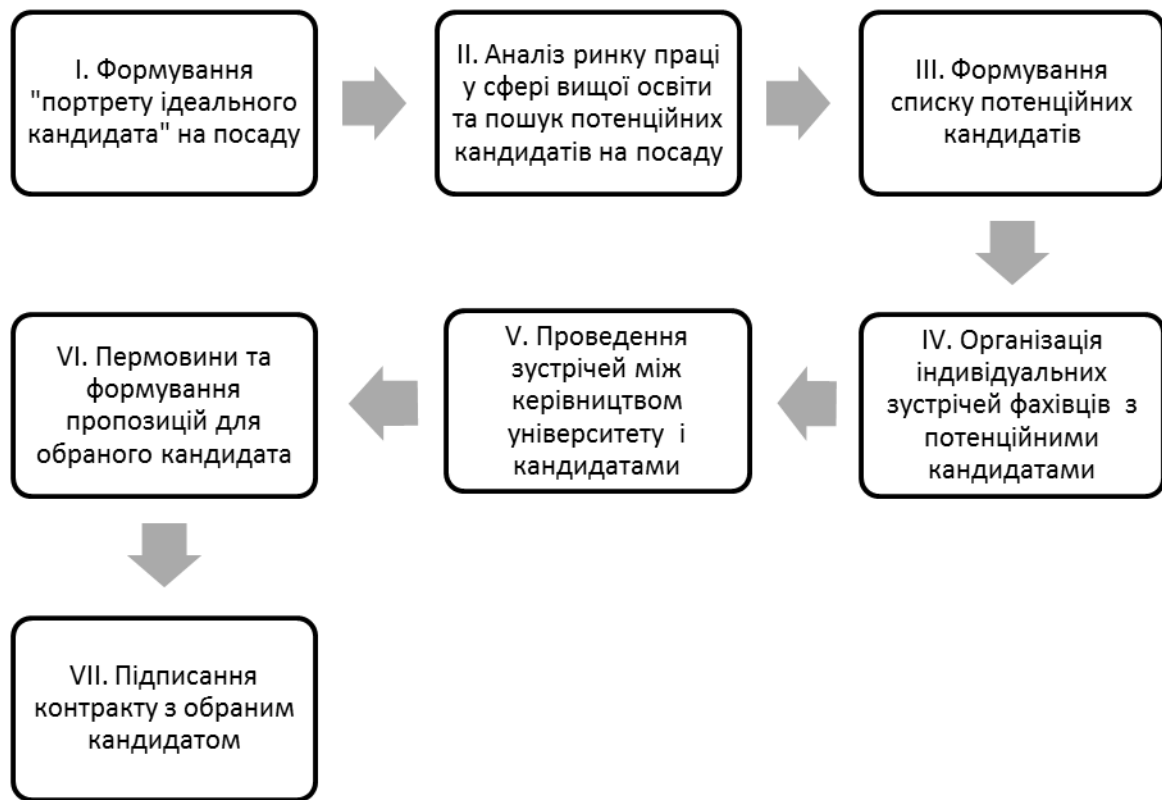


Рис. 1.1 Модель технології гедгантингу в сфері вищої освіти

Розкриємо детальніше кожен із наведених етапів технології гедгантингу для пошуку та добору кандидатів на управлінські посади університету.

Перший етап передбачає визначення потреб університету щодо управлінського персоналу та формування «портрету ідеального кандидата» на посаду. Під час зустрічі кадрової агенції або управління персоналом з керівництвом університету з'ясовуються потреби та вимоги до компетентностей претендентів на управлінські посади університету.

На другому етапі аналізується ринок праці у галузі вищої освіти, зокрема визначається перелік університетів із високим рейтингом, управлінський персонал визначених університетів та збирається повна інформація про потенційних кандидатів на посади, в тому числі вивчення шляху кар'єрного зростання та досягнень кандидатів.

На третьому етапі формуються списки кандидатів на управлінські посади відповідно до попередньо узгодженого переліку компетентностей з лідерів у галузі вищої освіти.

Четвертий етап – проведення в режимі суворої конфіденційності низки особистих зустрічей із кандидатами на управлінські посади університету. Насамперед для оптимізації переліку потенційних

<sup>39</sup> Костинець В. В. Хедхантинг як технологія підбору суперкадрів в сфері туризму. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (м. Київ, 9 квіт. 2020 р.). Київ: КНУТД, 2020. С. 168–170. URL: <https://www.er.knutd.edu.ua> (дата звернення: 30.01.2022).

<sup>40</sup> Гармаш С. В. Інновації у кадровому менеджменті. Вісник НТУ «ХПІ». 2012. № 25 (931) С. 146–150. URL : [https://vestnik\\_NPI\\_2012\\_25\\_2\\_Harmash\\_Innovatsii.pdf](https://vestnik_NPI_2012_25_2_Harmash_Innovatsii.pdf) (дата звернення: 20.02.2022).

<sup>41</sup> Костинець В. В. Хедхантинг як технологія підбору суперкадрів в сфері туризму. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (м. Київ, 9 квіт. 2020 р.). Київ: КНУТД, 2020. С. 168–170. URL: <https://www.er.knutd.edu.ua> (дата звернення: 30.01.2022).

<sup>42</sup> Conor V., Erineas E. Подбор персонала. Хедхантинг: принципы и технологии. *Lucrările științifice ale Simpozionului Științific al Tinerilor Cercetători* (Chișinău, 19–20 iunie 2020). Chișinău, 2020. Ediția a XVIII-a С. 290–293. URL: [https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/889/Conop\\_V\\_Erineas\\_E\\_SIMPOZION\\_19-20\\_iunie\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/889/Conop_V_Erineas_E_SIMPOZION_19-20_iunie_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 14.01.2022).

кандидатів на управлінські посади, які найкраще відповідають сформованому «портрету ідеального кандидата» за критеріями, визначеними керівництвом університету. Після завершення пошуку керівництву університету подається аналітичний звіт про кандидата (інформація про сильні й слабкі сторони та рекомендація відповідності встановленим вимогам).

П'ятий етап – організація зустрічі між керівництвом університету та кандидатами на управлінські посади. Під час зустрічі керівництво університету має можливість познайомитися з кандидатами, з'ясувати досвід, рівень професійної компетентності й отримати додаткову інформацію, якої немає у підготовлених матеріалах. У таких зустрічах переважно беруть участь начальник відділу управління людськими ресурсами університету (відділу кадрів) та інші HR-спеціалісти.

Шостий етап – перемовини та формування пропозицій для обраного кандидата. Керівництво університету обговорює з претендентом на управлінську посаду умови роботи, заробітну плату, визначаються дескриптори оцінювання ефективності роботи тощо.

Сьомий етап – завершальний, на якому підписується контракт із обраним кандидатом. Після підписання контракту фахівець приступає до виконання своїх професійних обов'язків.

Запропонована модель технології має суттєві переваги під час добору управлінського персоналу університету порівняно з відкритим конкурсом, а саме, існує висока ймовірність добору висококваліфікованого фахівця.

### ***Ексклюзивний пошук (executive search)***

Поняття «executive search» перекладається як «пошук людей, які приймають рішення». Проте з часом воно набуло дещо іншого змісту й асоціюється з послугою «цілеспрямований пошук керівників, унікальних спеціалістів». Провівши дефініційний аналіз поняття «ексклюзивний пошук» ми встановили, що одні автори (С. Капітанов) розглядають його як прямий цілеспрямований пошук і залучення управлінців вищої ланки, інші (М. Алешкевич, V. Conor, E. Erineac) – добір топменеджерів, а також унікальних фахівців. С. Гармаш розглядає «executive search» як «...лише один з етапів багатокомпонентного циклу діяльності команди консультантів з якісного пошуку, добору та переманювання фахівців»<sup>43</sup>. Вважаємо, що ексклюзивний пошук – це технологія залучення фахівців, що володіють унікальними компетентностями. На нашу думку, ексклюзивний пошук у сфері вищої освіти – це технологія залучення університетом із зовнішнього середовища конкретного науково-педагогічного працівника, який володіє унікальними компетентностями, технологіями, методиками або методами викладання і навчання та не зацікавлений у пошуку нової роботи.

Ексклюзивний пошук – це складна і тривала технологія пошуку унікальних фахівців, яких не можна залучити через розміщення рекламних оголошень, оскільки їх діяльність високо цінують за основним місцем роботи, тому вони, як правило, не зацікавлені в пошуку нової роботи. Ця технологія є системною, багатокомпонентною і багатоетапною щодо добору кандидатів та водночас доволі ефективною. Вона включає в себе сукупність послідовних, взаємопов'язаних операцій і процедур (рис. 1.2).

---

<sup>43</sup> Гармаш С. В. Інновації у кадровому менеджменті. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 25 (931) С. 146–150. URL : [https://vestnik\\_HPI\\_2012\\_25\\_2\\_Harmash\\_Innovatsii.pdf](https://vestnik_HPI_2012_25_2_Harmash_Innovatsii.pdf) (дата звернення: 20.02.2022).



Рис. 1.2 Модель технології ексклюзивного пошуку в сфері вищої освіти

Проаналізуємо виокремлені етапи технології ексклюзивного пошуку.

На першому етапі, попередніх консультацій з роботодавцем щодо претендента на посаду, визначають потреби і вимоги закладу вищої освіти до компетентностей, якими має володіти претендент.

На другому етапі здійснюється глибокий аналіз діяльності, кар'єрного просування та досягнень потенційного кандидата із застосуванням різних джерел інформації.

Етап «вербування» потенційного працівника передбачає низку особистих зустрічей із кандидатами на посаду на умовах конфіденційності.

На четвертому етапі відбувається узгодження організаційних моментів щодо зустрічі керівництва університету з кандидатами.

На етапі проведення співбесіди керівництвом університету з кандидатом відбувається особисте знайомство з кандидатом, роботодавець має можливість отримати додаткову інформацію, якої немає у підготовлених матеріалах про претендента.

Шостий етап передбачає формування роботодавцем пропозиції для обраного кандидата. Керівництво університету обговорює з кандидатом на посаду умови роботи, заробітну плату, умови винагороди і стимулювання, визначаються дескриптори оцінювання ефективності роботи кандидата тощо.

На завершальному етапі відбувається завершення переговорів та безпосереднє укладення контракту. Після підписання контракту науково-педагогічний працівник приступає до виконання своїх професійних обов'язків.

Як зазначає М. Алешкевич, «у проєкті executive search працює група консультантів з галузевими експертами, що дозволяє забезпечити точність і оперативність найму будь-якої складності для вирішення поставленої задачі, і це за своєю сутністю повністю відповідає вимогам замовника, максимально економлячи їхній час»<sup>44</sup>.

На нашу думку, реалізація технології ексклюзивного пошуку у сфері вищої освіти передбачає прямий пошук і залучення науково-педагогічних працівників з унікальними компетентностями, яких неможливо знайти за допомогою відкритого конкурсу чи інших технологій рекрутингу.

<sup>44</sup> Алешкевич Н. Н. Инструменты коммуникации в современных технологиях рекрутинга. 2019. С. 4–11. URL : <http://e-lib.mslu.by/bitstream/edoc/5143/1/8.pdf> (дата звернення: 30.01.2022).

### **Електронний рекрутинг (E-Recruiting)**

Питання добору та відбору персоналу із застосування електронного рекрутингу (далі – е-рекрутинг) досліджували R. Henning (2020)<sup>45</sup>, T. Wirtky et al. (2014)<sup>46</sup>, C. Fountain (2019)<sup>47</sup> та ін.

У наукових джерелах існують різні трактування поняття «е-рекрутинг». Е-рекрутинг – процес відбору персоналу через нові цифрові платформи та Інтернет<sup>48</sup>. Е-рекрутинг – процес найму, який використовує Інтернет у поєднанні з традиційним процесом. Е-рекрутинг – процес двостороннього зв'язку, з підтримкою Інтернету, що не залежить від часу й простору та є доступною і поширеною системою як для шукувачів роботи, так і для роботодавців<sup>49</sup>. Е-рекрутинг (Web 2.0) – пошук і найм працівників через Інтернет, що дає змогу набирати, зв'язуватися, оцінювати, відбирати та проводити дистанційні співбесіди з кандидатами на вакантні посади.

Ці визначення припускають подвійність терміна «е-рекрутинг». Він може одночасно сприйматися як використання джерела найму в Інтернеті, так і технологія підбору персоналу.

Нині е-рекрутинг набуває значного поширення. Е-рекрутинг змінює традиційний процес і створює умови для спільного процесу наймання, що не залежить від часу та простору.

Д. Каур і Р. Каур<sup>50</sup> емпірично довели, що електронна передача з вуст в уста (eWOM) значно впливає на сприйняту корисність (PU), сприйняту простоту використання (PEOU) і ставлення. Оскільки PU та ставлення повністю опосередковують зв'язок між eWOM та поведінковими намірами шукачів роботи щодо електронного набору.<sup>51</sup>

В. Капеллі, розглядаючи нові технології та стратегії підбору персоналу компаній, встановив, що процес пошуку та наймання персоналу складається з трьох основних етапів: залучення, добір і встановлення контакту з кандидатами. Перший етап передбачає відповідне оформлення вебсторінок з використанням електронної мережі для просування, а також відстеження потенційних кандидатів в Інтернеті та онлайн базах даних. Другий етап – добір кандидатів за допомогою складних онлайн тестів. На третьому етапі контакт з кандидатами і комунікація здійснюється автоматизованими інструментами з підбору персоналу (цит. за<sup>52</sup>).

У праці С. Fountain<sup>53</sup> представлено результати дослідження застосування нових інформаційних технологій, зокрема, електронну пошту, програмне забезпечення з пошуку людських ресурсів, онлайн-ринки вакансій для процесу найму працівників. На думку авторів, підвищенню ефективності пошуку фахівців із використанням е-рекрутингу суттєво впливають такі чинники, як висока естетичність вебсайту, інтуїтивне розуміння інтерфейсу, чіткість, зрозумілість та конкретність поданої інформація, висока взаємодія між кандидатами та роботодавцями<sup>54</sup>.

13

<sup>45</sup> Henning R. E-Recruiting und Headhunting im digitalen Zeitalter. *Berliner*. 2020. 44 p. URL: <https://elibrary.bwv-verlag.de/book/99.105025/9783830542438>.

<sup>46</sup> Wirtky T., Laumer S., Eckhardt A., Weitzel T. On the Untapped Value of e-HRM: A Literature Review. *Communications of the Association for Information Systems*. 2016. Vol. 38. P. URL: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol38/iss1/2/>

<sup>47</sup> Fountain C. High Tech and High Touch: Headhunting, Technology, and Economic Transformation by James E. Coverdill (review). *Social Forces. Oxford University Press*. 2019. Vol. 97, N 4. P. 1–3. URL: <https://muse.jhu.edu/article/726056> (дата звернення: 16.02.2022).

<sup>48</sup> Rodríguez-Sánchez J.-L., Montero-Navarro A., Gallego-Losada R. The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources. *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (20). P. 57–85. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5785>.

<sup>49</sup> Rodríguez-Sánchez J.-L., Montero-Navarro A., Gallego-Losada R. The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources. *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (20). P. 57–85. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5785>.

<sup>50</sup> Каур Д., Каур Р. Впливає на електронну передачу з уст в уста електронний набір усиновлення? Аналіз посередництва з використанням підходу PLS-SEM квітень 2022 рік (Ранній доступ)

<sup>51</sup> Каур Д., Каур Р. Впливає на електронну передачу з уст в уста електронний набір усиновлення? Аналіз посередництва з використанням підходу PLS-SEM квітень 2022 рік (Ранній доступ)

<sup>52</sup> Rodríguez-Sánchez J.-L., Montero-Navarro A., Gallego-Losada R. The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources. *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (20). P. 57–85. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5785>.

<sup>53</sup> Fountain C. High Tech and High Touch: Headhunting, Technology, and Economic Transformation by James E. Coverdill (review). *Social Forces. Oxford University Press*. 2019. Vol. 97, N 4. P. 1–3. URL: <https://muse.jhu.edu/article/726056> (дата звернення: 16.02.2022).

<sup>54</sup> Chen J. F., Warden C. A., Liou J.-W. Effects of E-recruitment Interface Attributes on the Attractiveness of Taiwanese Job Seekers. *Innovative Technologies and Learning: Internat. Conf. on Innovative Technologies and Learning (LNISA)*. 2021. Vol. 13117. P. 303–309. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-91540-7\\_32](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-91540-7_32).

L. Alsaghir et al.<sup>55</sup> довели доцільність використання комбінації кількох електронних каналів, які доповнюють один одного, полегшують та підвищують ефективність процесу пошуку та добору персоналу, просуваючи імідж компанії<sup>56</sup>.

У праці А. В. Holm<sup>57</sup> обґрунтовано зміни у дизайні електронного найму персоналу та представлено методи й інструменти використання на різних етапах найму для підвищення ефективності цього процесу. Основною зміною у дизайні процесу добору персоналу на основі е-рекрутингу порівняно із традиційним є зміна в організаційному процесі, послідовності завдань й підзавдань. На відміну від традиційного процесу наймання, завдання спілкування з претендентами й обробка вхідних заявок виконується одночасно із завданням залучення претендентів, що передбачає суттєві зміни у структурі процесу добору.

Використання вищезазначеної технології дає змогу розпочати спілкування з поточними заявниками одночасно із розміщенням оголошень про вакансії і триває протягом усього процесу наймання. Крім очевидної економії часу на процес наймання підзавдання інформування заявників про результати попереднього відбору перетворено на інформування про хід розгляду їхніх заявок. Разом з тим підзавдання попередньої перевірки вхідних заявок розпочинається після розміщення оголошення в Інтернеті. Завдання спілкування з кандидатами, яке «пов'язує» кілька завдань і підзавдань, здійснюється практично протягом усього процесу наймання<sup>58</sup>.

На основі аналізу наукової праці І. Р. Monteiro et al.<sup>59</sup> ми розробили модель е-рекрутингу для сфери вищої освіти (рис. 1.3). Вона ґрунтується на припущенні, що університет є складною соціальною системою, яка складається з взаємопов'язаних і саморегульованих підсистем, зокрема організаційної, а саме, завдання, технологія, люди і структура.



<sup>55</sup> Alsaghir L., Abdallah N., Bazan S. B. Optimizing Recruitment Online: The Critical Importance of Using the Right Channels. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*. 2020. Vol. 16, is. 4. P. 18–33. DOI: 10.4018/IJEER.2020100102 <https://www.igi-global.com/gateway/article/264464>.

<sup>56</sup> Alsaghir L., Abdallah N., Bazan S. B. Optimizing Recruitment Online: The Critical Importance of Using the Right Channels. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*. 2020. Vol. 16, is. 4. P. 18–33. DOI: 10.4018/IJEER.2020100102 <https://www.igi-global.com/gateway/article/264464>.

<sup>57</sup> Holm A. B. E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 2012. Vol. 26, is. 3. P. 241–259. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/239700221202600303>, <https://doi.org/10.1177/239700221202600303>.

<sup>58</sup> Holm A. B. E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 2012. Vol. 26, is. 3. P. 241–259. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/239700221202600303>, <https://doi.org/10.1177/239700221202600303>.

<sup>59</sup> Monteiro I. P., Correia M. B., Goncalves C. B. R. Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 2019. Vol. 7 (2). P. 144–157. URL: <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/186/155>.

### Рис. 1.3 Модель технології е-рекрутингу у сфері вищої освіти

Коротко охарактеризуємо виокремлені складові моделі.

Розроблення стратегії брендингу роботодавця передбачає розроблення низки заздалегідь спланованих і пов'язаних між собою заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу роботодавця, підтримку та підвищення його позицій на ринку у сфері вищої освіти. Такий підхід стимулюватиме інтерес талановитих людей до роботи в університеті та сприятиме залученню найкращих людських ресурсів.

Створення спільнот у соціальних мережах важливе для того, щоб університет мав високу видимість. Наявність на різних цифрових платформах, створення профілів тих, хто приносить більший престиж і робить університет відомим, а також пов'язаний з сектором освіти, дасть університету можливість досягти глобального поширення.

Автоматизація процесу за допомогою онлайн-інструментів дає змогу швидше та дешевше поширювати пропозиції про наявність вакансій та працевлаштування. Вся комунікація з кандидатами в компаніях-кейсах реєструється в системі е-рекрутингу. Трудомісткі завдання сортування й обробки заявки та спілкування з кандидатами автоматизовано за допомогою системи електронного підбору персоналу. Системи електронного набору персоналу можна запрограмувати на відбір і оцінку претендентів. Завдання із залучення абітурієнтів, обробки заяв і комунікація з кандидатами здійснюється паралельно. Крім того, автоматично фільтруються кандидати, які не відповідають якостям вакантної посади. Це полегшує виявлення та добір висококваліфікованих фахівців, надаючи доступ до найкращих доступних людських ресурсів. Автоматизація, оптимізація та використання цифрових інструментів є основою, на якій ґрунтується електронний пошук і добір.

Значну роль під час е-рекрутингу відіграє розгляд рекламного відео кандидата. Він може записати відеореферат, щоб показати свої здібності, таланти та інші особисті якості, які відповідають вимогам, необхідним для здійснення професійної діяльності. Використання соціальних мереж для вивчення кар'єри, досягнень, потенціалу та особистісних якостей на етапі підбору персоналу є успішною бізнес-стратегією, оскільки вона підвищує імідж компанії, одночасно полегшуючи подальші дії та забезпечуючи об'єднуючий ефект для користувачів<sup>60</sup>. Застосування відеореферату, з одного боку, дає можливість роботодавцю детальніше ознайомитися з кандидатом, з іншого – підвищує його шанси на працевлаштування.

Перемовини та укладання контракту з обраним кандидатом. Керівництво університету обговорює з претендентом умови роботи, заробітну плату, визначаються дескриптори оцінювання ефективності роботи тощо та підписується контракт з обраним кандидатом. Після підписання контракту фахівець приступає до виконання своїх професійних обов'язків.

Перевагами запровадження електронного набору та відбору є те, що вся комунікація з кандидатами реєструється в університетах у системі е-рекрутингу. Трудомісткі завдання сортування, оброблення заявок та спілкування з кандидатами автоматизовано за допомогою системи електронного добору персоналу. Системи електронного добору персоналу можна запрограмувати на відбір і оцінювання претендентів. Завдання із пошуку кандидатів, оброблення заяв і комунікація з кандидатами може відбуватися паралельно. Це полегшує пошук та добір висококваліфікованих фахівців та робить ефективнішим процес залучення цінних людських ресурсів.

#### **Соціальні мережі (Social Networks Web 3.0)**

На сьогодні понад половина людей усього світу, близько 4,2 млрд, користується Інтернетом, із них 3,48 млрд є активними користувачами соціальних мереж. Це означає, що 81 % користувачів Інтернету користуються соціальними мережами<sup>61</sup>. З урахуванням того, що більше половини користувачів соціальних мереж є молоді, стає зрозуміло, який потенціал є в соціальних мережах. Все це дає підстави стверджувати, що соціальні медіа можуть бути одним із ключових засобів як для пошуку, так і для добору потенційних кандидатів.

Пошук, добір та оцінювання потенційних кандидатів на вакантні посади для задоволення своїх внутрішніх потреб у працевлаштуванні через онлайн-соціальні мережі, які сумісні або доступні з різних

<sup>60</sup> Monteiro I. P., Correia M. B., Goncalves C. B. R. Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 2019. Vol. 7 (2). P. 144–157. URL: <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/186/155>.

<sup>61</sup> Monteiro I. P., Correia M. B., Goncalves C. B. R. Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 2019. Vol. 7 (2). P. 144–157. URL: <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/186/155>.



технологічних платформ, називають е-рекрутинг – Web 3.0. Соціальні мережі, з одного боку, є засобом, що дає можливість знайти претендента, з іншого – джерелом, оскільки дають змогу найняти кандидата<sup>62</sup>. Соціальні мережі допомагають роботодавцю зробити висновки не лише про кваліфікацію, професійні досягнення та кар'єрне зростання, а й інтереси і поведінку потенційного працівника у вільний від роботи час. Крім облікових записів у професійних мережах, таких як Xing або LinkedIn, користувачі соціальних мереж мають профілі у медіа, що орієнтовані на дозвілля, зокрема Facebook, Instagram або Twitter. Шукачі роботи повинні мати добру репутацію. Обидва типи мереж допомагають досліджувати потенціал кандидата та більш особисту реальність.

Нині сайти соціальних мереж надають утиліти, покликані допомогти компаніям набирати потрібний персонал. Враховуючи вплив соціальних мереж на е-рекрутинг, A. Waheed et al. дослідили роль різних якостей сайтів соціальних мереж (легка навігація, безпечний процес, емінантність, привабливість кандидата та експедиція мережі) на ефективність е-рекрутингу<sup>63</sup>. На думку авторів, ефективність е-рекрутингу значно залежить від якості сайтів соціальних мереж.

Аналіз наукових джерел з досліджуваної проблеми дав можливість розробити модель технології соціальних мереж у сфері вищої освіти (рис.1.4).

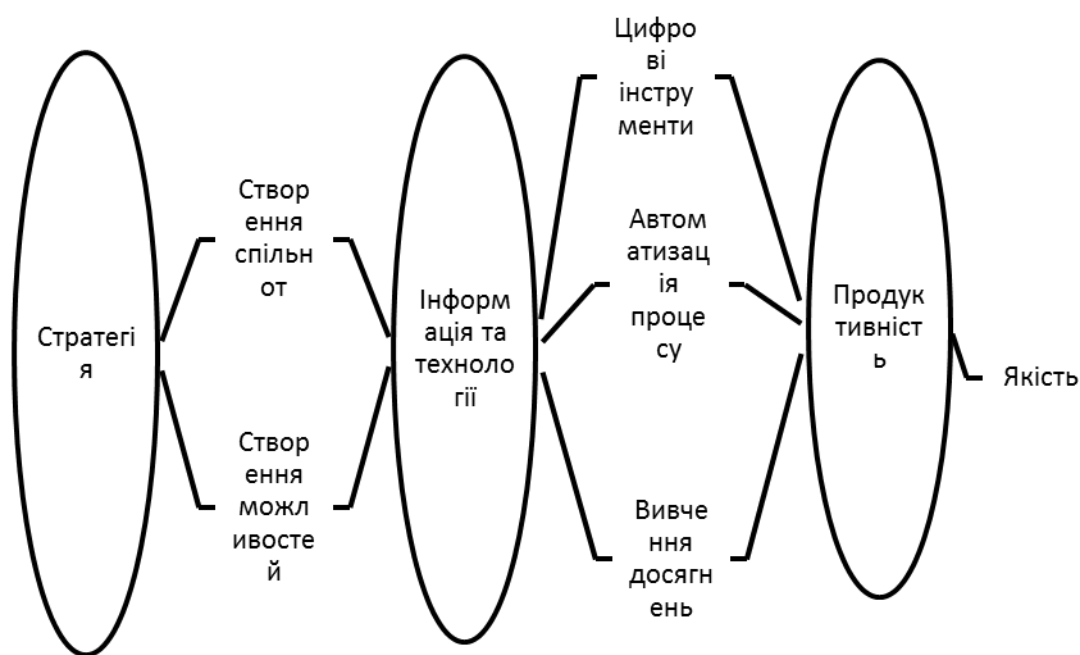


Рис. 1.4 Модель використання соціальних мереж у сфері вищої освіти

Коротко охарактеризуємо виокремлені складові моделі.

Стратегія – спосіб дій організації пошуку та добору претендентів на посади науково-педагогічних працівників протягом тривалого часу.

<sup>62</sup> Monteiro I. P., Correia M. B., Goncalves C. B. R. Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 2019. Vol. 7 (2). P. 144–157. URL: <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/186/155>.

<sup>63</sup> Waheed A., Xiaoming M., Waheed S., Ahmad N. The Role of Social Networking Sites in Effective E-recruitment; A Study of Telecom Sector in Context of Pakistan. *Ksii transactions on internet and information systems*. 2019. Vol. 13, N 8. P. 3842–3861. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO201926358473556.pdf>.

Створення спільнот через соціальні мережі стимулює інтерес талановитих людей до роботи в університеті й створює нові можливості для університету знайти висококompетентного фахівця, а для кандидата отримати бажану роботу у престижному університеті з гідною заробітною платою.

Інформація та технології – автоматизація процесу за допомогою онлайн-інструментів допомагає швидше та дешевше поширювати пропозиції про наявність вакансій та працевлаштування. Систему електронного набору персоналу можна запрограмувати на пошук, добір і оцінювання претендентів. Трудомісткі завдання сортування та оброблення заявок і спілкування з кандидатами може здійснюватися автоматизовано за допомогою системи електронного набору персоналу.

Продуктивність використання соціальних мереж для вивчення кар'єри, досягнень, потенціалу та особистісних якостей на етапі набору персоналу є успішною бізнес-стратегією. Люди, які шукають роботу, повинні мати добру репутацію в Інтернеті, оскільки роботодавець досліджує як особисті, так і професійні соціальні мережі, які доповнюють одна одну. Обидва типи мереж допомагають досліджувати потенціал кандидата для роботи та його більш особисту реальність. Найпопулярнішими соціальними мережами, які найчастіше використовуються для захоплення талантів, є LinkedIn, Xing, Twitter, Facebook, Hi5, Dejaboo.

Якість. Автоматизована система набору кандидатів підвищує ефективність виявлення та добір висококваліфікованих фахівців, надаючи доступ до найкращих людських ресурсів. Після набору кандидата керівництво здійснює перемовини та формує для нього пропозиції. Після підписання контракту фахівець приступає до виконання своїх професійних обов'язків.

Соціальні мережі є засобом для досягнення мети, оскільки вони допомагають знайти претендента, та джерелом, так як дають можливість залучити кандидатів<sup>64</sup>. Перевагами соціальних мереж під час пошуку і набору кандидатів на посади є економія часу і розширення простору, можливість всебічного вивчення кар'єрного зростання претендента, його досягнень та особистісних якостей.

### **Штучний інтелект (Artificial Intelligence – Web 4.0)**

Пошук персоналу із застосуванням штучного інтелекту є поширеною технологією у бізнес-середовищі. За прогнозами фахівців, штучний інтелект, на ринку праці, протягом наступних 10 років зможе замінити 16 % робочих місць у сфері управління персоналом<sup>65</sup>. Штучний інтелект може допомогти HR-менеджерам ефективніше виконувати пошук і добір найталановитіших фахівців для університету.

Використання штучного інтелекту насамперед пов'язано з можливістю застосування роботодавцем онлайн-бази, яка створює *більший пул* претендентів. Процес набору кандидатів на співбесіду за допомогою технологій штучного інтелекту, з одного боку, стає швидшим та ефективнішим, з іншого – революціонують відносини між заявником і роботодавцем (Reilly, 2018).

Електронний рекрутинг є новим і поліморфним явищем, яке починається з ідентифікації кандидатів у соціальних мережах, продовжується через гейміфікацію набору та співбесіди з чат-ботами і закінчується встановленням відповідності між кандидатом і роботою за допомогою штучного інтелекту. Ці технології особливо корисні для соціальних компаній, що прагнуть залучити не лише кваліфікованих людей, а передусім працівників з поведінкою та цінностями, які відповідають їхній місії. Використання штучного інтелекту для пошуку і набору науково-педагогічних працівників передбачає аналіз, порівняння та комбінування кількох технологій, призначених для найму: 1) соціальна мережа з LinkedIn; 2) MOOC з Udacity; 3) ділова гра «Розкриття від L'Oréal»; 4) чат-бот Ari від TextRecruit; 5) система аналізу даних зіставлення з Randstad.tech..

Пошук і добір персоналу за допомогою штучного інтелекту передбачає реалізацію таких етапів:

- 1) ідентифікація кандидатів у соціальних мережах;
- 2) гейміфікація пошуку;
- 3) співбесіда кандидата з чат-ботом;
- 4) автоматизована обробка електронних матеріалів претендентів;
- 5) автоматизація завдань за допомогою онлайн-інструментів;

<sup>64</sup> Monteiro I. P., Correia M. B., Goncalves C. B. R. Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 2019. Vol. 7 (2). P. 144–157. URL: <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/186/155>.

<sup>65</sup> Forbes Coaches Council. 10 Ways Artificial Intelligence Will Change Recruitment Practices. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/08/10/10-ways-artificialintelligence-will-change-recruitment-practices/>

- б) перевірка наданих претендентами відомостей через відкриті бази даних;
- 7) використання штучного інтелекту для проведення онлайн-інтерв'ю з претендентом на посаду в режимі реального часу;
- 8) встановлення штучним інтелектом відповідності між кандидатом і пропонованою роботою та прийняття рішення.

На першому етапі штучний інтелект обробляє подані претендентами на посаду електронні матеріали. Процес підбору персоналу не обмежується місцевими заявниками, на посади можуть претендувати міжнародні фахівці. Застосування штучного інтелекту під час підбору персоналу полегшує перевірку величезних даних програми, заощаджує час на виконання цієї роботи та підвищує ефективність процесу. Водночас сприяє подоланню чинника людської упередженості.

На другому етапі встановлюються певні характеристики, або фільтри, відповідно до вимог роботодавця з метою обмеження кількості претендентів на вакантні посади. Виконання штучним інтелектом такої роботи сприяє зменшенню витрат часу.

На третьому етапі штучний інтелект перевіряє надані претендентами відомості через відкриті бази даних, що заощаджує час та людські ресурси.

На четвертому етапі штучний інтелект проводить із претендентом на посаду онлайн-інтерв'ю в режимі реального часу. На сьогодні використання Інтернету дає можливість провести інтерв'ю з претендентами на посаду в будь-який час і в будь-якому місці без географічних обмежень, що заощаджує час і гроші. Інструменти штучного інтелекту можуть аналізувати мовний шаблон тіла та вираз обличчя під час відеоінтерв'ю. Це може полегшити процес найму коли кандидат стане розкутішим, а також інтерв'юер має змогу проаналізувати записи інтерв'ю пізніше, що сприяє точнішому та ефективнішому прийняттю рішень<sup>66</sup>.

Перевагами використання штучного інтелекту для пошуку і добору персоналу є зменшення витрат часу на виконання цієї роботи, підвищення ефективності процесу, зменшення навантаження на співробітників служби управління персоналом, подолання чинника людської упередженості та заощадження коштів, як роботодавця, так і претендента на посаду.

Проте є й недоліки застосування штучного інтелекту під час пошуку і добору персоналу: для об'єктивної оцінки кандидата необхідна величезна кількість даних; питання невизначеності прийняття рішень, оскільки це в основному спирається на дані, а не на людський підхід; може «навчитися» дублювати рішення про упередженість людини в майбутньому; скептицизм під час особистих інтерв'ю у процесі проведення відеоінтерв'ю з використанням штучного інтелекту<sup>67</sup>.

## Висновки

1. Аналіз нормативно-правових актів і наукових джерел засвідчив необхідність теоретичного узагальнення та розроблення удосконалених механізмів щодо розвитку потенціалу викладачів університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану.

2. Обґрунтовано поняття «гедгантинг у вищій освіті» та «ексклюзивний пошук у сфері вищої освіти», які у наукових джерелах не визначені. На основі проведеного дефініційного аналізу запропоновано їх визначення. «Гедгантинг у сфері вищої освіти» – це технологія пошуку та добір висококваліфікованих і конкурентоспроможних кандидатів на управлінські посади університету. «Ексклюзивний пошук у сфері вищої освіти» – це технологія залучення до діяльності у закладі вищої освіти чи науковій установі конкретного науково-педагогічного працівника, який володіє унікальними компетентностями, технологіями, методами тощо.

3. Визначено основні принципи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії, а саме: оперативність пошуку, об'єктивність, ексклюзивність, конфіденційність, інформативність, гарантованість, автоматизація, адаптивність, інноваційність.

<sup>66</sup> Wan Mohd Rusydan Wan Ibrahim, Roshidi Hassan. Recruitment Trends in the Era of Industry 4.0 Using Artificial Intelligence: Pro and Cons. *Asian Journal of Research in Business and Management*. 2019. Vol. 1, N 1. P. 16–21. URL: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajrbm/article/view/6604> (дата звернення: 30.01.2022).

<sup>67</sup> Wan Mohd Rusydan Wan Ibrahim, Roshidi Hassan. Recruitment Trends in the Era of Industry 4.0 Using Artificial Intelligence: Pro and Cons. *Asian Journal of Research in Business and Management*. 2019. Vol. 1, N 1. P. 16–21. URL: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajrbm/article/view/6604> (дата звернення: 30.01.2022).

- Оперативність пошуку – правильне і швидке виконання поставленого завдання з пошуку та добору науково-педагогічного працівника.
- Об'єктивність – підготовка об'єктивної та точної інформації про кандидата (без спотворень та суб'єктивних думок) на посаду в університеті.
- Ексклюзивність – індивідуальний підхід до кожного претендента на посаду в університеті.
- Конфіденційність – дотримання балансу між поінформованістю роботодавця про претендента і ознайомлення кандидата з інформацією про роботодавця та не розголошення умов переходу науково-педагогічного працівника в університет.
- Інформативність – підтримання постійних контактів з адміністрацією університету на всіх стадіях пошуку.
- Гарантованість – пошук претендента на посаду відповідно до визначених адміністрацією університету компетентностей.
- Автоматизація – використання сучасних інструментів для процесів пошуку та добору науково-педагогічних працівників.
- Адаптивність – можливість оперативно реагувати на тенденції, що відбуваються на ринку праці у галузі вищої освіти.
- Інноваційність – впровадження нових механізмів пошуку та добору науково-педагогічних працівників.

4. Виокремлено інноваційні механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії, а саме: гедгантинг, ексклюзивний пошук, електронний рекрутинг, соціальні мережі, визначено їх переваги й недоліки.

5. Розроблено чотири моделі технології пошуку та добору науково-педагогічних працівників університетів у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану, а також етапи їх реалізації.

#### Список літератури

19

Автономія та врядування у вищій освіті: монографія / за ред. В. І. Лугового, Ж. В. Таланової. Київ: ІВО НАПН, 2015. 192 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Avtonomiya-ta-vryaduv-VO\\_monogr\\_IVO-2015-192p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Avtonomiya-ta-vryaduv-VO_monogr_IVO-2015-192p_avtors-kolektiv.pdf) (дата звернення: 25.07.2021).

Алешкевич Н. Н. Инструменты коммуникации в современных технологиях рекрутинга. 2019. С. 4–11. URL : <http://e-lib.mslu.by/bitstream/edoc/5143/1/8.pdf> (дата звернення: 30.01.2022).

Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Скиба та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. 121 с.

Біліченко С. П. Вплив світових тенденцій на формування людського капіталу та системи освіти України. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 30–31 бер. 2020 р.). 2020. С. 547–552. URL: [https://conf-nmetau\\_accounting\\_2020.pdf](https://conf-nmetau_accounting_2020.pdf) (дата звернення: 12.02.2022).

Верденхофа О., Каленюк І., Цимбал Л. Параметри та моделі автономії університетів. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1 (28). С. 109–127. URL: <http://journals.uran.ua/jiepr/article/view/169411>.

Власюк О., Дараган Т. Стан впровадження організаційної автономії у вітчизняних закладах вищої освіти. *Освітологічний дискурс*. 2021. № 2 (33). С. 60–76. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.2.5>.

Гарматюк О., Чура О. Інноваційні підходи в системі підбору персоналу. *Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 25 бер. 2016 р.). 2016. С. 27–28. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15529/2/Conf\\_2016\\_Garmatiuk\\_O-Innovative\\_approaches\\_in\\_27-28.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15529/2/Conf_2016_Garmatiuk_O-Innovative_approaches_in_27-28.pdf) (дата звернення: 16.03.2022).

Гармаш С. В. Інновації у кадровому менеджменті. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 25 (931) С. 146–150. URL : [https://vestnik\\_HPI\\_2012\\_25\\_2\\_Harmash\\_Innovatsii.pdf](https://vestnik_HPI_2012_25_2_Harmash_Innovatsii.pdf) (дата звернення: 20.02.2022).

Гринишин М. Headhunting и Executive search. В чем разница? 2013. URL: <https://www.education.ua/blog/12686/> (дата звернення: 14.02.2022).

Давидова Н. О., Менджул М. В. Цивільно-правові відносини між викладачем та закладом освіти. *Журнал східноєвропейського права*. 2020. № 80. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4653268>.

Казакова Т. С. Формування професійної кар'єри персоналу у закладах вищої освіти: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2019. 235 с.

Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти. Київ: ІВО НАПН, 2016. 44 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok\\_lidersk\\_potencialu\\_Universitets\\_Kalashnikova.S\\_2016\\_46c.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets_Kalashnikova.S_2016_46c.pdf) (дата звернення: 23.07.2021).

