

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

АНАЛІЗ ПРОВІДНОГО ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ З РОЗВИТКУ НАУКОВО- ПЕДАГОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ

ПРЕПРИНТ
(АНАЛІТИЧНІ МАТЕРІАЛИ)
(II частина)

Інститут вищої освіти НАПН України
Відділ інтеграції вищої освіти і науки

АНАЛІЗ ПРОВІДНОГО ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ З РОЗВИТКУ НАУКОВО- ПЕДАГОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ

ПРЕПРИНТ (АНАЛІТИЧНІ МАТЕРІАЛИ)

(II частина)

Електронне видання

Київ 2021

УДК 378.091(477)

А64

<https://doi.org/10.31874/978-617-7644-51-3-2021>

Рецензенти:

А. А. Булда, доктор педагогічних наук, професор;

Н. І. Олійник, доктор наук з державного управління, професор;

О. В. Плахотнік, доктор педагогічних наук, професор.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Інституту вищої освіти НАПН України (протокол № 11/4 від 04 жовтня 2021 року).

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.

ISBN 978-617-7644-51-3

Аналітичні матеріали (препринт) присвячено проблемі розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України в контексті розширення інституційної автономії. Авторами на основі аналізу вітчизняної та зарубіжної практики розкрито вітчизняні здобутки і проблеми, також окреслено прогресивні ідеї зарубіжного досвіду в розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів.

Упровадження аналітичних матеріалів (препринту) сприятиме залученню розробників освітньої політики, керівників закладів вищої освіти, науковців, науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти до теоретичних основ розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України з метою розроблення 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(477)

ISBN 978-617-7644-51-3

© Інститут вищої освіти НАПН України, 2021

© Скиба Ю., Чорнойван Г., Жабенко О. та ін., 2021

© ТОВ «Видавнича група «Шкільний світ», дополіграфічна підготовка, 2021

ЗМІСТ

4 **Передмова**

6 **РОЗДІЛ 1.** ЮРІЙ СКИБА

Розвиток потенціалу викладачів університетів в умовах кадрової автономії: провідний вітчизняний і зарубіжний досвід

27 **РОЗДІЛ 2.** ГАННА ЧОРНОЙВАН

Інституційна політика розвитку дослідників (наукових працівників) в університетах України в умовах євроінтеграції: аналіз вітчизняних і європейських практик

41 **РОЗДІЛ 3.** ОЛЕКСАНДР ЖАБЕНКО

Розвиток управлінського персоналу університетів у контексті розширення інституційної автономії: вітчизняний і зарубіжний досвід

59 **РОЗДІЛ 4.** ОЛЬГА ЯРОШЕНКО

Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університетів

79 **РОЗДІЛ 5.** ОЛЕНА ОТИЧ

Системи професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів: інституційний вимір

112 **РОЗДІЛ 6.** СЕРГІЙ МЕЛЬНИК

Регулювання соціально-трудових відносин науково-педагогічних працівників у контексті розширення інституційної автономії університетів: зарубіжні та вітчизняні практики

ПЕРЕДМОВА

Інтеграція національної системи вищої освіти України до Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору зумовлює для вітчизняних університетів необхідність в умовах розширення інституційної автономії концентрувати увагу на реалізації кадрової політики, спрямованої на нарощування й розвиток власного науково-педагогічного потенціалу з метою забезпечення конкурентоспроможності на європейському ринку освітніх послуг.

Тому на другому етапі наукового дослідження «Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів» співробітники відділу інтеграції вищої освіти і науки зосередили увагу на:

- дослідженні кращих вітчизняних і європейських університетських практик щодо процедур: прийому на вакантні посади, визначення обов'язків і встановлення розміру заробітної плати викладачам, дослідникам та управлінському персоналу в умовах університетської автономії;
- порівняльному аналізі вітчизняних і зарубіжних практик оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників, інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти (за основними напрямками: організаційно-управлінським, освітнім, науковим, міжнародним, інформаційним (інформаційний та інформаційно-комунікаційний супровід), фінансово-матеріальним (фінансове стимулювання та матеріально-технічне забезпечення));

- питаннях регулювання соціально-трудо-
вих відносин у вітчизняних закладах
вищої освіти в цілому та створення умов
зайнятості науково-педагогічних праців-
ників, достатніх для їх ефективної та ре-
зультативної роботи. Встановлено мето-
ди залучення академічного персоналу;
- виявлено європейські практики полі-
тики підтримки, мотивації, заохочення
дослідників до здійснення наукових до-
сліджень, основні проблеми розвитку
наукового сектора у вітчизняних універ-
ситетах, критерії відбору й основні ком-
петентності, необхідні управлінському
персоналу університету, основні підхо-
ди до оцінювання управлінського пер-
соналу;
- розкрито вітчизняні здобутки і пробле-
ми в оцінюванні діяльності науково-пе-
дагогічних працівників, прогресивні ідеї
зарубіжного досвіду оцінювання акаде-
мічного персоналу, підходи до приве-
дення назв посад науково-педагогічних
працівників і кваліфікаційних вимог до
них у відповідність до вимог чинного за-
конодавства з урахуванням зарубіжно-
го/міжнародного досвіду.