Каур Д., Каур Р. Впливає на електронну передачу з уст в уста електронний набір усиновлення? Аналіз посередництва з використанням підходу PLS-SEM квітень 2022 рік (Ранній доступ)

Комюніке «Забезпечення зростання та створення робочих місць – порядок денний з питань модернізації системи вищої освіти європейських країн» 2011.

Костинець В. В. Хедхантинг як технологія підбору суперкадрів в сфері туризму. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (м. Київ, 9 квіт. 2020 р.). Київ: КНУТД, 2020. С. 168–170. URL: <https://www.er.knutd.edu.ua> (дата звернення: 30.01.2022).

Луговий В. І., Калашнікова С. А., Слюсаренко О. М., Таланова Ж. В. Автономія та лідерство в Європейському просторі вищої освіти. *Вища освіта України*. 2014. № 1. С. 14–20.

Мельник С. В. Колективно-договірне регулювання соціально-трудова відносин в університетах як автономних інституціях сектору не фінансової корпорації. *Освітня аналітика України*. 2019. № 3 (7). С. 42–56.

Механізми розширення фінансової автономії закладів вищої освіти України: монографія / Ю. Вітренко та ін.; за заг. ред. Ю. Вітренка. Київ: ІВО НАПН, 2020. 240 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Mekhanizmu-fin-avtonomii-zVO-Ua\\_mon\\_IVO-2020-240p\\_avtors-kollektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Mekhanizmu-fin-avtonomii-zVO-Ua_mon_IVO-2020-240p_avtors-kollektiv.pdf) (дата звернення: 26.07.2021).

Про вищу освіту: Закон України. *Законодавство України*: база даних / Верховна Рада України. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F#w1\\_8](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F#w1_8).

Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. *Законодавство України*: база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.

Римське Міністерське Комюніке (ЄПВО). Переклад матеріалів Міністерської конференції з питань розвитку Болонського процесу / Erasmus+ Office in Ukraine (м. Рим, 19 лист. 2020, on-line). URL: <https://erasmusplus.org.ua/novyny/3131-bologna-conference-in-rome-19-nov-2020.html>.

Скиба Ю. Працевлаштування науково-педагогічних працівників в умовах кадрової автономії університету: вітчизняні практики. *Освітологічний дискурс*. 2021. № 3. С. 15–31. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.32>.

Скиба Ю. А., Гармата О. М. Особливості трудових договорів викладачів університетів: досвід Нідерландів та України. *Impact of modernity on science and practice: The VIII Internat. Sci. Conf.* (Madrid, Spain, Apr. 6–7, 2021). 2021. P. 123–127. URL: <https://eu-conf.com/events/viii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-impact-of-modernity-on-science-and-practice/> (дата звернення: 30.03.2022).

Alsaghir L., Abdallah N., Bazan S. B. Optimizing Recruitment Online: The Critical Importance of Using the Right Channels. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*. 2020. Vol. 16, is. 4. P. 18–33. DOI: 10.4018/IJEER.2020100102 <https://www.igi-global.com/gateway/article/264464>.

Autonomy and freedom: The future sustainability of universities 2017. URL: <https://eua.eu/events/67:eua-annual-conference-2017.html>.

Chen J. F., Warden C. A., Liou J.-W. Effects of E-recruitment Interface Attributes on the Attractiveness of Taiwanese Job Seekers. *Innovative Technologies and Learning*: Internat. Conf. on Innovative Technologies and

Learning (LNISA). 2021. Vol. 13117. P. 303–309. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-91540-7\\_32](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-91540-7_32).

Conor V., Erineac E. Подбор персонала. Хедхантинг: принципы и технологии. *Lucrările științifice ale Simpozionului Științific al Tinerilor Cercetători* (Chișinău, 19–20 iunie 2020). Chișinău, 2020. Ediția a XVIII-a C. 290–293. URL: [https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/889/Conop\\_V\\_Erineac\\_E\\_SIMPOZION\\_19-20\\_iunie\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/889/Conop_V_Erineac_E_SIMPOZION_19-20_iunie_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 14.01.2022).

de la Torre R., Lusa A., Mateo M., Aghezzaf E.H. Determining Personnel Promotion Policies. *Journal of Industrial and Management Optimization*. 2020. 16 (4). P. 1835–1859. DOI: 10.3934/jimo.2019031.

Forbes Coaches Council. 10 Ways Artificial Intelligence Will Change Recruitment Practices. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/08/10/10-ways-artificialintelligence-will-change-recruitment-practices/>

Fountain C. High Tech and High Touch: Headhunting, Technology, and Economic Transformation by James E. Coverdill (review). *Social Forces*. Oxford University Press. 2019. Vol. 97, N 4. P. 1–3. URL: <https://muse.jhu.edu/article/726056> (дата звернення: 16.02.2022).

Henning R. E-Recruiting und Headhunting im digitalen Zeitalter. *Berliner*. 2020. 44 p. URL: <https://elibrary.bwv-verlag.de/book/99.105025/9783830542438>.

Holm A. B. E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 2012. Vol. 26, is. 3. P. 241–259. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/239700221202600303>, <https://doi.org/10.1177/239700221202600303>.

Kleimann B., Hückstädt M. Selection criteria in professorial recruiting as indicators of institutional similarity? A comparison of German universities and universities of applied sciences. *Quality in Higher Education*. 2021. DOI: 10.1080/13538322.2021.1889760.

Monteiro I. P., Correia M. B., Goncalves C. B. R. Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 2019. Vol. 7 (2). P. 144–157. URL: <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/186/155>.

Rodríguez-Sánchez J.-L., Montero-Navarro A., Gallego-Losada R. The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources. *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (20). P. 57–85. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/20/5785>.

Silvernail K. D., Graso M., Salvador R. O., Miller J. K. Perceived fairness of faculty governance: a study of 51 countries. *Higher Education*. 2021. DOI: 10.1007/s10734-021-00708-5.

Waheed A., Xiaoming M., Waheed S., Ahmad N. The Role of Social Networking Sites in Effective E-recruitment; A Study of Telecom Sector in Context of Pakistan. *Ksii transactions on internet and information systems*. 2019. Vol. 13, N 8. P. 3842–3861. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO201926358473556.pdf>.

Wan Mohd Rusydan Wan Ibrahim, Roshidi Hassan. Recruitment Trends in the Era of Industry 4.0 Using Artificial Intelligence: Pro and Cons. *Asian Journal of Research in Business and Management*. 2019. Vol. 1, N 1. P. 16–21. URL: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajrbm/article/view/6604> (дата звернення: 30.01.2022).

Wirtky T., Laumer S., Eckhardt A., Weitzel T. On the Untapped Value of e-HRM: A Literature Review. *Communications of the Association for Information Systems*. 2016. Vol. 38. P. URL: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol38/iss1/2/>

White-Lewis D. K. Before the ad: How departments generate hiring priorities that support or avert faculty diversity. *Teachers College Record*. 2021. 123 (1), art. no. 010309.

## 1.2 Механізми кар'єрного розвитку дослідників (наукових працівників) у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану

**Ганна Чорнойван,**

кандидат педагогічних наук,

старший науковий співробітник,

Відділ інтеграції вищої освіти і науки,

Інститут вищої освіти НАПН України

<https://orcid.org/0000-0001-8935-6000>

**Анотація.** Обґрунтовано теоретичні основи та механізми кар'єрного зростання дослідників, проаналізовано категоріальний апарат проблеми дослідження, виявлено принципи, особливості й тенденції розвитку кар'єри. Зазначено ключові документи щодо сприяння розвитку вищої освіти і науки та євроінтеграційних процесів у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану в Україні. Підкреслено необхідність розбудови дослідницького потенціалу університетів, зменшення відтоку наукових працівників з наукової сфери, посилення матеріально-технічної інфраструктури для здійснення якісних наукових досліджень і розробок.

**Ключові слова:** механізми розвитку кар'єри дослідника, потенціал, дослідник (науковий працівник), євроінтеграція, інституційна автономія, заклади вищої освіти.

### Актуальність дослідження розвитку наукового потенціалу і кар'єри дослідників (наукових працівників)

Актуальність дослідження проблеми розвитку наукового потенціалу і кар'єри дослідників (наукових працівників) обґрунтовано у попередніх працях<sup>68, 69, 70</sup> через аналіз ключових документів і публікацій. У цій монографії ми зосередимо увагу на розширенні інституційної автономії та умов, що склалися під час воєнного вторгнення російської федерації в Україну.

Напрями розвитку людських ресурсів і вищої освіти визначаються ключовими документами: Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки (далі – Стратегія)<sup>71</sup>, План відновлення України<sup>72</sup> та Дорожня карта з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору<sup>73</sup>

У *Стратегії зазначено, що основною метою вищої освіти в Україні* є інтелектуальний, культурний і професійний розвиток особистості, формування якісного людського капіталу та згуртування суспільства для утвердження України як рівноправного члена європейської спільноти, розбудова ефективної інноваційної конкурентоспроможної економіки та забезпечення високих стандартів якості життя. Досягнення цієї мети посилюється визначенням пріоритетних і операційних цілей<sup>74</sup>:

Стратегічна ціль 1. Ефективність управління в системі вищої освіти, що є соціально відповідальною (операційні цілі: підготовка затребуваних фахівців для задоволення потреб економіки у кваліфікованих

<sup>68</sup> Теоретичні основи і технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки: монографія / О. Г. Ярошенко та ін.; за ред. О.Г. Ярошенко. Київ: Прінтеко, 2020. 439 с. С. 159–205. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Tehnologiya\\_prof\\_rozvitku\\_pracivn\\_VNZ\\_Monogr\\_IVO-2020-439p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Tehnologiya_prof_rozvitku_pracivn_VNZ_Monogr_IVO-2020-439p_avtors-kolektiv.pdf).

<sup>69</sup> Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії: препринт (аналітичні матеріали) / О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2020. Ч. 1. С. 113. С. 25–37. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf).

<sup>70</sup> Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Скиба та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. 121 с. С. 27–40. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potentsial-univ\\_2021-122p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potentsial-univ_2021-122p.pdf).

<sup>71</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12>.

<sup>72</sup> План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>; <https://ua.unc2022.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>.

<sup>73</sup> Дорожня карта з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору: Наказ МОН України від 10.02.2021 р. № 167. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/02/12/edp-nakaz.pdf>.

<sup>74</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12>.

<sup>74</sup> План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>; <https://ua.unc2022.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>.

фахівцях; автономія закладів вищої освіти (забезпечення рівних прав та широкої інституційної автономії, зокрема фінансової).

Стратегічна ціль 2. Довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти (операційні цілі: створення умов для розвитку інновацій, ефективне впровадження нових знань і технологій за участю закладів вищої освіти; довіра бізнесу до результатів дослідницьких і консалтингових робіт закладів вищої освіти).

Стратегічна ціль 3. Забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, доступної для різних верств населення (операційні цілі: постійне підвищення якості освіти відповідно до стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти; урахування наукових досліджень та інновацій під час визначення змісту та розвитку освітніх програм).

Стратегічна ціль 4. Інтернаціоналізація вищої освіти України (операційні цілі: впровадження кращого іноземного освітнього досвіду в Україні; збільшення кількості проектів міжнародної освітньо-наукової співпраці, інтеграція наукових та науково-педагогічних працівників до світового наукового простору).

Стратегічна ціль 5. Привабливість закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри (операційні цілі: створення умов для безперервного навчання (освіта дорослих), що є важливим чинником особистого та професійного зростання; формування закладами вищої освіти людського капіталу, створення (надання) ними інтелектуальних та інноваційних продуктів (послуг) та просування етичних принципів; підвищення соціального статусу професора в суспільстві та перспектив професійного розвитку працівників закладів вищої освіти).

Для досягнення цілей Стратегії визначено конкретні завдання і розроблено **Операційний план реалізації Стратегії у 2022–2024 рр.**<sup>75</sup>. Важливим аспектом у реалізації плану є урахування наслідків воєнного вторгнення, окупації частини території України, руйнування закладів вищої освіти, міграцію науково-педагогічних і наукових працівників, мобілізацію в Збройні сили України, оптимізацію фінансових ресурсів.

На Міжнародній конференції у м. Лугано (Швейцарія) представлено **План відновлення і розвитку України** та визначено керівні принципи<sup>76</sup>:

- 1) партнерство;
- 2) спрямованість на реформи;
- 3) прозорість, підзвітність і верховенство права;
- 4) демократична участь;
- 5) залучення багатьох зацікавлених сторін;
- 6) гендерна рівність та інклюзія;
- 7) сталий розвиток.

Національна програма розвитку системи освіти Плану відновлення України<sup>77</sup> включає перелік проектів і заходів щодо розвитку наукового потенціалу і кар'єри дослідників:

– відновлення та модернізація наукової інфраструктури України спрямована на подолання не лише проблеми руйнування значної частини наукової інфраструктури, а й її модернізації до сучасних стандартів світової науки;

– інвестування в R&D (співфінансування досліджень на замовлення бізнесу) та Think Tanks на базі ключових університетів;

– проект підвищення якості вчителів: реформування навчання вчителів, моделі фінансової компенсації, кар'єрного шляху та програм зростання;

– створення системи грантів для дослідників на основі ефективності;

– створення центрів передового досвіду (наукових парків) у співпраці з топміжнародними центрами;

– створення мережі освіти дорослих тощо.

<sup>75</sup> Операційний план реалізації у 2022–2024 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n379>.

<sup>76</sup> Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022). URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4\\_Lugano%20Declaration\\_UA.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4_Lugano%20Declaration_UA.pdf).

<sup>77</sup> Проекти нацпрограми. Розвиток системи освіти. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/improve-education-system>.



Важливо підкреслити, що реалізація цих та інших проєктів щодо реформування вітчизняної освіти і науки має відбуватися у контексті інтеграційних процесів вітчизняної науково-інноваційної системи до Європейського дослідницького простору (European Research Area, ERA)<sup>78</sup>.

Основні пріоритети затвердженої *Дорожньої карти з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору* (далі – Дорожня карта), з нашого погляду, сприятимуть розвитку наукового потенціалу університетів і підвищенню кар'єри дослідників<sup>79</sup>:

- гармонізування політики у сфері науки та інновацій відповідно до стандартів та норм ЄС;
- інтеграція до наукових та інноваційних програм ЄС;
- стале фінансування наукових досліджень та науково-технічних (експериментальних) розробок для розвитку наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності;
- забезпечення вільного доступу вчених до національних та європейських дослідницьких інфраструктур;
- застосування комплексної політики розвитку людських ресурсів (імплементация Стратегії розвитку кар'єри дослідників на основі принципів Європейської хартії дослідників та Кодексу працевлаштування наукових працівників);
- створення сприятливих умов для міжнародної та міжгалузевої мобільності вчених;
- розвиток дослідницьких інфраструктур України та їх інтеграція до інфраструктур ЄС;
- застосування комплексного гендерного підходу у сфері науки та інновацій;
- застосування принципів відкритої науки та використання інструментів відкритого доступу ЄС;
- розвиток інноваційної інфраструктури з урахуванням кращих європейських практик;
- формування політики інтернаціоналізації наукових досліджень, науково-технічних розробок та інновацій.

Відповідно до цілей і завдань кожен із зазначених документів містить пріоритетні напрями, що певною мірою узгоджуються між собою та спрямовані на посилення та / або сприяння розкриттю дослідницького потенціалу і професійного розвитку, кар'єрного зростання дослідників, створенню безпечних передумов для якісного виконання наукових досліджень, участі у міжнародних проєктах і програмах, міжнародній мобільності, залученню молоді до науки.

### Теоретичні основи кар'єрного розвитку дослідників у контексті інституційної автономії

Вагомою інвестицією для високорозвинених країн є розвиток людських ресурсів та продуктивності праці, посилення наукових досліджень та інновацій, відкритий доступ до знань.

Дослідження категоріального апарату проблеми свідчить про недостатнє дослідження процесів кар'єрного розвитку дослідників закладів вищої освіти. У загальному розумінні «кар'єра» (від фр. *carriere*, італ. *carriera* – біг) означає успішне просування у сфері суспільної, службової, наукової й інших діяльностей; досягнення популярності, слави, вигоди; позначення роду занять, професії<sup>80</sup>.

Термін «дослідники»<sup>81</sup> асоціюється з поняттям «науковий працівник»<sup>82</sup>, означає фахівців, які займаються науково-дослідницькою діяльністю, науковими дослідженнями та розробками й безпосередньо беруть участь у створенні нових знань, продуктів, процесів, методів та систем.

Спираючись на аналіз категоріального апарату проблеми, ми уточнили попередньо визначене поняття: «*кар'єра дослідника*» – це рух ієрархічними сходами в горизонтальному (професійний розвиток) або вертикальному (управлінська діяльність) напрямках, зумовлений реалізацією потенціалу особистості протягом життя, здатністю розробляти і впроваджувати у виробництво нові технології, досягати якісний рівень наукових досліджень, інновацій та розробок відповідно до кар'єрних цінностей (орієнтацій) особистості.

<sup>78</sup> European Research Area. URL: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era_en).

<sup>79</sup> Дорожня карта з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору: Наказ МОН України від 10.02.2021 р. № 167. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/02/12/edp-nakaz.pdf>.

<sup>80</sup> Словник української мови: в 11 т. Київ: Наукова думка, 1973. Т. 4. С. 105. URL: <http://sum.in.ua/s/kar.jera>.

<sup>81</sup> Статистичний щорічник України 2019; за редакцією І. Є. Вернера / Державна служба статистики України. Київ, 2020. С. 432. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/11/zb\\_yearbook\\_2019.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf).

<sup>82</sup> Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України. *Законодавство України*: база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

У контексті розширення інституційної автономії внутрішню політику ЗВО необхідно вибудовувати, спираючись на виконання загальних принципів та вимог Європейської хартії дослідників (*European Charter for Researchers*) та Кодексу працевлаштування наукових працівників (*Code of Conduct for the Recruitment of Researcher*)<sup>83</sup>.

Європейська хартія дослідників базується на свободі наукових досліджень, етичних принципах, професійній відповідальності, професійному підході, контрактних та правових обов'язках, відповідальності, засадах безпеки у наукових дослідженнях, поширення та використання результатів, участі у житті суспільства, стосунках з науковим керівником, керівництві та управлінні, постійному професійному розвитку; до *роботодавців та організацій*, що фінансують дослідників (грантодавців), вимоги є такими: визнання професії, недискримінація, дослідницьке середовище, умови праці, стабільність і неперервність працевлаштування, фінансування та заробітна плата, гендерний баланс, розвиток кар'єри, цінність мобільності, доступ фахової підготовки та можливості постійного професійного розвитку, доступ до консультування з питань кар'єри, права інтелектуальної власності, наукове керівництво, викладацька діяльність, системи оцінювання учених, скарги / звернення, участь в органах ухвалення рішень, працевлаштування (рекрутація).

Серед загальних принципів та вимог у Кодексі працевлаштування наукових працівників зазначено прийняття на роботу, відбір, прозорість, оцінка досягнень, перерви у кар'єрі та варіації в її хронології, визнання досвіду мобільності та кваліфікацій, трудовий стаж тощо.

У праці В. Лозовецької<sup>84</sup> описано шість принципів індивідуальної кар'єрної стратегії дослідників: безперервність («жодна з досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною або бути причиною зупинки кар'єри»); осмисленість («кар'єрна дія має бути доцільною, здійснюватися в сумісних із цілями індивідуальними і загальними діями, ... забезпечує оптимальність вибору маршруту і тактики його проходження»); пропорційність («швидкість кар'єрного зростання підтримується відповідно до загального руху, кар'єрне сходження командою зазвичай надійніше»); маневреність («є безліч способів кар'єрного маневру; їх перебування, поєднання і вміле використання у конкретному місці і часі відноситься до сфери кар'єрного мистецтва»); економічність («...виграє спосіб діяльності, який передбачає найменшу втрату ресурсів»); помітність («людина, здійснюючи діяльність на вищезазначених принципах, рано чи пізно буде поміченою; краще раніше»).

Аналіз наукових джерел дав змогу визначити і обґрунтувати теоретичні основи.

Принципи<sup>85</sup>: *досконалості й відкритості* наукових досліджень; *особистісного цілепокладання*, що включає співвідносність бажань, прагнень дослідника з реальними можливостями, індивідуальними здібностями та інтересами; зацікавленість його у дослідженні, використанні, збереженні, збагаченні у подальшій діяльності упродовж життя, що сприяє як особистісному, так і професійному розвитку; *неперервності*, що характеризується пошуком нових підходів і нової ідеології у сфері наукових досліджень. Неперервна освіта виступає як постійна проблематизація, це робить її не лише носієм критичного мислення та діяльності, а й джерелом творчої еволюції, здатної забезпечити автономність і вільний вибір. Професійний неперервний розвиток дослідника має забезпечуватися можливістю вибору або зміни траєкторії руху, сфери дослідження, формування відповідальності, гнучкості до змін, готовності до адаптації в умовах інтеграції і мобільності.

Тенденції розвитку систем вищої освіти у контексті глобалізаційних та євроінтеграційних процесів наголошують<sup>86</sup>: формування навичок самостійного пошуку перспективних напрямів методології досліджень і відповідних розробок (пріоритетність промислової і бізнес спрямованості наукових досліджень, патентування розробок, впровадження результатів наукових досліджень у виробництво); фундаментальна підготовка загальнотеоретичними і гуманітарними дисциплінами для універсалізації фахівця, здатного

<sup>83</sup> European charter and Code of conduct for the recruitment of researchers. 2005. URL: <https://www.vitae.ac.uk/policy/european-charter-and-code-of-conduct-2005-vitae.pdf/view>.

<sup>84</sup> Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/106915/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf>.

<sup>85</sup> Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії: препринт (аналітичні матеріали) / О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2020. Ч. 1. С. 113. С. 25–37. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf).

<sup>86</sup> Дубасенюк О. А. Розвиток вищої освіти: тенденції та перспективи. Людиноцентризм як основа гуманітарної політики України: освіта, політика, економіка, культура. Київ: ІОД НАПН України. 2011. С. 135–142.

здійснювати стратегічні зміни на базі науково-дослідної і конструкторсько-проектної діяльності, упровадження принципів безперервної освіти (інтеграція формальної, неформальної та інформальної складових безперервного освітнього процесу).

Особливості академічної кар'єри<sup>87</sup>: етапність, зовнішні й внутрішні чинники впливу, планування. Академічна кар'єра розглядається як певний рід професійної діяльності у сфері вищої освіти та науки, у якій відбувається формування, становлення та розвиток дослідників, розкриття дослідницького потенціалу, досягнення встановлених кількісних та якісних вимог до досліджень, успішне просування певними сходинками (посадами), набуття високого соціального статусу та авторитету в академічній сфері.

Обґрунтування теоретичних основ сприятиме пошуку нових підходів до професійного розвитку і кар'єрного зростання дослідників, виявленню інструментів для посилення реалізації дослідницького потенціалу і сприянню якісним науковим дослідженням.

### Механізми кар'єрного зростання дослідників (наукових працівників) університетів

На сьогодні особливого значення набуває необхідність розширення інституційної автономії закладів вищої освіти для якісної кадрової політики. Підвищення якості освітніх і дослідницьких послуг, що надають вітчизняні університети, вимагає наявності висококваліфікованого кадрового потенціалу і надсучасних лабораторій. Це, у свою чергу, потребує розбудови національної та інституційної політики розвитку вищої освіти і науки.

Сучасні статистичні дані щодо кількості працівників<sup>88, 89</sup>, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за останнє десятиліття свідчать про зменшення кількості дослідників на 103 624 осіб (43,2 %), з них кількість дослідників зменшилася на 82 317 осіб (38,5 %), докторів наук – 4914 (59), докторів філософії (кандидатів наук) – 28 736 осіб (38,4 %). Зазначимо, що кількість докторів наук до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, збільшилася на 2,4 %.

Інституційна політика щодо конкурсного набору дослідників, зайнятості та умов праці, обов'язків і тривалості робочого часу, звільнення, заохочення й професійного розвитку регламентується внутрішніми документами університетів відповідно до законодавства України у сфері освіти і науки.

Важливим аспектом є вимоги до наукових працівників, що займають вакантні посади. Згідно з Примірним положенням про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних наукових посад<sup>90</sup>, встановлено перелік основних вимог до претендентів, однак вони можуть розширюватися вимогами, прийнятими закладами вищої освіти.

*Вимоги до учасників конкурсу на заміщення вакантної наукової посади<sup>91</sup>:*

- завідувача відділу / лабораторії – доктор наук або доктор філософії (кандидат наук);
- заступника керівника (завідувача) наукового підрозділу – доктор наук або доктор філософії (кандидат наук);
- головного наукового співробітника – доктор наук;
- провідного наукового співробітника – доктор наук або доктор філософії (кандидат наук);
- старшого наукового співробітника – доктор наук або доктор філософії (кандидат наук);
- завідувача сектору – доктор філософії (кандидат наук);
- наукового співробітника – доктор філософії (кандидат наук);

<sup>87</sup> Чорнойван Г. Механізми і особливості розвитку академічної кар'єри в університетах. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022. Vol. 13. P. 130–140. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-130-140>.

<sup>88</sup> Державна Служба Статистики України. Наука, технології та інновації. Примітка до таблиці 1: Дані за 2010-2015 роки включають постійних та тимчасових працівників (сумісників та осіб, які працюють за договорами цивільно-правового характеру, включаючи науково-педагогічних працівників). 2: Починаючи з 2016 року дані наведено без урахування науково-педагогічних працівників, які не виконували наукові дослідження і розробки. 3: Дані за 2014-2020 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/ni.htm).

<sup>89</sup> Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: Науково-аналітична записка. Київ, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf>.

<sup>90</sup> Примірне положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних наукових посад державної наукової установи: затверджено постановою Кабінетів Міністрів України від 23.05.2018 р. № 404. Прийняття та розгляд документів для участі у конкурсі. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2018-%D0%BF#Text>.

<sup>91</sup> Там само.

- молодшого наукового співробітника – доктор філософії (кандидат наук) або особа, що має вищу освіту другого (магістерського) рівня;
- головного конструктора, головного інженера, головного технолога з основного напрямку діяльності – доктор наук або доктор філософії (кандидат наук);
- заступника головного конструктора, заступника головного інженера, заступника головного технолога з основного напрямку діяльності – доктор наук або доктор філософії (кандидат наук);
- провідного конструктора, провідного інженера, провідного технолога з основного напрямку діяльності – доктор філософії (кандидат наук) або особа, що має вищу освіту другого (магістерського) рівня;
- керівника (завідувача), головного редактора редакції наукового видання, наукового видавництва, періодичного наукового видання – доктор філософії (кандидат наук) або особа, що має вищу освіту другого (магістерського) рівня;
- заступника керівника (заступника завідувача), заступника головного редактора, провідного редактора редакції наукового видання, наукового видавництва, періодичного наукового видання – доктор філософії (кандидат наук) або особа, що має вищу освіту другого (магістерського) рівня;
- відповідального секретаря редакції наукового видання, наукового видавництва, періодичного наукового видання – особа, що має вищу освіту другого (магістерського) рівня.

Одним із основних механізмів успішного кар'єрного зростання дослідників є здобуття наукових ступенів і вчених звань. Зайняття посади від наукового співробітника і вище потребує наявності у претендента наукового ступеня доктора філософії (кандидата наук). Окремими документами інституційної політики ЗВО можуть бути встановлені вимоги й до наявності у претендента вченого звання.

Міністерство освіти і науки України з 2016 р. посилило вимоги до отримання наукових ступенів і вчених звань, зокрема, це стосується публікаційної активності (Scopus, Web of Science), міжнародної діяльності і знання іноземної мови на рівні не нижче B2<sup>92</sup>:

- наявність сертифіката відповідно до Загальноєвропейської рекомендації з мовної освіти (на рівні не нижче B2) з мов країн Європейського Союзу (або кваліфікаційні документи, пов'язані з використанням іноземної мови, або не менш як 10 праць, опублікованих англійською мовою у виданнях, включених до наукометричних баз «Scopus» чи «Web of Science»);
- підтвердження міжнародного досвіду (навчання, стажування або робота) відповідними документами в країні, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та / або Європейського Союзу, або участь у проектах, що фінансуються (фінансувалися) цими країнами;
- наявність публікацій, навчально-методичних та наукових праць у вітчизняних та / або іноземних (міжнародних) рецензованих фахових виданнях, у виданнях, включених до наукометричних баз «Scopus» або «Web of Science».

Додатково для кожного вченого звання (професора, доцента або старшого дослідника) встановлено вимоги щодо періоду стажу на конкретній посаді, кількості підготовлених докторів філософії (кандидатів наук) та статей індексованих у наукометричних базах «Scopus» або «Web of Science».

Беззаперечно, що здобуття наукових ступенів і присвоєння вчених звань дослідниками є новим етапом професійного розвитку та авторитетності дослідника, що дає можливість рухатися далі кар'єрними сходами.

Аналіз праць дослідників дав змогу виявити й інші механізми розвитку кар'єри: *оцінювання академічної кар'єри* (публікаційна діяльність, якість і результати досліджень, соціальний вплив та репутація, експертна діяльність, етика досліджень та добросовісність, викладання на основі досліджень та інновацій); *академічна мобільність* (участь у рамкових програмах, проектах та інших ініціативах ЄС, посилення дослідницької спроможності університетів); *підтримка і мотивація* (наявність в університеті структурних підрозділів і розроблених політик щодо задоволення потреб дослідників у підтримці на початку кар'єри, удосконаленні дослідницької компетентності, лідерських і комунікаційних навичок, опанування цифровими технологіями)<sup>93</sup>.

Корективи у розвиток кар'єрного росту дослідників вітчизняних університетів вносить війна в Україні. На сьогодні складно робити остаточні висновки щодо оцінювання наслідків воєнної агресії для кожної

<sup>92</sup> Порядок присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам: затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України 14.01.2016 р. № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0183-16#n14>.

<sup>93</sup> Чорнойван Г. Механізми і особливості розвитку академічної кар'єри в університетах. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022. Vol. 13. P. 130–140. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-130-140>.

особистості. Це насамперед залежить від розміщення, адже що говорити про кар'єру в окупованих і зруйнованих містах, коли головним є збереження життя. Виклики і загрози щодо успішного працевлаштування постали перед дослідниками, змушеними мігрувати Україною або виїхати за кордон.

## Висновки

Важливим кроком на національному рівні у контексті розвитку академічної кар'єри вважаємо затвердження Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, Плану відновлення України та Дорожньої карти з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору. Ці ініціативи визначають пріоритети, що полягають у створенні умов для привабливості закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри, формування і розвитку людського капіталу, забезпечення умов для безперервного навчання і професійного зростання дослідників на різних етапах кар'єри, підвищення в суспільстві соціального статусу вченого (професора), слугують інтернаціоналізації і міжнародній мобільності.

Визначено механізми, що сприяють розвитку кар'єри дослідників в університетах, зокрема, отримання вчених звань і наукових ступенів, публікаційна діяльність, якість і результати досліджень, соціальний вплив та репутація, експертна діяльність, академічна мобільність, наявність в університеті структурних підрозділів для підтримки і мотивації дослідників на різних етапах кар'єрного шляху.

## Список літератури

Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Скиба та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. 121 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potentsial-univ\\_2021-122p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potentsial-univ_2021-122p.pdf).

Державна Служба Статистики України. Наука, технології та інновації. Примітка до таблиці 1: Дані за 2010-2015 роки включають постійних та тимчасових працівників (сумісників та осіб, які працюють за договорами цивільно-правового характеру, включаючи науково-педагогічних працівників). 2: Починаючи з 2016 року дані наведено без урахування науково-педагогічних працівників, які не виконували наукові дослідження і розробки. 3: Дані за 2014-2020 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/ni.htm).

Дорожня карта з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору: Наказ МОН України від 10.02.2021 р. № 167. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/02/12/edp-nakaz.pdf>.

Дубасенюк О. А. Розвиток вищої освіти: тенденції та перспективи. Людиноцентризм як основа гуманітарної політики України: освіта, політика, економіка, культура. Київ: ІОД НАПН України. 2011. С. 135–142.

Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/106915/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf>.

Операційний план реалізації у 2022–2024 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n379>.

Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022). URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4\\_Lugano%20Declaration\\_UA.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4_Lugano%20Declaration_UA.pdf).

План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>; <https://ua.urc2022.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>.

Порядок присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам: затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України 14.01.2016 р. № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0183-16#n14>.

Примірне положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних наукових посад державної наукової установи: затверджено постановою Кабінетів Міністрів України від 23.05.2018 р. № 404.

Прийняття та розгляд документів для участі у конкурсі. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2018-%D0%BF#Text>.

Проекти нацпрограми. Розвиток системи освіти. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/improve-education-system>.

Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України. *Законодавство України: база даних / Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

Словник української мови: в 11 т. Київ: Наукова думка, 1973. Т. 4. С. 105. URL: <http://sum.in.ua/s/kar.jera>.

Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: Науково-аналітична записка. Київ, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf>.

Статистичний щорічник України 2019; за редакцією І. Є. Вернера / Державна служба статистики України. Київ, 2020. С. 432. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/11/zb\\_yearbook\\_2019.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf).

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12>.

Теоретичні основи і технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки: монографія / О. Г. Ярошенко та ін.; за ред. О.Г. Ярошенко. Київ: Прінтеко, 2020. 439 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Tehnologiya\\_prof\\_rozvitku\\_pracivn\\_VNZ\\_Monogr\\_IVO-2020-439p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Tehnologiya_prof_rozvitku_pracivn_VNZ_Monogr_IVO-2020-439p_avtors-kolektiv.pdf).

Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії: препринт (аналітичні матеріали) / О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2020. Ч. 1. С. 113. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf).

Чорнойван Г. Механізми і особливості розвитку академічної кар'єри в університетах. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022. Vol. 13. P. 130–140. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-130-140>.

European charter and Code of conduct for the recruitment of researchers. 2005. URL: <https://www.vitae.ac.uk/policy/european-charter-and-code-of-conduct-2005-vitae.pdf/view>. 29

European Research Area. URL: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era_en).

### 1.3 Розвиток управлінського персоналу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану: теоретичні основи і механізми

**Олександр Жабенко,**

кандидат наук з державного управління,

старший науковий співробітник

Відділ інтеграції вищої освіти і науки,

Інститут вищої освіти НАПН України,

<https://orcid.org/0000-0001-5257-1743>

**Анотація.** Проаналізовано сутність поняття «механізми розвитку управлінського персоналу університетів»; визначено основні механізми розвитку управлінського персоналу університетів: конкурсний відбір, адаптація на посаді, професійний розвиток, оцінювання; виявлено принципи і складові механізмів розвитку управлінського персоналу університетів; запропоновано шляхи удосконалення механізмів розвитку управлінського персоналу університетів.

**Ключові слова:** управлінський персонал, управлінський персонал університету, розвиток управлінського персоналу університету, механізми розвитку управлінського персоналу університету.

#### Актуальність

Управлінський персонал університетів на сучасному етапі розвитку відіграє важливу роль в організації діяльності закладу, реалізації його місії та стратегії, забезпечує поступальний розвиток. Це залежить від якості управлінського персоналу – його кваліфікації, спроможності вести за собою. На таких важливих питаннях акцентують увагу в європейських та національних документах.

*Bucharest Communiqué «Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area»*<sup>94</sup> окреслює відповідальність держави за вищу освіту, наголошує на необхідності «...розвитку більш ефективних структур урядування (governance) та управління (management)...» із залученням «...студентів і працівників до структур урядування на всіх рівнях...» у «...автономних і підзвітних закладах вищої освіти, що обирають академічну свободу»<sup>95</sup>.

В *Указі Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»*<sup>96</sup> визначено «...орієнтири для розроблення проєктів прогностичних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів...» для «...забезпечення сталого розвитку України», відповідно до яких слід забезпечити якість освіти та можливість навчання для всіх «упродовж усього життя...», гендерну рівність, сприяння «продуктивній зайнятості...» та «скороченню нерівності»<sup>97</sup>.

У *Стратегії національної безпеки України: Безпека людини – безпека країни*<sup>98</sup> одними з основних пріоритетів національних інтересів України та забезпечення національної безпеки є «суспільний розвиток, насамперед розвиток людського капіталу («...зокрема через модернізацію освіти..., розвиток науки, розбудову науково-дослідницької інфраструктури, ефективну взаємодію вчених із державним і приватним сектором...»), захист прав, свобод і законних інтересів громадян України («...від правопорушень, зокрема корупційних, забезпечення відновлення порушених прав, відшкодування заподіяної шкоди...»), європейська і євроатлантична інтеграція»<sup>99</sup>.

<sup>94</sup> Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area. Bucharest Communiqué (2012) / EHEA Ministerial Conference. Bucharest, 2012. URL: [http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial\\_declarations/Bucharest\\_Communique\\_2012\\_610673.pdf](http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/Bucharest_Communique_2012_610673.pdf).

<sup>95</sup> Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area. Bucharest Communiqué (2012) / EHEA Ministerial Conference. Bucharest, 2012.

<sup>96</sup> Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

<sup>97</sup> Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

<sup>98</sup> Стратегія національної безпеки України: Безпека людини – безпека країни: затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>.

<sup>99</sup> Стратегія національної безпеки України: Безпека людини – безпека країни: затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>.

У *Національній економічній стратегії на період до 2030 року*<sup>100</sup> стратегічною ціллю 3 визначено «Підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання, що залишилися в державній та комунальній власності», що передбачає виконання низки завдань, серед яких можна виділити проведення прозорих конкурсів керівників та членів наглядових рад державних підприємств з метою відбору компетентних кандидатів із застосуванням гендерного підходу та гендерного балансу, внесення змін до законодавства, що дасть змогу передати повноваження наглядовим радам щодо призначення та звільнення керівників державних підприємств, затвердження фінансових та стратегічних планів державної компанії, посилення вимог до кваліфікації членів наглядових рад, а також регламентація ключових питань, що має вирішувати наглядова рада, забезпечення впровадження механізму контролю та притягнення до відповідальності за порушення в процесі управління державними підприємствами<sup>101</sup>. Серед завдань для виконання стратегічної цілі 1 «Створення інклюзивного, інноваційного та освіченого суспільства, в якому громадяни мають рівні права та можливості для розвитку свого таланту впродовж життя»<sup>102</sup> виділимо такі: зміна підходів до управління закладами вищої освіти (наглядові ради в системі управління закладами вищої освіти, фінансова автономія, антикризовий менеджмент, кадровий резерв), посилення функції наглядових рад, моніторинг та аудит економічної діяльності закладів вищої освіти після запровадження фінансової автономії, залучення представників бізнесу до управління закладами вищої освіти, до систем забезпечення якості та до формування змісту освіти, запровадження механізмів оцінювання якості в системі освіти дорослих, запровадження механізмів визнання в системі формальної освіти результатів неформальної та інформальної освіти, створення та забезпечення функціонування електронного реєстру професій, ... кваліфікацій, створення мережі кваліфікаційних центрів для оцінювання і визнання результатів навчання (зокрема, здобутих особами шляхом неформальної або інформальної освіти), присвоєння та / або підтвердження відповідних професійних кваліфікацій<sup>103</sup>.

У *Стратегії людського розвитку*<sup>104</sup> зазначено, що якість вищої освіти все ще не підтримується «системами внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості, оскільки ці системи були орієнтовані на формальні показники, а не на забезпечення процесів і потреб заінтересованих сторін. В освітніх програмах закладів вищої освіти все ще недостатньо враховуються потреби роботодавців»<sup>105</sup>. З поміж іншого передбачено «забезпечити якість вищої освіти та розвиток освіти дорослих», а одним із основних завдань для досягнення цього є «удосконалення системи управління закладами вищої освіти, забезпечення розвитку їх кадрового потенціалу...»<sup>106</sup>.

У *Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки*<sup>107</sup> вказано, що рівень автономії університетів визначається за чотирма компонентами: академічною, фінансовою, організаційною, кадровою. Найвищий рівень автономії заклади вищої освіти України мають у кадровому компоненті (80 %), що охоплює питання, пов'язані з набором, оплатою праці та кар'єрним зростанням персоналу, але наявна тарифна сітка щодо оплати праці для державних закладів істотно обмежує кадрову автономію<sup>108</sup>. З проблем, визначених для подолання у Стратегії, можна виділити: «...неефективне управління..., незабезпечення ... автономності закладів вищої освіти повною мірою..., розрив між системою вищої освіти та ринком праці, ... відсутність механізмів зворотного зв'язку між роботодавцями і закладами вищої освіти, ... непослідовна автономність закладів вищої освіти, неготовність багатьох із них використовувати надані законодавством можливості,

<sup>100</sup> Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/88/f503442n31.doc>.

<sup>101</sup> Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/88/f503442n31.doc>.

<sup>102</sup> Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/88/f503442n31.doc>.

<sup>103</sup> Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/88/f503442n31.doc>.

<sup>104</sup> Стратегія людського розвитку: затверджена Указом Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>.

<sup>105</sup> Стратегія людського розвитку: затверджена Указом Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>.

<sup>106</sup> Стратегія людського розвитку: затверджена Указом Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>.

<sup>107</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

<sup>108</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.



...брак принципової протидії проявам корупції та академічної недоброчесності, ... недостатнє впровадження сучасних стандартизованих моделей управління закладом, ... брак управлінської підготовки у керівного складу закладів вищої освіти, неусвідомлення місії лідерства у формуванні людського капіталу та згуртуванні суспільства, в освіті дорослих, ... низький рівень управлінської спроможності керівного складу та культури врядування у сфері вищої освіти, формалізм і негнучкість у підходах до організації освітньої, науково-технічної та інноваційної діяльності, ... недостатня увага держави та закладів вищої освіти до освіти дорослих, поширене в суспільстві формальне ставлення до безперервного навчання»<sup>109</sup>.

Одними з основних пріоритетів розвитку вищої освіти в Україні визначено<sup>110</sup>:

- автономію та інституційну спроможність закладів вищої освіти;
- прозорість і відкритість управління;
- несприйняття корупції;
- професіоналізм;
- орієнтування на всебічний розвиток особистості протягом життя.

Для підвищення ефективності управління в системі вищої освіти передбачено залучення представників громадянського суспільства до формування освітньої політики та управління закладами вищої освіти, забезпечення професійності, авторитетності та доброчесності лідерів вищої освіти, співпраці з іншими лідерами та їх навчання, нетерпимість до корупції, дискримінації та академічної недоброчесності, створення умов для безперервного навчання (освіта дорослих), розвиток програм управлінської підготовки керівного складу та перспективних лідерів закладів вищої освіти (кадровий резерв), тренінгів на підтримання реформ<sup>111</sup>.

#### Аналіз останніх вітчизняних і зарубіжних публікацій, дотичних до проблеми дослідження

Різні аспекти інституційного управління були предметом розгляду вітчизняних вчених. Так, В.І. Рябченко<sup>112</sup> зазначає, що в Україні «...університетське управління має досягати кращих результатів своєї діяльності не завдяки позитивному впливу суспільного контексту, як то є в західноєвропейських країнах, а навпаки, супроти механізмів негативної соціальної селекції, які діють у суспільстві, коли некомпетентність домінує над компетентністю»<sup>113</sup>. На його думку, управління в університетах має орієнтуватися на «...покращення розвитку особистісного потенціалу учасників університетської діяльності...»<sup>114</sup>.

Н.М. Гуржій і Є.А. Жарик вважають, що в Україні «існуюча практика відбору, підготовки, перепідготовки і розвитку управлінських кадрів у цілому дозволяє забезпечити високий рівень їх професійної компетентності». Однак, незважаючи на це, все ще існують проблеми, які потребують вирішення: «...недостатній рівень професійної освіти, нерозвиненість деяких професійно важливих якостей, неповна задоволеність працівників умовами професійної діяльності та програмами розвитку, що пропонуються»<sup>115</sup>.

О.В. Баніт згадує про визначені А. Адлером «психологічні механізми професійного розвитку»<sup>116</sup>. Зокрема, «...на поведінку й діяльність особистості істотно впливають: почуття неповноцінності й компенсація,

<sup>109</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

<sup>110</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

<sup>111</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

<sup>112</sup> Рябченко В. Розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2019. N 1 (7). С. 65–88. С. 85. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-7-1-65-88>.

<sup>113</sup> Рябченко В. Розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2019. N 1 (7). С. 65–88. С. 85. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-7-1-65-88>.

<sup>114</sup> Рябченко В. Розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2019. N 1 (7). С. 65–88. С. 85. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-7-1-65-88>.

<sup>115</sup> Гуржій Н. М., Жарик Є. А. Розвиток управлінського персоналу на основі компетентностного підходу. *Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнар. наук.-теор. конф. (м. Суми, 23–25 січ. 2014 р.)*. Суми: Сум. держ. ун-т, 2014. Ч. 2. С. 43–46. С. 43. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34573/1/Hurzhiiy\\_competence.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34573/1/Hurzhiiy_competence.pdf).

<sup>116</sup> Баніт О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с. С. 42. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/713234/1/Баніт\\_Навч.-метод. пос..pdf](https://lib.iitta.gov.ua/713234/1/Баніт_Навч.-метод. пос..pdf).

що виникають у зв'язку з переживанням соціальної чи психологічної неспроможності; прагнення до досконалості, досягнення найбільш можливого; соціальний інтерес як вроджене прагнення людини до співпраці з підпорядкуванням приватних інтересів загальному благу»<sup>117</sup>.

Проблеми професійного розвитку керівників закладів вищої освіти розглядав В.З. Петков. На його думку, «...слід змінити державний підхід до вирішення проблеми професійного розвитку керівників ЗВО, обґрунтувати концептуальне бачення шляхів її розв'язання, розробити модель функціонування і розвитку системи державного управління професійною підготовкою і розвитком керівників ЗВО, розробити механізми (правові, організаційні, державно-управлінські та ін.) її дії, відповідне інформаційне забезпечення»<sup>118</sup>.

О. Кірдан вважає, що трансформація моделі управління закладами вищої освіти в сучасній Україні має передбачати перегляд пріоритетів в управлінні закладом вищої освіти, удосконалення організаційної структури управління та ефективної організації діяльності всіх підсистем закладу, запровадження реальної стратегії розвитку ЗВО, пошук оптимальних шляхів взаємодії керівника та колегіальних форм самоврядування, звільнення від стереотипів традиційного мислення керівників ЗВО та перехід до нового педагогічного управлінського мислення, що базується на усвідомленні ролі й значення управління у контексті реформування вищої школи<sup>119</sup>.

Г.М. Гузенко аналізує механізм формування людського потенціалу, що включає в себе «...потреби, удосконалення їх структури та можливості їх перетворення у реальне споживання на базі певного рівня свободи вибору» та виявляється у «...соціально-економічній природі та якісно-кількісній характеристиці споживання». Ключовими опорними точками відтворювального процесу є формування, виявлення та задоволення потреб. Потреби тісно пов'язані з можливостями людини їх задовольняти, що значною мірою залежить від свободи вибору людини. «Тому, вихідний і найважливіший елемент у механізмі формування людського потенціалу – це забезпечення людей більш широким вільним вибором у всіх сферах життя й створення умов, у яких люди зможуть повністю розвинути свій потенціал»<sup>120</sup>.

Е.А. Кузнецов вважає за необхідне розроблення механізмів збереження та розвитку управлінського капіталу, відновлюючи позитивні характеристики ознаки та додаючи нові його ознаки інноваційного зразка (при цьому програми розвитку управлінського капіталу мають отримати статус пріоритетних національних програм і бути максимально інтегрованими в систему міжнародного співробітництва)<sup>121</sup>, мотиваційних механізмів. Пропонує до впровадження системно-інтегральний механізм професіоналізації управлінської діяльності в Україні, який має три якісно різних рівні: первинна управлінська освіта, адаптаційне професійне навчання, професійно-іміджева управлінська підготовка середньої та вищої ланок управлінського персоналу<sup>122</sup>. Першому рівню притаманні певні особливості розвитку, він реалізується відповідно до результатів освітньої діяльності ЗВО. Другий рівень процесу професіоналізації управлінської діяльності визначає особливості та чіткі форми управлінської підготовки для зайняття управлінської посади протягом короткого періоду (1–3 місяці). Третій рівень процесу професіоналізації менеджменту передбачає підготовку менеджерів середньої та вищої ланок. Характерною особливістю такого професійного навчання є система інноваційної підготовки для отримання якісно вищої управлінської компетенції та професійної культури. Другий і третій рівні професіоналізації управлінської діяльності в Україні практично відсутні, їх необхідно створювати, зокрема й на законодавчому рівні<sup>123</sup>. Проте такий механізм не підходить у повній мірі для

<sup>117</sup> Баніт О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с. С. 42. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/713234/1/Banit\\_Navch.-metod.\\_pos..pdf](https://lib.iitta.gov.ua/713234/1/Banit_Navch.-metod._pos..pdf).

<sup>118</sup> Петков В. З. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів як успадкована проблема науки державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронний журнал*. 2010. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=126>.

<sup>119</sup> Кірдан О. Трансформація традиційної моделі управління вищими навчальними закладами: проблеми, пошуки, рішення. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини* / гол. ред.: М. Т. Мартинюк. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. Вип. 2, ч. 2. С. 41–50. С. 48. URL: <https://docplayer.net/83937192-Zbirnik-naukovih-prac-umanskogo-derzhavnogo-pedagogichnogo-universitetu-imeni-pavla-tichini.html>.

<sup>120</sup> Гузенко Г. М. Людський потенціал: сутність та пріоритетні напрями розвитку в Україні. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Сер. Економіка*. 2010. Вип. 10. С. 30–40. С. 5–6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphknp\\_u\\_eko\\_2010\\_10\\_8/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphknp_u_eko_2010_10_8/)

<sup>121</sup> Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с. С. 159. URL: [http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31200/1/prof\\_urp\\_dijalnosti.pdf](http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31200/1/prof_urp_dijalnosti.pdf).

<sup>122</sup> Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с. С. 159. URL: [http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31200/1/prof\\_urp\\_dijalnosti.pdf](http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31200/1/prof_urp_dijalnosti.pdf). С. 259.

<sup>123</sup> Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с. С. 159. URL: [http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31200/1/prof\\_urp\\_dijalnosti.pdf](http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31200/1/prof_urp_dijalnosti.pdf).

реалізації у системі вищої освіти, у якій управлінський персонал не йде кар'єрними сходинками управлінської діяльності, а обирається на посади за конкурсом.

П.С. Олешко та Н.В. Кінах аналізують структуру управлінської компетентності керівника освітнього закладу, визначають чинники, що забезпечують удосконалення освітнього процесу підвищення кваліфікації керівників освітніх установ<sup>124</sup>.

Аналіз праць засвідчує актуальність проблеми розвитку управлінського персоналу закладів вищої освіти. У переважній більшості наукових публікацій розглянуто різні аспекти: загальні питання організації професійного розвитку керівників закладів вищої освіти, проблеми підготовки управлінського персоналу, формування й розвиток компетентностей, психологічні механізми та механізми професіоналізації управлінської діяльності.

### Механізми розвитку управлінського персоналу

З'ясуємо сутність поняття «механізми розвитку управлінського персоналу». На основі аналізу публікацій<sup>125, 126, 127, 128</sup> для нашого дослідження ми будемо використовувати поняття «механізми розвитку управлінського персоналу» як систему організаційних засобів (внутрішній устрій) та послідовності способів, методів і стимулів впливу на процес формування кількісних та якісних характеристик управлінського персоналу, реалізація яких дасть можливість досягти потрібного рівня конкурентоспроможності управлінського персоналу й університету.

Механізм складається з взаємопов'язаних компонентів: цілі, елементи об'єкта та його зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей, принципи, види, методи, форми та інструменти реалізації механізму<sup>129</sup>.

Механізми розвитку управлінського персоналу університету мають спрямовуватися у кінцевому підсумку на діяльність університету: забезпечення стабільно розвитку закладу, збереження і зміцнення позиції університету на ринку освітніх послуг, задоволення потреб стейкхолдерів в освітній і науковій діяльності, адекватне й оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Розвиток управлінського персоналу університетів, на нашу думку, за допомогою певних механізмів проходить такі етапи:

- 1) відбір кандидата на вакантну посаду (механізм конкурсного відбору);
- 2) адаптація на управлінській посаді (механізм адаптації на посаді);
- 3) розвиток управлінської кар'єри (механізми професійного розвитку та оцінювання управлінського персоналу).

#### Механізм конкурсного відбору

Основною метою механізму конкурсного відбору є відбір найпридатніших до управлінської діяльності кандидатів, з урахуванням їх компетентності, практичного досвіду та особистісних якостей.

Механізм реалізується за такими принципами: відкритість, гласність, таємне та вільне волевиявлення, добровільність участі у виборах, демократичність, забезпечення рівності прав учасників виборів<sup>130, 131</sup>.

Основні етапи відбору управлінського персоналу:

<sup>124</sup> Олешко П. С., Кінах Н. В. Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти. Сер. Педагогічні науки*. 2019. Вип. 9 (38). С. 113–132. С. 115. DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-9\(38\)-113-132](https://doi.org/10.32405/2218-7650-9(38)-113-132).

<sup>125</sup> Словник іншомовних слів: 23 000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л. О. Пустовіт та ін. Київ: Довіра, 2000. 1018 с. С. 637.

<sup>126</sup> Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Вид. 2-ге, доп. і випр. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с. С. 103.

<sup>127</sup> Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова та ін.; за заг. ред. Н. Г. Протасової. Київ; Львів: НАДУ, 2012. 456 с. С. 437.

<sup>128</sup> Коломієць В. М. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2007. № 1. С. 77–83. С. 78. URL: [http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/64/2007\\_1\\_p077-083.pdf?sequence=1](http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/64/2007_1_p077-083.pdf?sequence=1).

<sup>129</sup> Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посібник. Київ, 2015. URL: [https://pidru4niki.com/80517/ekonomika/mehanizm\\_upravlinnya\\_sistemi\\_diyalnosti#40](https://pidru4niki.com/80517/ekonomika/mehanizm_upravlinnya_sistemi_diyalnosti#40).

<sup>130</sup> Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка (нова редакція): затверджений наказом МОН України від 22.02.2017 р. № 280. С. 17. URL: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/statut/statut-22-02-17.pdf>.

<sup>131</sup> Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка (нова редакція): затверджений наказом МОН України від 22.02.2017 р. № 280. С. 9 URL: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/statut/statut-22-02-17.pdf>.

1) оголошення конкурсу та прийом документів від претендентів на посаду керівника (перевірка претендентів на відповідність критеріям добору);

2) підготовка виборів / відбору (обговорення запропонованих кандидатами програм розвитку (для кандидатів на другий термін ще й звіту про роботу за попередній період / показники діяльності) на зборах трудових колективів / органів громадського самоврядування університету (факультету, інституту тощо));

3) проведення виборів / засідання конкурсної комісії (вчена рада університету має дати згоду на призначення претендентів на управлінські посади, крім посади ректора).

Переваги механізму конкурсного відбору:

– можливість претендувати на посади управлінського персоналу кандидатам на основі відкритої системи кадрового добору (вільний доступ до участі у конкурсі для всіх охочих, що відповідають встановленим вимогам);

– залученість трудового колективу до обрання керівника як на етапі висунення кандидатур (обговоренням та рекомендаціями їх кандидатур), так і на етапі голосування за кандидатів (через обрання делегатів на загальні збори трудового колективу для обрання керівника);

– наявність визначених на рівні законодавства та інституційному рівні вимог до претендентів на управлінські посади;

– встановлення обмеження (не більше 10 років) для керівництва відповідним закладом вищої освіти (підрозділом)<sup>132</sup>;

– участь (через погодження) органу студентського самоврядування університету у призначенні ректором своїх заступників (проректорів)<sup>133</sup>.

Недоліки механізму конкурсного відбору:

– відсутність нормативно визначених критеріїв як для з'ясування рівня компетентності претендента на керівну посаду, так і для оцінювання морально-етичних якостей претендентів на управлінські посади, адже «...наявність у претендента на управлінську посаду диплома про вищу освіту або науковий ступінь ще не означає його відповідність посаді, що обіймається, або здібності до управлінської роботи...»<sup>134</sup>;

– призначення керівниками осіб з кращих працівників, без спеціальної управлінської підготовки<sup>135</sup>;

– відсутність аналізу потреб в управлінському персоналі та необхідності підготовки молодих і перспективних фахівців до управлінської діяльності;

– неможливість повноцінно реалізувати університетами принципу кадрової автономії, адже відбір кандидатів на посаду ректора університету здійснює засновник;

– дострокова втрата повноважень заступниками ректора (проректорами) разом із достроковою втратою повноважень ректором (продовжують виконувати покладені на них обов'язки до виборів і призначення нового ректора)<sup>136</sup>.

Вимоги щодо управлінської кваліфікації майбутніх керівників університетів мають бути визначені у нормативно-правових актах з питань вищої освіти. Зокрема, «для компетентного управління в багатьох випадках необхідною може бути підготовка магістерського рівня за спеціалізацією (освітньою програмою) «Управління навчальним закладом». Для керівників вищих навчальних закладів також потрібні семінари з актуальних питань модернізації вищої школи»<sup>137</sup>.

<sup>132</sup> Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556–VII (зі змінами; у редакції 12.05.2022 р., підстава № 2003-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

<sup>133</sup> Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка (нова редакція): затверджений наказом МОН України від 22.02.2017 р. № 280. 81 с. С. 38. URL: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/statut/statut-22-02-17.pdf>.

<sup>134</sup> Гуржій Н. М., Жарик Є. А. Розвиток управлінського персоналу на основі компетентного підходу. *Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнар. наук.-теор. конф.* (м. Суми, 23–25 січ. 2014 р.). Суми: Сум. держ. ун-т, 2014. Ч. 2. С. 43–46. С. 43. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34573/1/Hurzhiy\\_competence.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34573/1/Hurzhiy_competence.pdf).

<sup>135</sup> Парашенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: монографія. Київ: Майстер книг, 2011. 536 с. С. 322.

<sup>136</sup> Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка (нова редакція): затверджений наказом МОН України від 22.02.2017 р. № 280. 81 с. С. 38. URL: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/statut/statut-22-02-17.pdf>.

<sup>137</sup> Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / редкол.: В. Г. Кремень (голова) та ін.; за заг. ред. В. Г. Кременя; Нац. акад. пед. наук України. Київ: Педагогічна думка, 2016. 448 с. С. 124–125. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Analitichni-materialy/7-natsionalna-dopovid-pro-stand-i-rozvitok-osviti-v-ukraini.pdf>.

Претенденти на управлінські посади повинні бути готовими до виконання на посаді основних управлінських функцій, а саме: «планування, організація, координація, облік, контроль, мотивація»<sup>138</sup>. Також особи, які претендують на управлінські посади високого рівня, обов'язково повинні сповідувати громадянські та демократичні цінності, мати стратегічне мислення (формування візії й мети закладу, розуміння необхідності певних змін для їх досягнення), володіти лідерськими якостями / навичками та умінням мотивувати й надихати підлеглих на досягнення визначених цілей, критично мислити. Вони повинні мати «високий рівень розвитку управлінської компетентності – готовності й здатності визначати, точно формулювати, цілісно й глибоко аналізувати проблеми університету / структурного підрозділу, обирати із певної кількості альтернативних підходів до їх вирішення найбільш доцільний і ефективний для конкретної ситуації»<sup>139</sup>.

### **Механізм адаптації на посаді**

Старт управлінської діяльності починається із призначення особи на управлінську посаду. На жаль, у реаліях нашої країни новопризначені керівники здебільшого не мають досвіду управлінської діяльності. Вони змушені набувати його безпосередньо у процесі діяльності самостійно. На полегшення цього спрямовані організаційні заходи:

– запровадження інституту радника керівника закладу вищої освіти (радником може стати особа, яка вийшла на пенсію з посади керівника закладу вищої освіти й перед цим працювала на цій посаді не менше як 10 років поспіль)<sup>140</sup>;

– встановлення обов'язкового підвищення кваліфікації відповідно до займаної посади для призначеного вперше управлінського персоналу, який належить до категорії науково-педагогічних працівників, протягом двох перших років роботи<sup>141</sup>.

Проте такі заходи, на нашу думку, не сприяють повноцінній адаптації працівників. У Законі вказано, що «радником може стати...», а таке твердження означає, що радником не обов'язково буде особа з досвідом роботи на посаді ректора. Це залишено на розсуд самого ректора.

Щодо обов'язкового підвищення кваліфікації для новопризначених протягом перших двох років роботи, вважаємо, що це занадто великий термін. Особливо це стосується осіб, які не мали жодного досвіду роботи на управлінській посаді.

З нашого погляду, до осіб, призначених на управлінські посади, необхідно застосовувати механізм адаптації на посаді, що передбачає «засвоєння працівником стандартів і правил, прийнятих в університеті / структурному підрозділі, прийняття усталених норм взаємодії у спільноті, опанування ним системи професійних знань і навичок та ефективне їх застосування на практиці»<sup>142</sup>. Адаптація необхідна як для фахівців, що не мають досвіду управлінської діяльності, так і для співробітників, які були підвищені на посаді або прийшли ззовні, та мають досвід управлінської діяльності<sup>143</sup>. Її можна розглядати як початковий етап навчання і розвитку персоналу. Відповідальність за адаптацію покладається на новоприйнятого працівника.

Механізм адаптації спрямовується на досягнення таких цілей<sup>144</sup>:

– забезпечити системний, структурований, якісний і керований процес швидкого освоєння працівників на новому робочому місці;

– оптимізувати період засвоєння новими працівникам спеціальних знань, навичок і вмій, знизити кількість потенційних помилок і підвищити завдяки цьому продуктивність праці;

<sup>138</sup> Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Вид. 2-ге, доп. і випр. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с. С. 98.

<sup>139</sup> Олешко П. С., Кінах Н. В. Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти. Сер. Педагогічні науки*. 2019. Вип. 9 (38). С. 113–132. С. 117. DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-9\(38\)-113-132](https://doi.org/10.32405/2218-7650-9(38)-113-132).

<sup>140</sup> Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII (зі змінами; у редакції 12.05.2022 р., підстава № 2003-IX). Ст. 34, п. 8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

<sup>141</sup> Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 (зі змінами; редакція від 31.12.2019, підстава № 1133-2019-п). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п#Text>.

<sup>142</sup> Положення про адаптацію персоналу на новому робочому місці: затверджене в. о. ректора Українського католицького університету О. Б. Прахом від 22.11.2013 р. 10 с. С. 2. URL: <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/16-polozhennya-pro-adaptatsiyu-personalu-3.pdf>.

<sup>143</sup> Адаптація персоналу / CleverStaff. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>

<sup>144</sup> Положення про адаптацію персоналу на новому робочому місці: затверджене в. о. ректора Українського католицького університету О. Б. Прахом від 22.11.2013 р. 10 с. С. 2. URL: <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/16-polozhennya-pro-adaptatsiyu-personalu-3.pdf>.

– забезпечити легке і безконфліктне входження нових працівників у спільноту університету, зберегти або сформувати і посилити їх внутрішню мотивацію до ефективної праці, надати підтримку під час перебування у стресовому стані через зміну місця роботи або посади;

– забезпечити об'єктивну оцінку рівня кваліфікації та потенціалу працівників після завершення їх випробувального строку і сформувати працівникам програму їх подальшого професійного розвитку.

Механізм адаптації на посаді повинен реалізовуватися на основі принципів: комплексності, системності, відкритості, об'єктивності.

Виділяють чотири етапи адаптації<sup>145</sup>:

1) Діагностичне оцінювання (оцінка підготовленості співробітника). Має відбуватися після прийому на посаду (оцінка підготовленості не має відношення до професійного досвіду). З'ясовується, чи працював новопризначений працівник в умовах, чи за схемою організації праці як в університеті. Також на цьому етапі «мають визначатися початкові потреби для нових працівників, що передбачає аналіз їх майбутніх посадових функцій із наявними у них відповідними компетентностями у галузі управління»<sup>146</sup>. На основі проведеного аналізу пропонується «програма адаптації і майбутнього навчання кандидата»<sup>147</sup> або «план адаптаційних заходів, ... форма якого є одночасно і контрольним листком для працівника, що перебуває у процесі адаптації»<sup>148</sup>.

2) Орієнтація. Цей етап поділяється на дві частини: теоретичну і практичну. Теоретична частина передбачає ознайомлення співробітника з порядком роботи і структурою організації, внутрішніми правилами, традиціями, корпоративними (інституційними) цінностями. Також, на нашу думку, цей етап має включати і обов'язкову спеціальну підготовку до професійної управлінської діяльності відповідно до займаної посади, на основі проведеного аналізу компетентностей на попередньому етапі для формування чи розвитку управлінських компетентностей. Практична частина етапу передбачає реалізацію всіх знань, які працівник отримав у теоретичній частині під час практичної діяльності. У процесі реалізації цієї частини етапу адаптації, на нашу думку, слід призначити працівникові наставника (коуча, ментора, радника ректора (колишнього керівника ЗВО України або іноземного ЗВО)) для надання необхідної допомоги й підтримки. Наставник у співпраці із працівником зможе переконатися, чи фахівець «все засвоїв, прийняв правила університету, освоївся в колективі тощо»<sup>149</sup>.

3) Функціонування. Завершальний етап передбачає перехід працівника у «повноправні члени організації із присвоєнням статусу, допуском до інформації, наданням повноважень щодо прийняття рішень та колом обов'язків»<sup>150</sup>.

Після завершення адаптаційного періоду роботодавець (керівник підрозділу, установи тощо) за результатами співбесіди з працівником, у ході якої підбиваються підсумки виконання співробітником завдань, поставлених на період адаптації, оцінює його. Подальша діяльність та розвиток працівника в університеті «планується на основі результатів, досягнутих ним протягом періоду адаптації»<sup>151</sup>.

У теперішніх умовах війни пропонуємо запровадити застосування механізму адаптації до посади для управлінського персоналу. Власне адаптацію прирівнювати до випробувального терміну, після завершення якого роботодавець має прийняти рішення про «продовження співпраці з працівником або розірвання з ним трудової угоди»<sup>152</sup>.

Існують методи, що допомагають працівникові швидше адаптуватися в організації<sup>153</sup>:

<sup>145</sup> Адаптація персоналу / CleverStaff. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>

<sup>146</sup> Чорнобил О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 240 с. С. 92. URL: <https://www.pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/d-20160405.pdf>.

<sup>147</sup> Адаптація персоналу / CleverStaff. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>

<sup>148</sup> Положення про адаптацію персоналу на новому робочому місці: затверджене в. о. ректора Українського католицького університету О. Б. Прахом від 22.11.2013 р. 10 с. С. 4. URL: <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/16.-polozhennya-pro-adaptatsiyu-personalu-3.pdf>.

<sup>149</sup> Адаптація персоналу / CleverStaff. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>

<sup>150</sup> Чорнобил О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 240 с. С. 13. URL: <https://www.pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/d-20160405.pdf>.

<sup>151</sup> Положення про адаптацію персоналу на новому робочому місці: затверджене в. о. ректора Українського католицького університету О. Б. Прахом від 22.11.2013 р. 10 с. С. 3. URL: <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/16.-polozhennya-pro-adaptatsiyu-personalu-3.pdf>.

<sup>152</sup> Положення про адаптацію персоналу на новому робочому місці: затверджене в. о. ректора Українського католицького університету О. Б. Прахом від 22.11.2013 р. 10 с. С. 5. URL: <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/16.-polozhennya-pro-adaptatsiyu-personalu-3.pdf>.

<sup>153</sup> Адаптація персоналу / CleverStaff. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>

- «інструктаж на робочому місці (передбачає нетривалий інструктаж на робочому місці, проведення якого не передбачає додаткових витрат)»<sup>154</sup>;
- тренінги (у теоретичній і практичній формах «щодо входження в колектив та формування готовності до роботи в команді»<sup>155</sup>, виконання поставлених завдань, реагування на позаштатні ситуації тощо);
- наставництво («призначення наставника з числа лінійних керівників, які добре обізнані з особливостями діяльності організації та технологією виконання роботи на конкретному робочому місці»<sup>156</sup>);
- поступове ускладнення завдань (рекомендовано ускладнювати завдання поступово, починаючи з простого, і контролювати, як працівник справляється з завданнями; далі можна ставити складніші завдання, таким чином співробітник плавно увіллється в робочий процес);
- тимбілдинг (побудова команди через спільну діяльність, зокрема у неформальній обстановці; цей метод дозволить налагодити ефективну комунікацію між колегами).

В Українському католицькому університеті діє такий механізм відповідно до «Положення про адаптацію персоналу». Проте він не поширюється на управлінський персонал університету.

### **Механізм професійного розвитку управлінського персоналу**

В сучасних умовах управлінський персонал повинен бути спроможним приймати оригінальні, творчі рішення, мати поглиблені знання і навички у різних сферах, які треба постійно поповнювати й актуалізувати<sup>157</sup>. Тому на інституційному рівні в університетах має бути створений механізм, спрямований на підтримку, розвиток і навчання управлінського персоналу університету різних рівнів та кадрів резерву; участь у різних формах підвищення професійної (адміністративно-управлінської) кваліфікації на загальнодержавному рівні; стажування адміністративно-управлінського персоналу університету за міжнародними програмами<sup>158</sup>. У статутах університетів визначено обов'язком науково-педагогічних працівників, до яких належить і управлінський персонал, «підвищувати професійний рівень...»<sup>159, 160</sup>.

Механізм спрямований на безперервне формування і розвиток в управлінського персоналу, відповідно до інституційних вимог та потреб особистості, професійних компетентностей, що можуть підвищити потенціал університету.

Реалізація механізму базується на принципах: безперервності, дотримання інтересів роботодавця та працівника, системності, відкритості, відповідальності й саморегулювання, науковості, індивідуалізації навчання, цілісності, добровільності й доступності, варіативності, практичної спрямованості<sup>161</sup>,

<sup>154</sup> Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37. С. 35. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172\\_4.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172_4.pdf).

<sup>155</sup> Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37. С. 35. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172\\_4.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172_4.pdf).

<sup>156</sup> Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37. С. 35. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172\\_4.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172_4.pdf).

<sup>157</sup> Гуржій Н. М., Жарик Є. А. Розвиток управлінського персоналу на основі компетентного підходу. *Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнар. наук.-теор. конф. (м. Суми, 23–25 січ. 2014 р.)*. Суми: Сум. держ. ун-т, 2014. Ч. 2. С. 43–46. С. 46. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34573/1/Hurzhiy\\_competence.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34573/1/Hurzhiy_competence.pdf).

<sup>158</sup> Кірдан О. Трансформація традиційної моделі управління вищими навчальними закладами: проблеми, пошуки, рішення. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини* / гол. ред.: М. Т. Мартинюк. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. Вип. 2, ч. 2. С. 41–50. С. 48. URL: <https://docplayer.net/83937192-Zbirnik-naukovih-prac-umanskogo-derzhavnogo-pedagogichnogo-universitetu-imeni-pavla-tichini.html>.

<sup>159</sup> Статут Львівського національного університету імені Івана Франка (нова редакція): затверджений наказом МОН України від 11.10.2018 р. № 1084. 79 с. С. 59. URL: <https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/StatLNU.pdf>.

<sup>160</sup> Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка (нова редакція): затверджений наказом МОН України від 22.02.2017 р. № 280. 81 с. С. 29. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5fd/8e5/a69/5fd8e5a69c6db137849063.pdf>.

<sup>161</sup> Жабенко О. Розвиток управлінського персоналу університетів України у контексті розширення інституційної автономії: теоретичні основи. Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії: препринт (аналітичні матеріали) / О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2020. С. 38–56. С. 53. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf).

випереджального розвитку (визначається потребою прогнозування та превентивного реагування на сприятливі та несприятливі зміни середовища)<sup>162</sup>.

Механізм реалізується за такими етапами<sup>163</sup>:

– виявлення усвідомлених потреб у професійному розвитку управлінського персоналу університетів різних рівнів<sup>164</sup>;

– проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку (включає визначення основних компонентів діяльності керівника, визначення напрямів підготовки, створення мотивації);

– організація процесу професійного розвитку управлінського персоналу (здійснення неформальної чи інформальної освіти або реалізація програм формальної освіти).

Основним видами реалізації механізму є:

– «навчання за програмою підвищення кваліфікації (у тому числі участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо);

– стажування»<sup>165</sup>;

– професійна діяльність;

– самоосвіта;

– обмін досвідом.

Нормативними документами України визначено, що для управлінського персоналу, як і для всіх науково-педагогічних працівників, університет має «забезпечити підвищення кваліфікації та стажування ... не рідше одного разу на п'ять років»<sup>166</sup>. Удосконалення кваліфікації керівного персоналу в освіті в Україні здійснюється в закладах вищої освіти за спеціальностями: «Управління навчальним закладом», «Педагогіка вищої школи», «Адміністративний менеджмент», а також в аспірантурі й докторантурі за відповідними спеціальностями<sup>167</sup>. Однак, незважаючи на це, рівень управлінської компетентності керівників навчальних закладів є загалом «недостатній, ... що не в останню чергу зумовлено дефіцитом пропозицій відповідних освітніх послуг, що надають навчальні заклади, та браком коштів на їхню оплату»<sup>168</sup>.

Для «вперше призначених на посаду» представників управлінського персоналу обов'язкове проходження «підвищення кваліфікації відповідно до займаної посади протягом двох перших років роботи». Обсяги такого підвищення кваліфікації визначає вчена рада<sup>169</sup>.

На нашу думку, обсяг підвищення кваліфікації має бути аналогічним обсягу підвищення кваліфікації, що визначений у Порядку для НПП – 1,2 кредиту ЄКТС за календарний рік<sup>170</sup>. Крім того, зважаючи на деяку

39

<sup>162</sup> Коломієць В. М. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2007. № 1. С. 77–83. С. 78. URL: [http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/64/2007\\_1\\_p077-083.pdf?sequence=1](http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/64/2007_1_p077-083.pdf?sequence=1).

<sup>163</sup> Жабенко О. Розвиток управлінського персоналу університетів України у контексті розширення інституційної автономії: теоретичні основи. Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії: препринт (аналітичні матеріали) / О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2020. С. 38–56. С. 48. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf).

<sup>164</sup> Кірдан О. Трансформація традиційної моделі управління вищими навчальними закладами: проблеми, пошуки, рішення. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини* / гол. ред.: М. Т. Мартинюк. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. Вип. 2, ч. 2. С. 41–50. С. 48. URL: <https://docplayer.net/83937192-Zbirnik-naukovih-prac-umanskogo-derzhavnogo-pedagogichnogo-universitetu-imeni-pavla-tichini.html>.

<sup>165</sup> Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 (зі змінами; редакція від 31.12.2019, підстава № 1133-2019-п). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-p#Text>.

<sup>166</sup> Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII (зі змінами; у редакції 12.05.2022 р., підстава № 2003-IX). Ст. 60, п. 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

<sup>167</sup> Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова та ін.; за заг. ред. Н. Г. Протасової. Київ; Львів: НАДУ, 2012. 456 с.

<sup>168</sup> Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / редкол.: В. Г. Кремень (голова) та ін.; за заг. ред. В. Г. Кременя; Нац. акад. пед. наук України. Київ: Педагогічна думка, 2016. 448 с. С. 125. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Analytichni-materialy/7-natsionalna-dopovid-pro-stan-i-rozvitok-osviti-v-ukraini.pdf>.

<sup>169</sup> Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 (зі змінами; редакція від 31.12.2019, підстава № 1133-2019-п). Ст. 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-p#Text>.

<sup>170</sup> Там само.



подібність посадових обов'язків (а саме, управлінське спрямування) управлінського персоналу університетів та керівних кадрів державної служби, можна запропонувати<sup>171</sup>:

– установити, що вперше призначені на посади управлінського персоналу університету особи повинні пройти підвищення кваліфікації відповідно до посади, яку обіймають, протягом першого року з дня призначення їх на посаду (можливо, під час етапу «Орієнтація» періоду адаптації працівника), така зміна дасть змогу вперше призначеній особі швидше розібратися з новим функціоналом і адаптуватися на посаді;

– зменшити інтервал між черговими підвищеннями кваліфікації з п'яти до трьох років, оскільки у світі щорічно стрімко оновлюються як теоретичні, так і професійні знання, у рази збільшується кількість інформації, що значною мірою впливає на ефективність ухвалених управлінським персоналом рішень та якість виконання посадових обов'язків;

– визначити, що обсяг підвищення кваліфікації для управлінського персоналу має становити не менше 1,2 кредиту ЄКТС протягом календарного року.

### **Механізм оцінювання управлінського персоналу**

Оцінювання управлінського персоналу та його діяльності має одне із визначальних значень для університету, адже від оптимальності його формування та подальшого професійного розвитку залежить ефективність функціонування власне університету.

Мета механізму оцінювання полягає у підтримці й спрямуванні управлінського персоналу до професійного розвитку та результативної діяльності очолюваних ними організацій (підрозділів). Моніторинг професійної компетентності допомагає розкрити і надалі розвивати творчі потенційні можливості особистості, її професійну компетентність, інтелектуальний і загальнокультурний рівні, рівень готовності до навчання упродовж всієї своєї управлінської діяльності<sup>172</sup>.

Оцінювання проводиться на таких етапах роботи<sup>173</sup>:

– відбір кандидата на вакантну посаду – первинне оцінювання для встановлення відповідності компетентностей і особистісних якостей посадовим вимогам і корпоративній культурі організації;

– проходження адаптації – діагностичне оцінювання (оцінка підготовленості співробітника), що проводиться на першому етапі періоду адаптації працівника (для додаткової оцінки рівня відповідності співробітника займаній посаді та формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку); оцінювання працівника після завершення адаптаційного періоду для визначення рівня його адаптації в організації / підрозділі;

– виконання поточної діяльності – для уточнення плану професійного і кар'єрного зростання співробітника та коригування індивідуальної траєкторії професійного розвитку, прийняття рішень про преміювання, перегляд розміру заробітної плати;

– навчання співробітника (відповідно до цілей організації) – для визначення поточних знань співробітника і потреби в його навчанні (бажано також оцінювати «залишки знань» після навчання та діяльність за результатами навчання).

Механізм оцінювання має здійснюватися на основі принципів: підзвітності, прозорості, систематичності, послідовності, ефективності й результативності, громадського контролю за діяльністю управлінського персоналу.

Результативність праці управлінського персоналу визначається за напрямками<sup>174</sup>:

– оцінювання результативності праці власне керівника (відповідності результатів виконаних завдань поставленим вимогам);

– оцінювання результативності праці структурної одиниці, якою управляє керівник (правильно спланована, організована та вчасно виконана робота у підрозділі / відділі тощо).

<sup>171</sup> Жабенко О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу вищої ланки університетів в Україні: неузгодженості правового регулювання. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Т. 1, вип. 41. С. 126–130. С. 127–128. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2021/41/part\\_1/28.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2021/41/part_1/28.pdf).

<sup>172</sup> Кондур О. Управлінська компонента професійної компетентності фахівця в освітній системі. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. Вип. 21. С. 95–99. С. 97. URL: <http://sources.pnpu.edu.ua/article/download/206064/206080/>

<sup>173</sup> Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81. С. 78–79. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2018/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf).

<sup>174</sup> Пирожак Є. К., Скриньковський Р. М. Сучасні підходи до оцінювання управлінського персоналу підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2014. Вип. 24.10. С. 306–311. С. 308. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24.10\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.10_53).

Це дасть можливість оцінити як реальний рівень результативності діяльності керівника, так і з'ясувати необхідні напрями у його навчанні для оптимізації управління університетом (підрозділом)<sup>175</sup>.

Особистісно-професійні характеристики управлінця можна оцінювати за такими критеріями і показниками<sup>176, 177</sup>:

– професійно-ділові (стаж роботи, професійні знання, аналітичне та стратегічне мислення, формулювання цілей та очікуваних результатів, відповідальність, самоконтроль, організація виробничих процесів, контроль та моніторинг виконання запланованих заходів, стиль керівництва, прийняття оптимальних управлінських рішень, самостійність, співпраця тощо);

– особистісні (працездатність, цілеспрямованість, дисциплінованість, організованість, ініціативність, послідовність у досягненні поставленої мети, лідерські якості, готовність до ризику, стресостійкість, комунікабельність, ступінь конфліктності тощо).

Під час оцінювання професійно значущі якості управлінського персоналу необхідно групувати за виконуваними функціями. Разом із тим діяльність управлінців різних рівнів може оцінюватися за відповідними показниками, наприклад, оперативне реагування на потреби ринку освітніх послуг; організація взаємодії адміністрації, персоналу, студентів; рівень працевлаштованості випускників та їх конкурентоспроможності на ринку праці; стан матеріально-технічного і навчально-методичного забезпечення університету; стан психологічного клімату в колективі; задоволеність персоналу методами і стилем управління; стимулювання професійного зростання і підвищення кваліфікації персоналу; мотивування виконавської і трудової дисципліни; створення безпечного середовища в університеті; створення умов для правової обізнаності персоналу; моніторинг та оцінювання освітнього процесу та діяльності<sup>178</sup>.