Також у роботі подано результати анонімно-
го онлайн-опитування науково-педагогічних
працівників вітчизняних університетів щодо
імплементції в університетах нових інстру-
ментів кадрової політики.

Наукові результати, отримані на другому
етапі дослідження, стануть основою для ви-
конання завдання третього етапу науково-
го дослідження, що полягає в розробленні
механізмів розвитку науково-педагогічного
потенціалу університетів України в контексті
розширення інституційної автономії.

РОЗДІЛ 1

РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ В УМОВАХ КАДРОВОЇ АВТОНОМІЇ: ПРОВІДНИЙ ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Юрій СКИБА,

доктор педагогічних наук, доцент,
завідувач відділу,
Відділ інтеграції вищої освіти і науки,
Інститут вищої освіти НАПН України,
<https://orcid.org/0000-0003-2238-8272>

АНОТАЦІЯ

У розділі подано результати дослідження кращих вітчизняних і європейських університетських практик щодо процедур приймання на вакантні посади, визначення обов'язків і встановлення розміру заробітної плати викладачам в умовах університетської автономії. Вивчення європейських практик реалізації кадрової політики дало змогу встановити, що академічний персонал може бути залучений різними методами: відкритий конкурс, скринінг, власне рекрутинг, хедхантинг, ексклюзивний пошук, цифровий рекрутинг. В Україні процес конкурсного відбору кандидатів на зайняття вакантних посад викладачів передбачає відкритий конкурс через подання оголошення в засобах масової інформації. Проте як у Європі, так і в Україні процесом приймання на вакантні посади викладачів керують власне університети — з різною часткою автономії та незалежності. Крім того, виявлено чотири моделі встановлення розміру заробітної плати викладачам європейських університетів.

Водночас у роботі подано результати анонімного онлайн-опитування викладачів вітчизняних університетів щодо імплементації в університетах нових інструментів кадрової політики, зокрема: встановлення університетом вимог до претендентів на посади, обов'язків і розміру заробітної плати. За результатами опитування встановлено неготовність викладачів до імплементації деяких інструментів кадрової автономії, оскільки близько половина респондентів висловили застереги щодо прозорості та відкритості його реалізації у вітчизняних університетах.

Ключові слова:

кадрова автономія університету, викладач, заробітна плата викладача, прийом і звільнення викладача, обов'язки викладача, трудові договори.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ АВТОНОМІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ

Глобалізація та інтернаціоналізація вітчизняної системи вищої освіти актуалізували необхідність розв'язання низки питань, зокрема забезпечення якості вищої освіти, підвищення професійної компетентності викладачів у зв'язку з масовим переходом на дистанційні форми навчання й викладання в університетах в умовах глобальної пандемії COVID-19¹.

Важливість «формування відповідальної кадрової політики університетів насамперед зумовлено необхідністю нарощування якісного кадрового потенціалу для прискорення процесу реформування галузі»², створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти України, інтегрованої у European Higher Education Area³ (Європейський простір вищої освіти — ЄПВО) і European Research Area⁴ (Європейський дослідницький простір — ЄДП)⁵.

Тому вивчення провідного досвіду університетів країн-членів ЄС у сфері кадрової політики щодо розвитку потенціалу викладачів університетів може бути підґрунтям для імплементації кращих практик у вітчизняних університетах.

Зацікавлені у вищій освіті сторони в цілому погоджуються зі значними перевагами й важливістю університетської автономії. У своїх численних деклараціях European University Association (EUA) (Асоціація європейських університетів — АЄУ) неодноразово наголошувала на «вирішальній ролі інституційної автономії

¹ Скиба Ю. А., Гармата О. М. Особливості трудових договорів викладачів університетів: досвід Нідерландів та України. *Impact of modernity on science and practice : abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference*. 2021. April 6–7. Madrid, Spain. 193 p. С. 123–127.

² Бобрицька В. І. Моніторинг якості освіти як чинник формування ефективної державної кадрової політики України з підготовки працівників для системи вищої освіти. *Теорія і практика навчання і виховання. Серія 17*. 2015. Вип. 26. С. 41–49. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/10261>.

³ European Higher Education Area. URL: https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/bologna-process-and-european-higher-education-area_en.

⁴ European Research Area. URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era_en.

⁵ Бобрицька В. І. Моніторинг якості освіти як чинник формування ефективної державної кадрової політики України з підготовки працівників для системи вищої освіти. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/10261>.

для закладів вищої освіти і суспільства в цілому»⁶. Окрім того, принцип автономії європейських ВНЗ закріплено в таких деклараціях: Саламанській (2001 р.), Гразькій (2003 р.), Лісабонській (2007 р.), Празькій (2009 р.).

Автономія університетів нині розглядається як спроможність університетів самостійно приймати рішення щодо чотирьох напрямів діяльності — організаційних структур, фінансових питань, управління персоналом та академічних справ⁷.