Механізм оцінювання може реалізуватися за допомогою таких методів:

– оцінювання портфоліо керівника;

– експертне опитування (опитування викладачів (працівників) університету) про діяльність управлінського персоналу;

– оцінка управлінського персоналу методом 360 градусів (або кругова оцінка) кожні 3–4 роки, що базується на 20–50 конфіденційних інтерв'ю з людьми, які можуть коментувати результати діяльності керівництва<sup>179</sup>;

– оцінювання за допомогою цільових показників діяльності, які включаються до контрактів управлінського персоналу університетів України всіх рівнів<sup>180, 181, 182</sup>. Цільові показники діяльності можна прирівняти до Key Performance Indicators (KPI) – ключових показників ефективності. У багатьох зарубіжних університетах звіти про такі ключові показники подають у формі карти показників або системи маркерів для моніторингу прогресу<sup>183</sup>.

Виділимо недоліки механізму оцінювання управлінського персоналу в Україні:

– відсутній професійний стандарт, відповідно до якого можна оцінювати діяльність управлінського персоналу університетів;

<sup>175</sup> Жиленко М. Оцінка ефективності управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Педагогіка.* 2018. № 1 (7). С. 11–14. С. 11. URL: <http://pedvisnyk.knu.ua/index.php/pedvisnyk/article/view/43/41>.

<sup>176</sup> Лебєдева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 12. С. 75–81. С. 80. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2018/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf).

<sup>177</sup> Пирожак Є. К., Скриньковський Р. М. Сучасні підходи до оцінювання управлінського персоналу підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України.* 2014. Вип. 24.10. С. 306–311. С. 309. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu\\_2014\\_24.10\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2014_24.10_53).

<sup>178</sup> Жиленко М. Оцінка ефективності управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Педагогіка.* 2018. № 1 (7). С. 11–14. С. 13. URL: <http://pedvisnyk.knu.ua/index.php/pedvisnyk/article/view/43/41>.

<sup>179</sup> How Presidential Evaluations Must Change / Association of Governing Boards of Universities and Colleges. 2012. Vol. 20, N 1. URL: <https://agb.org/trusteeship-article/how-presidential-evaluations-must-change/>

<sup>180</sup> Примірний перелік цільових показників, що наводяться у контракті з керівником державного закладу вищої освіти: затверджений наказом МОН України від 05.03.2021 р. № 299. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-primirnogo-pereliku-cilovih-rokaznikiv-sho-navodyatsya-u-kontrakti-z-kerivnikom-derzhavnogo-zakladu-vishoyi-osviti>.

<sup>181</sup> Порядок проведення конкурсного відбору або обрання за конкурсом при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів). 14 с. С. 5.

<sup>182</sup> Контракт з завідувачем кафедрою університету: зразок / Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна. URL: [http://diit.edu.ua/upload/files/shares/department\\_head\\_contract\\_example.pdf](http://diit.edu.ua/upload/files/shares/department_head_contract_example.pdf).

<sup>183</sup> Illustrative Practice Note 3: Academic Governance / Committee of University Chairs. 2017. 8 p. P. 6. URL: <https://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/uploads/2017/01/CUC-IPN3-Academic-Governance-Jan-17.pdf>.

– не розроблені чіткі критерії оцінки розвитку професійних компетентностей управлінського персоналу університетів.

## Висновки

1. В Україні на сьогодні відсутнє нормативне регулювання питання організації процесу професійного розвитку управлінського персоналу університетів (крім управлінського персоналу, вперше призначеного на посаду).

2. Наше наукове дослідження базується на понятті «*механізми розвитку управлінського персоналу*». Це система організаційних засобів (внутрішній устрій) та послідовності способів, методів і стимулів впливу на процес формування кількісних та якісних характеристик управлінського персоналу, реалізація яких дасть можливість досягти потрібного рівня конкурентоспроможності управлінського персоналу й університету.

Механізми розвитку управлінського персоналу університету мають спрямовуватися у кінцевому підсумку на діяльність університету: забезпечення стабільно розвитку закладу, збереження і зміцнення позиції університету на ринку освітніх послуг, задоволення потреб стейкхолдерів в освітній і науковій діяльності, адекватне й оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Основними механізмами розвитку управлінського персоналу університетів, на нашу думку, є механізм конкурсного відбору, механізм адаптації на посаді, механізм професійного розвитку, механізм оцінювання управлінського персоналу.

3. Реалізація механізмів розвитку управлінського персоналу університетів базується на принципах: механізм конкурсного відбору (відкритості, гласності, таємного та вільного волевиявлення, добровільності участі у виборах, демократичності, забезпечення рівності прав учасників виборів); механізм адаптації на посаді (комплексності, системності, відкритості, об'єктивності); механізм професійного розвитку (безперервності, дотримання інтересів роботодавця та працівника, системності, відкритості, відповідальності й саморегулювання, науковості, індивідуалізації навчання, цілісності, добровільності й доступності, варіативності, практичної спрямованості, випереджального розвитку); механізм оцінювання управлінського персоналу (підзвітності, прозорості, систематичності, послідовності, ефективності й результативності, громадського контролю за діяльністю управлінського персоналу).

4. Механізми відбору і підвищення кваліфікації керівного персоналу університетів, які існують на сьогодні в Україні, не досить ефективні для якісного функціонування і розвитку управлінського персоналу університетів. На основі проведеного аналізу пропонуємо удосконалити механізми розвитку управлінського персоналу університетів:

### *механізм відбору:*

– у нормативно-правових актах мають бути визначені критерії для визначення рівня управлінської компетентності претендента як майбутнього керівника та оцінювання морально-етичних якостей претендентів на управлінські посади;

– для реалізації принципу автономії передати повноваження щодо відбору кандидатів на посаду ректора від МОН України до наглядової або вченої ради університету;

– внести зміни до нормативно-правових актів для унеможливлення перебування на посаді керівника відповідного університету більше двох строків;

### *механізм адаптації:*

– поширювати механізм адаптації як на фахівців, що не мають досвіду управлінської діяльності, так і співробітників, підвищених на посаді або які прийшли ззовні та мають досвід управлінської діяльності;

– визначати початкові потреби для нових працівників, що передбачає аналіз їх майбутніх посадових функцій із наявними у них відповідними компетентностями у галузі управління. На основі проведеного аналізу запропоновано «план адаптаційних заходів»;

– забезпечувати обов'язкову спеціальну підготовку до професійної управлінської діяльності відповідно до займаної посади на основі проведеного аналізу компетентностей;

– призначити працівникові наставника (коуча, ментора, радника ректора (колишнього керівника ЗВО України або іноземного ЗВО)) для надання необхідної допомоги і підтримки;

– в умовах війни пропонуємо адаптацію для управлінського персоналу прирівнювати до випробувального терміну, після завершення якого роботодавець має приймати рішення про «продовження співпраці з працівником або розірвання з ним трудової угоди»;

### *механізм професійного розвитку:*

– установити, що вперше призначені на посади управлінського персоналу університету особи повинні пройти підвищення кваліфікації відповідно до посади, яку обіймають, протягом першого року з дня призначення їх на посаду (можливо, під час етапу «Орієнтація» періоду адаптації працівника). Така зміна допоможе уперше призначеній особі швидше розібратися з новим функціоналом і адаптуватися на посаді;

– зменшити інтервал між черговими підвищеннями кваліфікації з п'яти до трьох років, оскільки у світі щорічно стрімко оновлюються як теоретичні, так і професійні знання, у рази збільшується кількість інформації, що значною мірою впливає на ефективність ухвалених управлінським персоналом рішень та якість виконання посадових обов'язків;

– визначити, що обсяг підвищення кваліфікації для управлінського персоналу має становити не менше 1,2 кредиту ЄКТС протягом календарного року;

*механізм оцінювання управлінського персоналу:*

– розробити професійний стандарт, за яким можна оцінювати діяльність управлінського персоналу університетів;

– розробити критерії оцінювання розвитку професійних компетентностей управлінського персоналу університетів.

### Список літератури

Адаптація персоналу / CleverStaff. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>

Баніт О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/713234/1/> Баніт\_Навч.-метод. пос..pdf.

Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172\\_4.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172_4.pdf).

Гузенко Г. М. Людський потенціал: сутність та пріоритетні напрямки розвитку в Україні. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Сер. Економіка*. 2010. Вип. 10. С. 30–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu\\_eko\\_2010\\_10\\_8/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2010_10_8/)

Гуржій Н. М., Жарик Є. А. Розвиток управлінського персоналу на основі компетентностного підходу. *Екзистенційні та комунікативні питання управління: матеріали Міжнар. наук.-теор. конф. (м. Суми, 23–25 січ. 2014 р.)*. Суми: Сум. держ. ун-т, 2014. Ч. 2. С. 43–46. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34573/1/Hurzhiy\\_competence.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34573/1/Hurzhiy_competence.pdf).

Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посібник. Київ, 2015. URL: [https://pidru4niki.com/80517/ekonomika/mehanizm\\_upravlinnya\\_sistemi\\_diyalnosti#40](https://pidru4niki.com/80517/ekonomika/mehanizm_upravlinnya_sistemi_diyalnosti#40).

Жабенко О. Розвиток управлінського персоналу університетів України у контексті розширення інституційної автономії: теоретичні основи. Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії: препринт (аналітичні матеріали) / О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2020. С. 38–56. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf).

Жабенко О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу вищої ланки університетів в Україні: неузгодженості правового регулювання. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Т. 1, вип. 41. С. 126–130. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2021/41/part\\_1/28.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2021/41/part_1/28.pdf).

Жиленко М. Оцінка ефективності управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Педагогіка*. 2018. № 1 (7). С. 11–14. URL: <http://pedvisnyk.knu.ua/index.php/pedvisnyk/article/view/43/41>.

Кірдан О. Трансформація традиційної моделі управління вищими навчальними закладами: проблеми, пошуки, рішення. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини* / гол. ред.: М. Т. Мартинюк. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. Вип. 2, ч. 2. С. 41–50. URL: <https://docplayer.net/83937192-Zbirnik-naukovih-prac-umanskogo-derzhavnogo-pedagogichnogo-universitetu-imeni-pavla-tichini.html>.

Коломієць В. М. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2007. № 1. С. 77–83. URL: [http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/64/2007\\_1\\_p077-083.pdf?sequence=1](http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/64/2007_1_p077-083.pdf?sequence=1).

Кондур О. Управлінська компонента професійної компетентності фахівця в освітній системі. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. Вип. 21. С. 95–99. URL: <http://sources.pnpu.edu.ua/article/download/206064/206080/>

Контракт з завідувачем кафедрою університету: зразок / Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна. URL: [http://diit.edu.ua/upload/files/shares/department\\_head\\_contract\\_example.pdf](http://diit.edu.ua/upload/files/shares/department_head_contract_example.pdf).

Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с. URL: [http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31200/1/prof\\_urp\\_dijalnosti.pdf](http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31200/1/prof_urp_dijalnosti.pdf).

Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2018/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2018/16.pdf).

Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Вид. 2-ге, доп. і випр. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.

Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / редкол.: В. Г. Кремень (голова) та ін.; за заг. ред. В. Г. Кременя; Нац. акад. пед. наук України. Київ: Педагогічна думка, 2016. 448 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Analitichni-materialy/7-natsionalna-dopovid-pro-stan-i-rozvitok-osviti-v-ukraini.pdf>.

Національна економічна стратегія на період до 2030 року: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/88/f503442n31.doc>.

Олешко П. С., Кінах Н. В. Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти. Сер. Педагогічні науки*. 2019. Вип. 9 (38). С. 113–132. DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-9\(38\)-113-132](https://doi.org/10.32405/2218-7650-9(38)-113-132).

Освітньо-наукова програма підвищення кваліфікації/професійного розвитку науково-педагогічних і наукових працівників закладів вищої освіти та наукових установ за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки у галузі 01 – Освіта/Педагогіка. URL: <https://ihed.org.ua/education/pidvyshhennya-kvalifikatsiy/>

Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: монографія. Київ: Майстер книг, 2011. 536 с.

Петков В. З. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів як успадкована проблема науки державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронний журнал*. 2010. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=126>.

Пирожак Є. К., Скриньковський Р. М. Сучасні підходи до оцінювання управлінського персоналу підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2014. Вип. 24.10. С. 306–311. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu\\_2014\\_24.10\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2014_24.10_53).

Положення про адаптацію персоналу на новому робочому місці: затверджене в. о. ректора Українського католицького університету О. Б. Прахом від 22.11.2013 р. 10 с. URL: <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/16.-polozhennya-pro-adaptatsiyu-personalu-3.pdf>.

Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 (зі змінами; редакція від 31.12.2019, підстава № 1133-2019-п). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п#Text>.

Порядок проведення конкурсного відбору або обрання за конкурсом при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів). 14 с.

Примірний перелік цільових показників, що наводяться у контракті з керівником державного закладу вищої освіти: затверджений наказом МОН України від 05.03.2021 р. № 299. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-primirnogo-pereliku-cilovih-pokaznikiv-sho-navodyatsya-u-kontrakti-z-kerivnikom-derzhavnogo-zakladu-vishoyi-osviti>.

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556–VII (зі змінами; у редакції 12.05.2022 р., підстава № 2003-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова та ін.; за заг. ред. Н. Г. Протасової. Київ; Львів: НАДУ, 2012. 456 с.

Рябченко В. Розвиток особистісного потенціалу академічного персоналу і здобувачів вищої освіти як інтегрований критерій результативності та ефективності університетського управління. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2019. N 1 (7). С. 65–88. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2019-7-1-65-88>.

Словник іншомовних слів: 23 000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л. О. Пустовіт та ін. Київ: Довіра, 2000. 1018 с.

Статут Київського національного університету технологій та дизайну (нова редакція): затверджений наказом МОН України від 04.12.2020 р. № 1503. 39 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5fd/8e5/a69/5fd8e5a69c6db137849063.pdf>.

Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка (нова редакція): затверджений наказом МОН України від 22.02.2017 р. № 280. 81 с. URL: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/statut/statut-22-02-17.pdf>.

Статут Львівського національного університету імені Івана Франка (нова редакція): затверджений наказом МОН України від 11.10.2018 р. № 1084. 79 с. URL: <https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/StatLNU.pdf>.

Стратегія людського розвитку: затверджена Указом Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>.

Стратегія національної безпеки України: Безпека людини – безпека країни: затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

Чорнобиль О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 240 с. URL: <https://www.pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/d-20160405.pdf>.

Competentie Instrument voor de Nederlandse Universiteiten / VSNU-NOA. 2010. 47 p. URL: [https://www.universiteitenvannederland.nl/files/documenten/CAO/Competentie\\_Instrument\\_VSNU\\_20101201.pdf](https://www.universiteitenvannederland.nl/files/documenten/CAO/Competentie_Instrument_VSNU_20101201.pdf).

How Presidential Evaluations Must Change / Association of Governing Boards of Universities and Colleges. 2012. Vol. 20, N 1. URL: <https://agb.org/trusteeship-article/how-presidential-evaluations-must-change/>

Illustrative Practice Note 3: Academic Governance / Committee of University Chairs. 2017. 8 p. URL: <https://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/uploads/2017/01/CUC-IPN3-Academic-Governance-Jan-17.pdf>.

Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area. Bucharest Communiqué (2012) / EHEA Ministerial Conference. Bucharest, 2012. URL: [http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial\\_declarations/Bucharest\\_Communique\\_2012\\_610673.pdf](http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/Bucharest_Communique_2012_610673.pdf).

#### 1.4 Модернізація оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників в умовах інституційної автономії

**Ольга Ярошенко,**

*доктор педагогічних наук, професор,  
дійсний член НАПН України,  
головний науковий співробітник,  
Відділ інтеграції вищої освіти і науки,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
<https://orcid.org/0000-0003-1555-0526>*

**Анотація.** У розділі наведено результати узагальнення теоретичних та практичних матеріалів дослідження оцінювання діяльності НПП. Цей процес розкрито як складник внутрішнього забезпечення якості освіти на персональному, інституційному, національному та інтернаціональному рівнях, що характеризується високим ступенем автономії університетів.

Наведено порівняльні характеристики різних видів оцінювання діяльності НПП (атестація, викладацький і студентський рейтинги, експертне оцінювання, оцінювання випускниками і стейкхолдерами). Здійснено аналіз анкетування НПП, на підставі чого з'ясовано, що у вітчизняній практиці основними видами оцінювання діяльності НПП є індивідуальний / викладацький і студентський рейтинги; викладачі виказують високий ступінь довіри студентським оцінкам викладання, але ще недостатньо усвідомлюють роль оцінювання їхньої діяльності у внутрішньому забезпеченні якості вищої освіти.

Акцентовано увагу на комплексному підході як одному із способів модернізації оцінювання діяльності НПП в умовах входження України до Європейського освітнього простору.

З урахуванням вітчизняного і зарубіжного досвіду оцінювання діяльності НПП розроблено рекомендації щодо модернізації оцінювання діяльності НПП на персональному, інституційному та національному рівнях.

**Ключові слова.** Атестація, внутрішнє забезпечення якості вищої освіти, діагностичний інструментарій, експертне оцінювання, заклад вищої освіти (ЗВО), індивідуальний рейтинг, комплексний підхід, модернізація, науково-педагогічні працівники (НПП), оцінювання, персональний, інституційний, національний та інтернаціональний рівні оцінювання, рейтинг роботодавців, рейтинг випускників, студентський рейтинг, студентські оцінки викладання (SET).

46

#### Постановка проблеми та її актуальність

Одним із складників системи внутрішнього забезпечення якості освіти є оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників. На законодавчому рівні визнано, що результати професійної діяльності НПП підлягають щорічному рейтинговому оцінюванню, періодичній атестації, а науково-педагогічні працівники мають систематично підвищувати кваліфікацію<sup>184</sup>. Задля цього ЗВО, користуючись наданою їм автономією, самостійно розробляють внутрішні документи, обирають критерії, показники та кількісні і якісні оцінки результатів професійної діяльності академічного персоналу.

Оскільки професійний рівень НПП, їхня викладацька і наукова спроможність важливі і на інституційному, і на особистісному рівнях, від них залежить якість навчання, потужність науково-педагогічного потенціалу університету. Тобто, як і інші складники внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, оцінювання діяльності НПП впливає на статусність ЗВО, забезпечуючи їм відповідні показники у національних та світових рейтингах.

Наразі в українських ЗВО відбувається активне формування досвіду організації і проведення оцінювання діяльності НПП, використання його результатів. Діючи в умовах інституційної автономії, університети, з одного боку, продукують окремі зразки цінного /перспективного/ вартого поширення досвіду, а з іншого, – потребують ознайомлення з кращим вітчизняним та зарубіжним досвідом, запозичення його передових ідей.

<sup>184</sup> Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. *Законодавство України* : офіц. вебпортал / Верхов. Рада України. Київ, 2014. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 12.12.2022).

Інтеграція вищої освіти України у світовий та Європейський освітній простір надає можливість вивчати зарубіжний досвід оцінювання діяльності НПП, робить його кращі зразки придатними для поширення у вітчизняній практиці. Проведений аналіз показав, що провідні світові освітні системи десятки років успішно використовують різні види оцінювань діяльності НПП, а одержаним результатам знаходять широке застосування у вирішенні питань оплати праці викладачів, обранні на посаду, укладанні чи припиненні дії контракту тощо. Відтак, позиціонований у європейських вимірах зарубіжний досвід збагачує вітчизняну практику передовими ідеями, а тому вартує вивчення та використання задля модернізації оцінювання професійних здобутків НПП.

На сучасному етапі розвитку вищої освіти трендом Європейського освітнього простору стає досконалість викладання і навчання<sup>185</sup>. Водночас система оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників у вітчизняних ЗВО далека від досконалості. І хоча в ній функціонують рейтингове та деякі інші види оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників, вони послуговуються показниками, які виявляють і кількісно оцінюють досягнуте, проте не розкривають способи досягнення результатів, не передбачають встановлення тенденцій розвитку професійної компетентності науково-педагогічного працівника, не оцінюють його здатність до реалізації науково-педагогічного потенціалу у різних формах організації освітнього процесу та на різних видах навчальних занять. Тобто, оцінювання діяльності НПП виконує контролюючу, а не формувальну функцію. До того ж, аналіз наукової літератури показав недостатню дослідженість вітчизняними науковцями проблеми оцінювання діяльності НПП, виявив відсутність наукових обґрунтувань змістового та процесуального складників оцінювання. Зазначене, а також відсутність цілісних досліджень феномену оцінювання діяльності НПП у вітчизняній педагогічній науці, потреби практики в модернізації змісту і процедури проведення оцінювання діяльності НПП обумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

**Мета** дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні модернізації оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників в умовах інституційної автономії, узгодження змістової і процесуальної складових оцінювання з кращих вітчизняними і зарубіжними практиками.

У дослідженні використано **методи** аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення, анкетування, абстрагування, вивчення та узагальнення досвіду оцінювання діяльності НПП у вітчизняних і зарубіжних ЗВО.

Порівняльно-співставному аналізу були піддані внутрішні нормативні документи вітчизняних ЗВО, публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, що стосуються змісту і процедури оцінювання діяльності НПП.

На основі систематизації та узагальнення досягнень зарубіжних практик встановлено палітру видів оцінювання, що можуть бути поширені у вітчизняну практику. За допомогою абстрагування виокремлено та описано два рівні оцінювання – персональний та інституційний. Анкетування посприяло з'ясуванню основних видів оцінювання діяльності НПП у вітчизняних ЗВО, способів використання результатів рейтингових оцінювань, сприйняття викладачами студентських рейтингів.

**Джерельна база дослідження.** Внутрішні нормативні документи щодо оцінювання діяльності НПП близько 40 ЗВО; понад 50 наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів та авторських колективів, що стосуються різних аспектів оцінювання та використання одержаних результатів; відкриті для публічного перегляду зарубіжні електронні результати оцінювання діяльності НПП<sup>186, 187</sup> проведеного відділом інтеграції вищої освіти і науки анкетного опитування 209 викладачів.

На різних етапах дослідження автором опубліковано низку наукових праць, у яких оприлюднені теоретичні основи оцінювання діяльності НПП в умовах інституційної автономії<sup>188, 189</sup> та інші; аналіз

---

<sup>185</sup> Досконалість викладання і навчання у вищій освіті» 2021 : форум. BRITISH COUNCIL. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/teaching-excellence-programme/tle-forum-2021> (дата звернення: 12.12.2022)

<sup>186</sup> Staff Review and Development. Human resources / University of Cambridge. URL : <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/staff-review-and-development>

<sup>187</sup> Spring. Cross-Registration Harvard Chan Student Evaluation Feedback / Harvard University. URL: [https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2096/2021/07/Spring-2021-Numerical-Ratings-and-Comments\\_Cross-Reg-Course-Evaluations-AY20-21.pdf](https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2096/2021/07/Spring-2021-Numerical-Ratings-and-Comments_Cross-Reg-Course-Evaluations-AY20-21.pdf)

<sup>188</sup> Ярошенко О. Науково-педагогічний потенціал університету як предмет наукового дискурсу. *Неперерв. проф. освіта: теорія і практика*. 2020. Вип. 2 (63). С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2020.2.1>  
. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2020.2.1>



вітчизняного і зарубіжного досвіду з цієї наукової проблеми<sup>190, 191, 192</sup> особливості студентських рейтингів<sup>193, 194</sup>. З посиланням на зазначені та інші праці автора у розділі монографії наведено інтерпретацію результатів дослідження, здійснено їх узагальнення, висвітлено матеріали анкетного опитування НПП, сформульовано висновки та рекомендації щодо модернізації оцінювання діяльності НПП.

### Оцінювання діяльності НПП як складник забезпечення якості вищої освіти

Як свідчить словникове тлумачення терміну «оцінювання», – це дія, що за значенням походить від терміну оцінювати – «визначати якості, цінність, достоїнства і т. ін. кого-, чого-небудь»<sup>195</sup>. У загальному сенсі оцінювання є дією, що дозволяє «визначати якості, цінність, достоїнства тощо кого-, чого-небудь»<sup>196</sup>. Оцінювання діяльності НПП – це і процес, і результат вимірювань його спроможності здійснювати на належному рівні навчальну, методичну, наукову (науково-технічну мистецьку) та організаційну діяльність. Як процес воно забезпечує виявлення та оцінку професійних здобутків викладача, а тому потребує прийняття закладом вищої освіти відповідних положень, обґрунтування критеріїв, вибору показників, розроблення способів фіксації та використання результатів вимірювань. Результат оцінювання постає у вигляді особистого/індивідуального рейтингу викладача, рейтингів кафедр та факультетів і є джерелом цінної управлінської інформації.

Відтак, оцінювання професійної діяльності науково-педагогічного працівника можна трактувати як встановлення рівня й оцінки його професійних здобутків у навчальній, науковій, методичній, організаційній діяльності. Численно вираженим результатом оцінювання діяльності НПП є рейтинг – своєрідний інформаційний продукт, що характеризує професійні досягнення науково-педагогічного працівника, вказує на його місце серед колег.

Законодавчо передбачено «щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладу вищої освіти та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб»<sup>197</sup>.

За своєю суттю викладацький рейтинг є щорічним оцінюванням власної педагогічної діяльності.

На основі принципів автономії, самоврядності і саморегулювання вітчизняні ЗВО опікуються самооцінюванням діяльності викладачів і створюють відповідну нормативну базу, яка завдяки мережі Інтернет перебуває у вільному доступі не лише для суб'єктів освітнього процесу університету, а й для широкого загалу.

Багатовекторною метою такого оцінювання у внутрішніх нормативних документах ЗВО передбачено діагностування та оцінювання результатів професійної діяльності академічного персоналу.

<sup>189</sup> Ярошенко О. Теоретичні основи рейтингування як інструменту оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів України. *Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії* : препринт (аналіт. матеріали) / авт. кол.: О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби; ІВО НАПН України. Київ, 2020. Ч. 1. С. 57–71.

URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf) (дата звернення: 12.12.2022).

<sup>190</sup> Ярошенко О. Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників: вітчизняний досвід і вектори розвитку в умовах автономії університетів. *Університети і лідерство*. 2021. № 1 (11). С. 132–143. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/144> (дата звернення: 12.12.2022).

<sup>191</sup> Ярошенко О. Оцінювання діяльності викладачів у контексті внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. *Наук. часопис Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 5, Педагогічні науки: реалії та перспективи* / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2021. Вип. 82. С. 186–190. URL: <http://www.chasopys.ps.npu.kiev.ua/archive/82/40.pdf> (дата звернення: 12.12.2022)

<sup>192</sup> Ярошенко О. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів* : препринт (аналіт. матеріали) / авт. кол.: О. Жабенко та ін. ; за ред. Ю. Скиби; ІВО НАПН України. Київ : ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. С. 59–78. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potential-univ\\_2021-122p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potential-univ_2021-122p.pdf)

<sup>193</sup> Ярошенко О. Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників в контексті інституційної політики університетів. *Вісн. Черкас. нац. ун-ту ім. Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки* / Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького, 2022. Вип. 2. С. 5–12. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4600> (дата звернення: 12.12.2022).

<sup>194</sup> Ярошенко О. Г. Рейтингування студентами діяльності науково-педагогічних працівників як інструмент студентоцентрованого навчання. *Університети і лідерство*. 2022. № 1(13). С. 46–54.

DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-46-54>

<sup>195</sup> Оцінювати. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / за ред. В. Т. Бусел. Київ-Ірпінь, 2005. С. 871.

<sup>196</sup> Оцінювання. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / за ред. В. Т. Бусел. Київ-Ірпінь, 2005. С. 871

<sup>197</sup> Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Ст 16. *Законодавство України* : офіц. вебпортал / Верхов. Рада України. Київ, 2014. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 12.12.2022)

Оцінювання як процес й оцінка як його результат уможливають реалізацію оцінювальною діяльністю функцій, описаних у нашій публікації<sup>198</sup>. У процесі дослідження було зроблено висновок, що функції є вагомим складником теоретичних основ оцінювання діяльності НПП і відіграють роль форми виявлення результативності оцінювання.

До функцій оцінювання діяльності НПП належать:

«інформаційна (дозволяє керівництву ЗВО отримувати інформацію про стан і розвиток кадрового потенціалу, надавати абітурієнтам інформацію про університет, а його студентам – про рівень професійної компетентності тих, хто їх навчає).

Іміджева (створює імідж ЗВО на ниві освітніх послуг і в наукових колах).

Стимулююча (розвиває прагнення НПП покращувати власні показники, спонукає до кар'єрного зростання).

Аналітико-прогностична (рейтинги слугують матеріалом для аналізу і порівняння, встановлення спільного і відмінностей, складання прогнозів та формулювання пропозицій щодо подальшої діяльності НПП, а також удосконалення умов їхньої праці і підвищення кваліфікації).

Управлінська (на основі встановлених рейтингів НПП приймаються управлінські рішення щодо зміцнення науково-педагогічного потенціалу університету, відзначення і преміювання НПП і кафедр тощо)<sup>199</sup>.

Суб'єктами оцінювання є: НПП, студенти, колеги, випускники, стейкхолдери, керівники структурних підрозділів, адміністрація.

Було виокремлено три основні напрями проведення досліджень оцінювання діяльності НПП: змістовий, процесуальний та результативний. Вони підпорядковані отриманню відповіді на три запитання: 1) якими є теоретичні основи оцінювання діяльності НПП; 2) як організувати й ефективно проводити оцінювання діяльності НПП на інституційному й персональному рівнях; 3) яке призначення мають одержані рейтингові показники.

Важливу роль в оцінюванні діяльності НПП відіграють **принципи**. До загальних принципів оцінювання діяльності НПП відносимо принципи «відповідності, достовірності, достатності об'єктивності, гласності, доповнюваності кількісних індикаторів якісними, доступності, гнучкості, диференціації, дотримання корпоративної етики»<sup>200</sup>.

Як свідчить зміст Положень про оцінювання професійної діяльності НПП, заклади формулюють перелік принципів, використовуючи також інші, відмінні від зазначених. Наприклад, в Українському державному університеті залізничного транспорту оцінювання діяльності НПП базується на принципах:

- « плановості і систематичності рейтингового оцінювання;
- прозорості й доступності системи показників, за якими визначається рейтинг;
- валідності оцінювання;
- достовірності інформації, що формує рейтинг викладачів;
- формалізації методики аналізу показників;
- пошуку нових інформативних критеріїв оцінювання;

<sup>198</sup> Ярошенко О. Теоретичні основи рейтингування як інструменту оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів України. *Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії* : препринт (аналіт. матеріали) / авт. кол.: О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби; ІВО НАПН України. Київ, 2020. Ч. 1. С. 57–71.

URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf) (дата звернення: 12.12.2022)

<sup>199</sup> Ярошенко О. Теоретичні основи рейтингування як інструменту оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів України. *Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії* : препринт (аналіт. матеріали) / авт. кол.: О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби; ІВО НАПН України. Київ, 2020. Ч. 1. С. 66–67.

URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf) (дата звернення: 12.12.2022)

<sup>200</sup> Ярошенко О. Теоретичні основи рейтингування як інструменту оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів України. *Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії* : препринт (аналіт. матеріали) / авт. кол.: О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби; ІВО НАПН України. Київ, 2020. Ч. 1. С. 57–71.

URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf) (дата звернення: 12.12.2022)

– відповідності змісту оцінки пріоритетним напрямам розвитку Університету»<sup>201</sup>.

З наведеної цитати бачимо, що в умовах розширення інституційної автономії заклад вищої освіти вибудовує процес оцінювання діяльності академічного персоналу з дотриманням принципів, актуальних для ЗВО на конкретному етапі функціонування. Цілком очевидно, що зазначені нормотворчі принципи у цей часовий відрізок (Положення прийняте у 2021 році) є актуальними для Харківського інституту залізничного транспорту.

Організація і проведення оцінювання діяльності НПП потребує створення та дотримання відповідних **умов**. До виявлених та обґрунтованих у дослідженні основних **умов** відносимо:

– готовність керівництва ЗВО і відповідного структурного підрозділу, на який покладено обов'язки з рейтингування/оцінювання внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, до забезпечення процедури оцінювання й об'єктивного визначення рейтингів науково-педагогічних працівників;

– участь НПП у розробленні критеріїв та встановленні кількісних і якісних показників рейтингового оцінювання;

– належне комп'ютерне забезпечення й автоматизація роботи по збору й аналізу рейтингів НПП;

– наявність негроміздкого рейтингового інструментарію, що не потребує надмірних затрат часу й зусиль для підготовки і проведення рейтингування, обробки його результатів;

– проведення на основі рейтингів моніторингу змін кадрового потенціалу з подальшим розробленням заходів, що дозволяють закріплювати позитивні тенденції професійної діяльності НПП, уникати негативних;

– доповнення викладацького рейтингу іншими видами оцінювання діяльності НПП.

Дослідження підтвердило еволюцію рейтингового оцінювання діяльності НПП, незважаючи на його невеликий (близько 15 років з часу започаткування) хронотоп. Одним із еволюційних новоутворень стала диференціація НПП на групи за такими ознаками: посада (професор, доцент, викладач, асистент); напрям підготовки здобувачів вищої освіти, викладацький досвід (НПП-початківці, досвідчені НПП). Весь час осучаснюються та урізноманітнюються критерії й індикатори, змінюються вагові показники окремих видів професійної роботи. В цьому вбачаємо прояв сприятливого впливу розширення інституційної автономії ЗВО. Палітру видів оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників, виявлених на підставі вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду, ілюструє рис. 1.5.

---

<sup>201</sup> Про рейтингове оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників Українського державного університету залізничного транспорту: положення МОН України, Укр. держ. ун-ту залізничного транспорту від 17.09.2021 р. № 147. Харків, 2021. 21 с. URL: [https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/06/poloz\\_reit\\_npp.pdf](https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/06/poloz_reit_npp.pdf) (дата звернення: 12.12.2022)



**Рис. 1.5 Види оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників**

Кожен із зазначених на рисунку 1 складників буде розглянуто детальніше у наступному пункті.

В усіх видах оцінювання діяльності НПП оцінювальний еталон відсутній. Оцінка встановлюється на основі порівняння абсолютних результатів, досягнутих кожним учасником у період діяльності, що підлягає оцінюванню. Відсутність еталону вважаємо закономірним явищем, оскільки викладання – творчий процес. Проте важливо при цьому не зупинятись на кількісних показниках зробленого, а вникати у якість викладання і навчання. Наш висновок суголосний думці К. Türk<sup>202</sup>, що у подальшому необхідно приділяти більше уваги якісним показникам та зменшити роль кількісних показників.

Є сенс систематично вдосконалювати індикатори оцінювання. Наприклад, НПП мають не тільки самі дотримуватися академічної доброчесності, але й вчити студентів діяти за її принципами. Відтак, цей аспект діяльності варто оцінювати, а результати включати до загального рейтингу.

Часовий хронотоп проведення різних видів оцінювання відрізняється. Так атестація проводиться здебільшого 1 раз у 5 років (хоча в окремих випадках можлива і позапланова). Викладацький і студентський рейтинги встановлюють щорічно. Решта видів оцінювання для вітчизняної практики нехарактерні, в той час як у багатьох європейських й американських ЗВО їх використовують.

Процедуру оцінювання діяльності НПП розкрито у наших попередніх працях<sup>203, 204</sup>. Додамо, що подальше доопрацювання уможливило представлення етапності рейтингового оцінювання діяльності НПП

<sup>202</sup> Türk K. Performance management of academic staff and its effectiveness to teaching and research – based on the example of Estonian universities. *Trames*. 2016. Vol. 20 (70/65), No. 1. P. 1–20. DOI: 10.3176/tr.2016.1.02

<sup>203</sup> Ярошенко О. Теоретичні основи рейтингування як інструменту оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів України. *Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії*: препринт (аналіт. матеріали) / авт. кол.: О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби; ІВО НАПН України. Київ, 2020. Ч. 1. С. 57–71.

URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog\\_potents\\_ Univ\\_UA\\_rozshyr\\_avtonomii\\_analit-ch1\\_IVO-2020-113p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Nauk-pedahog_potents_ Univ_UA_rozshyr_avtonomii_analit-ch1_IVO-2020-113p_avtors-kolektiv.pdf) (дата звернення: 12.12.2022).

<sup>204</sup> Ярошенко О. Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників в контексті інституційної політики університетів. *Вісн. Черкас. нац. ун-ту ім. Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки* / Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького, 2022. Вип. 2. С. 5–12. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4600> (дата звернення: 12.12.2022).

на двох рівнях – інституційному та персональному. З етапністю і результативністю рейтингового оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників на інституційному рівні знайомить рис 1.6.