Різні аспекти кадрової автономії університетів досліджували такі вітчизняні науковці: **О. Верденхофа, І. Каленюк, Л. Цимбал** (2018)⁸ та ін. (моделі, принципи й технології формування кадрової стратегії університету); **В. Луговий та Ж. Таланова** (2014⁹, 2015¹⁰), **С. Калашнікова** (2014)¹¹ (розвиток лідерського потенціалу університетів, зокрема в частині кадрової автономії); **Т. Казакова** (2019)¹² (формування професійної кар'єри персоналу в закладах вищої освіти); **Н. Давидова та М. Манджул** (2020)¹³ (особливості цивільно-правових відносин між викладачем та закладом освіти); **Ю. Вітренко, В. Ворона, І. Жилиєв** (2020)¹⁴, **С. Мельник** (2019)¹⁵, **Ю. Скиба** (2021)¹⁶ (колективно-договірне регулювання соціально-трудова відносин в університетах як автономних інституціях), **О. Власюк, Т. Дараган** (2021)¹⁷ (упровадження організаційної автономії у вітчизняних закладах вищої освіти). Водночас значна увага питанню кадр-

⁶ Естерманн Т., Ноккала Т., Стайнел М. Автономія університетів Європи II. Система показників / Асоціація європейських університетів (переклад з англійської мови). Брюссель, 2011. 83 с. URL: <https://ipd.kpi.ua/documents/athena/Автономія%20університетів%20Європи%202.pdf>.

⁷ Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти. Київ : ІВО НАПН, 2016. 46 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets_Kalashnikova.S_2016_46c.pdf.

⁸ Верденхофа О., Каленюк І., Цимбал Л. Параметри та моделі автономії університетів. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1 (28). С. 109–127. URL: <http://journals.urau.ua/jiep/article/view/169411>.

⁹ 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.

¹⁰ 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.

¹¹ Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти. 2016. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets_Kalashnikova.S_2016_46c.pdf.

¹² 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, 2019. 235 с.

¹³ 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>.

¹⁴ Механізми розширення фінансової автономії закладів вищої освіти України : колективна монографія / Ю. Вітренко, І. Власова, В. Ворона, І. Жилиєв, С. Мельник, В. Ковтунець, О. Базелюк; 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.

¹⁵ 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. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/4_Melnik_37-2019_42_56.pdf.

¹⁶ Скиба Ю. А., Гармата О. М. Особливості трудових договорів викладачів університетів: досвід Нідерландів та України. 2021. С. 123–127.

¹⁷ 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>.

вої автономії університетів приділена у працях зарубіжних науковців, зокрема **K. Silvernail, M. Graso, R. Salvador, J. Miller** (2021)¹⁸ (оцінювання справедливості щодо найму на роботу викладачів, поновлення терміну перебування / контракту на посаді, просування по службі); **D. White-Lewis** (2021)¹⁹ (роль кафедри у процесі найму викладачів і створення оптимальних умов для підтримки різноманітності викладачів); **B. Kleimann, M. Hückstädt** (2021)²⁰ (особливості призначення професорів університетів прикладних наук та університетів Німеччини); **R. de la Torre, A. Lusa, M. Mateo, E. Aghezzaf** (2020)²¹ (моделювання процесу просування персоналу в державних закладах вищої освіти на основі взаємозв'язку між економічними ресурсами для просування викладачів і бажаним складом науково-педагогічних працівників).

Для визначення ставлення викладачів до кадрової автономії університетів науковими співробітниками відділу інтеграції вищої освіти і науки Інституту вищої освіти НАПН України розроблено опитувальник та в період із березня по травень 2021 року проведено анонімне онлайн-опитування. В опитуванні брало участь 209 науково-педагогічних працівників університетів із 41 закладу вищої освіти України, із них докторів наук — 34 особи (16,3 %), кандидатів наук — 129 осіб (61,7 %) і викладачів без наукового ступеня — 46 осіб (22 %).

Кількісний і якісний аналіз результатів опитування здійснено з використанням математичних і статистичних методів на основі програмного забезпечення Excel та узагальнення одержаних результатів.

Для з'ясування ставлення респондентів до автономії університетів поставлено запитання: «Оцініть, будь ласка, ваше ставлення до автономії університетів?». Отримані відповіді респондентів подано на *рис. 1*.

Дані опитування, подані на *рис. 1*, свідчать, що 66,5 % науково-педагогічних працівників досліджуваних університетів позитивно ставляться до автономії університетів, 28,7 % — нейтрально та 3,8 % — негативно.

Те, що третина респондентів не підтримує автономії університетів, може свідчити про їх недостатню обізнаність із перевагами та можливостями автономії як для особистості, університету, так і для суспільства загалом.

¹⁸ 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. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10734-021-00708-5>.

¹⁹ White-Lewis D. K. Before the ad: How departments generate hiring priorities that support or avert faculty diversity. *Teachers College Record*. 2021. № 123 (1). P. 1–36. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/016146812112300109>.

²⁰ 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. Vol. 27. Issue 2. P. 168–183. DOI : 10.1080/13538322.2021.1889760. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13538322.2021.1889760>.

²¹ De la Torre R., Lusa A., Mateo M., Aghezzaf E. H. Determining Personnel Promotion Policies In HEI. *Journal of Industrial and Management Optimization*. 2020. № 16 (4). P. 1835–1859. DOI : 10.3934/jimo.2019031. URL: <http://www.aims.org/article/doi/10.3934/jimo.2019031>.