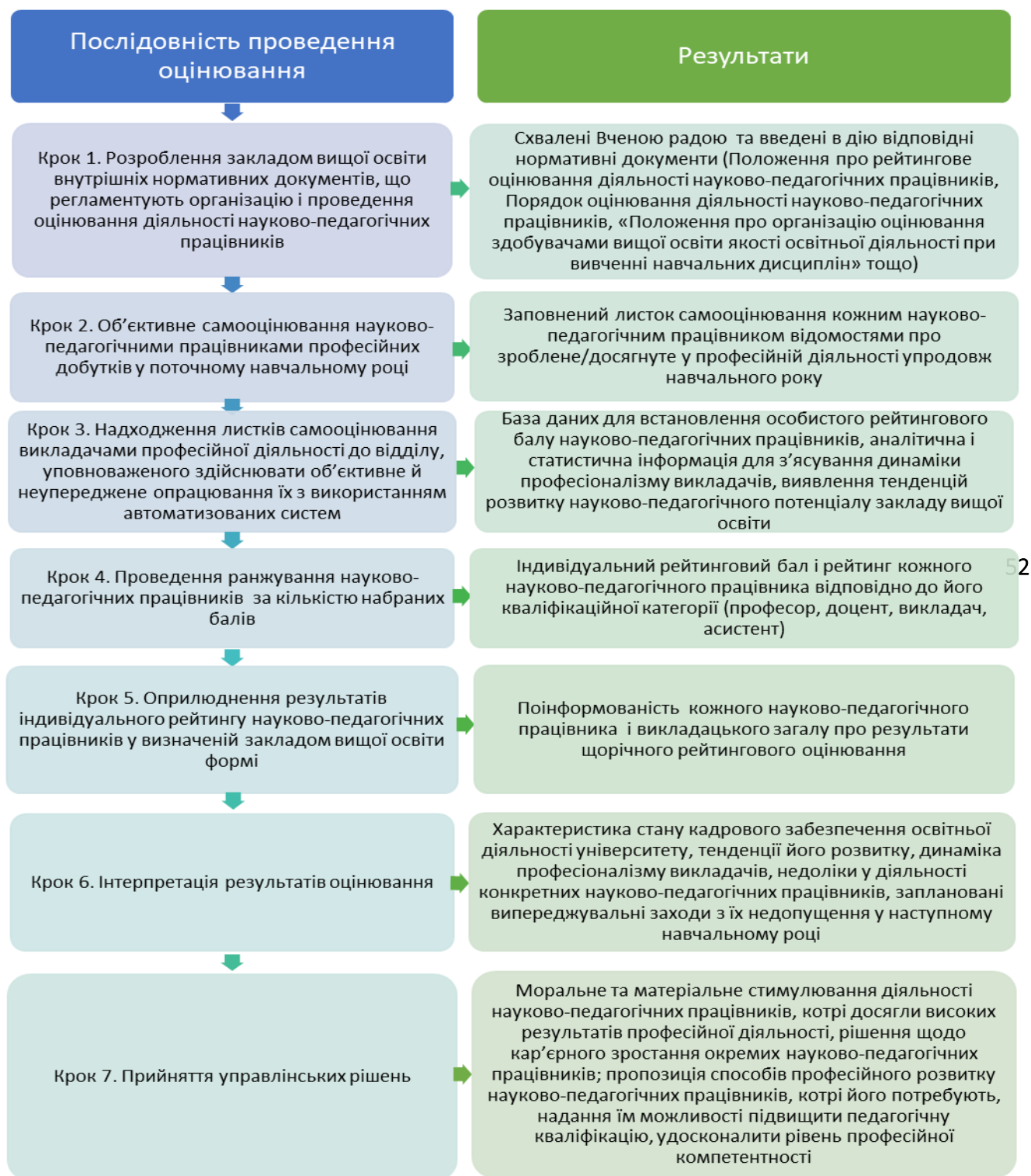
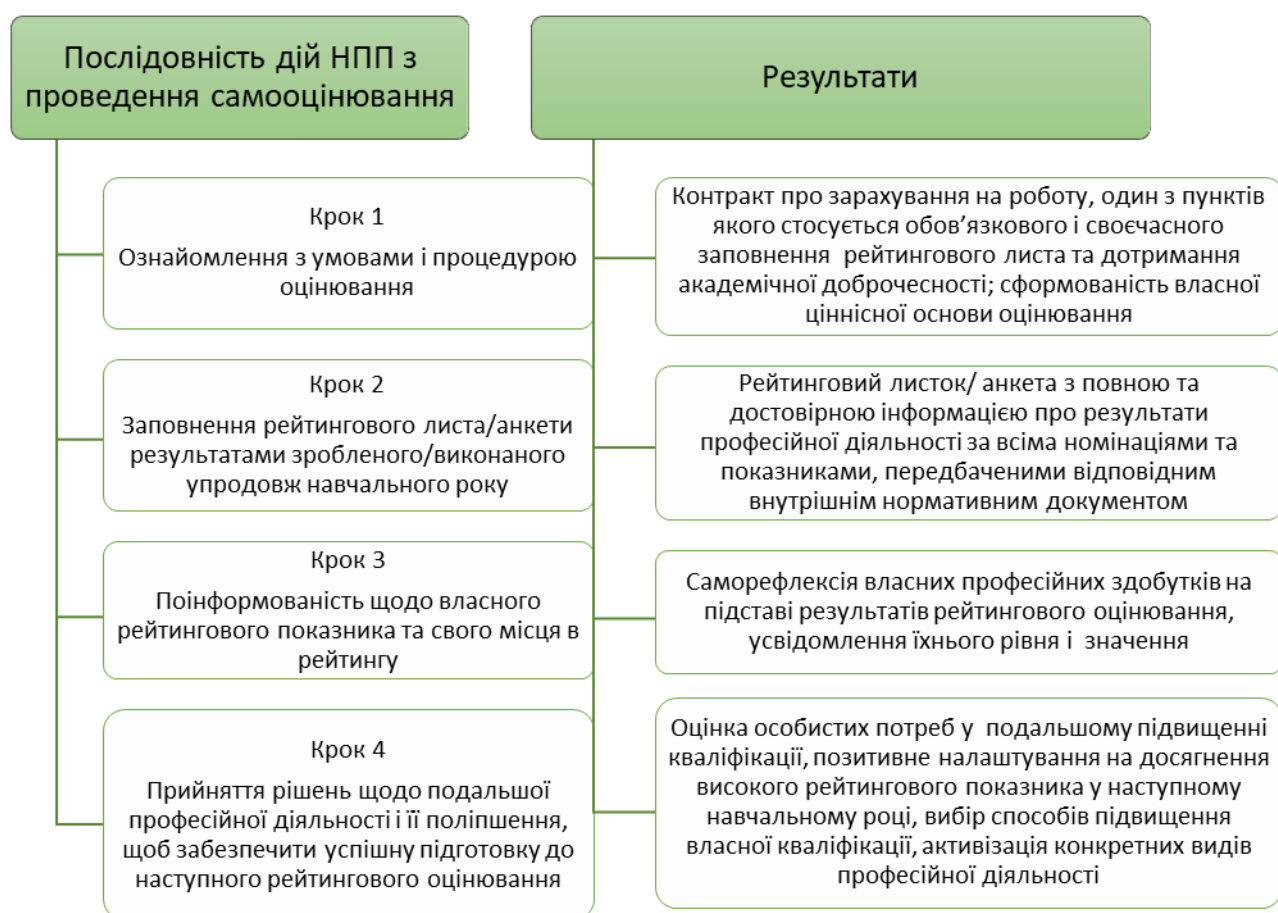


Рис. 1.6 Етапність і результативність рейтингового оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників на інституційному рівні

Як бачимо, на інституційному рівні процес оцінювання характеризується етапністю та взаємопов'язаністю, а результативність цього процесу стосується закладу загалом та кожного НПП зокрема. У

конкретному закладі вищої освіти кожен із розглянутих кроків може характеризуватися низкою особливостей, але послідовність і функціональність наслідків оцінювання загалом тотожні<sup>205</sup>.

Будучи складником внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників важливе не лише на інституційному, а й на персональному рівні<sup>206</sup>. Воно виконує функцію мотиватора розвитку професійної компетентності НПП. Зважаючи на це, у дослідженні була окреслена послідовність процедурних дій з оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників на персональному рівні (рис.1.7).



53

Рис. 1.7 Етапність і результативність рейтингового оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників на персональному рівні

### Національний та інтернаціональний рівні оцінювання діяльності НПП

Аналіз зарубіжних практик показав, що окрім властивих вітчизняній практиці інституційного і персонального рівнів оцінювання діяльності НПП, цю процедуру зарубіжні ЗВО здійснюють також на **національному/загальнодержавному** та **інтернаціональному** рівнях. Так, у Республіці Казахстан діють Правила присудження звання «Найкращий викладач вузу»<sup>207</sup>. За правилами проводиться два етапи щорічного

<sup>205</sup> Сидоренко Н. Внутрішнє забезпечення якості вищої освіти в Україні як суспільно-освітній пріоритет. *Держ. упр. та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 4. С. 81–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2016\\_4\\_14kasi](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_4_14kasi) (дата звернення: 12.12.2022)

<sup>206</sup> Зеленський К., Стельмащук Л., Луців І. Рейтингове оцінювання роботи викладача як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Галиц. економ. вісн.* 2017. № 2 (53). С. 36–48

<sup>207</sup> Об утверждении Правил присвоения звания «Лучший преподаватель вуза»: приказ И. о. Министра образования и науки Республики Казахстан от 16.03.2015 № 124, зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 19.03.2015 № 10506. *Еділет*: офиц. вебпортал / Информ.-правовая система норматив. правах актов Республики Казахстан, М-во юстиции Республики

конкурсу претендентів на це звання. Його ми описали у науковій публікації<sup>208</sup> Метою конкурсу є «Виявлення та заохочення найбільш видатних результатів викладачів у навчально-методичній, науково-дослідній роботі, підготовці науково-педагогічних кадрів, організації та проведенні науково-дослідницької роботи студентів... створення сприятливих умов для ... пропаганди й поширення інноваційних технологій навчання й виховання в системі вищої освіти»<sup>209</sup>. Доцільність таких оцінювань вбачаємо у поширенні передового досвіду викладання і навчання, а також у формуванні громадської думки про особливі здобутки окремих НПП, що надавало б гласності прийняттю рішень про відзначення їхньої праці державними нагородами (Заслужений працівник освіти України, Заслужений працівник науки і техніки України, орден Княгині Ольги та ін.).

Студентські оцінки викладання (SET) досягли інтернаціональних масштабів. Так, з 1999 року функціонує сайт RateMyProfessors<sup>210</sup>, створений для рейтингового оцінювання студентами діяльності викладачів закладів вищої освіти США, Канади й Великої Британії. Цей сайт містить понад 19 млн рейтингів 1,7 млн викладачів та понад 7500 ЗВО<sup>211</sup>.

### Діагностичний інструментарій

Процедура оцінювання діяльності НПП потребує створення та використання відповідного діагностичного інструментарію. Найбільшого поширення набули е-анкети та е-опитувальники для викладачів і здобувачів вищої освіти. У зарубіжних практиках з метою оцінювання діяльності НПП масово використовують викладацьке портфоліо, відеозаписи навчальних занять та тестування.

Наголосимо, що заповнення науково-педагогічним працівником рейтингового листа/е-анкети результатами зробленого/виконаного упродовж навчального року потребує від нього цілковитого дотримання академічної доброчесності. Про це ЗВО зазначають у відповідних внутрішніх нормативних документах, якими передбачено анулювання результатів у разі виявлення порушень.

Викладацьке портфоліо (портфель досягнень) вимагає значного часу на підготовку, оскільки постійно відбувається його поповнення викладацькими здобутками автора. Ці здобутки досить різноманітні, проте їх можна об'єднати у три групи: опис виконання обов'язків викладача, рефлексивний аналіз, артефакти (додатки —докази на підтримку вищезазначених вимог). На викладачів покладається велика відповідальність за документування своїх викладацьких досягнень і практики викладання, а також за рефлексію. Ємність і різноманітність інформації, що накопичується у викладацькому портфоліо, дозволяє використовувати його у прийнятті кар'єрних рішень щодо просування по службі та перебування на посаді<sup>212</sup>.

Досить вичерпний перелік елементів викладацького портфоліо, відсортованих за трьома взаємовиключними категоріями, наводить Ronald A. Berk:

- «1. Опис обов'язків викладача
  - a. Курси, що викладаються
  - b. Запропоновані презентації
  - c. Індивідуальне викладання (наприклад, наукові проекти, самостійні дослідження, дисертації )
  - d. Розробка нових програм або курсів
  - e. Робота в навчальних комітетах
  - f. Навчальні гранти

---

Казахстан, Ин-т законодательства и правовой информации. Казахстан, 2015. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010506> (дата обращения: 12.12.2022).

<sup>208</sup> Ярошенко О. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів* : препринт (аналіз. матеріали) / авт. кол.: О. Жабенко та ін. ; за ред. Ю. Скиби ; ІВО НАПН України. Київ : ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. С. 59–78.

<sup>209</sup> Об утверждении Правил присвоения звания «Лучший преподаватель вуза»: приказ И. о. Министра образования и науки Республики Казахстан от 16.03.2015 № 124, зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 19.03.2015 № 10506. *Эділет*: офиц. вебпортал / Информ.-правовая система норматив. правах актов Республики Казахстан, М-во юстиции Республики Казахстан, Ин-т законодательства и правовой информации. Казахстан, 2015. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010506> (дата обращения: 12.12.2022)

<sup>210</sup> Rate My Professors. URL: <https://www.ratemyprofessors.com>

<sup>211</sup> Rate My Professors. URL: <https://www.ratemyprofessors.com>

<sup>212</sup> Seldin P., J. Elizabeth Miller, Clement A. Seldin. *The Teaching Portfolio: A Practical Guide to Improved Performance and Promotion/Tenure Decisions*. 4th ed., foreword by Wilbert J. McKeachie. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 416 p

2. Рефлексивний аналіз (5-10 сторінок)
  - a. Філософія викладання
  - b. Інноваційні та креативні методи викладання методи
  - c. Наставництво студентів та викладачів
  - d. Участь у розвитку факультету
  - e. Викладацька стипендія
  - f. Визнання ефективного викладання
3. Артефакти (Додатки - докази на підтримку вищезазначених вимог)
  - a. Навчальні плани
  - b. Роздаткові матеріали
  - c. Іспити
  - d. Зразки студентських робіт
  - e. Використання технологій
  - f. Рейтинги студентів
  - g. Рейтинги однолітків
  - h. Рейтинги випускників
  - i. Відеокасети / DVD-диски з навчанням
  - j. Викладацька стипендія
  - k. Консультації з питань викладання»<sup>213</sup>.

Наведений перелік доводить, що створення і підтримання портфоліо потребує чимало часу на його підготовку. Між тим, його наявність дозволяє всебічно розглянути та скласти узагальнену думку про зроблене та досягнуте викладачем. У зарубіжній практиці використання викладацького портфоліо відбувається здебільшого під час прийняття кар'єрних рішень – просування по службі та перебування на посаді.

55

З цього приводу Ronald A. Berk вдався до цікавого порівняння викладацького портфоліо і заповнення анкети викладачем під час індивідуального рейтингування: Портфоліо він називає монстром самооцінювання порівняно з індивідуальним викладацьким рейтингом. Дослідник вважає, що один лише рефлексивний компонент приніс би чимало користі кожному НПП, якби тільки вони не пошкодували часу на його підготовку.

В зарубіжній практиці відеозаписи навчальних занять посіли помітне місце серед діагностичного інструментарію. «Метод відеозапису (відеовідтворення) як оцінювання професійної діяльності викладачів – це створення відеоматеріалів і використання їх у процесі визначення якості викладання навчальних дисциплін, педагогічної компетентності, фіксування досягнень педагогів і студентів у навчальному процесі. Зроблені відеозаписи фрагментів навчальних занять фіксують уміння педагога викладати навчальний матеріал та використовувати технічне оснащення, підтверджують результати його досягнень і правдивість суджень студентів та виставлених ними балів на вебсторінках Інтернет-сайтів»<sup>214</sup>.

У внутрішніх нормативних документах вітчизняних ЗВО, що стосуються оцінювання діяльності НПП, ми не зустрічали такого показника, як знання викладачем змісту навчальної дисципліни та методики її викладання, тоді як у зарубіжній практиці цьому може бути приурочене окреме тестування.

#### **Узагальнена думка про оцінювання діяльності НПП як складник внутрішнього забезпечення якості вищої освіти**

На підставі результатів проведеного дослідження оцінювання діяльності НПП трактуємо як:

- спосіб підвищення продуктивності праці НПП, формування в них потреби у професійному розвитку;
- об'єктивну оцінку наукової і викладацької спроможності академічного персоналу;

<sup>213</sup> Berk Ronald A. Survey of 12 Strategies to Measure Teaching Effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 2005. Vol. 17, No. 1. P.57. URL: <http://www.isetl.org/iitlhe/>

<sup>214</sup> Зварич І. М. Теоретичні і методичні засади оцінювання професійної діяльності викладачів у вищих навчальних закладах США : (друга пол. XX – поч. XXI ст.): автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2014. С. 20 - 21. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6948/Zvarych.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 12.12.2022).



- можливість для НПП співставляти власні досягнення з досягненнями колег по кафедрі, змінювати свої моральні, трудові, естетичні та інші цінності;
- спонуку до самопізнання, самоосвіти, саморозвитку, кар'єрного зростання;
- один з механізмів виявлення ставлення і задоволення студентів освітнім процесом та тим, як його забезпечує кожен науково-педагогічний працівник;
- сприяння репутації і визнанню викладачів як професіоналів;
- підставу для морального і матеріального стимулювання НПП;
- запоруку високих рейтингів ЗВО на національному і світовому рівнях;
- модератор вектора розвитку науково-педагогічного потенціалу ЗВО.

## Характеристика основних видів оцінювання діяльності НПП у вимірах сучасності

### Атестація

Цей усталений у вітчизняній практиці вид оцінювання діяльності НПП є періодичним заходом, сфокусованим на встановленні відповідності діяльності НПП займаній ним посаді. Під час атестації з'ясовують рівень професійної підготовки та ефективність діяльності НПП. Для проведення атестації ЗВО розробляють внутрішні нормативні документи, наприклад, Положення про атестацію НПП, визначають періодичність проведення (здебільшого 1 раз на 5 років). Оцінювання проводить створена з цією метою атестаційна комісія, висновок якої і є колегіальним судженням про повноту відповідності діяльності НПП займаній посаді.

Через вибірковість і періодичність проведення оцінювання атестацію не можна вважати основним складником внутрішнього забезпечення якості вищої освіти.

### Самооцінювання (викладацький/індивідуальний рейтинг НПП)

Під рейтингом розуміють «показник оцінки діяльності, популярності, авторитету якоїсь особи, організації, групи, програм у певний час, що визначається соціологічним опитуванням, голосуванням та ін. і визначається місцем, яке вони посідають серед собі подібних»<sup>215</sup>. Викладацький або індивідуальний рейтинг встановлюється на підставі самооцінювання науково-педагогічним працівником результатів щорічної власної діяльності за критеріями та показниками, регламентованими відповідним внутрішнім нормативним документом. Оцінювання проводиться за фактом зробленого/досягнутого й на засадах академічної доброчесності. Аналіз практики оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників показав, що викладацький рейтинг забезпечує управлінців усіх рівнів інформацією про якість кадрового потенціалу університету, слугує орієнтиром у плануванні і забезпеченні заходів з підвищення кваліфікації.

Внутрішні нормативні документи ЗВО свідчать, що рейтингове оцінювання діяльності НПП проводиться щорічно і йому підлягають навчальна, наукова, методична, організаційна діяльність НПП. Останнім часом актуальності набула публікаційна активність, причому увага зосереджується на публікаціях у виданнях, що індексуються у базах даних Scopus та Web of Science. Пояснюємо це впливом світових університетських рейтингів. Як відомо, у світових університетах-лідерах цей вагомий показник діяльності академічного персоналу забезпечують, здебільшого, не НПП, а наукові співробітники (НП), котрі займаються науковою діяльністю, їм не обов'язково проводити навчальні заняття, тоді у вітчизняних ЗВО НПП багато часу і зусиль витрачають на підготовку і проведення занять, на створення навчально-методичного забезпечення.

Не лише вітчизняні, але й зарубіжні автори вбачають у гонитві за публікаціями та грантами загрозу професійному статусу НПП<sup>216</sup>. До того ж вітчизняні викладачі – виконавці психологічних та педагогічних досліджень – опинились у не вигідній ситуації через те, що в Україні за цими науковими напрямками мізерна кількість видань індексуються у наукометричних базах Scopus та Web of Science. Тобто, існує суперечність між високою статусністю результатів досліджень, опублікованих у виданнях, що входять до наукометричних баз Scopus та Web of Science, і недостатньою кількістю таких видань в Україні. Цим, а також матеріальними витратами на друк у зарубіжних високорейтингових виданнях можна пояснити те, що публікаційна активність як критерій діяльності НПП жваво дискутується викладачами, а почасти викликає у них невдоволення. Керівники ЗВО, навпаки, зацікавлені в тому, щоб таких публікацій було побільше й заохочують до цього високими балами рейтингу.

<sup>215</sup>Рейтинг. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / за ред. В. Т. Бусел. Київ-Ірпін, 2005. С. 2010

<sup>216</sup>Agyemang G., Broadbent J. Management control systems and research management in universities: an empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 2015. Vol. 28, No. 7. P. 1018–104

Таблиця 1 знайомить з інституційною політикою у питаннях публікаційної активності НПП. Вона складена нами на підставі внутрішніх нормативних документів<sup>217, 218, 219</sup> трьох вітчизняних закладів вищої освіти, два з яких у 2021 році увійшли до ТОП-10 найкращих закладів столиці (Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (КПІ), Київський національний торговельно-економічний університету (КНТЕУ), а один – Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка (ТНПУ), у 2021 році очолив Топ-10 найкращих закладів вищої педагогічної освіти України.

Таблиця 1

**Приклади оцінювання публікаційної активності науково-педагогічних працівників**

Вид наукової продукції	Кількісна оцінка		
	КПІ	ТНПУ	КНТЕУ
Монографія (Україна)	50 балів за 1 авт. арк.	10 балів	1500 балів
Стаття у журналі, що індексуються базою Scopus	500 балів (Quartile 1), 200 балів (Quartile 4),	50 балів (Quartile 1), 30 балів (Quartile 4),	3000 (незалежно від квартилю)
Стаття у фаховому виданні, що входить у категорію «Б» (Україна)	100 балів	15 балів	350 балів

Попри доволі помітну розбіжність у балах за один і той самий вид наукової продукції, розглянуті заклади одноставно не надають перевагу публікаціям у вітчизняних наукових джерелах. В цьому сенсі особливо показовим є КНТЕУ.

Понад десятирічна вітчизняна практика проведення викладацьких рейтингів довела, що це зручна і доступна процедура, доцільність якої визнається більшістю НПП й управлінців завдяки простоті реалізації, неможливістю довільного заниження чи завищення оцінки. Слід зазначити, що у багатьох вітчизняних закладах вищої освіти його результати є підставою для поширення ідеї зарубіжного досвіду щодо зв'язку оплати праці науково-педагогічних працівників з результатами їхньої професійної діяльності.

Проте навіть точно виміряні кількісні показники, на яких побудований викладацький рейтинг, будучи вирваними із контексту цілісного освітнього процесу, малоефективні і недостатні для оцінювання досконалості навчання і викладання.

Викладацький рейтинг діяльності науково-педагогічних працівників вітчизняних університетів не позбавлений недоліків. Один з них – це домінування кількісного оцінювання результатів професійної діяльності, назвемо його «оцінюванням по факту», яке не дозволяє оцінити досконалість викладання, встановити й простежити професійний поступ науково-педагогічних працівників через відсутність таких індикаторів, як ступінь опанування методикою навчання, здатність застосовувати в освітньому процесі сучасні технології навчання, якість та ефективність авторського навчально-методичного забезпечення тощо. Тому вважаємо, що на часі – модернізація цього виду оцінювання, яка змінить його статичний характер на кумулятивний, змістить акценти в бік оцінювання досконалості викладання і навчання, не применшуючи ролі дослідницької діяльності НПП, поєднає викладацький рейтинг з іншими видами оцінювання.

**Студентський рейтинг**

Двохсуб'єктний характер освітнього процесу робить проведення студентських рейтингів невід'ємною складовою оцінювання діяльності НПП, не дивлячись на нестихаючі дискусії з приводу їх об'єктивності та упередженості<sup>220, 221, 222, 223</sup>. Популярність застосування студентських оцінок викладання (SET) базується на

<sup>217</sup> Про рейтингування науково-педагогічних працівників КПІ ім. Ігоря Сікорського : положення затв. наказом НОН від 30.12.2021 р. № 315/2021 / Освітній процес в КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2021. URL: <https://osvita.kpi.ua/node/30> (дата звернення: 12.12.2022)

<sup>218</sup> Про систему рейтингової оцінки діяльності науково-педагогічних працівників : положення ухвалено на засіданні вченої ради ун-ту 30 трав. 2014 р. / Київ. нац. торгов.-економ. ун-т. Київ, 2014. 4 с. URL: <https://knute.edu.ua> (дата звернення: 12.12.2022)

<sup>219</sup> Про рейтингове оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників : положення уведено в дію наказом ректора від 25.05.2021 р. № 128-р. / Тернопіль. нац. пед. ун-т ім. Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2021. 14 с. URL: [https://tnpu.edu.ua/about/public\\_inform/vnutr-shn-zabezpechennya-yakost-osv-ti.php](https://tnpu.edu.ua/about/public_inform/vnutr-shn-zabezpechennya-yakost-osv-ti.php) (дата звернення: 12.12.2022).

<sup>220</sup> Boring A., Ottoboni K., Stark P. B. Student evaluations of teaching (mostly) do not measure teaching effectiveness. *ScienceOpen Research*. 2016. January 7. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.14293/s2199-1006.1.sor-edu.aetbzc.v1>

думці, що з поміж інших оцінювачів діяльності НПП студенти найдовше спілкуються з кожним із них, мають змогу спостерігати за їхньою роботою та порівнювати результативність праці різних викладачів.

Особливого поширення цей вид оцінювання набув у практиці високореєтингових університетів світу. У вітчизняній практиці серед різних видів оцінювань роль студентських рейтингів стрімко зростає. Вважаємо, що це зумовлено визнанням принципу студентоцентрованого навчання одним з ключових Європейських принципів вдосконалення навчання і викладання<sup>224</sup>. та поширенням кращих зарубіжних практик оцінювання у діяльності вітчизняних університетів. У зарубіжних публікаціях розкриваються як незаперечні достоїнства студентських рейтингів, так і ризики одержати недостовірні показники цього рейтингу через низку суб'єктивних чинників, зокрема, упереджене ставлення до осіб жіночої статі, надання переваг фізичній принадливіості викладача, його поблажливому ставленню до результатів навчання студентів тощо. Аналізуючи погляди науковців щодо студентських оцінок викладання, ми дійшли висновку, що SET приносять неодмінну користь викладачам, котрі вимогливо ставляться до своєї професійної діяльності і вболівають за її ефективність<sup>225</sup>. Вбачаємо за можливе підвищити рівень достовірності студентських оцінок викладання (SET) такими способами: залучення до оцінювання НПП якомога більшої кількості студентів, проведення відтермінованого повторного опитування одних і тих самих студентів, порівняння оцінювань одного викладача студентами різних груп і курсів тощо.

Відкритим лишається питання гласності результатів студентського рейтингування. Те, що результати широко не афішуються, відповідає принципу толерантності. А негатив полягає тому, що студенти позбавлені змоги завчасно дізнаватись про переваги і недоліки професійної діяльності конкретних НПП, впевнено обирати керівників для наукових досліджень, курси за вибором тощо. Досить часто студентів запитують, чи порекомендували б вони навчальну/вибіркову дисципліну іншим студентами. Їхні відповіді залишаються невідомими студентам, у яких вивчення навчальної дисципліни – попереду.

Судячи з того, що студентські оцінки викладання, а також інтернаціональні сайти з цього приводу існують за кордоном десятки років, а високореєтингові університети США і Європи вважають студентські рейтинги основним видом оцінювання, результати яких враховують при визначенні оплати праці, продовженні контрактів, просуванні НПП кар'єрними сходинками, їм виказується висока довіра. Та незважаючи на це, дискусії з приводу їх ефективності тривають. У наших попередніх публікаціях<sup>226, 227</sup>, була приділена увага студентським рейтингам. На основі наведеного в них аналізу та порівняння вітчизняного і зарубіжного досвіду можемо констатувати, що оцінювання діяльності НПП вітчизняними і зарубіжними студентами, щонайперше, відрізняється за часовим хронотопом функціонування. В українських ЗВО студентські рейтинги тільки-но розгортаються, і в них суттєва частка показників стосується особистісних рис НПП, тоді як у практиці світових лідерів вищої освіти студентські рейтинги існують понад 50 років і, незважаючи на окремі його дискусійні грані, впевнено лідирують серед інших видів оцінювання. Цьому сприяють:

- студентоцентрований характер освітнього процесу;
- уважне ставлення керівництва ЗВО до думки основних споживачів освітніх послуг;
- масовість опитувань як в межах закладу вищої освіти, так і на інтернаціональному рівні;
- систематичне уточнення та удосконалення змістового і процесуального складників опитувальників.

<sup>221</sup> Cagri Tugrul Mart. Student Evaluations of Teaching Effectiveness in Higher Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2017. Vol. 7, No. 10. P. 57–61

<sup>222</sup> Esarey J., Valdes N. Unbiased, reliable, and valid student evaluations can still be unfair. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2020. Vol. 45, No. 8. P. 1106–1120. DOI: <https://doi.org/10.1080/02602938.2020.1724875>

<sup>223</sup>) Stroebe W. Student Evaluations of Teaching Encourages Poor Teaching and Contributes to Grade Inflation: A Theoretical and Empirical Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*. 2020. Vol. 42, No.4. P. 276–294. DOI: <https://doi.org/10.1080/01973533.2020.1756817>

<sup>224</sup> European Principles for the Enhancement of Learning and Teaching=Європейські принципи вдосконалення навчання та викладання. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/yevropejski\\_pryntsvpy\\_vdoskonalennia\\_navchanya.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/yevropejski_pryntsvpy_vdoskonalennia_navchanya.pdf)

<sup>225</sup> Ярошенко О. Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників: вітчизняний досвід і вектори розвитку в умовах автономії університетів. *Університети і лідерство*. 2021. № 1 (11). С. 132–143. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/144> (дата звернення: 12.12.2022)

<sup>226</sup> Ярошенко О. Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників: вітчизняний досвід і вектори розвитку в умовах автономії університетів. *Університети і лідерство*. 2021. № 1 (11). С. 132–143. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/144> (дата звернення: 12.12.2022)

<sup>227</sup> Ярошенко О. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) (II частина). Ю. Скиба, Г. Чорнойван, О. Жабенко, О. Ярошенко, О. Отич, С. Мельник; за ред. Ю. Скиби. — Електронне видання. — Київ: ІВО НАПН України, 2021. — 122 с. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potensial-univ\\_2021-122p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potensial-univ_2021-122p.pdf) (дата звернення 15.12.2022)

Як було зазначено в нашій статті «Рейтингування студентами діяльності науково-педагогічних працівників як інструмент студентоцентрованого навчання»<sup>228</sup>, за основні індикатори студентського оцінювання у зарубіжній практиці обрано: особистісні якості, володіння змістом навчальної дисципліни, комунікація зі студентами, професійна майстерність, технологія викладання, управління аудиторією. Аналіз вітчизняної практики студентських рейтингів діяльності науково-педагогічних працівників показав, що з поміж доволі чисельних критеріїв оцінки, увиразнюються декілька груп, серед яких домінують: 1) чіткість і зрозумілість вимог (включаючи поточне та підсумкове оцінювання навчальних досягнень студентів); 2) достатність і доступність нових знань; 3) стиль спілкування зі студентами під час навчальних занять; 4) можливість позанавчального консультування з освітніх і дослідницьких питань; 5) викладацька майстерність/досконалість викладання і навчання.

Аналіз кожної групи засвідчив, що студентська оцінка базується, щонайперше, на суб'єктивному сприйнятті здобувачем вищої освіти діяльності викладача і формується під впливом симпатії, антипатії до того, як він працює, яке ставлення проявляє до студентів, власної діяльності тощо. Тобто, оцінювання особистісних рис викладача домінує над оцінюванням якості навчання і викладання, а тому формування студентської оцінки відбувається інтуїтивно. Для об'єктивної оцінки студентами професійної майстерності викладачів цього замало, необхідно розумітись на її складниках і володіти методичними знаннями та уміннями. Мусимо зазначити, що в педагогічному сенсі студенти не настільки готові об'єктивно оцінювати діяльність викладачів, як досвідчені експерти. З цього приводу Н. А. Hornstein зазначає, що оцінки студентів є показовими щодо отриманого у навчанні досвіду, але цього недостатньо для оцінювання викладання загалом<sup>229</sup>. Суголосними з цього приводу є міркування W. Stroebe, засновані на теоретичному та емпіричному аналізі близько 20 00 SET<sup>230</sup>. Не заперечуючи доцільність застосування студентських рейтингів викладання як одного із способів оцінювання діяльності НПП, W. Stroebe акцентує увагу на таких вадах студентських оцінок викладання (SET), як завищене оцінювання тих викладачів, котрі менш вимогливо ставляться до результатів навчання студентів, часто виставляють їм завищені оцінки. В такому разі, вважає автор, студентський рейтинг заохочує погане викладання та сприяє приховуванню дійсного рівня навчальних досягнень студентів, а не свідчать про ефективність викладання.

59

І все ж, зважаючи, що студенти вивчають багато дисциплін, викладачами яких є різні науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти мають можливість співставляти/порівнювати чимало аспектів викладання і на підставі цього здійснювати оцінювання, результатами якого не варто нехтувати. Цілком очевидно, що робити висновки про ефективність діяльності викладача на підставі одноразового опитування невеликої кількості студентів (однієї групи, підгрупи) слід дуже обережно. Проте, зібравши упродовж кількох навчальних років репрезентативну кількість студентських оцінювань, керівництво відповідних структурних підрозділів закладу вищої освіти може скласти загальну думку про професіоналізм викладача, безпомилково виявити, які його особистісні риси та професійні дії імпонують студентам, отримати від безпосередніх одержувачів/споживачів освітніх послуг інформацію про якість їх надання, зібрати побажання щодо подальшого вдосконалення освітнього процесу.

Проведений аналіз наукових праць зарубіжних дослідників вказує на те, що на організаторів опитування, розробників критеріїв і показників оцінювання, керівництво ЗВО (в першу чергу тоді, коли на підставі SET приймаються кадрові рішення) покладається велика відповідальність за релевантність результатів студентських оцінок викладання.

SET приносять неодмінну користь викладачам, котрі вимогливо ставляться до своєї професійної діяльності і вболівають за її ефективність. «Незаперечну цінність студентських оцінок викладання вбачаємо в тому, що вони надають науково-педагогічним працівникам можливість здійснювати рефлексію власних здобутків і недоліків у викладанні і навчанні, вживати заходи з підвищення кваліфікації, удосконалення навчальних програм, інформують про перебіг студентоцентрованого навчання, забезпечують керівництво університету інформацією про розвиток кадрового потенціалу в інтерпретації здобувачів вищої освіти як основних споживачів освітніх послуг. І все ж, студентські оцінки викладання (SET) не вимірюють ефективність

<sup>228</sup> Ярошенко О. Г. Рейтингування студентами діяльності науково-педагогічних працівників як інструмент студентоцентрованого навчання. *Університети і лідерство*. 2022. № 1(13). С. 46–54.

DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-46-54>

<sup>229</sup> Hornstein H. A. Student evaluations of teaching are an inadequate assessment tool for evaluating faculty performance. *Cogent Education*. 2017. Vol. 4, Iss. 1. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186x.2017.1304016>

<sup>230</sup> Stroebe W. Student Evaluations of Teaching Encourages Poor Teaching and Contributes to Grade Inflation: A Theoretical and Empirical Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*. 2020. Vol. 42, Iss. 4. P. 276–294. URL: <https://www.tandfonline.com/journals/hbas20>

навчання та перебувають під впливом різних чинників, зокрема гендерної упередженості студентів, фізичної привабливості викладачів для студентів. Тому в зарубіжжі все більше схиляються до думки, що SET потрібні для того, щоб допомогти викладачам поліпшити педагогічну майстерність, і ставлять під сумнів опертя на них під час прийняття рішень щодо кар'єрного росту викладачів, якщо немає переконливих доказів відсутності різного роду упередженості, невдоволеного ставлення студентів до більш вимогливих викладачів, які виставляють високі оцінки лише за наявності ґрунтовних знань»<sup>231</sup>.

Неоднозначність думки окремих закордонних дослідників і практиків щодо SET свідчить, що навіть такий популярний і масовий вид оцінювання діяльності НПП не варто ні абсолютизувати, ні недооцінювати. На наше переконання, слід зважати на такі його ризики, як упередженість щодо статі і віку викладачів, підвищені оцінки професійної діяльності фізично привабливих викладачів тощо. Щоб їх нівелювати, не слід обмежуватись застосуванням якогось одного виду оцінювання, а поєднувати з іншими. Ronald A. Berk зазначав, що студентські рейтинги та рейтинги колег, розглянуті разом, дають більш повну картину ефективності викладання. Обидва види оцінювання повинні використовуватися не для прийняття кадрових рішень, а для покращення викладання<sup>232</sup>. Наукові публікації останніх років, зокрема стаття L. Lohman<sup>233</sup>, H. A. Hornstein<sup>234</sup> також підтверджують, що від поєднання студентських оцінок з оцінками колег зростає достовірність оцінювання викладання.

### **Експертне оцінювання**

Експертне оцінювання викладання полягає у спостереженні за викладанням безпосередньо в аудиторії та вивченні й оцінці створеного науково-педагогічним працівником навчально-методичного забезпечення, а не лише фіксації його кількості. Тому для покращення викладання та його справедливого й неупередженого оцінювання слід приділяти більше часу спостереженням за викладанням та перегляду навчальних матеріалів, створених НПП для опанування студентами навчальних дисциплін<sup>235</sup>. Цей вид оцінювання складніший від розглянутих вище тим, що потребує злагоджених дій і консенсусу в оцінюванні діяльності одного й того самого викладача кількома експертами. Він є трудомістким і забирає чимало часу. Окрім зазначеного, часто можуть виникати складнощі у доборі експертів. Експертом може виступати як керівник організації, так і працівники, які добре знають оцінюваного. Щонайперше – колеги по кафедрі і в першу чергу ті, хто викладає споріднену навчальну дисципліну. Можливі ризики полягають у низькому рівні професійної компетентності експерта, безвідповідальному його ставленні до проведення оцінювання, в упередженому особистому ставленні експерта до НПП, діяльність якого оцінюють. Тому фаховість експертів як викладачів виступає умовою ефективності експертного оцінювання. Внаслідок дотримання цієї умови ступінь достовірності оцінювальної здатності вищий, ніж його демонструють студенти через брак методичних знань й умінь проводити заняття. Хоча теж існує певний ризик через можливість дії міжособистісних стосунків. З цього приводу L. Field зазначає шість типів ставлення експертів до НПП під час щорічного оцінювання ефективності їх роботи: доброзичливий, поблажливий, мотивуючий, упереджений, відчужений і навіть ворожий<sup>236</sup>.

З нашої точки зору, Ronald A. Berk<sup>237</sup> зробив кілька важливих висновків щодо експертного оцінювання на підставі проведених ним тривалих досліджень. На його думку, експертне оцінювання професійної діяльності викладачів є найбільш ефективним способом підтвердити достовірність студентських оцінок викладання. По-друге, воно охоплює ті аспекти викладання, які студенти не в змозі оцінити.

<sup>231</sup> Ярошенко О. Г. Рейтингування студентами діяльності науково-педагогічних працівників як інструмент студентоцентрованого навчання. *Університети і лідерство*. 2022. № 1(13). С. 46–54.  
DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-46-54>

<sup>232</sup> Berk Ronald A. Survey of 12 Strategies to Measure Teaching Effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 2005. Vol. 17, No. 1. P. 48–62. URL: <http://www.isetl.org/jitlhe/>

<sup>233</sup> Lohman L. Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. *Studies in Educational Evaluation*. 2021. Vol. 70. P. 1–11.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101008>

<sup>234</sup> Hornstein H. A. Student evaluations of teaching are an inadequate assessment tool for evaluating faculty performance. *Cogent Education*. 2017. Vol. 4, Iss. 1. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186x.2017.1304016>

<sup>235</sup> Hornstein H. A. Student evaluations of teaching are an inadequate assessment tool for evaluating faculty performance. *Cogent Education*. 2017. Vol. 4, Iss. 1. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186x.2017.1304016>

<sup>236</sup> Field L. Appraising academic appraisal in the new public management university. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2015. Vol. 35, No. 2. P. 172–189

<sup>237</sup> Berk Ronald A. Survey of 12 Strategies to Measure Teaching Effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 2005. Vol. 17, No. 1. P. 48–62. URL: <http://www.isetl.org/jitlhe/>

### Рейтинги роботодавців та випускників

Особливістю цих видів оцінювання діяльності НПП є те, що вони проводяться особами, які безпосередньо не беруть участі в освітньому процесі, але мають змогу споглядати та оцінювати його практичні результати. Тому названі види оцінювань важливі для ЗВО, але поки що мало затребувані у вітчизняній практиці.

Рейтинг роботодавців – це оцінка ефективності роботи випускника компетентними працівниками через певний проміжок часу, наприклад, рік-два. Залежно від одержаних результатів можна відстежити індивідуальну ефективність викладання окремим викладачем дисциплін професійного циклу підготовки здобувачів вищої освіти. Однак рейтинг роботодавців має низку обмежень. Щонайперше, його результат не є результатом «у чистому вигляді». По-друге його складно організувати і проводити через розпорошеність і малу чисельність вибірок.

Рейтинг випускників з більшою ймовірністю, ніж рейтинг роботодавців, інформує НПП про їхній внесок у підготовку фахівців, але труднощами проведення/обмеженнями обидва рейтинги схожі. Навіть 15 – 20 випускників, котрі навчались у різні роки в одного й того самого викладача залучити до оцінювання непросто.

### Обізнаність НПП вітчизняних ЗВО з оцінюванням діяльності академічного персоналу (результати анкетування)

Одне із завдань вивчення вітчизняних практик оцінювання діяльності НПП полягало у з'ясуванні думки науково-педагогічних працівників про досліджуваний нами складник внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. Задля цього до загальної анкети відділу інтеграції вищої освіти і науки Інституту вищої освіти НАПН України було включено три запитання із закритими варіантами відповідей, за допомогою яких передбачалось з'ясувати: домінуючі види оцінювання діяльності НПП у вітчизняних ЗВО; ставлення НПП до студентських оцінок викладання; усвідомленість НПП ролі оцінювання їхньої діяльності у внутрішньому забезпеченні якості вищої освіти.

В анкетному опитуванні взяли участь 209 НПП із 41 ЗВО різних регіонів України, серед яких найчисельнішою (51 %) була група НПП, котрі обіймали посаду доцента.

Як засвідчили відповіді респондентів на запитання «Які види оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників практикують в вашому ЗВО?», натепер у вітчизняній практиці домінують індивідуальний/викладацький і студентський рейтинги (рис. 1.8).