ОЦІНІТЬ, БУДЬ ЛАСКА, ВАШЕ СТАВЛЕННЯ ДО АВТОНОМІЇ УНІВЕРСИТЕТУ

209 відповідей

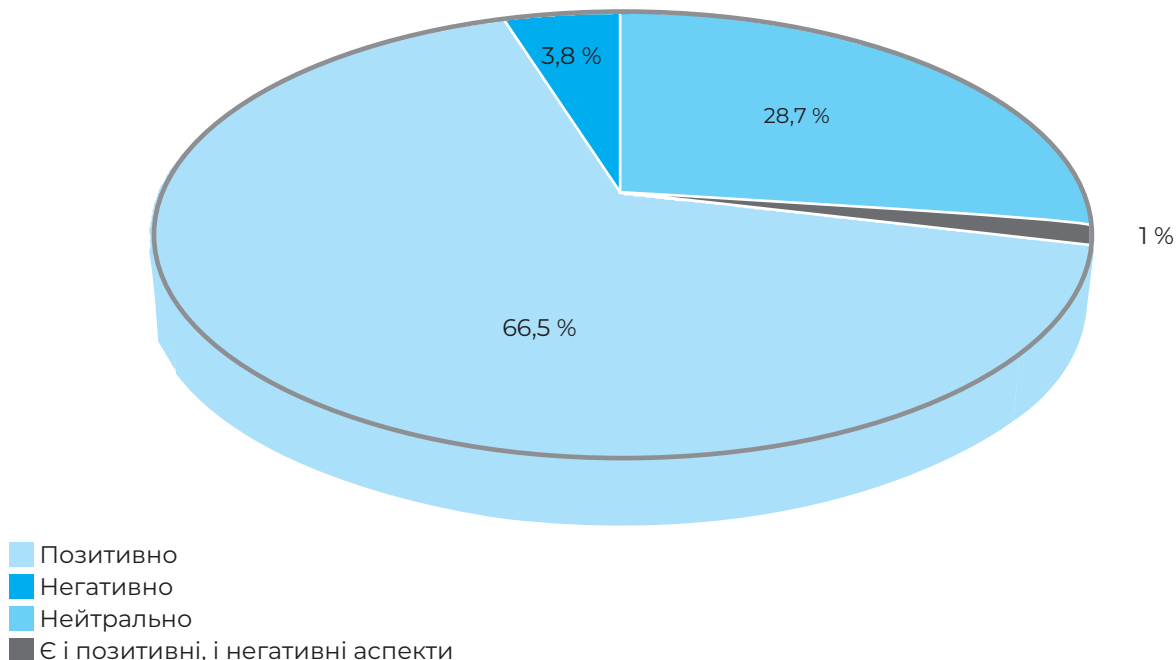


Рис. 1. Ставлення респондентів до автономії університетів
Авторська розробка

ЗАРУБІЖНІ ІНСТИТУЦІЙНІ ПРАКТИКИ ДОБОРУ ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ

Університети Європейських країн (Нідерландів, Німеччини, Австрії, Франції та ін.) на основі практики виробили деякі загальні підходи до добору викладачів. Нині активно використовуються такі методи рекрутингу: скринінг, власне рекрутинг, прелімінаринг, хедхантинг, цифровий рекрутинг, ексклюзивний пошук, відкритий конкурс.

Скринінг — це «поверховий підбір» на «масові позиції», тобто підбір викладачів за формальними вимогами, як-от освіта, науковий ступінь, вік, стать, досвід роботи і т. д.

Власне рекрутинг — це також підбір персоналу за формальними вимогами, але з урахуванням особливостей особистості й ділових якостей кандидата, його мотивації, амбіцій, психологічного портрету та багатьох інших параметрів, від яких залежить сумісність того чи іншого кандидата з потенційною посадою.

Прелімінаринг — залучення фахівців за допомогою організації місць для проходження стажувань²².

²² Ефимова Е. М. Кадровый потенциал вуза: аксиомы рекрутинга и инноваций. *Вестник университета*. 2013. № 15. С. 262–271. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-vuza-aksiomy-rekrutings-i-innovatsii>.

Хедхантинг — метод, заснований на пошуку кандидатів для заміщення ключових посад, які мають виняткові професійні навички. Іншими словами, «полювання» за конкретним фахівцем.

«Цифровий рекрутинг або digital рекрутинг — даний формат підбору кадрів полягає у використанні соціальних мереж. Поки що цей тренд знаходиться на середині свого шляху, але вже через кілька років він може стати домінуючим»²³.

«Ексклюзивний пошук — це складний і тривалий метод пошуку кращих фахівців, чію увагу неможливо залучити шляхом розміщення рекламних оголошень, фахівців, які є носіями інноваційних освітніх технологій, унікальних методик викладання, найвищих досягнень в науково-дослідницькій роботі»²⁴. Як правило, означена категорія фахівців не зацікавлена в пошуку нової роботи.

Відкритий конкурс — оголошення через засоби масової інформації про наявність вакансій викладачів. Хоча у Франції²⁵ відкритий конкурс є основним методом найму більшості категорій персоналу, під певні обставини академічний персонал може бути прийнятий на роботу через публічну вакансію.

Окрім вищезгаданих методів, можливі й інші способи залучення академічного персоналу, наприклад, вакансії, доступні лише для внутрішніх кандидатів і прямих дзвінків (або пошуку голови) без вибору кандидатів. Про жодне з них зазвичай не повідомляється²⁶.

ВІТЧИЗНЯНІ ПРАКТИКИ ПРИЙМАННЯ НА ПОСАДИ ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ В УМОВАХ КАДРОВОЇ АВТОНОМІЇ

Здійснений аналіз «Порядку конкурсного відбору при заміщенні посад науково-педагогічних працівників» (далі — *Порядку*) Київського національного університету імені Тараса Шевченка (КНУ) (Порядок, 2016)²⁷, Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова (НПУ) (Положення, 2020)²⁸, Національного авіаційного університету (НАУ) (Порядок, 2020)²⁹ і Сумського

²³ Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. *Управління персоналом*. 2017. № 23 (155). URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylyky>.

²⁴ Ефимова Е. М. Кадровий потенціал вуза: аксиоми рекрутинга и инноваций. *Вестник Университета*. 2013. № 15. С. 266.

²⁵ Enseignants-chercheurs : textes réglementaires. URL: <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22664/enseignants-chercheurs-textes-reglementaires.html>.

²⁶ Там само.

²⁷ Порядок конкурсного відбору на посади науково-педагогічних працівників у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. 2016. 8 с. URL: <https://cutt.ly/MTnVgn1>.

²⁸ Положення про порядок обрання за конкурсом та прийняття на роботу науково-педагогічних працівників НПУ імені М. П. Драгоманова. 2020. 36 с. URL: <https://npu.edu.ua/universytet/prozoryi-universytet#polozhennia-pro-poriadok-obrannia-za-konkursom-ta-pryiniattia-na-robotu-naukovo-pedahohichnykh-pratsivnykiv-npu-imeni-mp-drahomanova>.

²⁹ Порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів) у Національному авіаційному університеті. 2020. 17 с. URL: https://nau.edu.ua/site/variables/news/2021/4/Порядок_2020_на_ВР.pdf.

державного університету (СумДУ) (Порядок, 2020)³⁰ дав змогу виокремити наступні етапи приймання:

- видання наказу ректора університету про проведення конкурсного відбору на вакантну посаду;
- публікація оголошення про проведення конкурсного відбору;
- прийняття документів кандидатів;
- перевірка поданих кандидатами документів;
- розгляд документів конкурсною комісією;
- обговорення кандидатури на засіданні структурного підрозділу (кафедри, вченої ради факультету (навчально-наукового інституту), вченої ради університету — залежно від посади);
- обрання кандидата голосуванням вченою радою університету (факультету) та рекомендація ректору щодо подальшого працевлаштування кандидатів;
- укладення контракту та видання наказу ректора про призначення (прийняття) на посаду та/або переривання трудових відносин із кандидатом, який не пройшов конкурсний відбір.

Для з'ясування ставлення викладачів вітчизняних університетів до самостійного встановлення університетом вимог до претендентів на посади науково-педагогічних працівників респондентам поставлено наступне запитання: «Чи погоджуєтесь Ви з думкою, що університет має самостійно визначати вимоги до претендентів на посади науково-педагогічних працівників?» Отримано такі відповіді (див. рис. 2).

Дані опитування, подані на рис. 2, показують, що 54,5 % викладачів досліджуваних університетів загалом позитивно ставляться до можливості впровадження зазначеного механізму в університеті, 33 % — негативно та 11 % не можуть дати відповідь на зазначене питання.

Респондентами запропоновано власне обґрунтування щодо недоцільності впровадження зазначеного механізму. Наприклад, низка респондентів схильється до думки, що щодо централізованого підходу «вимоги мають бути уніфікованими», «повинні бути загальні базові вимоги». Водночас низка респондентів схильється до запровадження диференційованого підходу, а саме «мають бути загальні вимоги, університет може їх корелювати».

ІНСТИТУЦІЙНІ ВИМОГИ ДО ПРЕТЕНДЕНТІВ НА ПОСАДИ ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ

Далі нами здійснено аналіз структури та змісту оголошень щодо вимог до претендентів на посаду викладача університету України, Німеччини, Австрії, Франції (див. табл. 1).

³⁰ Порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників Сумського державного університету та укладання з ними трудових договорів (контрактів) (версія 07) [із змінами, внесеними згідно з наказом № 0288-І від 19.03.2020]. 2018. 40 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/index.php?task=getfile&tmpl=component&id=d4b030ae-80a2-e511-8085-001a4be6d04a&kind=1>.

ЧИ ВВАЖАЄТЕ ВИ, ЩО УНІВЕРСИТЕТ МАЄ САМОСТІЙНО ВСТАНОВЛЮВАТИ
ВИМОГИ ДО ПРЕТЕНДЕНТІВ НА ПОСАДИ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ?