Рис. 1.8 Поширеність різних видів оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників у вітчизняних ЗВО

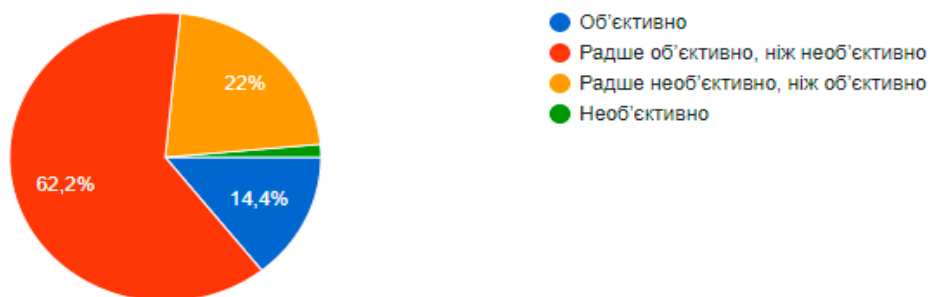
Про наявність індивідуального рейтингового оцінювання повідомила абсолютна більшість опитаних – 179 (85,6 %) осіб. Доволі чисельним натепер є студентський рейтинг. Його відзначили 121 або 57,9 % респондентів. Зі значним відривом третім видом оцінювання у практиці вітчизняних ЗВО виступає конкурс на

звання «Кращий викладач року». Про нього зазначили лише 32 (15,3 %) респондентів. За результатами проведеного опитування не було виявлено жодного ЗВО, де б проводилось експертне оцінювання, оцінювання роботодавцями та випускниками-

Як було розкрито вище, вітчизняні і зарубіжні дослідники по-різному характеризують ставлення НПП до студентських рейтингів. Щоб пересвідчитись, яким є ставлення НПП вітчизняних ЗВО до думки здобувачів вищої освіти щодо якості викладання, до анкети було включено запитання: «Наскільки об'єктивно, на Вашу думку, студенти оцінюють діяльність викладачів?». З варіантами відповідей респондентів знайомить рис. 1.9.

#### Наскільки об'єктивно, на Вашу думку, студенти оцінюють діяльність викладачів

209 відповідей



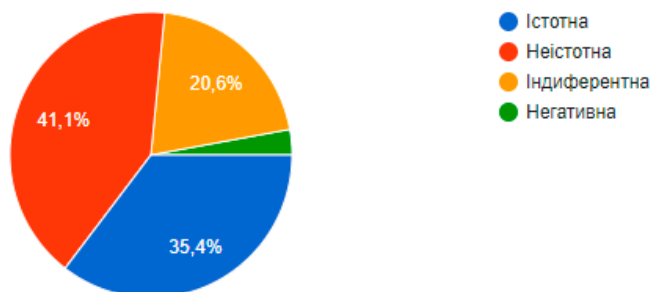
**Рис. 1.9 Ставлення науково-педагогічних працівників до студентських рейтингів**

Із 209 респондентів 30 (14,4 %) вважають студентське оцінювання об'єктивним, 130 (62,2%) – радше об'єктивним, ніж не об'єктивним. Сумніваються в об'єктивності студентських рейтингів 46 (22 %) опитаних НПП, а не об'єктивними їх вважали лише 3 (1,4 %) опитаних. Порівнявши одержані відповіді, робимо висновок, що більшість респондентів з довірою ставляться до оцінок їхньої викладацької діяльності тими, кого вони навчають. Відтак, студентські рейтинги можуть відігравати важливу роль в оцінюванні діяльності НПП за умови правильно складених опитувальників та відповідального й неупередженого ставлення студентів до оцінювання. Зважаючи на те, що оцінювання діяльності НПП є складником внутрішнього забезпечення якості вищої освіти<sup>238</sup>, важливо було зрозуміти, чи усвідомлюють це НПП та чи усвідомлюють родь оцінювання професійної діяльності викладачів у забезпеченні якості освіти. Задля цього респондентам було запропоновано оцінити роль рейтингування у внутрішньому забезпеченні якості вищої освіти. Відповіді виявились не зовсім неочікуваним (рис. 1.10).

62

#### Оцініть роль рейтингування у внутрішньому забезпеченні якості освіти

209 відповідей



**Рис. 1.10 Роль рейтингування у внутрішньому забезпеченні якості освіти**

Виявилось, що НПП невисоко оцінюють роль рейтингування у забезпеченні якості освіти. Істотною її вважають лише 70 (35,4%) опитаних, тоді як неістотною – 86 (41,1%), а індиферентною – 43 (20,6%) респондентів. Позитивним відзначаємо той факт, що жоден НПП не вважає негативною роль рейтингового оцінювання у внутрішньому забезпеченні якості освіти. Одержаний результат ми пояснюємо тим, що

<sup>238</sup> Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. *Законодавство України* : офіц. вебпортал / Верхов. Рада України. Київ, 2014. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 12.12.2022).

основний вид оцінювання – викладацький рейтинг – акцентований більшою мірою на кількісних показниках наукової, навчальної, методичної та організаційної роботи, й обходить увагою якість викладання та навчання.

Наші висновки цілком співпадають з результатами опитування, наведеного у праці Т. Фінікова, В. Терещука<sup>239</sup>: Автори зазначають що «оцінювання здійснюється здебільшого на підставі опосередкованих, формальних показників (обсяг методичної чи наукової роботи, кількість підготовлених для участі у конкурсі студентів тощо). Фактично, розвиненої системи інструментів оцінювання власне викладацької майстерності в нашій системі немає. Частковим варіантом вирішення могло б стати оцінювання експертною панеллю з представників менеджменту закладу та «зовнішніх» (стосовно підрозділу викладача, а в ідеалі — стосовно закладу) фахівців»<sup>240</sup>.

Вважаємо вартим уваги висновок L. Lohman стосовно того, що мета запровадження системи оцінювання діяльності НПП може бути неповністю зрозумілою керівництву ЗВО чи науково-педагогічним працівникам. Це породжує напругу між системою оцінювання, покликаною мотивувати академічний персонал та наслідками її застосування, а також поцінювання самими НПП<sup>241</sup>.

### Комплексний підхід як основа модернізації оцінювання діяльності НПП

Опрацювання наукових джерел, вивчення вітчизняної практики та матеріали проведеного анкетування НПП вказують на домінування в університетах одних і відсутність інших видів оцінювання діяльності НПП. За наявності кількох видів оцінювання їхнє використання носить розрізнений характер. Тобто, у вітчизняній практиці оцінювання діяльності НПП відсутній комплексний підхід до функціонування цього важливого складника внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. Суголосність наших результатів з результатами вже цитованого вище дослідження Т. Фінікова й В. Терещука, а також праці інших авторів<sup>242, 243, 244</sup> доводять, що оцінювання діяльності НПП має носити комплексний характер. L. Lohman зазначає, що «оцінювання викладання може бути більш достовірним завдяки застосуванню студентського оцінювання та взаємного рецензування викладання, ... цілеспрямований збір інформації з різних груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і повний аналіз роботи є надійними рейтинговими інструментами»<sup>245</sup>. Проблему комплексного підходу до оцінювання діяльності НПП порушено у спільній публікації Ш. Джаманбалаєва, М. Маульшари, Г Абдирайминова<sup>246</sup>. Вітчизняні автори Н. Косач та Г. Бондаренко наголошують на необхідності проведення комплексного оцінювання діяльності НПП задля встановлення результативної оцінки на підставі проведення кількох видів оцінювання<sup>247</sup>.

Наведені факти дають підставу вбачати у комплексному підході спосіб модернізації оцінювання діяльності НПП як складника внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. У розробленні та обґрунтуванні такого підходу вбачаємо актуальність подальших досліджень.

### Висновки

<sup>239</sup> Фініков Т. В., Терещук В. І. Розвиток систем внутрішнього забезпечення якості в українських закладах вищої освіти : аналіт. звіт. Київ : Ваіте, 2020. 58 с.

<sup>240</sup> Фініков Т. В., Терещук В. І. Розвиток систем внутрішнього забезпечення якості в українських закладах вищої освіти : аналіт. звіт. Київ : Ваіте, 2020. С. 27

<sup>241</sup> Lohman L. Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. *Studies in Educational Evaluation*. 2021. Vol. 70. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101008>

<sup>242</sup> Косач Н. І, Бондаренко Г. Г. Комплексне оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників. *Метрологія та прилади*. 2018. № 5. С. 67–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mettpr\\_2018\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mettpr_2018_5_14) (дата звернення: 12.12.2022).

<sup>243</sup> Джаманбалаєва Ш. Е., Маульшариф М., Абдирайымова Г. А. Оценка деятельности преподавателя коллегами в структуре диагностики корпоративной культуры университета. *Вестник КазНУ. Серия психологии и социологии* / Казах. нац. ун-т им. Аль-Фараби. Казахстан, 2013. № 2(45). С. 62–68. URL: <https://bulletin-psysoc.kaznu.kz/index.php/1-psy/article/view/469/320> (дата обращения: 12.12.2022)

<sup>244</sup> Lohman L. Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. *Studies in Educational Evaluation*. 2021. Vol. 70. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101008>.

<sup>245</sup> Lohman L. Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. *Studies in Educational Evaluation*. 2021. Vol. 70. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101008>

<sup>246</sup> Джаманбалаєва Ш. Е., Маульшариф М., Абдирайымова Г. А. Оценка деятельности преподавателя коллегами в структуре диагностики корпоративной культуры университета. *Вестник КазНУ. Серия психологии и социологии* / Казах. нац. ун-т им. Аль-Фараби. Казахстан, 2013. № 2(45). С. 62–68. URL: <https://bulletin-psysoc.kaznu.kz/index.php/1-psy/article/view/469/320> (дата обращения: 12.12.2022)

<sup>247</sup> Косач Н. І, Бондаренко Г. Г. Комплексне оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників. *Метрологія та прилади*. 2018. № 5. С. 67–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mettpr\\_2018\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mettpr_2018_5_14) (дата звернення: 12.12.2022).



Оцінювання професійної діяльності НПП набуло статусу важливого складника внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. Його результати важливі і на інституційному, і на персональному рівнях, проте його процедура і діагностичний інструментарій потребують якісних змін. В цьому сенсі показовими є зарубіжні практики кращі ідеї яких варті поширення у вітчизняний освітній простір.

В українських ЗВО беззаперечним лідером оцінювання діяльності НПП є щорічний викладацький/індивідуальний рейтинг. Друге місце за поширенням – у студентського рейтингу навчання і викладацької діяльності НПП. Інші види щорічного оцінювання діяльності НПП ( експертне оцінювання, оцінювання роботодавцями і випускниками) застосовуються вкрай рідко. Відтак, в умовах інституційних змін стратегії оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників потребують перегляду.

Результативний аспект оцінювання діяльності НПП доволі широкий і дає підстави для їхнього відзначення, морального та матеріального заохочення, зарахування на роботу, просування кар'єрними сходинками, виявлення студентцентрованого характеру викладацької діяльності, з'ясування прихильності здобувачів вищої освіти до викладацької діяльності НПП, окреслення способів підвищення кваліфікації тощо. За неформального ставлення НПП до результатів оцінювання їхніх професійних здобутків студентами вони набувають значущості і перспективності.

На підставі аналізу внутрішніх документах ЗВО щодо оцінювання діяльності НПП з'ясовано, що критерії і показники оцінок носять динамічний характер і постійно оновлюються, проте частка критеріїв і показників, які характеризують досконалість викладання і навчання, має суттєво зростати.

Студентські рейтинги своїм багаторічним застосуванням у зарубіжній практиці не вичерпали усіх можливостей та не досягли досконалості. Їхня масштабність та значущість, незважаючи на певні недоліки, не зменшуються, а сам характер цих рейтингів стає інтернаціональним. І все ж студентські рейтинги не можуть бути домінуючим способом оцінювання діяльності НПП. Студентські рейтинги викладання повинні більшою спрямуватись на оцінювання якості викладання навчальних дисциплін, змісту освітніх програм і меншою мірою стосуватись особистісних рис викладачів.

Опитування НПП показало, що вони більшою мірою готові, ніж не готові сприймати думку студентів і вносити необхідні корективи у власну професійну діяльність для вдосконалення викладання і навчання. Попри це НПП не вбачають в оцінюванні їхньої діяльності драйвера внутрішнього забезпечення якості освіти.

Аналіз літератури підтверджує відсутність наукового обґрунтування комплексного підходу до оцінювання результатів діяльності НПП. Розглядаються окремі складники внутрішнього оцінювання, які не акумулюються в єдину систему. Не визначено місце результатів рейтингування діяльності НПП у формуванні кадрового потенціалу університетів. На підставі зазначеного актуальності набуває модернізація оцінювання діяльності НПП, предметом якої повинні стати: диференціація оцінювання з урахуванням специфіки кафедри, майбутньої професії здобувачів вищої освіти, стажу науково-педагогічної діяльності викладача і його посади; удосконалення критеріїв і показників рейтингового оцінювання; паритетність при виведенні індивідуального рейтингового показника НПП кількісних величин і якісних характеристик, урізноманітнення оцінювання за рахунок видів, що позитивно зарекомендували себе у зарубіжному досвіді.

### Список літератури

Джаманбалаева Ш. Е., Маульшариф М., Абдирайымова Г. А. Оценка деятельности преподавателя коллегами в структуре диагностики корпоративной культуры университета. *Вестник КазНУ. Серия психологии и социологии* / Казах. нац. ун-т им. Аль-Фараби. Казахстан, 2013. № 2(45). С. 62–68. URL: <https://bulletin-psysoc.kaznu.kz/index.php/1-psy/article/view/469/320> (дата обращения: 12.12.2022)

Досконалість викладання і навчання у вищій освіті» 2021 : форум. BRITISH COUNCIL. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/teaching-excellence-programme/tle-forum-2021> (дата звернення: 12.12.2022)

Зварич І. М. Теоретичні і методичні засади оцінювання професійної діяльності викладачів у вищих навчальних закладах США : (друга пол. XX – поч. XXI ст.): автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2014. 42 с. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6948/Zvarych.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 12.12.2022).

Зеленський К., Стельмашук Л., Луців І. Рейтингове оцінювання роботи викладача як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Галиц. економ. вісн.* 2017. № 2 (53). С. 36–48

Косач Н. І, Бондаренко Г. Г. Комплексне оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників. *Метрoлoгiя та прилади*. 2018. № 5. С. 67–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mettpr\\_2018\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mettpr_2018_5_14) (дата звернення: 12.12.2022)

Об утверждении Правил присвоения звания «Лучший преподаватель вуза»: приказ И. о. Министра образования и науки Республики Казахстан от 16.03.2015 № 124, зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 19.03.2015 № 10506. *Эділет*: офиц. вебпортал / Информ.-правовая система норматив. правах актов Республики Казахстан, М-во юстиции Республики Казахстан, Ин-т законодательства и правовой информации. Казахстан, 2015. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010506> (дата обращения: 12.12.2022)

Оцінювання. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / за ред. В. Т. Бусел. Київ-Ірпінь, 2005. С. 871

Оцінювати. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / за ред. В. Т. Бусел. Київ-Ірпінь, 2005. С. 871

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. *Законодавство України* : офіц. вебпортал / Верхов. Рада України. Київ, 2014. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 12.12.2022).

Про рейтингове оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників Українського державного університету залізничного транспорту: положення МОН України, Укр. держ. ун-ту залізничного транспорту від 17.09.2021 р. № 147. Харків, 2021. 21 с. URL: [https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/06/poloz\\_reit\\_npp.pdf](https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/06/poloz_reit_npp.pdf) (дата звернення: 12.12.2022)

Про рейтингове оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників : положення уведено в дію наказом ректора від 25.05.2021 р. № 128-р. / Тернопіл. нац. пед. ун-т ім. Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2021. 14 с. URL: [https://tnpu.edu.ua/about/public\\_inform/vnutr-shn-zabezpechennya-yakost-osv-ti.php](https://tnpu.edu.ua/about/public_inform/vnutr-shn-zabezpechennya-yakost-osv-ti.php) (дата звернення: 12.12.2022).

Про рейтингування науково-педагогічних працівників КПІ ім. Ігоря Сікорського : положення затв. наказом НОН від 30.12.2021 р. № 315/2021 / Освітній процес в КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2021. URL: <https://osvita.kpi.ua/node/30> (дата звернення: 12.12.2022)

Про систему рейтингової оцінки діяльності науково-педагогічних працівників : положення ухвалено на засіданні вченої ради ун-ту 30 трав. 2014 р. / Київ. нац. торгов.-економ. ун-т. Київ, 2014. 4 с. URL: <https://knute.edu.ua> (дата звернення: 12.12.2022).

Рейтинг. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / за ред. В. Т. Бусел. Київ-Ірпінь, 2005. С. 2010.

Сидоренко Н. Внутрішнє забезпечення якості вищої освіти в Україні як суспільно-освітній пріоритет. *Держ. упр. та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 4. С. 81–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2016\\_4\\_14kasi](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_4_14kasi) (дата звернення: 12.12.2022).

Фініков Т. В., Терещук В. І. Розвиток систем внутрішнього забезпечення якості в українських закладах вищої освіти : аналіт. звіт. Київ : Ваїте, 2020. 58 с.

Ярошенко О. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів : препринт (аналіт. матеріали) / авт. кол.: О. Жабенко та ін. ; за ред. Ю. Скиби ; ІВО НАПН України. Київ : ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. С. 59–78.

Ярошенко О. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів* : (аналіт. матеріали) / Ю. Скиба та ін. ; за ред. Ю. Скиби. Київ : ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. С. 59–78. (Препринт. ІВО НАПН України).

Ярошенко О. Г. Рейтингування студентами діяльності науково-педагогічних працівників як інструмент студентоцентрованого навчання. *Університети і лідерство*. 2022. № 1(13). С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-46-54>

Ярошенко О. Науково-педагогічний потенціал університету як предмет наукового дискурсу. *Неперерв. проф. освіта: теорія і практика*. 2020. Вип. 2 (63). С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2020.2.1>

Ярошенко О. Оцінювання діяльності викладачів у контексті внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. *Наук. часопис Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 5, Педагогічні науки: реалії та перспективи* / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2021. Вип. 82. С. 186–190. URL: <http://www.chasopys.ps.npu.kiev.ua/archive/82/40.pdf> (дата звернення: 12.12.2022)

Ярошенко О. Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників: вітчизняний досвід і вектори розвитку в умовах автономії університетів. *Університети і лідерство*. 2021. № 1 (11). С. 132–143. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/144> (дата звернення: 12.12.2022).

Ярошенко О. Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників в контексті інституційної політики університетів. *Вісн. Черкас. нац. ун-ту ім. Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки* / Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького, 2022. Вип. 2. С. 5–12. URL: <https://ped-journal.cdu.edu.ua/article/view/4600> (дата звернення: 12.12.2022).

Ярошенко О. Теоретичні основи рейтингування як інструменту оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів України. *Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії* : препринт (аналіт. матеріали) / авт. кол.: О. Жабенко та ін.; за ред. Ю. Скиби; ІВО НАПН України. Київ, 2020. Ч. 1. С. 57–71. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potensial-univ\\_2021-122p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/potensial-univ_2021-122p.pdf) (дата звернення 15.12.2022)

Agyemang G., Broadbent J. Management control systems and research management in universities: an empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 2015. Vol. 28, No. 7. P. 1018–1046

Berk Ronald A. Survey of 12 Strategies to Measure Teaching Effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 2005. Vol. 17, No. 1. P. 48–62. URL: <http://www.isetl.org/ijthe/>

Boring A., Ottoboni K., Stark P. B. Student evaluations of teaching (mostly) do not measure teaching effectiveness. *ScienceOpen Research*. 2016. January 7. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.14293/s2199-1006.1.sor-edu.aetbzc.v1>

Cagri Tugrul Mart. Student Evaluations of Teaching Effectiveness in Higher Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2017. Vol. 7, No. 10. P. 57–61

Esarey J., Valdes N. Unbiased, reliable, and valid student evaluations can still be unfair. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2020. Vol. 45, No. 8. P. 1106–1120. DOI: <https://doi.org/10.1080/02602938.2020.1724875>

European Principles for the Enhancement of Learning and Teaching=Європейські принципи вдосконалення навчання та викладання. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/yevropeiski\\_pryntsypy\\_vdoskonalennia\\_navchanya.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/yevropeiski_pryntsypy_vdoskonalennia_navchanya.pdf)

Field L. Appraising academic appraisal in the new public management university. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2015. Vol. 35, No. 2. P. 172–189

Hornstein H. A. Student evaluations of teaching are an inadequate assessment tool for evaluating faculty performance. *Cogent Education*. 2017. Vol. 4, Iss. 1. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186x.2017.1304016>

Lohman L. Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. *Studies in Educational Evaluation*. 2021. Vol. 70. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101008>

Rate My Professors. URL: <https://www.ratemyprofessors.com>

Seldin P., J. Elizabeth Miller, Clement A. Seldin. *The Teaching Portfolio: A Practical Guide to Improved Performance and Promotion/Tenure Decisions*. 4th ed., foreword by Wilbert J. McKeachie. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 416 p

Spring. Cross-Registration Harvard Chan Student Evaluation Feedback / Harvard University. URL: [https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2096/2021/07/Spring-2021-Numerical-Ratings-and-Comments\\_Cross-Reg-Course-Evaluations-AY20-21.pdf](https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2096/2021/07/Spring-2021-Numerical-Ratings-and-Comments_Cross-Reg-Course-Evaluations-AY20-21.pdf)

Staff Review and Development. *Human resources* / University of Cambridge. URL : <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/staff-review-and-development>

Stroebe W. Student Evaluations of Teaching Encourages Poor Teaching and Contributes to Grade Inflation: A Theoretical and Empirical Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*. 2020. Vol. 42, No.4. P. 276–294. DOI: <https://doi.org/10.1080/01973533.2020.1756817>

Türk K. Performance management of academic staff and its effectiveness to teaching and research – based on the example of Estonian universities. *Trames*. 2016. Vol. 20 (70/65), No. 1. P. 1–20. DOI: 10.3176/tr.2016.1.02

## 1.5 Механізми модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів України в контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану

**Олена Отич,**

*доктор педагогічних наук, професор,  
головний науковий співробітник,  
Відділ інтеграції вищої освіти і науки,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
<https://orcid.org/0000-0003-2686-2832>*

**Анотація.** З позицій системно-синергетичного підходу обґрунтовано сутність та механізми модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників (ІСПР НПП) закладів вищої освіти. Виявлено особливості реалізації цих механізмів у системі вищої освіти України в умовах воєнного стану з урахуванням можливостей, наданих ЗВО внаслідок упровадження інституційної автономії.

На основі визначення чинників, що є рушійною силою модернізації ІСПР НПП, здійснено типологізацію механізмів цього процесу: вплив на один з елементів системи, що зумовлює її структурно-функціональну трансформацію; зовнішній вплив на цілісну систему (інтервенція); системна реструктуризація й переформатування системи загалом.

Класифіковано механізми модернізації ІСПР НПП за критерієм спрямованості структурно-функціональних змін: адаптаційні, захисні, компенсаторні, інноваційні.

Запропоновано рекомендації для управлінського та академічного персоналу університетів щодо використання схарактеризованих механізмів у процесі модернізації ІСПР НПП в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** інституційні системи професійного розвитку, науково-педагогічні працівники, системно-синергетичний підхід, механізми, модернізація, вплив, трансформація, інтервенція, реструктуризація, адаптаційні, захисні, компенсаторні, інноваційні механізми, інструменти впливу.

67

### **Актуальність проблеми модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів України в умовах воєнного стану в контексті розширення інституційної автономії**

Розширення інституційної автономії ЗВО внаслідок оновлення системи управління вищою освітою та введення в дію нового освітнього законодавства зумовило зростання варіативності й різноманітності підходів до професійного розвитку науково-педагогічних працівників (ПР НПП) й удосконалення інституційних систем, у яких відбувається цей процес. До того ж в умовах воєнного стану й переходу до переважно дистанційного формату навчання забезпечення якості університетської освіти стало майже виключно залежним від рівня ПР НПП та їх здатності повноцінно організувати освітній процес, незважаючи на перешкоди. У цьому контексті зростає роль ІСПР НПП, хоча, з огляду на нові умови існування університетів, виникає необхідність розроблення дієвих механізмів модернізації цієї системи з урахуванням особливостей реалізації інституційної автономії університетів в умовах воєнного стану.

Для обґрунтування механізмів модернізації ІСПР НПП важливим є:

- виявлення чинників, що запускають у дію ці механізми;
- обґрунтування сутності змін у механізмах модернізації ІСПР НПП університетів України з метою приведення їх у відповідність до нових умов функціонування ЗВО під час воєнного стану та нової ситуації упровадження інституційної автономії;
- визначення механізмів взаємодії структурних елементів ІСПР НПП університетів, на які покладено організацію та управління цим процесом;
- розроблення методичних рекомендацій для управлінського та академічного персоналу університетів України щодо упровадження механізмів модернізації ІСПР НПП в умовах воєнного стану в контексті розширення інституційної автономії.

Розв'язанню цих завдань присвячено третій етап нашої науково-дослідної роботи «Системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів: інституційний вимір».

**Системний підхід як методологічна основа модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів**

Обґрунтування теоретичних засад модернізації ІСПР НПП університетів України в умовах воєнного стану в контексті реалізації інституційної автономії передбачає передусім визначення сутності й змісту цього процесу з позицій системного підходу, оскільки він дає змогу розглядати будь-який об'єкт як складну, структуровану й організовану множину елементів з чітко визначеним місцем в організаційній структурі системи, виконують зумовлені ним функції і мають ієрархічний взаємозв'язок. З огляду на це основоположними категоріями, що визначають координати наукового пошуку в контексті системного підходу, стають: «система», «зв'язок», «відношення», «взаємодія».

Системний підхід передбачає структурно-функціональний аналіз явищ оточуючої дійсності, у процесі якого система виокремлюється із середовища, визначається її склад, структура, функції, інтегральні характеристики (властивості), а також системотвірні чинники й взаємозв'язки із середовищем. У процесі синтезу створюється модель реальної системи, підвищується рівень абстрактності її опису, визначаються повнота її складу й структур, бази опису, закономірності динаміки й поведінки<sup>248</sup>.

Використання системного підходу для дослідження ІСПР НПП:

– дає підстави для дефініції їх як цілісних систем інституційного рівня, що складаються із взаємозалежних елементів і характеризуються як інтерсистемними ієрархічними, так і метасистемними зв'язками з іншими великими і малими педагогічними системами;

– допомагає вичленувати елементи та рівні ІСПР НПП, визначити їх зміст; спосіб, за допомогою якого вони пов'язані один з одним, проаналізувати особливості цих зв'язків, з'ясувати структуру системи; виявити системотвірні чинники; встановити рівень цілісності систем; вивчити її взаємодію із зовнішнім середовищем та системами вищого порядку; з'ясувати їх функції тощо.

Інституційний аспект дослідження систем ПР НПП університетів передбачає увагу до цих закладів освіти як до стійких комплексних утворень, що мають чітку організаційну структуру, а також форми, методи, засоби, принципи, норми і правила її функціонування<sup>249</sup>. Множина структурних підрозділів ЗВО є складом ІСПР НПП, який можна розбивати на підмножини та елементи, що утворюють макро- і мікросклад ІСПР НПП.

**Макросклад ІСПР НПП** охоплює чотири основні підсистеми, які корелюють зі складовими університетської автономії: організаційно-управлінську, освітню, наукову, підсистему забезпечення (інформаційного, інформаційно-комунікаційного, матеріально-технічного, фінансового, технологічного).

**Мікросклад ІСПР НПП** містить такі структурні й відповідні їм функціональні компоненти:

- 1) **мета** ПР НПП, що детермінується соціальним замовленням, державними вимогами та нормативними документами (йому відповідає ціле-мотиваційний функціональний компонент);
- 2) **засоби** реалізації мети (операціональний функціональний компонент);
- 3) **зміст** ПР НПП (проективно-конструктивний функціональний компонент);
- 4) **організаційні форми та методи** ПР НПП (організаційний функціональний компонент);
- 5) **суб'єкти** ПР НПП (комунікативно-спонукальний функціональний компонент);
- 6) **педагогічні умови**, що забезпечують функціонування системи ПР НПП: об'єктивні й суб'єктивні (коригувально-регулятивний функціональний компонент);
- 7) **результат**, тобто рівень професійного розвитку НПП, що досягається в ІСПР НПП (контрольно-оцінний функціональний компонент).

Характеристика складу ІСПР НПП передбачає аналіз структурних елементів цих підсистем, виявлення їх місця та ієрархії в загальній системі, функцій та механізмів взаємодії структурних підрозділів, на які покладено організацію та управління ПР НПП університетів на адміністративно-управлінському, науково-організаційному, навчально-методичному та інформаційно-комунікативному рівнях<sup>250</sup>.

## **Сутність модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті системного підходу**

<sup>248</sup> Отич О. М. Мистецтво у системі розвитку творчої індивідуальності майбутнього педагога професійного навчання: теоретичний та методичний аспекти: монографія. Чернівці: Зелена Буковина, 2009. 762 с. С. 106-107.

<sup>249</sup> Отич О. Системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників: інституційний аспект. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Скиба та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. С. 83-84.

<sup>250</sup> Отич О. М. Системний підхід до модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників. *Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участі (м. Київ, 26–27 трав. 2022 р.). Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2022. С. 98–101.

Досліджуючи сутність модернізації ІСПР НПП (від фр. *moderne* – сучасний, оновлений), слід виходити з визначення цього поняття як удосконалення цієї системи на структурно-функціональному рівні й приведення її у відповідність до нових умов, вимог, норм, показників якості та завдань функціонування<sup>251</sup>.

У контексті системного підходу модернізацію розглядають як систему заходів і дій, спрямованих на гармонізацію складу, внутрішньої структури і змісту певної системи із зовнішніми системами вищого порядку, у які вона «вписана». Зважаючи на це, ІСПР НПП варто розглядати як підсистему систем вищої освіти – національної системи освіти – соціально-гуманітарної сфери суспільного життя як системи – системи національної безпеки в освітній сфері – системи національної безпеки України (особливо в умовах воєнного стану) – системи державного управління тощо (рис. 1.11).

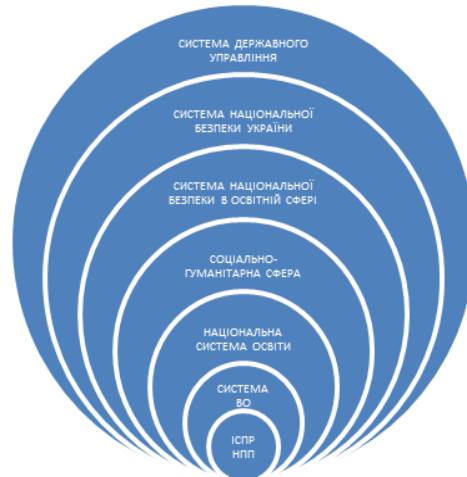


Рис. 1.11 Інституційна система професійного розвитку науково-педагогічних працівників як підсистема соціальних систем вищого порядку (національний рівень)

Разом з тим ІСПР НПП можна розглядати також як підсистему глобальної освітньої системи (рис.1.12), що охоплює національні освітні інституції та інституції європейського та міжнародного рівнів.



Рис. 1.12 Інституційна система професійного розвитку науково-педагогічних працівників як підсистема освітніх систем вищого порядку (глобальний рівень)

Отже, за теорією кіл Л. Ейлера, ІСПР НПП можна розглядати як перетин різних множин (систем), що відображає особливості взаємодії ІСПР НПП з цими системами та визначає механізми забезпечення нею відповідності постійно змінюваним умовам і вимогам такої взаємодії (рис. 3). Адже система не є застиглим утворенням, а перебуває у постійному русі й розвитку, що є основним постулатом системно-синергетичного підходу, який дає змогу, з одного боку, здійснити системний опис об'єктів, з іншого – розглядати їх у процесі

<sup>251</sup> Модернізація. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CC%E4%E5%F0%ED%B3%E7%E0%F6%B3%FF>.

перманентних, об'єктивно необхідних змін, що забезпечують можливість систем ефективно функціонувати у постійно змінюваних умовах і реалізувати іманентно притаманний їм потенціал самоорганізації та ускладнення.

### Переваги системно-синергетичного підходу у дослідженні інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників в умовах реалізації інституційної автономії під час воєнного стану

Особливої актуальності системно-синергетичний підхід набуває у педагогічній науці в умовах воєнного стану, який докорінним чином змінив звичний уклад життя й функціонування закладів освіти на території України, а також вніс корективи у реалізацію національної та інституційних освітніх політик і стратегій, зокрема й у частині впровадження інституційної автономії.

У цьому контексті дуже сучасною видається думка Е. Тоффлера, який вбачав цінність синергетичної парадигми у тому, що вона акцентує увагу на аспектах реальності, найхарактерніших для сучасної стадії соціальних змін: «різнопорядковості, нестійкості, різноманітності, нерівноважності, нелінійних співвідношеннях, в яких малий сигнал на вході може викликати наскільки завгодно сильний відгук на виході, та темпоральності – підвищеній чутливості до перебігу часу»<sup>252</sup>. Механізмом реалізації системно-синергетичного підходу є, за визначенням Г. Хакена, «спільна дія багатьох підсистем, у результаті якої на макроскопічному рівні виникає структура й відповідне функціонування»<sup>253</sup>.

У педагогіці застосування системно-синергетичного підходу дає змогу розглядати будь-які освітні феномени як складні, відкриті системи (у тому числі й інституційні), що еволюціонують і перебувають у постійному русі, самовдосконаленні, розробці й впровадженні нових форм і методів: нестандартних – інноваційних – проривних тощо. Такий нелінійний підхід орієнтує освітян і науковців на інноваційне, критичне мислення, що набуває особливого значення у кризових ситуаціях, характерних для сучасного періоду модернізації освітніх систем в умовах воєнного стану, оскільки в нелінійній моделі існує така перевага, як реалістичніше описання освітніх процесів на глобальному, національному, регіональному та інституційному рівнях, а також можливість отримання на цій основі знання, як ефективно керувати цими процесами. Принципами, на яких ґрунтується системно-синергетичний підхід, є: взаємовплив і взаємообмін інформацією, прояв ініціативи, спрямованість на самовдосконалення, самореалізацію; здатність знаходити шляхи розвитку без зовнішнього тиску; вступати в діалогічну взаємодію<sup>254</sup>. Ці принципи відображають детермінацію саморозвитку будь-якої системи, в тому числі ІСПР НПП, не стільки і не лише потоком ресурсів, інформації та діями ззовні, скільки внутрішніми можливостями й спільною діяльністю команди працівників усіх структурних підрозділів ЗВО.

70

### Основні напрями модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників в умовах воєнного стану

Екстремальні умови діяльності, в яких опинилися вітчизняні університети внаслідок воєнної агресії російської федерації, вимагають термінової й невідкладної перебудови ІСПР НПП. Основні вектори такої перебудови відображені у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки<sup>255</sup>. У ній визначено основні проблеми-виклики системі вищої освіти України, серед яких: постійне зменшення фінансування та зниження рівня матеріально-технічного забезпечення вищої освіти, повне або часткове руйнування освітньої та дослідницької інфраструктури ЗВО; зміна географії мережі університетів внаслідок їх переміщення з окупованих територій на підконтрольні Україні (так, за даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 23.06.2022 р. на підконтрольну Україні територію тимчасово переміщено понад 130 закладів фахової передвищої та вищої освіти, їх відокремлених структурних підрозділів)<sup>256</sup>; порушення

<sup>252</sup> Тоффлер Е. Третья волна. Москва, 1990.

<sup>253</sup> Синергетике 30 лет. Интервью с профессором Г. Хакеном. Проведено Е.Н. Князевой. *Вопросы философии*. 2002. № 3. С. 53—61.

<sup>254</sup> Мільто Л. О. Технології розвитку творчої індивідуальності майбутнього педагога. Педагогічна творчість: методологія, теорія, технології: монографія / В. П. Андрущенко та ін.; за ред. С. О. Сисоеваї, Н. В. Гузій. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2005. 183 с. С. 158.

<sup>255</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

<sup>256</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

умов провадження наукової та інноваційної діяльності науково-педагогічними працівниками ЗВО, вимушений відтік кадрів найвищої кваліфікації за кордон<sup>257</sup>.

У Проєкті Плану відновлення України (Матеріали робочої групи «Освіта і наука») виділено чотири групи викликів (інфраструктурні, кадрового забезпечення, змісту та контенту, фінансування); схарактеризовано ключові обмеження щодо відповіді на ці виклики (системні, фінансові, кадрові) та обґрунтовано стратегічні кроки для підвищення якості на усіх рівнях освіти і науки й синхронізації з освітнім та дослідницьким простором Європейського Союзу<sup>258</sup>.

З урахуванням цих кроків загальнодержавного рівня, а також можливостей, наданих упровадженням у системі вищої освіти України університетської автономії, визначено основні напрями модернізації ІСПР НПП в умовах війни: нормативно-правовий, організаційно-методичний, освітній, навчально-методичний, психологічний та індивідуально-розвивальний<sup>259</sup>. Їх реалізація сприяє чіткій організації освітнього процесу у ЗВО, підтримуючи дух і фізичні сили НПП і мотивуючи їх на якісне продовження своєї науково-педагогічної діяльності для досягнення спільної перемоги над ворогом і успішної наступної відбудови звільненої України.

### Механізми модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті реалізації інституційної автономії в умовах воєнного стану

Необхідність модернізації будь-якої системи зумовлюється технологічними, економічними, соціальними, політичними, моральними, культурними та іншими чинниками, які визначають рівні, механізми та інструменти реалізації цього процесу<sup>260</sup>.

*Механізм* – це внутрішній устрій машини, апарату, що приводить його до дії; замкнена послідовність з'єднаних ланок для отримання корисної роботи, передачі руху, здобуття енергії; послідовність змін, що забезпечують самопідтримувальність процесу та незворотну якісну зміну системи, яка розвивається<sup>261</sup>.

Механізмами модернізації систем у контексті системно-синергетичного підходу, у найзагальнішому розумінні, є:

– поступова трансформація усієї системи засобом впливу на один з її елементів (слід обрати найвагоміший і найперспективніший елемент, розробити стратегію і план його зміни та супроводу й моніторингу наступних поступових структурно-функціональних змін усієї системи);

– трансформація системи упровадженням нового елемента до її структури (інтервенції) з урахуванням можливого опору системи здійснюваним змінам;

– системні організаційні зміни, що стосуються реструктуризації та реорганізації самої системи (зміна структури, зміна команди менеджерів, зміна функціональних обов'язків та ін.) або її об'єднання з іншими системами на засадах співробітництва, утворення альянсів, укрупнення, злиття тощо<sup>262</sup>.

Зазначені групи механізмів повною мірою характерні для ІСПР НПП, адже елементи системи повністю підпорядковуються загальним законам її функціонування, а їх дія відбувається під впливом одних і тих самих механізмів. Сутність цієї дії полягає в тому, що під час переходу від рівноважних до нерівноважних умов функціонування системи вона рухається від повторюваного й загального до унікального й специфічного (І. Пригожин, І. Стенгерс), що закладає потенціал самоорганізації цієї системи й постійного ускладнення нею своєї структури та функцій.

<sup>257</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

<sup>258</sup> Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/education-and-science.pdf>.

<sup>259</sup> Отич О. М. Основні напрями модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 15–28 квіт. 2022 р.). Київ: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. Т. 2. С. 159–162. URL: [https://pcal.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/Збірник-тез\\_Том-II-6.pdf](https://pcal.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/Збірник-тез_Том-II-6.pdf).

<sup>260</sup> Чернецова Н. С. Модернизация экономической системы: факторы, уровни, механизмы, инструменты. *Символ науки*. 2015. № 11. С. 183–186. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-ekonomicheskoy-sistemy-factory-urovni-mehanizmy-instrumenty/viewer>.

<sup>261</sup> Механізм. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CC%E5%F5%E0%ED%B3%E7%EC>.

<sup>262</sup> Калашнікова С., Оржель О. Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022. Vol. 13. P. 89–129. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/186/169>.



## Механізми трансформації інституційної системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників засобом зміни одного з її елементів

За принципом людиноцентризму, ядром будь-якої соціальної системи є людина, тому елементом, зміна якого чи вплив на який детермінує загальні системні модернізаційні зміни ІСПР НПП, є сам НПП, зокрема, його актуальне соціальне становище (тимчасово переміщена особа; особа, яка перебуває на тимчасово окупованій території; особа, яка перебуває у складній життєвій ситуації тощо), психологічний стан, спрямованість на професійний розвиток, академічна свобода тощо. Адже право й водночас відповідальність за професійне зростання покладаються нині на самого НПП як самостійного і незалежного учасника освітньо-наукового процесу, активного й свідомого суб'єкта свого професійного розвитку.

### *Розширення академічної свободи та суб'єктності науково-педагогічних працівників*

Основи для дії цього механізму закладені в оновленому освітньому законодавстві України<sup>263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270</sup>. Згідно з ним, НПП можуть вільно обирати вид професійного розвитку, форму його реалізації, суб'єктів освітньої діяльності, що його здійснюють<sup>271</sup>, а ЗВО, в яких вони працюють, організують функціонування ІСПР НПП таким чином, щоб максимально відстежувати потреби НПП у професійному розвитку та забезпечувати для цього найкращі умови на рівні усіх структурних підрозділів університету за принципом «свобода в обмін на якість».

На рівні організаційної підсистеми ІСПР НПП зростання суб'єктності та академічної свободи НПП детермінує зміну стилю управління цим процесом й надання переваги партисипативному стилю управління, який передбачає демократизацію організаційно-управлінських процесів, делегування повноважень і відповідальності НПП і перетворення науково-педагогічного колективу університету на команду професіоналів, націлену на досягнення найвищих результатів освітньо-наукової діяльності, забезпечення високої якості освіти та входження до вітчизняних і зарубіжних топрейтингів ЗВО.

72

### *Зміцнення підсистеми комунікації й налагодження зворотного зв'язку елементів інституційної системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників*

Це вимагає налагодження чіткої взаємодії та ієрархічного взаємозв'язку підрозділів університету на засадах розподілу їх сфер відповідальності та функцій, постійного обміну інформацією з питань ІСПР НПП, встановлення зворотного зв'язку між суб'єктами цього процесу; оперативності, системності, людиноцентризму (визнання цінності професіонала, який постійно удосконалюється у своїй сфері), рефлексивного й гнучкого реагування на запит НПП щодо професійного розвитку, моніторингу процесу та результатів його здійснення тощо. Таким чином, НПП сам встановлює й коригує структурно-функціональні зв'язки в інституційній системі професійного розвитку університету, вводить у дію механізм її модернізації для гармонізації своїх потреб і можливостей щодо професійного удосконалення з потребами й

<sup>263</sup> Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17>;

<sup>264</sup> Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

<sup>265</sup> Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

<sup>266</sup> Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII (зі змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18>

<sup>267</sup> Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 (із змінами; редакція від 31.12.2019, підстава № 1133-2019-п). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п#Text>

<sup>268</sup> Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників: затверджено наказом МОН України від 30.10.2020 р. № 1341. 14 с. URL: [http://puet.edu.ua/sites/default/files/1\\_9-611.pdf](http://puet.edu.ua/sites/default/files/1_9-611.pdf)

<sup>269</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-р#Text>

<sup>270</sup> Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/education-and-science.pdf>.

<sup>271</sup> Отич О. Системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників: інституційний аспект. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Скиба та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. С. 83-84.

можливостями університету щодо їх задоволення. Постійне урівноваження та структурно-функціональні зміни ІСПР НПП відповідно до їх професійних запитів і є, по суті, рушійною силою модернізації ІСПР НПП.

### ***Надання пріоритету підсистемі забезпечення у структурі інституційної системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників***

В умовах воєнного стану з'явилися нові категорії НПП, які потребують не просто професійного розвитку, а нерідко й перекваліфікації чи оволодіння новою професією. Для цього необхідне відповідне матеріально-технічне забезпечення (адже, згідно з пірамідою потреб А. Маслоу, НПП не стане приділяти увагу професійному розвитку доти, доки в нього не будуть вирішені проблеми з житлом, місцем роботи, фінансовим забезпеченням тощо). Це означає, що у складі ІСПР НПП набуває першочергового значення підсистема забезпечення (фінансового, матеріально-технічного, технологічного), а вже після цього освітня та наукова підсистеми. У міру відновлення і зміцнення інфраструктури ЗВО та задоволення базових потреб НПП (вітальних, потреби у безпеці) вони будуть рухатися до потреб 4 і 5 рівнів (потреби у визнанні та потреби у самореалізації). Це зумовить перманентне урівноваження підсистем ІСПР НПП у загальній структурі системи відповідно до закону прагнення системи до рівноваги, згідно з яким життєздатність системи забезпечується таким переструктуруванням її елементів, що уможливіє відновлення її гармонійності, порушеної внаслідок впливу на один з її елементів. Отже, відновлення потенціалу ЗВО й налагодження ІСПР НПП передбачає передусім відновлення інфраструктури закладу, забезпечення територіальної доступності ПР НПП тощо.

### ***Виокремлення в освітній підсистемі інституційної системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників підструктури мовно-мовленнєвої підготовки науково-педагогічних працівників***

Дію цього механізму закріплено у Законі України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»<sup>272</sup>. Одним із його завдань є «забезпечення розвитку української мови для зміцнення національної ідентичності, збереження національної культури, традицій, звичаїв, історичної пам'яті та забезпечення її подальшого функціонування як державотворчого чинника української нації»<sup>273</sup>. Актуальність удосконалення рідномовної підготовки НПП в умовах воєнного часу зумовлена небувалим сплеском патріотизму українців, відмовою від усього, що пов'язує їх з культурою та спадком окупантів, а також прагненням підкреслити свою національну ідентичність, виявом котрої є насамперед мова як ідентифікаційний код народу. У цьому зв'язку набуває актуальності створення у ЗВО мовних клубів, майданчиків для спілкування рідною мовою, мовних курсів (онлайн та офлайн), лайфхаків українською та ін. Такі форми розвитку мовної і мовленнєвої компетентності НПП сприяють задоволенню їхніх мовно-комунікативних потреб та формуванню національної ідентичності викладачів вищої школи України.

Для підтримки ПР НПП, які, рятуючись від окупації чи військових дій, виїхали за кордон, набуває надзвичайної важливості розвиток іншомовної комунікативної компетентності. У зв'язку з цим у структурі ІСПР НПП посилюється значення такої складової, як міжнародна діяльність. Саме ці структурні підрозділи через систему міжнародних зв'язків і комунікацій можуть сприяти кращій адаптації НПП у новому культурно-мовленнєвому середовищі й забезпечити такий зворотний зв'язок з тимчасово переміщеним працівником, який мотивуватиме його на повернення з-за кордону до свого ЗВО (й у такий спосіб упереджуватиме кадрові втрати для національної системи вищої освіти).

Зазначимо, що у функціонуючих в сучасних університетах ІСПР НПП доволі добре налагоджено діяльність міжнародних відділів й організовано курси іноземної мови для викладачів і студентів, але зміст діяльності цих курсів вимагає корекції з урахуванням нових умов і потреб НПП у розвитку іншомовної комунікативної компетентності під час воєнного стану.

### ***Створення консультативних центрів підтримки і допомоги з проблем диджиталізації закладів вищої освіти й розвитку інформаційної компетентності науково-педагогічних працівників***

<sup>272</sup> Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII (у редакції від 07.05.2022 р., підстава № 2229-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-19>.

<sup>273</sup> Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII (у редакції від 07.05.2022 р., підстава № 2229-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-19>. Ст. 3 п. 1.5. (у редакції від 07.05.2022 р., підстава № 2229-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-19>.

Диджиталізація є одним із пріоритетних завдань розбудови усіх без винятку ланок української держави. В умовах воєнних дій вона інколи стає єдиним засобом збереження освітнього процесу й залучення до нього студентів з різних місць перебування. Крім того, зважаючи на не завжди досконалий рівень матеріально-технічного (передусім комп'ютерного) оснащення навчальних аудиторій в університетах, викладач іноді має навіть кращі можливості для проведення занять у дистанційному форматі на своїй платформі, коли він сам розробляє і демонструє на спільному екрані презентації до лекцій, а потім розміщує їх у Гугл Класі як навчальний матеріал. І викладачі, і студенти вже звикли до онлайн спілкування і, як свідчать результати проведеного нами усного опитування учасників освітнього процесу у вищій школі, у переважній більшості (75 %) вважають його зручнішим, ніж аудиторні заняття. Єдине, що викликає утруднення у викладачів, відсутність системної індивідуальної підтримки ЗВО в опануванні технологією проведення онлайн-занять. І хоча майже в кожному університеті проводяться курси для викладачів щодо підготовки, організації й здійснення онлайн викладання, необхідність в інформаційно-комунікаційному супроводі й отриманні невідкладних консультацій для усунення проблем, що виникають на перших порах під час викладання, залишається доволі актуальною, принаймні поки в НПП не сформуються необхідні навички самостійної роботи онлайн.

У зв'язку з цим доцільним було б сформувати у структурі ІСПР НПП підрозділи «швидкої інформаційно-комунікаційної допомоги» та консультаційні центри, які б полегшили НПП входження до відкритого інформаційного простору і вільне здійснення викладацької й наукової діяльності. Такі підрозділи мали б структуруватися на перетині освітньої підсистеми й підсистеми технологічного (інформаційно-комунікаційного) забезпечення, а їх кадровий склад мав би складатися з освітян – ІТ-фахівців, які володіють педагогічною й інформаційно-комунікаційною компетентностями і розуміють професійні потреби та проблеми НПП під час організації дистанційного навчання.

#### ***Створення у підсистемі забезпечення інституційної системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників підрозділу психологічної служби для здійснення психологічної підтримки науково-педагогічних працівників***

74

Складні життєві ситуації НПП в умовах війни, переживання втрат і негативних почуттів та станів («І жах, і кров, і смерть, і відчай» *Л. Костенко*) спричинює зростання їх психічного напруження, появу посттравматичного стресового розладу, а нерідко й втрату смисложиттєвих орієнтирів, екзистенційну кризу, що вимагає психологічного втручання. У зв'язку із цим набуває доцільності створення у ЗВО психологічних чи медико-психологічних служб, центрів психологічної підтримки, які б могли діяти на волонтерських засадах і виконували завдання: надання первинної медичної чи психологічної допомоги, психологічного консультування; навчання прийомам першої медичної і психологічної допомоги; формування навичок психологічної самопомоги тощо. Працювати (чергувати) у таких центрах могли б викладачі психологічних кафедр, які є сертифікованими практичними психологами, працівники медичних служб, що функціонують у кожному університеті, або запрошені волонтери.

#### ***Створення в освітній підсистемі інституційної системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників центрів досконалості / професійного розвитку / галузевих кваліфікаційних центрів, центрів сертифікації та центрів професійної кар'єри науково-педагогічних працівників***

Сенс використання цього механізму в процесі модернізації ІСПР НПП полягає в тому, що він дає можливість університету готувати кадри для себе на засадах корпоративного навчання, розроблення актуального саме для цього ЗВО змісту програм розвитку академічного персоналу, включаючи програми підтримки інноваторів і талановитих НПП, підвищення їх кваліфікації, перепідготовки та розвитку окремих груп навичок, формування мікрокваліфікацій, на які зріс попит в умовах воєнного стану тощо. Крім того, такі центри сприяють виявленню, відбору та кар'єрному просуванню кращих НПП, проектуванню їх професійної кар'єри й мотивації на досягнення професійного успіху<sup>274</sup>.

#### **Механізми трансформації інституційної системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників засобом упровадження нового елемента до її структури**

<sup>274</sup> Отич О. М. Технологія професійного саморозвитку педагога у Центрі педагогічної майстерності. Основи педагогічної майстерності викладача професійної школи: підручник. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. С. 163–165.

Дія цих механізмів полягає в тому, що до системи вводиться ззовні новий елемент, який має «вписатися» в існуючу структуру системи та внести у ній певні структурні й функціональні зміни. Яскравим прикладом запровадження таких механізмів є ІСПР НПП Університету Назарбаєва (Nazarbaev University (NU), м. Нур-Султан, Казахстан), де вони нормативно закріплені у його Стратегії розвитку. У цьому документі визначено як стратегічну мету діяльності закладу досягнення академічного лідерства в країні, а ключовими механізмами реалізації мети обрано «Інновацію – Інтеграцію – Інклюзію»<sup>275</sup>.

Стратегічні завдання ПР НПП викладено в окремому розділі Стратегії NU «Розвиток людського потенціалу»:

- професійний розвиток і утримання висококваліфікованих викладачів, дослідників та адміністративно-управлінського персоналу, що має вирішальне значення для розвитку NU (зміщення акцентів від найму НПП до утримання);

- запрошення на роботу до NU на адміністративні та академічні посади (викладацькі й наукові) найавторитетніших зарубіжних фахівців, які можуть здійснити потужний модернізаційний вплив на університет як цілісну інституційну систему й перетворити його академічну спільноту на висококваліфіковане, конкурентоспроможне, мультикультурне, науково-активне професорсько-викладацьке співтовариство. До цього співтовариства входять представники 58 країн світу, склад академічного персоналу NU є на 30 % національним і на 70 % міжнародним. Так, на посаду президента NU запрошено відомого японського вченого-економіста, ексвіцепрезидента Всесвітнього банку Європи й Центральної Азії Шигео Катсу<sup>276</sup>.

Механізмами запровадження нового елемента до структури ІСПР НПП є *інтервенція* (втручання, введення нових ресурсів до системи з метою забезпечення її балансу чи відновлення його у разі порушення) та *інтеграція* («вписування» нових елементів у систему).

З метою швидкої інтеграції нових іноземних НПП у співтовариство NU та засвоєння його цінностей у міжнародній підсистемі ІСПР НПП NU створено спеціальний підрозділ, який здійснює їх всебічний супровід в університеті й надає кожному з них помічника зі співробітників цього відділу, а також розроблено й впроваджено Програму професійного розвитку з адаптації нових (іноземних) НПП до особливостей NU та Казахстану й забезпечення обізнаності з усіма службами підтримки діяльності НПП на рівні NU. У цій підсистемі встановлено гнучкий рефлексивний зв'язок з іноземними викладачами, що дає змогу оперативно враховувати їх потреби, запити і, у разі необхідності, вносити корективи у підсистему супроводу іноземних працівників. Крім цього, в організаційній підсистемі ІСПР НПП NU виділено додатковий адміністративний персонал для перенесення на нього значної частини адміністративного навантаження з іноземних викладачів для того, щоб вони зосередилися на викладацькій і дослідницькій роботі<sup>277</sup>. В обмін на це очікується, що іноземні керівники й НПП:

- стануть «тренерами для тренерів» в освітньому і науковому планах й збагатять цінним інноваційним досвідом академічний і керівний персонал NU;
- сприятимуть входженню NU до світових топрейтингів закладів вищої освіти;
- виховують нову наукову й педагогічну еліту Казахстану, плеяду інноваційних викладачів, які повністю відповідатимуть критеріям ЄПВО та міжнародної науково-освітньої спільноти й зможуть згодом самостійно розвивати науково-освітню діяльність NU на найвищих рівнях визнання.

При цьому стратегія залучення кращих іноземних професіоналів до ІСПР НПП NU полягає у поступовому заміщенні їх навченими ними ж казахськими фахівцями, які у перспективі мають створити за їх досвідом і зразком власні наукові, педагогічні та галузеві фахові школи й набути здатності самостійно досягати результатів світового рівня. Поступове збільшення кількості казахських викладачів дасть можливість розширити перелік курсів і створить вагомий приріст знань з питань, які поки що виходять за рамки компетентності існуючого складу НПП<sup>278</sup>.

Така дія механізму заміщення має певну небезпеку протистояння між казахськими і зарубіжними НПП, оскільки спочатку перші можуть відчувати себе недооціненими через «вторгнення чужих», а за умови успішного корпоративного навчання – інші можуть вважати себе використаними («чим швидше і краще

<sup>275</sup> Отич О. Системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників: інституційний аспект. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Скиба та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. С. 83-84.

<sup>276</sup> Назарбаєв Університет: Брошура. URL: <https://nu.edu.kz/media/RUS-Brochure-14.04.22-RUS.YAZ.pdf>.

<sup>277</sup> Стратегія НУ 2018-2030. URL: [https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/NU-Strategy\\_2030\\_RUS.pdf](https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/NU-Strategy_2030_RUS.pdf).

<sup>278</sup> Назарбаєв Університет: Брошура. URL: <https://nu.edu.kz/media/RUS-Brochure-14.04.22-RUS.YAZ.pdf>.

навчив, тим швидше втрапиш професійну привабливість»). У зв'язку з цим в ІСПР НПП NU активізуються також непродуктивні (деструктивні) механізми трансформації: *поглинання* «інтервента», *вितискання* його з системи чи *ігнорування* його як чужорідного елемента та *нівелювання* його впливу. Тут усе залежить від модернізаційного потенціалу запрошених керівних та академічних працівників, їх здатності до здійснення системних змін в NU. Разом з тим конкуренція казахських НПП із запрошеними до університету зарубіжними фахівцями мотивує й мобілізує їх на посиленій саморозвиток за рахунок входження до розвиненіших зарубіжних ІСПР НПП для запозичення їхнього досвіду й перенесення його до свого університету, що, власне, й складає зміст і сутність зарубіжного стажування.

### **Механізми системних організаційно-функціональних змін інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників**

Механізми системних організаційних змін ІСПР НПП доцільно розглядати на мікро- та макрорівнях функціонування цієї системи.

#### **Механізми організаційно-функціональних змін інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників на мікрорівні**

На мікрорівні домінують технологічні та економічні чинники, а провідним механізмом модернізації системи є корпоративна політика, що реалізується за допомогою інструментів інвестування у людський капітал, технічного переоснащення, запровадження нових технологій, розширення випуску інноваційної продукції, реструктуризації та реорганізації інституції<sup>279</sup> зміною її структури, команди менеджерів, їх функціональних обов'язків тощо. Вектор ускладнення таких механізмів спрямований від адаптації системи до умов її функціонування (адаптаційні механізми розвитку системи) – до захисту й збереження її цілісності (захисні механізми), утримання й відновлення балансу і гармонійності структури та функцій системи (компенсаторні механізми) – й до інноваційного розвитку системи і виходу її на новий рівень функціонування (інноваційні механізми).

76

Особливістю модернізації ІСПР НПП в університетах сучасної України є те, що вона відбувається під впливом усіх цих механізмів одразу: необхідно адаптуватися до нових умов воєнного стану; відстоювати право університету на існування в освітньому просторі; компенсувати матеріально-фінансові й кадрові втрати, спричинені війною, та використовувати можливості університетської автономії для інституційного розвитку ЗВО і професійного удосконалення академічного й управлінського персоналу.

#### **Адаптаційні механізми трансформації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників**

Адаптаційні механізми модернізації систем передбачають таку їх зміну, яка допомагає адаптуватися до нових вимог і зумовлює набуття ними нової позитивної якості<sup>280</sup>. Ці зміни спрямовані на удосконалення структури і функцій систем відповідно до наявних змін параметрів середовища й відбуваються внаслідок напрацювання і закріплення нових властивостей.

Інструментами реалізації адаптивних механізмів модернізації ІСПР НПП є:

- інтеграція – об'єднання кількох структурних підрозділів в одну поліфункціональну структуру (в умовах воєнного стану внаслідок переміщення університетів з окупованих на підконтрольні Україні території нерідко виникає необхідність об'єднання структурних підрозділів університетів для збереження їх функціональності);
- диференціація – виокремлення з існуючих структур чи утворення нового структурного підрозділу для виконання нових функцій (наприклад, соціально-психологічних служб, центрів військової підготовки, підрозділів взаємодії і координації роботи з тимчасово переміщеними викладачами і студентами тощо);
- адаптивне управління – застосування таких управлінських методів і систем управління, які дають можливість гнучко й адекватно реагувати на зміни параметрів об'єкта управління або його зовнішнього і

<sup>279</sup> Чернецова Н. С. Модернизация экономической системы: факторы, уровни, механизмы, инструменты. *Символ науки*. 2015. № 11. С. 183–186. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-ekonomicheskoy-sistemy-factory-urovni-mehanizmy-instrumenty/viewer>.

<sup>280</sup> Балашов І. В. Сутнісні характеристики поняття «модернізація» як міждисциплінарної категорії суспільно-гуманітарного знання. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. Вернадського. Сер. Державне управління*. 2019. Т. 30 (69), № 6. С. 16. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6\\_2019/5.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/5.pdf).

внутрішнього середовища<sup>281</sup>. Адаптивне управління ІСПР НПП університетів в умовах воєнного стану передбачає гнучкий підхід до організації цього процесу, визнання НПП головним його суб'єктом й усіляке сприяння його професійному і особистісному саморозвитку, встановлення з викладачами вищої школи тісного контакту й міцних зв'язків для мотивації й постійного організаційного та інформаційного супроводу їх професійного удосконалення, утвердження партисипативного стилю управління цим процесом для досягнення професійного успіху, який розуміється як важливий чинник інституційного розвитку університету загалом.

### Захисні механізми трансформації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників

Захисні механізми трансформації систем, згідно з теорією організаційної анатомії О. Коновалова, забезпечують їх життєздатність, стійкість і опірність до зовнішніх впливів, спрямованих на порушення «гомеостазу організаційної системи» (саморегуляції, здатності зберігати стабільність внутрішнього стану засобом скоординованих реакцій, спрямованих на підтримання динамічної рівноваги) та «організаційного метаболізму» (синергії, що досягається завдяки одночасній злагодженій діяльності усіх підрозділів інституції, орієнтованій на спільний результат і забезпечення ефективності функціонування організації під час зміни якості ресурсів)<sup>282</sup>.

Відповідно до теорії організаційної анатомії, інструментами дії захисних механізмів інституції як системи є:

– *операційна когнітивність*<sup>283</sup> – забезпечує процеси внутрішньої координації інституції та виявлення проблем на основі досвіду, раціональності та експертизи; у контексті організаційної анатомії інструментами дії захисних механізмів модернізації ІСПР НПП університетів можна вважати ієрархізацію цієї системи та встановлення жорсткої вертикалі управління професійним розвитком НПП;

– *внутрішня комунікація*<sup>284</sup> – допомагає налагодити комунікаційні зв'язки в ІСПР НПП, які забезпечують координацію усіх дій, чітке виконання процесних і стратегічних завдань та забезпечують підтримку управлінських рішень усім персоналом університету;

– *внутрішня система забезпечення якості освіти*<sup>285</sup> – корелює з ІСПР НПП на рівнях усіх її підсистем, особливо організаційної (нормативно-правові та розпорядчі документи інституційного рівня; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання науково-педагогічної діяльності НПП) та підсистеми забезпечення (наявність необхідних ресурсів для організації професійного розвитку НПП)<sup>286</sup>.

Враховуючи те, що в умовах воєнного стану зменшується фінансування освіти, керівникам ЗВО доводиться відшукувати резерви для підтримання функціонування ІСПР НПП. Ефективність та цілеспрямованість їх дій залежать від реального визнання цінності професійного розвитку НПП як основи інституційного розвитку університету (від якості академічного персоналу до забезпечення якості освіти й освітньо-наукового рейтингу університету).

Захисні механізми трансформації ІСПР НПП можуть бути як **продуктивними** (згуртування й «дисциплінування» елементів системи для мобілізації її ресурсів на захист від небажаних впливів, *оперативна закритість тощо*), так і **деструктивними** (опір змінам: активний (протидія) і пасивний (саботаж); конкуренція елементів системи між собою).

Опір в ІСПР НПП виникає, якщо персонал не має достатньої інформації, не відчуває можливостей впливати на систему, адміністрація нав'язує певні ідеї чи способи дій без їх обґрунтування. Втрата рівноваги інституційної системи спричинює втрату персоналом університету опори і перспектив, що запускає механізм «чим сильніша дія, тим сильніша протидія».

<sup>281</sup> Адаптивне управління. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne-upravlinnya>.

<sup>282</sup> Коновалов О. Е. Организационная автономия. Как управлять компанией с хирургической точностью. Москва: Рипол классик, 2017. 250 с. URL: [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23981954&lfrom=508959676](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23981954&lfrom=508959676).

<sup>283</sup> Коновалов О. Е. Организационная автономия. Как управлять компанией с хирургической точностью. Москва: Рипол классик, 2017. 250 с. URL: [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23981954&lfrom=508959676](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23981954&lfrom=508959676).

<sup>284</sup> Коновалов О. Е. Организационная автономия. Как управлять компанией с хирургической точностью. Москва: Рипол классик, 2017. 250 с. URL: [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23981954&lfrom=508959676](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23981954&lfrom=508959676).

<sup>285</sup> Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556–VII (із змінами; у редакції 12.05.2022 р., підстава № 2003-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

<sup>286</sup> Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556–VII (із змінами; у редакції 12.05.2022 р., підстава № 2003-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

Механізми подолання опору системи також можна поділити на конструктивні та деструктивні.

До деструктивних механізмів належить придушення, оскільки воно, по-перше, передбачає пряме насильство над іншими елементами системи, по-друге, не забезпечує кінцевості результатів впливу, оскільки залежить від переваги ресурсу того, хто придушує опір, над сукупним ресурсом підсистеми, яка цей опір чинить. Щойно баланс сил зміниться на користь останньої, опір набуде нового, більш руйнівного потенціалу, що може призвести до дестабілізації системи і розпаду її на самостійні частини зі своїми центрами сили, що конкурують між собою.

Конструктивні механізми подолання опору орієнтовані на урахування соціально-психологічних чинників, що його зумовлюють, а саме: побоювання працівників через можливу зміну статусу в організації, додавання нової роботи, зменшення заробітної плати чи взагалі втрата роботи; небажання змінювати звичні способи професійної діяльності через страх бути покараним у разі невдачі; порушення зв'язків у системі, що зумовлюють зміну традицій і правил, а також моделей поведінки в організації тощо<sup>287</sup>. Механізмами протидії впливу цих чинників є: відкрите, прозоре й правдиве інформування персоналу про стан функціонування інституції, справедливий розподіл прав і відповідальності за проведення змін в інституції між працівниками; уточнення їх функціональних обов'язків та сфер компетенцій; організація корпоративного навчання, «випромінювання» керівником впевненості в успіху й надання надії академічному персоналу на те, що усе «в його руках» і є реальна можливість поліпшення умов роботи після завершення модернізації інституційної системи тощо.

Слід відверто зазначити, що в умовах воєнних дій запит на професійний розвиток НПП у традиційному сенсі поступився місцем запиту на розвиток окремих груп навичок і мікрокваліфікацій, необхідних для успішної професійної діяльності у складних умовах, спричинених війною. Тому опір викладачів вищої школи системному професійному розвитку обґрунтовується тим, що він в умовах війни «не на часі». Для подолання опору вагоме значення має підсистема забезпечення: інформаційного, інформаційно-комунікаційного, комунікаційного (налагодження рефлексивної взаємодії управлінського й академічного персоналу; забезпечення системи підтримки ПР НПП – методичної, технологічної, інформаційної, організаційної, матеріально-фінансової, психологічної тощо).

78

#### Компенсаторні механізми трансформації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників

Компенсаторні механізми модернізації систем застосовуються у разі порушення їх рівноваги (рис 1.13).



15

Рис. 1.13 Компенсаторні механізми модернізації інституційної системи

Вони спрямовані на відновлення порушеного балансу у функціонуванні системи завдяки перерозподілу функцій елементів, що втратили свою функціональність, між іншими структурними елементами; перегрупуванню структурних елементів, посиленню управлінської вертикалі та ін. Так, в умовах воєнних дій, коли значна кількість ЗВО змушена була евакуюватися з тимчасово окупованих територій, важливим завданням їх керівників стало відновлення втраченої рівноваги інституційних систем, що передбачає об'єднання кафедр та інших структурних підрозділів, перерозподіл функцій і повноважень, формування колективної відповідальності за забезпечення якості освіти та освітнього процесу.

<sup>287</sup> Карамушка Л. М., Толков О. С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35-42.

Компенсаторні механізми трансформації інституційних систем університетів, які перебувають на підконтрольній Україні території, виявляються у перерозподілі наявних ресурсів і власних коштів закладу між статтями бюджету, насамперед на розвиток, пошуку кардинально нових механізмів залучення ресурсів у системі вищої освіти (сталі фонди (ендаументи), співфінансування, державно-приватне партнерство тощо)<sup>288</sup>. Тому, що для збереження місця роботи за НПП, який захищає Батьківщину на фронті, його навантаження перерозподіляється між іншими викладачами кафедри, які виконують його на волонтерських засадах. Крім цього, великі університети, які мають достатню матеріально-технічну базу, виділяють її частину для переміщених університетів.

З огляду на продовження воєнних дій та прогнозований складний опалювальний сезон Кабінет Міністрів України ввів у дію Постанову «Про початок навчального року під час дії правового режиму воєнного стану в Україні»<sup>289</sup>, якою визначається загальний порядок організації освітнього процесу в закладах освіти. Міністерство освіти і науки України надало право ЗВО самостійно визначати початок навчального року, структуру освітнього процесу, тривалість навчального тижня, форму організації навчання, порядок перенесення робочих днів та ін.

### **Інноваційні механізми модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників**

Інноваційні механізми модернізації ІСПР НПП дають можливість вибудувувати й реалізувати ефективні стратегії удосконалення її структури та оптимізації функціонування. Вони ґрунтуються на узгодженні мети запровадження інновації зі стратегічною метою модернізації ІСПР НПП, цілями й задачами команди працівників університету; формуванні лідером-ініціатором інновацій міцного ядра агентів змін, яке постійно збільшується за рахунок кількості прибічників інновацій. Цей процес підпорядковується дії закону переходу кількості в якість: коли кількість інноваторів в інституційній системі набуде кількісної переваги, то її інноваційний потенціал якісно зросте й запровадження інновацій стане успішним.

Інструментами інноваційного розвитку ІСПР НПП є: інноваційні проекти і програми розвитку, які запроваджуються поступово, поетапно й неодмінно мають супроводжуватися системними заходами щодо морального й матеріального заохочення запровадження інновацій, моніторингу та еволюції інноваційного процесу й обов'язково його належним матеріально-технічним, технологічним, фінансовим та інформаційним забезпеченням. Важливим інструментом модернізації ІСПР НПП є фасилітативне керівництво, поєднання формального та неформального лідерства адміністрацією університету, спрямоване на стабілізацію функціонування структурних підрозділів і регулювання напруженості інноваційного процесу, надання підтримки персоналу, підкреслення цінності проміжних успіхів і внеску кожного працівника, досягнення нової рівноваги ІСПР НПП заміщенням непродуктивного минулого перспективним майбутнім.

79

### **Механізми організаційно-функціональних змін інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників на макрорівні**

На макрорівні (загальнодержавний, міжінституційний) функціонування будь-якої системи, у якій провідним механізмом модернізації є державна політика, інструментами її реалізації стають нормативно-законодавча база, фінансові інструменти тощо<sup>290</sup>. З огляду на це основними механізмами модернізації університетів як інституційних систем на макрорівні з урахуванням особливостей реалізації університетської автономії в умовах воєнного стану є:

– оптимізація мережі ЗВО на засадах їх реструктуризації, реорганізації, консолідації, укрупнення, об'єднання / злиття, кооперації, утворення кластерів, мереж, альянсів, асоціацій, консорціумів, співробітництв тощо з метою концентрування їх ресурсів та ефективнішого їх використання<sup>291</sup>. Така модернізація інституційних систем сприятиме вилученню дублювання в їх структурі та функціях, створенню

<sup>288</sup> Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/education-and-science.pdf>.

<sup>289</sup> Про початок навчального року під час дії правового режиму воєнного стану в Україні: постанова Каб. Міністрів України від 24.06.2022 р. № 711. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-2022-%D0%BF#Text>.

<sup>290</sup> Чернецова Н. С. Модернизация экономической системы: факторы, уровни, механизмы, инструменты. *Символ науки*. 2015. № 11. С. 183–186. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-ekonomicheskoy-sistemy-factory-urovni-mehanizmy-instrumenty/viewer>.

<sup>291</sup> Калашнікова С., Оржель О. Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022. Vol. 13. P. 89–129. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/186/169>.



потужнішої бази для спільного користування усіма учасниками нової укрупненої інституційної системи, а також збагачення її кращими освітніми, науково-дослідницькими та управлінськими практиками, напрацьованими інституційними системами, що стали складовими нової, потужнішої інституції;

– у ширшому сенсі, оптимізація мережі університетів та артикуляція їх ролі як соціокультурних центрів регіону дасть їм можливість виконувати «містоутворювальну функцію» (П. Саух, виступ на круглому столі «Вища освіта в плані відновлення України: методологічний аспект», 18.08.2022, ІВО НАПН України, м. Київ) й перетворитися на регіональні соціокультурні центри. Такий досвід характерний для української вищої освіти на початку її становлення, коли п'ять університетів України (Львівський (1661), Харківський (1804), Київський (1834), Одеський (1865), Чернівецький (1873)) утворювали, по-суті, п'ять освітніх регіонів, де навколо університету формувалася трикомпонентна освітня вертикаль, ланками якої були учительська семінарія чи інститут і гімназія;

– утворення співробітництв (Collaborations) між університетом чи його структурними підрозділами та провідними зарубіжними університетами для реалізації спільних освітніх і наукових проєктів, освітніх програм, проведення спільних наукових та освітніх заходів тощо<sup>292</sup>. Такі співробітництва широко практикуються в Університеті Назарбаєва, де кожна з 7 Шкіл (аналоги факультетів) має свого зарубіжного партнера серед 800 зарубіжних партнерів, включаючи Колумбійський, Гарвардський, Принстонський, Оксфордський, Сеульський, Токійський, Гонконзький та інші університети<sup>293</sup>;

– створення кластерів і мереж та інших форм взаємодії освітньо-наукового процесу університетів з промисловістю й бізнесом через контрактні дослідження й надання ліцензій на результати наукових робіт. Так, в Університеті Назарбаєва функціонує Інноваційний кластер (NURIS), що об'єднує академічну спільноту університету, стейкхолдерів, роботодавців і представників бізнесу у прагненні надати студентам практичний досвід щодо реалізації й комерціалізації результатів наукових досліджень<sup>294</sup>;

– взаємодія з органами влади щодо створення нормативно-правової бази вищої освіти та консультування представників влади з різних питань. У цьому зв'язку знову може прислужитися досвід Університету Назарбаєва, зокрема Школи інженерії й цифрових наук, яка є головним консультантом Уряду з питань реалізації програми «Цифровий Казахстан»<sup>295</sup>.

Для вітчизняних ЗВО, з огляду на те, що на території України ведуться активні військові дії, які спричинили багато соціальних проблем, набуває актуальності встановлення тісної взаємодії з соціальними службами, що сприятиме налагодженню соціального партнерства із зовнішньою громадськістю в усіх питаннях функціонування університету як соціальної системи та забезпеченню життєво необхідних умов для усіх суб'єктів освітньо-наукового процесу.

## Висновки

Метою модернізації ІСПР НПП є набуття стійкості, гнучкості, мобільності, здатності до самоорганізації, саморозвитку і саморегулювання, забезпечення відповідності потребам НПП та особливостям їх реалізації в умовах воєнного стану з урахуванням нових можливостей, наданих процесами розширення інституційної автономії.

Завдання з реалізації цієї мети полягають у:

– структурно-функціональних змінах інституційних систем університетів у плані виходу на нову якість освіти й організації освітнього процесу;

– підвищенні розвивального потенціалу ІСПР НПП, набутті нею стійкості, гнучкості, мобільності, здатності до самоорганізації й саморозвитку, відповідності потребам НПП та особливостям їх реалізації в умовах воєнного стану на основі якомога ефективнішого використання можливостей, наданих інституційною автономією.

Основний напрям модернізації ІСПР НПП в умовах воєнного стану – перехід від ресурсної моделі розвитку досконалості науково-педагогічної діяльності академічних працівників, що ґрунтується на визначенні необхідних ресурсів, до результатної моделі, в основу якої покладено забезпечення найвищої

<sup>292</sup> Калашнікова С., Оржель О. Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022. Vol. 13. P. 97. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-97-129>. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/186/169>.

<sup>293</sup> Назарбаєв Університет: Брошура. URL: <https://nu.edu.kz/media/RUS-Brochure-14.04.22-RUS.YAZ.pdf>.

<sup>294</sup> Назарбаєв Університет: Брошура. URL: <https://nu.edu.kz/media/RUS-Brochure-14.04.22-RUS.YAZ.pdf>.

<sup>295</sup> Назарбаєв Університет: Брошура. URL: <https://nu.edu.kz/media/RUS-Brochure-14.04.22-RUS.YAZ.pdf>.

якості та досконалості науково-педагогічної діяльності академічних працівників як результату їх професійного розвитку. Розуміння необхідності цього відображено у стратегічних нормативно-правових документах, найактуальнішою з яких є Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, пріоритетом у ній визначено створення сприятливих умов для науковців та інноваторів для поштовху розвитку інноваційної економіки країни<sup>296</sup>.

Стратегічний вектор модернізації ІСПР НПП університетів України зумовлений зміною за умов воєнного стану запиту на професійний розвиток НПП у традиційному сенсі на розвиток окремих груп навичок і мікрокваліфікацій, необхідних для успішної професійної діяльності у складних умовах, спричинених війною.

Основний напрям модернізації ІСПР НПП конкретизується у таких напрямках модернізаційних змін інституційного рівня, як нормативно-правовий, організаційно-методичний, освітній, навчально-методичний, психологічний та індивідуально-розвивальний.

Механізми *модернізації ІСПР НПП* – це послідовність дій і змін, що забезпечують самопідтримуваність процесу функціонування та незворотну якісну зміну системи, яка розвивається.

До основних типів механізмами модернізації *ІСПР НПП* належать:

- поступова трансформація системи засобом впливу на один з її елементів;
- трансформація системи засобом запровадження нового елемента до її структури (інтервенція);
- системні організаційні зміни, що стосуються реструктуризації та реорганізації власне системи чи її об'єднання з іншими системами на засадах співробітництва, утворення альянсів, укрупнення, об'єднання, злиття тощо.

Серед механізмів першого типу: розширення академічної свободи та суб'єктності НПП; посилення комунікації й зворотного зв'язку елементів ІСПР НПП з наданням пріоритету підсистемі забезпечення; виокремлення в освітній підсистемі ІСПР НПП підструктури мовно-мовленнєвої підготовки НПП; утворення консультативних центрів підтримки і допомоги з проблем диджиталізації ЗВО й розвитку інформаційної компетентності НПП, центрів досконалості / професійного розвитку / галузевих кваліфікаційних центрів, центрів сертифікації, центрів професійної кар'єри, центрів психологічної підтримки НПП тощо.

До механізмів модернізації ІСПР НПП другого типу належать *інтервенція* (втручання, введення нових ресурсів до системи з метою забезпечення її балансу чи відновлення його у разі порушення) та *інтеграція* («вписування» нових елементів у систему). Успішний досвід застосування цього механізму накопичено в Університеті Назарбаєва (м. Нур-Султан, Казахстан), де для забезпечення проривного інституційного розвитку практикується запрошення на адміністративні та академічні посади найавторитетніших зарубіжних фахівців, які можуть здійснити потужний модернізаційний вплив на університет як цілісну інституційну систему й перетворити його академічну спільноту на висококваліфіковане конкурентоспроможне, мультикультурне, науково-активне професорсько-викладацьке співтовариство. До цього співтовариства входять представники 58 країн світу, склад академічного персоналу є на 30 % національним і на 70 % міжнародним.

Третій тип механізмів модернізації ІСПР НПП пов'язаний із системними організаційно-функціональними змінами на мікрорівні (інституціональному) та макрорівні (міжінституціональному).

Для мікрорівня характерні такі механізми модернізації ІСПР НПП:

- *адаптаційні* – передбачають таку зміну ІСПР НПП, яка дає їм можливість адаптуватися до нових умов її функціонування та вимог, які у зв'язку з цим висувуються, і зумовлює напрацювання і закріплення нових властивостей ІСПР НПП. До адаптивних механізмів модернізації ІСПР НПП належать *інтеграція, диференціація та адаптивне управління*;

- *захисні* – забезпечують життєздатність, стійкість і опірність ІСПР НПП до зовнішніх впливів. До таких механізмів належать *операційна когнітивність, внутрішня комунікація, внутрішня система забезпечення якості освіти, мобілізація ресурсів системи, оперативна закритість* тощо. Водночас захисні механізми модернізації ІСПР НПП не лише конструктивні, а й деструктивні: опір (активний і пасивний), конкуренція;

- *компенсаторні* – спрямовані на відновлення порушеного балансу у функціонуванні ІСПР НПП. До них належать: *перерозподіл функцій* елементів, що втратили свою функціональність, між іншими структурними елементами; *перегрупування* структурних елементів; *розподілена відповідальність*; *розподілене лідерство* та ін.