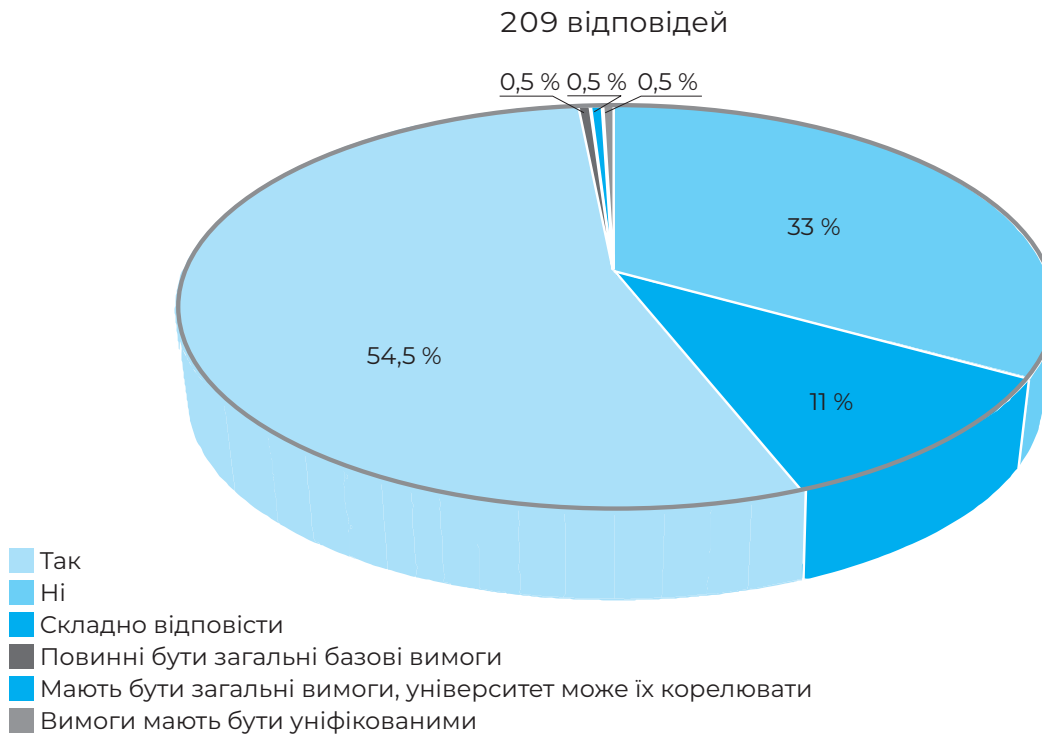


Рис. 2. Самостійне встановлення університетом вимог до претендентів на посади науково-педагогічних працівників
Авторська розробка

Таблиця 1

**ІНСТИТУЦІЙНІ ВИМОГИ ДО ПРЕТЕНДЕНТІВ НА ПОСАДУ
ВИКЛАДАЧА УНІВЕРСИТЕТУ
(Україна, Нідерланди, Австрія, Франція)**

Структура і зміст оголошення про проведення конкурсного відбору на заміщення посади НПП	КНУ ім. Т. Шевченка (Україна)	Університет Бордо (Франція)	Лейденський університет (Нідерланди)	Віденський університет (Австрія)
Найменування закладу вищої освіти	+	+	+	+
Посада, на яку оголошено конкурс	+			
Посада та навчальна дисципліна, на яку оголошено конкурс		+	+	+
Строки подання заяв	+	+	+	
Адреса та номери телефонів закладу вищої освіти	+	+	+	+
Адреса подання документів	+	+	+	+
Вимоги до претендентів (науковий ступінь, вчене звання)	+	+	+	+
Профіль викладача				+

Закінчення

Структура і зміст оголошення про проведення конкурсного відбору на заміщення посади НПП	КНУ ім. Т. Шевченка (Україна)	Університет Бордо (Франція)	Лейденський університет (Нідерланди)	Віденський університет (Австрія)
Тривалість роботи		+		+
Ступінь зайнятості	+	+		+
Заробітна плата		+		+
Опис роботи				
Володінням контекстом навчальної дисципліни та міждисциплінарною тематикою			+	+
Досвід викладацької роботи — як на рівні бакалаврату, так і на рівні магістратури		+	+	+
Володіння інноваційними методами викладання		+	+	+
Міжнародний досвід співпраці в дослідженні або викладанні		+	+	+
Наявність дослідницького профілю, який відповідає цілям, цінностям і стратегії університету		+	+	
Наявність досліджень, підтверджених переліком рецензованих публікацій і нагород / грантів		+	+	
Готовність подати заявку на зовнішнє фінансування				+
Основна галузь досліджень				+
Спеціальні галузі досліджень				+
Перелік компетентностей, якими має володіти кандидат на посаду				
Здатність залучати студентів до навчання та досліджень		+	+	+
Чутливість до контексту			+	
Здатність презентувати		+	+	
Орієнтування на результат			+	
Здатність до дослідницької діяльності		+	+	+
Перелік документів				
Заява	+	+	+	+
Лист про наміри			+	+
Наукове резюме				+
План майбутніх досліджень			+	+
Список публікацій	+	+	+	+
Відеозапис проведеного навчального заняття				+
Контактна інформація двох осіб, які могли б надати рекомендаційний лист				+

Як видно з *табл. 1*, інституційними практиками приймання на вакантні посади досліджуваних Європейських університетів є чітко визначений профіль викладача, опис роботи, перелік компетентностей, яким має володіти кандидат на посаду, лист про наміри, план майбутніх наукових досліджень.

ОСОБЛИВОСТІ ТРУДОВИХ ДОГОВОРІВ ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Слід зазначити, що в більшості країн ЄС, як і в досліджуваних країнах, політика і процедура прийняття на посади викладачів університетів регламентується Колективним договором, затвердженим на національному рівні. Тоді як в Україні це регламентується Законами «Про вищу освіту» та Кодексом законів про працю.

При прийманні на роботу викладача, ректор університету як у досліджуваних Європейських країнах (Австрія³¹ Нідерланди, Франція, Німеччина³²), так і в Україні може укласти такі види договорів³³:

- **постійний трудовий договір** — працевлаштування на невизначений строк;
- **безстроковий трудовий договір** — укладається на невизначений строк;
- **строковий трудовий договір** — тимчасовий договір, укладений на визначений строк;
- **строковий трудовий договір** — тимчасовий договір, укладений на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;
- **строковий трудовий договір без чіткої фіксації терміну роботи на момент його підписання** — договір, укладений на об'єктивно визначені обставини, термін яких точно не зафіксовано заздалегідь;
- **строковий трудовий договір** — укладений на час виконання певної роботи;
- **контракт** — особлива форма трудового договору, умови розірвання якого, у тому числі достроково, можуть встановлюватися угодою сторін.

У досліджуваних країнах, незалежно від виду трудового договору, при прийманні викладача на роботу, відповідно до Колективного договору між сторонами укладається трудовий договір, у якому зазначається³⁴; ³⁵: місце або місця, де виконується робота; час початку роботи; вид трудового договору (зайнятість на невизначений термін чи на певний строк укладених відносин, причому в остан-

³¹ Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Universitätsgesetz. 2002. Fassung vom 28.03.2021. URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128>.

³² Informationen für Neueingestellte, Bewerberinnen und Bewerber, Tarifbeschäftigte (kein Beamtenverhältnis) URL: <https://www.personalabteilung.hu-berlin.de/de/personalabteilung/de/themen-a-z/informationen-fuer-neueingestellte-bewerberinnen-und-bewerber-tarifbeschaeftigte-kein-beamtenverhaeltnis>.

³³ Скиба Ю. А., Гармата О. М. Особливості трудових договорів викладачів університетів: досвід Нідерландів та України. 2021. С. 123–127.

³⁴ CAO Nederlandse Universiteiten, 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020. Den Haag VSNU, 2020. 140 p. URL: [https://vsnu.nl/files/documenten/CAO/2020/VSNU-CAO%20Nederlandse%20Universiteiten%202020%20\(NL\).pdf](https://vsnu.nl/files/documenten/CAO/2020/VSNU-CAO%20Nederlandse%20Universiteiten%202020%20(NL).pdf).

³⁵ Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Universitätsgesetz. 2002.

ньому випадку може чітко не фіксуватися тривалість роботи та будь-яка можливість передчасного скасування або припинення дії); профіль роботи, рівень роботи й організаційний підрозділ, до якого працівник взятий на роботу; вид зайнятості (працевлаштування на повний робочий день чи на якусь його частину); додаткові обов'язки (чи зобов'язаний працівник працювати в режимі очікування та/або чергування, виконувати роботи в незвичний або різний робочий час); заробітна плата із зазначенням відповідної шкали заробітної плати; розмір заробітної плати з різними видами надбавок; застосовність пенсійної схеми; питання, які роботодавець і працівник урегульовують за згодою сторін.

В Україні після прийому викладача на роботу його правовий статус визначається на рівні нормативно-правових актів³⁶.

Згідно з п. 2 ст. 40 «Кодексу законів про працю України»³⁷ підставою для розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця є виявлення невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації, що перешкоджає продовженню даної роботи³⁸.

У досліджуваних європейських країнах³⁹ після закінчення строкового трудового договору, що укладався з викладачем на певний термін, наступне укладання трудового договору передбачає застосування «правила ланцюга», коли послідовні тимчасові трудові договори перетворюються на трудовий договір на невизначений термін (безстроковий). У Нідерландах із прийняттям Закону про збалансований ринок праці (Wet arbeidsmarkt in balans) цей останній період було продовжено з двох до трьох років⁴⁰. В Україні після закінчення строкового трудового договору викладачів звільняють, і на звільнені посади оголошується конкурс. Участь у конкурсі можуть брати і звільнені викладачі.

Як у досліджуваних країнах, так і в Україні дія строкового трудового договору без чіткої фіксації терміну роботи припиняється після виконання відповідної роботи. Працевлаштування за вказаним договором може бути достроково припинено, якщо на це письмово погодився працівник^{41; 42}.

Кадрова політика університетів досліджених Європейських країн орієнтована на постійний розвиток потенціалу викладачів. Механізмами його розвитку є досить мобільне та гнучке застосування на практиці різних видів трудових дого-

³⁶ Кодекс законів про працю України, затверджено Законом від 10.12.1971 № 322-VIII (із змінами; у редакції від 14.08.2021, підстава – 1667-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

³⁷ Там само.

³⁸ Там само.