<sup>296</sup> Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

– *інноваційні* – дають змогу вибудувувати й реалізувати ефективні стратегії удосконалення структури та оптимізації функціонування ІСПР НПП. Ці механізми охоплюють: *формування* лідером-ініціатором інновацій міцного ядра *агентів змін, створення груп підтримки* і *прибічників інновацій, демонстрацію переваг інноваційних перетворень та привабливості інноваційних проектів і програм розвитку, розроблення системних заходів морального й матеріального заохочення упровадження інновацій, належне матеріально-технічне, технологічне, фінансове та інформаційне забезпечення інноваційного процесу, регулювання його напруженості, підкреслення цінності проміжних успіхів і внеску кожного працівника, заміщення непродуктивного минулого перспективним майбутнім.*

На макрорівні механізмами модернізації ІСПР НПП є:

- оптимізація мережі ЗВО на засадах їх реструктуризації, реорганізації, консолідації, укрупнення, об'єднання / злиття, кооперації, утворення кластерів, мереж, альянсів, асоціацій, консорціумів тощо з метою концентрування потенціалу, поліпшення ресурсного забезпечення та ефективнішого його використання;
- утворення співробітництв (Collaborations) між університетом чи його структурними підрозділами і провідними зарубіжними університетами для реалізації спільних освітніх і наукових проектів, освітніх програм, проведення спільних наукових та освітніх заходів тощо;
- створення кластерів, мереж та інших форм взаємодії вищої освіти з промисловістю й бізнесом через контрактні дослідження й надання ліцензій на результати наукових робіт;
- взаємодія з органами влади, що передбачає участь у створенні нормативно-правової бази вищої освіти та консультування представників влади з різних питань;
- встановлення тісної взаємодії із соціальними службами з метою налагодження соціального партнерства із зовнішньою громадськістю з питань професійного розвитку НПП та забезпечення необхідних для цього умов.

Особливістю модернізації ІСПР НПП в університетах сучасної України є те, що вона відбувається під впливом усіх механізмів одразу: необхідно адаптуватися до нових умов воєнного стану, відстоювати право університету на існування в освітньому просторі, компенсувати матеріально-фінансові й кадрові втрати, спричинені війною, та використовувати можливості університетської автономії для інституційного розвитку ЗВО і професійного розвитку академічного й управлінського персоналу.

Знання механізмів модернізації ІСПР НПП та володіння інструментами приведення їх у дію сприятиме продуктивним змінам на інституційному рівні управління професійним розвитком НПП в умовах воєнного стану та ефективному використанню у цьому процесі можливостей, наданих університетською автономією.

### Список літератури

Абушенко В. Л. Структурно-функціональний аналіз. Всемирная энциклопедия: Философия. Минск: Харвест, Современный литератор, 2001. 1312 с.

Адаптивне управління. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne-upravlinnya>.

Балашов І. В. Сутнісні характеристики поняття «модернізація» як міждисциплінарної категорії суспільно-гуманітарного знання. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. Вернадського. Сер. Державне управління*. 2019. Т. 30 (69), № 6. С. 16. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6\\_2019/5.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/5.pdf).

Євангельські читання: Якщо царство розділиться само в собі, не може встояти. Євангеліє від Марка, 3, 20-27. URL:

<https://www.chernectvo.com/post/%D1%94%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96-%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%8F%D0%BA%D1%89%D0%BE-%D1%86%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%B8%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F-%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE-%D0%B2-%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%96-%D0%BD%D0%B5-%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%B5-%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%82%D0%B8>.

Калашнікова С., Оржель О. Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022. Vol. 13. P. 89–129. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/186/169>.

Карамушка Л. М., Толков О. С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35-42.

Коновалов О. Е. Организационная автономия. Как управлять компанией с хирургической точностью. Москва: Рипол классик, 2017. 250 с. URL: [http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23981954&lfrom=508959676](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23981954&lfrom=508959676).

Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників: затверджено наказом МОН України від 30.10.2020 р. № 1341. 14 с. URL: [http://puet.edu.ua/sites/default/files/1\\_9-611.pdf](http://puet.edu.ua/sites/default/files/1_9-611.pdf).

Механізм. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CC%E5%F5%E0%ED%B3%E7%EC>.

Мільто Л. О. Технології розвитку творчої індивідуальності майбутнього педагога. Педагогічна творчість: методологія, теорія, технології: монографія / В. П. Андрущенко та ін.; за ред. С. О. Сисоеваї, Н. В. Гузій. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2005. 183 с.

Модернізація. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CC%EE%E4%E5%F0%ED%B3%E7%E0%F6%B3%FF>.

Назарбаев Университет: Брошюра. URL: <https://nu.edu.kz/media/RUS-Brochure-14.04.22-RUS.YAZ.pdf>.

Отич О. М. Мистецтво у системі розвитку творчої індивідуальності майбутнього педагога професійного навчання: теоретичний та методичний аспекти: монографія. Чернівці: Зелена Буковина, 2009. 762 с.

Отич О. М. Технологія професійного саморозвитку педагога у Центрі педагогічної майстерності. Основи педагогічної майстерності викладача професійної школи: підручник. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. С. 163–165.

Отич О. Системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників: інституційний аспект. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів: препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Скиба та ін.; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2021. Ч. 2. С. 83-84.

Отич О. М. Основні напрями модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15–28 квіт. 2022 р.). Київ: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. Т. 2. С. 159–162. URL: [Збірник-тез\\_Том-II-6.pdf](https://pcal.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/Збірник-тез_Том-II-6.pdf).

Отич О. М. Системний підхід до модернізації інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників. *Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участі (м. Київ, 26–27 трав. 2022 р.). Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2022. С. 98–101.

Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 (зі змінами; редакція від 31.12.2019, підстава № 1133-2019-п). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п#Text>.

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556–VII (зі змінами; у редакції 12.05.2022 р., підстава № 2003-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/education-and-science.pdf>.

Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII (у редакції від 07.05.2022 р., підстава № 2229-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-19>.

Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

Про початок навчального року під час дії правового режиму воєнного стану в Україні: постанова Каб. Міністрів України від 24.06.2022 р. № 711. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-2022-%D0%BF#Text>.

Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17>.

Розвиток інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства: колективна монографія / Є. Балджи та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. 205 с.

Саломатіна Л. М. Адаптаційні механізми в управлінні розвитком промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2011. № 2. С. 82–85. URL: [http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36168/st\\_54\\_10.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36168/st_54_10.pdf?sequence=1).

Синергетике 30 лет. Интервью с профессором Г. Хакеном. Проведено Е.Н. Князевой. *Вопросы философии*. 2002. № 3. С. 53–61.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

Стратегия НУ 2018-2030. URL: [https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/NU-Strategy\\_2030\\_RUS.pdf](https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/NU-Strategy_2030_RUS.pdf).

Тоффлер Э. Третья волна. Москва, 1990.

Чернецова Н. С. Модернизация экономической системы: факторы, уровни, механизмы, инструменты. *Символ науки*. 2015. № 11. С. 183–186. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-ekonomicheskoy-sistemy-factory-urovni-mehanizmy-instrumenty/viewer>.

Estermann Th., Nokkala T. University Autonomy in Europe I: Exploratory study. EUA, 2009. 45 p. URL: <http://eua.be/publications/eua-reports-studies-and-occasional-papers.aspx>.

РОЗДІЛ 2  
ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ РОЗШИРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АВТОНОМІЇ ТА В  
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Рекомендації щодо модернізації механізмів розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану на різних рівнях

**Олена Отич,**

*доктор педагогічних наук, професор,  
головний науковий співробітник,  
Відділ інтеграції вищої освіти і науки,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
<https://orcid.org/0000-0003-2686-2832>*

**Юрій Скиба,**

*доктор педагогічних наук, доцент,  
заступник директора з наукової роботи,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
<https://orcid.org/0000-0003-2238-8272>*

**Олександр Жабенко,**

*кандидат наук з державного управління,  
старший науковий співробітник  
Відділ інтеграції вищої освіти і науки,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
<https://orcid.org/0000-0001-5257-1743>*

85

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє запропонувати рекомендації щодо використання механізмів розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану.

*На загальнодержавному рівні:*

- визначити пріоритетні напрями та заходи для відновлення і розвитку діяльності університетів на деокупованих територіях;
- розробити нормативно-правову базу для створення посад з подвійною афіліацією (ЗВО/НУ) та диференційованих умов трудових договорів (контрактів) наукових і науково-педагогічних працівників з гнучкими частками наукової роботи та викладання ;
- підтримати зусилля щодо зміцнення існуючих та створення нових мереж українських вчених у діаспорі, розроблення спільних науково-дослідницьких програм між діаспорою та Україною;
- розробити положення про обрання та прийняття на роботу науково-педагогічного та наукових працівників закладів вищої освіти
- розробити методичні рекомендації щодо порядку обрання та прийняття на роботу науково-педагогічного та наукового персоналу університетів з використанням інноваційних технологій
- впровадити в систему пошуку та добору претендентів на посади науково-педагогічних і наукових працівників університетів такі інноваційні технології: рекрутинг, гедгантинг, електронний пошук, ексклюзивний пошук, штучний інтелект тощо.
- створити електронний інформаційний «Дайджест» з метою поширення кращих практик управлінської, викладацької наукової діяльності університетів;

- розробити критерії, індикатори та показники для відбору претендентів на управлінські посади, посади викладачів або наукових працівників для оцінювання відповідних компетентностей та особистісних якостей і встановлення відповідності займаній посаді.

На міжінституційному рівні:

- налагоджувати партнерство між університетами та державними інституціями, громадськими об'єднаннями, бізнесом задля забезпечення умов для професійного розвитку управлінців, викладачів і науковців;
- створювати міжінституційні освітньо-наукові об'єднання, де науковий та викладацький розвиток поєднують із мовними практиками й культурним відпочинком (літні мовні табори; групи для соціальних контактів в інтернеті та соцмережах, мережеві професійні співтовариства, фахові асоціації викладачів тощо);
- підтримувати й заохочувати створення спільних (подвійних) освітніх програм з університетами, що належать до ТОП-1000 світових рейтингів ;
- залучати іноземних викладачів до здійснення викладацької та наукової діяльності в українських університетах;
- стимулювати вивчення англійської мови українськими науково-педагогічними працівниками, підвищувати вимоги щодо володіння нею;
- утворювати центри безоплатного вивчення та поглиблення знання державної мови;
- підтримувати співпрацю між закладами вищої освіти та науково-дослідними установами щодо реалізації міжнародних наукових проєктів і програм, насамперед Європейського Союзу;
- активізувати розвиток віртуальної мобільності управлінського персоналу, викладачів та науковців університетів;
- запроваджувати програми внутрішньої мобільності (стажування) управлінського персоналу, викладачів та науковців у провідних університетах України;
- підвищувати ефективність залучення та використання коштів міжнародних програм з підтримки науки та інновацій.

86

На інституційному рівні:

- поєднувати можливості модернізації інституційних систем професійного розвитку управлінського, викладацького та наукового персоналу в межах університетської автономії з посиленням відповідальності керівників, викладачів і науковців університетів за результати роботи;
- розробити інституційну програму підтримки професійного розвитку управлінського, викладацького та наукового персоналу та забезпечити її реалізацію в університеті, зокрема, вжити заходів щодо забезпечення житлом управлінців, викладачів і науковців, які вимушені були змінити місце проживання;
- виступити із законодавчою ініціативою щодо посилення соціального захисту управлінців, викладачів і науковців університетів в умовах воєнного стану й надання їм пільгових кредитів для будівництва/відновлення зруйнованого чи пошкодженого внаслідок військових дій житла;
- упроваджувати партисипативний стиль управління університетами на основі розподіленого лідерства, посилення впливової залученості викладачів і науковців до прийняття управлінських рішень та прийняття на себе відповідальності за їх виконання;
- ширше делегувати повноваження та впроваджувати принципи розподіленого лідерства та корпоративного управління підсилювати механізми саморегуляції, заохочувати ініціативу «знизу» на протигагу проведенню перетворень «згори», організувати діяльність академічного персоналу на основі вболівання за «спільну справу», демонстрації переваг і позитивів такого підходу;
- створити ефективну підсистему професійного відбору і добору академічних працівників, яка залучатиме до викладацької й наукової діяльності в університетах кращих з кращих. Цьому великою мірою сприяє впровадження інноваційних технологій пошуку, добору претендентів на посади, та створення кадрового резерву в університетах;

- надавати особливу увагу формуванню людського капіталу, забезпеченню права на професійний розвиток управлінців, викладачів і науковців, які є внутрішньо переміщеними особами;
- підтримувати комунікаційну взаємодію з евакуйованими управлінцями, викладачами та науковцями з метою повернення їх до університетів після завершення військових (бойових) дій;
- створити в університеті службу / центр психологічної підтримки учасників освітнього процесу, передусім з числа тимчасово переміщених осіб;
- розробити новий корпоративний стандарт досконалості викладання та навчання та створити систему морального заохочення й матеріального стимулювання, в якій обсяги фінансово-матеріального забезпечення управлінців, викладачів і науковців залежать від якості їх професійної діяльності;
- підтримувати створення неформальних об'єднань управлінців, викладачів і науковців в університеті за фаховими інтересами («Школа наставників», «Товариство молодих вчених», Центри викладацької досконалості, Центри освітніх інновацій та наукової творчості, Літні школи аспірантів і докторантів тощо);
- мотивувати викладачів і науковців університетів на отримання наукових результатів та наукових публікацій високого рівня, участь у патентно-ліцензійній діяльності;
- збільшувати можливості вивчення іноземних мов в університетах, підвищувати вимоги до володіння ними;
- знизити максимальне річне індивідуальне навчальне навантаження на одну ставку викладача та скасовувати прив'язку штатного розпису університетів до кількості студентів;
- переорієнтувати інституційну систему професійного розвитку управлінців, викладачів і науковців на формування в них широкої професійної компетентності й здатності здійснювати ефективну заміну колегам, які перебувають в районі бойових дій чи евакуювалися в інший регіон України або за кордон;
- поглибити диджиталізацію процесів програмування, планування, супроводу, висвітлення і моніторингу інституційної системи професійного розвитку управлінців, викладачів і науковців;
- розвивати інфраструктуру, освітній простір та навчально-наукове обладнання; удосконалювати режим дистанційної роботи з можливістю працювати за кордоном за умови доступу до необхідного обладнання для здійснення професійної діяльності;
- надавати додаткову фінансову підтримку викладачам не філологічних спеціальностей, які викладають навчальні дисципліни іноземною мовою;
- сформувати у структурі інституційної системи професійного розвитку управлінців, викладачів і науковців підрозділи «швидкої інформаційно-комунікаційної допомоги» й консультаційні центри, які б полегшили їм входження до відкритого інформаційного простору і вільне здійснення викладацької й наукової діяльності;
- запроваджувати політику підтримки та захисту інтелектуальної власності;
- формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку для управлінців, викладачів і науковців університетів (мають включати цілі професійного характеру, завдання, спрямовані на зміну професійних компетентностей);
- оперативно формувати на основі аналізу професійних потреб практико-орієнтовані навчальні курси для управлінців, викладачів і науковців університетів (працювати на випередження), адже якщо термін між збором інформації щодо потреб у навчанні та організацією самого навчання буде значним, то втрачається актуальність самого навчання;
- здійснювати організацію навчання для управлінців, викладачів і науковців у дистанційній формі, на базі єдиної освітньої платформи, що забезпечить системність роботи, контроль як за самим освітнім процесом, так і за навчальною діяльністю слухачів;
- реалізовувати диференційований підхід до організації навчання управлінського персоналу залежно від посади: для вищого керівництва програма формується на основі опитування (визначення проблемних питань для навчання), а потім – формування навчальних програм; для управлінського персоналу середньої та нижчої ланок – організація та проведення тренінгів (наприклад, зі спільної



роботи над підготовкою документа у «хмарному» сервісі, з психологічної підготовки, з організації роботи кафедри тощо);

- запровадити, для вперше призначених керівників університетів, програми адаптації на посаді із проходженням усіх етапів адаптації (проведенням діагностичного оцінювання, формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку, базовою підготовкою (тренінги, обмін досвідом тощо), практичною діяльністю із наставником (колишнім керівником вітчизняного або зарубіжного ЗВО) та заключним оцінюванням)
- використовувати можливості Інституту вищої освіти НАПН України для професійного розвитку управлінців, викладачів і науковців (за освітньо-науковою програмою підвищення кваліфікації/професійного розвитку науково-педагогічних і наукових працівників закладів вищої освіти та наукових установ).

## 2.2. Рекомендації щодо порядку проведення співбесіди та оцінювання компетентностей претендентів на управлінські посади, посади викладачів або наукових працівників

**Юрій Скиба,**

доктор педагогічних наук, доцент,  
заступник директора з наукової роботи,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
<https://orcid.org/0000-0003-2238-8272>

Враховуючи якими компетентностями мають володіти управлінці, викладачі та науковці університету, пропонуємо працівникам кадрових служб/відділів управління персоналом/центрів розвитку персоналу університетів для проведення співбесіди з претендентами на вакантні посади використовувати адаптований нами «Competentie Instrument Nederlandse Universiteiten» 2010<sup>297</sup>. Запропонований інструмент дає можливість оцінити рівень сформованості відповідної компетентності під час проведення співбесіди. Запропонований інструмент дає можливість оцінити рівень сформованості відповідної компетентності під час проведення співбесіди (див. табл. 2.1).

88

Таблиця 2.1

### Методика визначення рівня сформованості компетентностей

Компетентність	Визначення компетентності	Питання для співбесіди
Аналітична	Аналізувати ситуації або інформацію та визначати пріоритети та другорядне. Проводити взаємозв'язки та розуміння суті питання.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ З якою серйозною проблемою ви зіткнулися минулого року? Опишіть цю ситуацію. Які кроки ви зробили, щоб проаналізувати проблему? Як ви вважаєте, що було причиною проблеми?</li> <li>✓ Яка інформація вам потрібна для ефективної роботи? Як ви отримуєте інформацію та які джерела інформації ви використовуєте?</li> <li>✓ Про яке рішення ви довго думали останніми місяцями? Що ви враховували для його прийняття?</li> <li>✓ Яке з ухвалених вами рішень було найважливішим минулого року? Якими були ваші аргументи для ухвалення цього рішення?</li> </ul>
Креативна	Пропонування нових чи оригінальних ідей, перспектив чи рішень.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи стикалися з проблемою, яка не може бути вирішена «традиційним» способом? Як ви її вирішуєте?</li> </ul>

<sup>297</sup> Competentie Instrument Nederlandse Universiteiten VSNU-NOA, 2010  
[https://www.universiteitenvannederland.nl/files/documenten/CAO/Competentie\\_Instrument\\_VSNU\\_20101201.pdf](https://www.universiteitenvannederland.nl/files/documenten/CAO/Competentie_Instrument_VSNU_20101201.pdf)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи відбулися будь-які зміни у вашій організації, які, на думку ваших колег, досягнуті завдяки вашій креативності? Можете навести приклад?</li> <li>✓ Важливою умовою успішного розвитку є інноваційне мислення. Як ви вважаєте, які інновації бажані для вашої організаційної одиниці?</li> <li>✓ Які корисні ідеї ви внесли у роботу останнім часом?</li> <li>✓ Хороші ідеї зазвичай генеруються у невеликій групі однодумців, а не однією людиною. Ви коли-небудь брали участь у такому процесу? Яким був ваш внесок у цей процес?</li> <li>✓ Які дослідження ви проводили донині?</li> </ul>
Екологічна	Особисте ставлення до довкілля добра обізнаність про соціальні, політичні та пов'язані з роботою події та готовність ефективно використовувати ці знання та уміння до дій, які дозволяють зберегти довкілля, та приносити користь своїй роботі чи організації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Як ви ставитися до екологічних подій, які відбулися у вас на роботі? Чи можете ви надати приклад?</li> <li>✓ Звідки ви отримуєте інформацію про і екологічні події?</li> <li>✓ Чи враховуєте ви екологічні ризики на початку роботи/проекту/дослідження? Які кроки ви здійснюєте?</li> <li>✓ Чи можете ви вказати екологічні ризики, які були пов'язані з проведенням дослідження? Як ви впоралися з цими ризиками, на основі конкретного проекту?</li> <li>✓ Як би ви прийшли до різних сценаріїв для вирішення екологічної проблеми? Чи можете ви навести конкретний приклад?</li> </ul>
Емоційно-етична	Помічати почуття та потреби інших та реагувати на них.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Як ви показуєте іншим, що слухаєте їх? Можете навести приклад?</li> <li>✓ Як ви вважаєте, у вас є гарні навички слухання? Чому ви так вважаєте?</li> <li>✓ Ви колись підбивали підсумки того, що почули під час дискусії?</li> <li>✓ Чи достатньо часу ви приділяєте людині, перш ніж виносити судження про неї? Можете навести приклад?</li> <li>✓ Як ви реагуєте, коли чийсь невербальне спілкування розходиться з тим, що вона говорить?</li> <li>✓ Чи можете ви навести приклади невербальної поведінки і які висновки ви з цього зробили?</li> </ul>
Переконливість	Успіх у переконанні інших про ідеї та плани.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Коли люди беруть участь у дискусіях, вони вважають, що вони мають рацію. Як вам вдається змусити інших прийняти вашу позицію?</li> <li>✓ Як ви вважаєте, яка ваша найкраща пропозиція була прийнята іншими? Як ви їм це продемонстрували?</li> <li>✓ Якою була ваша найкраща пропозиція, яка не була прийнята? Чому це відбулося?</li> <li>✓ Чи можете ви описати свій найскладніший досвід, коли чийсь плани змінювалися? Які методи ви використовували для досягнення своєї мети, незважаючи на цю невдачу?</li> <li>✓ Які характеристики необхідні, щоб переконати</li> </ul>

		<p>когось? Чому?</p> <p>✓ Як ви переконували інших людей прийняти вашу пропозицію? Наведіть приклад.</p>
Партнерська	<p>Взаємодія з іншими особами або групами для спільного результату, навіть якщо колега не зацікавлений у цій роботі. Встановлення та підтримання національних та міжнародних контактів як усередині, так і поза організацією.</p>	<p>✓ Яка ваша поведінка на зустрічах? Навести приклад.</p> <p>✓ Ви коли-небудь працювали в команді чи групі із загальним завданням? Якою була ваша роль у цьому завданні?</p> <p>✓ Чи можете ви пригадати ситуацію, в якій ви не могли погодитись з підходом команди? Що ви зробили? Наведіть приклад, який демонструє, як ви могли використовувати різницю між людьми, з якими ви працюєте з позитивним ефектом.</p> <p>✓ Чи доводилося вам мати справу з роботою, яка не мала вашого особистого інтересу? Вам було це важко зробити?</p> <p>✓ Як ви знайомитеся з людьми у вашій організації?</p> <p>✓ До яких мереж (формальних та неформальних) ви належите? Ви нещодавно зустріли нових людей? Як ви підходите для встановлення контактів?</p> <p>✓ Вам потрібна співпраця певних установ (або інших департаментів), щоб добре виконувати свою роботу? Як ви вирішуєте це?</p>

<p>Мовно-комунікативна Публічний виступ</p>	<p>Чітко і зрозуміло викласти ідеї та інформацію в письмовому вигляді, беручи до уваги відповідні цільові групи. Використовуючи зрозумілу мову повідомляти ідеї та інформацію для інших в усній формі.. Чітке подання ідей та інформації з урахуванням цільової групи.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Як би ви хотіли покращити свої письмові навички спілкування?</li> <li>✓ Який досвід у вас є із підготовкою звітів? Ви колись отримували реакцію на ваші звіти? Якщо так, то які?</li> <li>✓ Наведіть приклад складного звіту, який довелося вам написати. Що тобі було складно? Якими були реакції читачів?</li> <li>✓ Який у вас досвід написання документів? Які документи ви написали і якою була ваша цільова група?</li> <li>✓ Вам подобається писати? Які реакції у вас були? Наведіть приклад дуже позитивної та дуже негативної реакції.</li> <li>✓ Ви вважаєте, що добре спілкуєтеся? Чому ви так думаєте?</li> <li>✓ Як перевірити, чи розуміє вас інша людина?</li> <li>✓ Ви коли-небудь отримували відгуки про те, як ваше повідомлення сприймається іншими людьми?</li> <li>✓ Ви коли-небудь підсумовували те, що почули у розмові?</li> <li>✓ Вам іноді доводиться надавати інструкції? Як ви справляєтеся із цим?</li> <li>✓ Ви виступали з презентаціями за останній рік? Як часто? Про що? Вам було легко?</li> <li>✓ Коли ви відчуваєте, що презентація пройшла успішно?</li> <li>✓ Подання було частиною оцінки вашої роботи? Що включало оцінку?</li> <li>✓ Чи можете ви представити 2-3-хвилинну презентацію про вашу мотивацію для цієї роботи?</li> <li>✓ Як ви передаєте знання на лекції? Які ви використовуєте методи, способи?</li> </ul>
---	--	---

Організацій	Постановка цілей та пріоритетів, планування заходів, часу та ресурсів, необхідних для виконання роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Якими були ваші цілі минулого року? Ви досягли цих цілей?</li> <li>✓ Як ви визначили, які завдання були пріоритетними минулого року? Наведіть кілька прикладів.</li> <li>✓ Вас колись просили організувати щось додаткове? Можете навести приклад?</li> <li>✓ Опишіть приклад ситуації, коли вам довелося скоригувати вихідне планування.</li> <li>✓ Як ви організували свою роботу?</li> <li>✓ Чи можете ви навести приклад ситуації, коли ви вказали, що у вас немає часу на додаткову роботу?</li> <li>✓ Як ви плануєте свої дослідження та чи забезпечуєте ви дотримання термінів?</li> </ul>
Прогностична	Орієнтація на досягнення цілей, кількісних та якісних результатів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Коли ви задоволені своєю роботою?</li> <li>✓ Чи можете ви згадати ситуацію, в якій вимоги, що ви ставили до себе, були надто високі або занадто низькі?</li> <li>✓ Що приваблює вас у цій роботі? Якою є ваша мотивація, щоб отримати цю роботу?</li> <li>✓ Як ця робота вписується у планування кар'єри?</li> <li>✓ Чи нещодавно хтось оцінював продуктивність вашої роботи? Що ви відчували, коли була різниця між високою та середньою продуктивністю?</li> <li>✓ Які вимоги ви ставите до себе? Ви встановлюєте ці вимоги до ваших колег теж?</li> </ul>
Відповідальність	Діяти відповідально, акуратно та бездоганно під час виконання робіт.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Як перевірити, чи не помилилися ви? Як ви організуєте свою роботу?</li> <li>✓ Ваші колеги вважають вас точними?</li> <li>✓ Як ви дізналися, що зробили помилку? Навести приклад.</li> <li>✓ Що ви робите, якщо колега подає недбалу роботу?</li> <li>✓ Ви коли-небудь отримували компліменти від колег чи клієнтів щодо якості вашої роботи? Які компліменти?</li> </ul>
Інноваційна	Виявлення проблем та можливостей та вжиття відповідних заходів з власної ініціативи.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Які ініціативи ви зробили останнім часом? Наведіть приклад.</li> <li>✓ Ви, той хто розвиває ініціативи? Як це підтверджується?</li> <li>✓ Які зміни були нещодавно внесені до вашої організації/відділу з вашої ініціативи?</li> <li>✓ Опишіть останні пропозиції, які ви ініціювали? Чому ви внесли ці пропозиції?</li> <li>✓ Як ви визначили, який курс(и) ви збиралися пройти?</li> <li>✓ Які нові ідеї чи пропозиції ви обговорювали з вашим керівником за останні місяці? Які були реалізовані?</li> </ul>
Методична (Коучинг)	Надання допомоги та підтримки співробітникам чи студентам, щоб вони максимально ефективно	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Як ви забезпечуєте ентузіазм співробітників?</li> <li>✓ Як ви забезпечуєте, щоб співробітники чи студенти самі висували ініціативи та рішення?</li> <li>✓ Як ви підвищуєте їхню здатність діяти</li> </ul>

	використовували свої особисті та професійні якості та розвивали свої таланти на користь їхній кар'єрі.	<p>незалежно і з ініціативою?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Що ви розумієте під розвитком персоналу? Як ви підходите до цього?</li> <li>✓ Ви колись склали індивідуальний план розвитку? Як ви його почали?</li> <li>✓ Ви коли-небудь стикалися з надмірно амбітним чи перевантаженим роботою співробітником, який працював гірше через особисті проблеми? Які конкретні дії ви зробили, наприклад, вирішити проблему або задовольнити надмірно амбітного співробітника?</li> <li>✓ Ви коли-небудь виступали як наставник/тренер? Опишіть, що ви зробили.</li> <li>✓ Як ви дізнаєтесь, що співробітник потребує підтримки? Можете навести приклад?</li> <li>✓ Вам колись доводилося тренувати чи навчати нового колегу? Як ви підійшли до цього?</li> <li>✓ Чи можете ви навести приклад ситуації коли ви здійснювали «навчання на роботі»?</li> <li>✓ Чи думаєте ви, що ви доступні для співробітників? Якщо так, чому ви так думаєте?</li> </ul>
Управлінська	Створення синергії у групі співробітників, заохочення взаємної прихильності та мотивації персоналу на формування ефективного альянсу, враховуючи різноманітність у складі команди. Контролювання досягнення прогресу у діяльності чи завданнях. Ухвалення рішень шляхом вжиття заходів чи прийняття позиції шляхом висловлювання думки.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Яким рішенням ви пишаєтеся і чому?</li> <li>✓ Ви коли-небудь ухвалювали непопулярне рішення? Якщо так, то як це ви пережили? Ви можете описати якісь недавні проблеми у вашій роботі? Які дії ви вжили для вирішення цих проблем?</li> <li>✓ Які важливі рішення ви ухвалили минулого місяця? Чи можете ви сказати, чому це було важливе рішення? Як ви дійшли до них?</li> <li>✓ Яке рішення ви знайшли найскладнішим за минулий період? Що це зробило так складно?</li> <li>✓ Які рішення ви ухвалюєте швидко і які рішення зазвичай потребують більше часу? Ти можеш дати приклади?</li> <li>✓ Коли потрібно було відкласти рішення, щоб більше думати? • Чи можете ви навести приклад ситуації, в якій ви відклали рішення і згодом упустили можливість?</li> </ul>
Ціннісна	Діє і дотримується існуючих цінностей, принципів і правил у міру своїх знань.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Чи можете ви послатися на недавню ситуацію, в якій ваша чесність була перевірена?</li> <li>✓ Ви коли-небудь працювали з людьми, які робили неприйнятні для вас речі? Що ви робили у той час?</li> <li>✓ Ви коли-небудь поступалися своїми принципами, щоб досягти своєї мети? Можете навести приклад?</li> <li>✓ Іноді ми повинні бути трохи менш чесними, коли стикаємося з важкою або вразливою людиною. Чи можете ви навести приклад із власного досвіду?</li> <li>✓ Вам колись доводилося мати справу із ситуацією звільнення?</li> <li>✓ Що ви робите, якщо про когось говорять у відділі? Від чого залежить ваш підхід? Навести приклад.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Вам колись пропонували подарунок? Як ви відреагували?</li> <li>✓ Яка ваша думка про «Кодекс академічної доброчесності»?</li> </ul>
Рефлексивна	Критично оцінювання власної поведінки, технологій, методів, прийомів і відкритість до оцінки інших. Демонструючи готовність навчатися на цих оцінках, змінюючи поведінка, технології чи методи.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Що ви вважаєте своїми сильними якостями? Що ви вважаєте своїм менш сильним якостями? Наведіть приклади. Які якості ви хотіли б розвивати далі?</li> <li>✓ Як оточення описують вас як особистість?</li> <li>✓ Чи можете ви описати ситуацію в робочій ситуації/співпраці з колегами, в якій ви все ще відчуваєте: «Я не повинен був так підходити до цього»? Якими були основні пункти навчання?</li> <li>✓ Чи проводите ви колись «важкі» дискусії з колегами? Що ви знаходите важким?</li> <li>✓ Ви коли-небудь думали, як інші бачать вас? Як ви це робите?</li> <li>✓ Як ви показуєте свої почуття при поганих новинах?</li> <li>✓ Наведіть приклад, який демонструє, що у вас є розуміння ваших власних стандартів та цінностей та вплив, який вони мають на інших.</li> <li>✓ Коли ви востаннє проходили співбесіду щодо особистого розвитку?</li> <li>✓ Як ви продовжуєте працювати над своїм розвитком?</li> <li>✓ Ви бачите себе таким, яким вас бачать інші у вашому безпосередньому робочому середовищі? Де це відрізняється? Яка причина?</li> </ul>

Запропонований інструмент дає можливість оцінити рівень сформованості відповідної компетентності у претендента на відповідну посаду в університеті на основі питань, орієнтованих на компетентність, які використовуються під час процедур відбору та проведення інтерв'ю та поведінкових показників з погляду видимої й тому вимірної поведінки.

### 2.3. Рекомендації з модернізації оцінювання діяльності управлінського, викладацького та наукового персоналу університетів.

#### **Ольга Ярошенко,**

*доктор педагогічних наук, професор,  
дійсний член НАПН України,  
головний науковий співробітник,  
Відділ інтеграції вищої освіти і науки,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
<https://orcid.org/0000-0003-1555-0526>*

#### **Олександр Жабенко,**

*кандидат наук з державного управління,  
старший науковий співробітник  
Відділ інтеграції вищої освіти і науки,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
<https://orcid.org/0000-0001-5257-1743>*

**Ганна Чорнойван,**  
кандидат педагогічних наук,  
старший науковий співробітник,  
Відділ інтеграції вищої освіти і науки,  
Інститут вищої освіти НАПН України  
<https://orcid.org/0000-0001-8935-6000>

Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників є одним зі складників системи внутрішнього забезпечення якості освіти. Користуючись наданою автономією університети самостійно розробляють внутрішні документи, обирають критерії, показники та кількісні і якісні оцінки результатів діяльності академічного персоналу. Одержані результати дослідження та зроблені на їх підставі висновки дозволили сформулювати рекомендації, що сукупно будуть сприяти модернізації оцінювання діяльності управлінського, викладацького та наукового персоналу університетів є їх оцінювання. Рекомендації з модернізації оцінювання діяльності управлінського, викладацького та наукового персоналу університетів подано у табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Рекомендації з модернізації оцінювання діяльності управлінського, викладацького та наукового персоналу університетів**

Категорія працівника	Рекомендація
<i>Персональний рівень</i>	
Управлінський персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Здійснювати професійний розвиток через обмін досвідом та консультування зі спілкою ректорів; радою ректорів регіонів. (наприклад, Рада ректорів Київського регіону, громадська організація «Клуб ректорів»).</li> </ul>
Викладацький персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Здійснювати рефлексію результатів кожного виду оцінювання.</li> <li>✓ На підставі проведеного оцінювання визначатись з пріоритетністю і черговістю вибору форм підвищення власної кваліфікації.</li> <li>✓ Більше уваги приділяти студентським оцінкам викладання.</li> <li>✓ Вивчати досвід професійної діяльності колег з високим загальним рейтинговим балом</li> </ul>
Науковий персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Використовувати ресурси неформальної та інформальної освіти задля професійного розвитку</li> <li>✓ Активізувати членство у вітчизняних і зарубіжних дослідницьких організаціях щодо обміном досягнень і результатів наукових досліджень</li> <li>✓ Набуття/розвиток підприємницьких навичок для комерціалізації результатів наукових досліджень</li> <li>✓ Вивчати досвід професійної діяльності колег з високим загальним рейтинговим балом</li> </ul>
<i>Інституційний рівень</i>	
Управлінський персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Модернізувати систему професійного розвитку управлінського персоналу</li> <li>✓ Запровадити в університетах посади радників з якості, які у співпраці із кадровими службами університетів мають відповідати за питання організації процедур оцінювання управлінського персоналу середнього і нижчого рівня.</li> <li>✓ Розширити повноваження наглядових рад університетів у частині періодичного (4 рази на рік) оцінювання діяльності управлінського персоналу найвищого рівня університетів на відповідність їх займаним посадам.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Проводити оцінювання трудового потенціалу та результатів праці управлінського персоналу середнього рівня персоналу з періодичністю один раз на пів року.</li> </ul>
Викладацький персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ При розробленні внутрішніх університетських нормативних актів щодо оцінювання діяльності викладачів враховувати підходи та принципи Європейського простору вищої освіти.</li> <li>✓ Забезпечувати цілісність процесу оцінювання діяльності викладачів, дотримання академічної доброчесності.</li> <li>✓ Активізувати діяльність органів студентського самоврядування з оцінювання діяльності викладачів.</li> <li>✓ Передбачити обов'язкову участь викладачів у розробленні внутрішніх нормативних документів щодо оцінювання їхньої діяльності.</li> <li>✓ Періодично здійснювати якісний аналіз діяльності викладачів за результатами оцінювання</li> <li>✓ Забезпечувати доступність, чіткість, відкритість і зрозумілість процедури оцінювання діяльності викладачів, підтримувати належний морально-психологічний клімат стосовно проведення оцінювань.</li> <li>✓ Сфокусувати зусилля на оцінюванні досконалості викладання і навчання.</li> <li>✓ Розширювати палітру видів оцінювання діяльності викладачів.</li> <li>✓ Модернізувати систему професійного розвитку викладачів.</li> </ul>
Науковий персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Для оцінювання діяльності наукових працівників використовувати принципи та підходи Європейського дослідницького простору.</li> <li>✓ Розширити палітру видів оцінювання діяльності науковців університету.</li> <li>✓ Запровадити прозору політику розвитку кар'єри науковців.</li> <li>✓ Запровадження рейтингового оцінювання публікаційної діяльності та цитування науковців.</li> <li>✓ Створення в університеті структурного підрозділу для підтримки, мотивації та розвитку науковців на різних етапах кар'єрного шляху.</li> </ul>
<i>Загальнодержавний рівень</i>	
Управлінський персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розробити професійний стандарт для управлінського персоналу університетів із визначенням переліку компетентностей та критеріїв і показників їх оцінювання.</li> <li>✓ Модернізувати систему професійного розвитку управлінського персоналу.</li> <li>✓ Організувати постійно діючі семінари, круглі столи для обміну досвідом між управлінським персоналом університетів вищої ланки.</li> </ul>
Викладацький персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Запровадити загальнодержавне рейтингування професійних здобутків викладачів університетів, які у своїх ЗВО отримали найвищі рейтинги.</li> <li>✓ Передбачити відзначення переможців загальнодержавного рейтингу державними нагородами тощо.</li> <li>✓ Враховувати результати загальнодержавного рейтингування при наданні грантової підтримки переможцям.</li> <li>✓ Підвищувати рівень інтернаціоналізації університетів в питаннях оцінювання діяльності викладачів та створити міжуніверситетські сайти оцінювання студентами професійної діяльності викладачів.</li> </ul>
Науковий персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Забезпечити імплементацію інтеграційних процесів наукового сектору до Європейського дослідницького простору.</li> <li>✓ Модернізувати механізм фінансування і впровадження результатів наукових досліджень у сферу економіки/підприємництва.</li> <li>✓ Розвинути систему мотивації та стимулювання науковців до</li> </ul>

	публікаційної активності у наукометричних базах Scopus та Web of Science.
--	---

Утілення рекомендацій забезпечить дієвість механізмів модернізації розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України в умовах війни та повоєнного стану й дозволить ефективно використати можливості, надані інституційною автономією, для управління процесами професійного удосконалення управлінського, викладацького та наукового персоналу на інституційному рівні.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

У монографії **Теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану** / Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич, Г. Чорнойван, О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ : ІВО НАПН України, 2022. 98 с. представлено результати наукового дослідження «Теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану» (державний реєстраційний № 0122U200777; 2020–2022 рр.), що виконав колектив відділу інтеграції вищої освіти і науки Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України.

*Юрій СКИБА*, доктор педагогічних наук, доцент, головний науковий співробітник відділу інтеграції вищої освіти і науки, заступник директора з наукової роботи Інституту вищої освіти НАПН України, керівник авторського колективу, науковий редактор.

*Олександр ЖАБЕНКО*, кандидат наук з державного управління, старший науковий співробітник відділу інтеграції вищої освіти і науки Інституту вищої освіти НАПН України.

*Олена ОТИЧ*, доктор педагогічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу інтеграції вищої освіти і науки Інституту вищої освіти НАПН України.

*Ганна ЧОРНОЙВАН*, кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник відділу інтеграції вищої освіти і науки Інституту вищої освіти НАПН України.

*Ольга ЯРОШЕНКО*, доктор педагогічних наук, професор, дійсний член (академік) НАПН України, головний науковий співробітник відділу інтеграції вищої освіти і науки Інституту вищої освіти НАПН України.

Наукове видання

Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич, Г. Чорнойван, О. Ярошенко

Теоретичні основи і механізми розвитку  
науково-педагогічного потенціалу університетів України  
у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану

Монографія

*За редакцією Ю. Скиби*

99

**Інститут вищої освіти НАПН України**  
вул. Бастіонна, 9, м. Київ, 01014  
тел./факс (044) 286-68-04  
e-mail: ihed@ihed.org.ua  
web: www.ihed.org.ua