³⁹ Informationen für Neueingestellte, Bewerberinnen und Bewerber, Tarifbeschäftigte (kein Beamtenverhältnis) URL: <https://www.personalabteilung.hu-berlin.de/de/personalabteilung/de/themen-a-z/informationen-fuer-neueingestellte-bewerberinnen-und-bewerber-tarifbeschaeftigte-kein-beamtenverhaeltnis>.

⁴⁰ Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) : wat is er veranderd sinds 1 januari 2020. URL: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/plannen-kabinet-voor-meer-balans-tussen-vast-werk-en-flexwerk>.

⁴¹ Кодекс законів про працю України, затверджено Законом від 10.12.1971 № 322-VIII

⁴² The Netherlands: Temporary employment contracts: the «chain rule» after 1 January 2020. 2019. URL: <https://knowledge.leglobal.org/the-netherlands-temporary-employment-contracts-the-chain-rule-after-1-january-2020>.

ворів. Наступною тенденцією в країнах Європейського Союзу є стимулювання університетів до укладання саме постійних трудових договорів із викладачами. Підстави, умови та засади застосування безстрокової форми трудових відносин із викладачем у Німеччині та Австрії визначаються не централізовано, а кожним університетом індивідуально, що свідчить про високий рівень інституційної автономії. В той час як в Україні укладання безстрокових трудових договорів не унормовано ні на державному, ні на інституційному рівнях.

МОДЕЛІ ОПЛАТИ ПРАЦІ ВИКЛАДАЧІВ УНІВЕРСИТЕТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Оплата праці є одним із ключових аспектів умов праці. Дійсно, як зазначають Рамблі, Пачеко та Альтбах⁴³, «успішні університети повинні пропонувати своїм викладачам адекватну та гарантовану заробітну плату, разом із можливістю продовжувати кар'єрний шлях із повним робочим днем із відповідними гарантіями довгострокової роботи. Без цих умов жодна академічна установа не може бути успішною, не кажучи вже про досягнення світового рівня статусу»⁴⁴.

Аналіз нормативних документів країн щодо призначення заробітної плати академічному персоналу в університетах Європи дав змогу встановити декілька моделей фінансування викладачів, а саме:

- 1. Автономна модель встановлення заробітної плати викладачу.** Чотири країни (Чехія, Естонія, Швеція та Швейцарія) встановлюють самотійно.
- 2. Діапазонна модель регулювання заробітної плати викладача.** У Данії, Фінляндії, Норвегії, Нідерландах і Великій Британії розмір заробітної плати викладача коливається в певному діапазоні. Остаточна зарплата обговорюється стейкхолдерами.
- 3. Змішана модель встановлення заробітної плати викладача.** Діапазони зарплат призначаються для всіх або для частини академічного персоналу у Франції, Угорщині, Ірландії, Литві, Люксембурзі, Польщі та Туреччині.
- 4. Фіксована модель призначення заробітної плати викладачу.** На Кіпрі, у Греції, Ісландії, Італії, Словаччині, Іспанії, Латвії та Україні заробітні плати всіх науково-педагогічних працівників є фіксованими або обговорюються на національному рівні відповідно до статусу державного службовця⁴⁵.

В університетах досліджуваних країн заробітна плата регулюється нормативними документами та/або шкалою заробітної плати викладача, оскільки деякі категорії викладачів є державними службовцями. Відповідно положення про

⁴³ European Commission / EACEA / Eurydice. 2017. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017. Eurydice Report. Luxembourg : Publications Office of the European Union. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/modernisation-higher-education-europe-academic-staff-%E2%80%93-2017_en.

⁴⁴ Там само.

⁴⁵ Естерманн Т., Ноккала Т., Стайнек М. Автономія університетів Європи II. 2011. С. 41–42.

державну службу зазвичай передбачають зарплати та шкали заробітної плати, що застосовуються до різних категорій викладачів. Наприклад, у Німеччині⁴⁶ та Австрії⁴⁷ винагорода викладачів, які є державними службовцями, визначається в межах цивільно-правового кодексу, тоді як зарплата інших викладачів університетів відповідає колективному договору. У той час як у Нідерландах кожен університет має власний колективний договір, який укладається між профспілками та роботодавцями університету⁴⁸.

Австрія, де близько 30 % вищого академічного персоналу зберігають статус державного службовця, заробітна плата встановлюється зовні. У трьох німецьких землях професорам, призначеним після 2002, гарантується мінімальна заробітна плата, у той час як професори, призначені до 2002 року, є державними службовцями, їхня заробітна плата є нормативно закріпленою. Розмір зарплати для академічного персоналу у Бранденбурзі, Гессені та Вестфалії Північного Рейну встановлюється під час переговорів з іншими сторонами⁴⁹.

Наведена інформація підтверджує тенденцію з наймом: заробітна плата професорів, доцентів університетів досліджуваних країн регулюється частіше, ніж у викладачів без наукового ступеня.

Вітчизняне законодавство про оплату праці ґрунтується на Конституції України і складається з Кодексу законів про працю України, Закону «Про оплату праці», Закону України «Про колективні договори і угоди» та інших нормативно-правових актів.

Як засвідчують результати дослідження, подані у праці «Modernization of Higher Education in Europe: Academic Staff — 2017», професори, доценти університетів Німеччини, Португалії, Нідерландів та Австрії, отримують винагороду за повний робочий день (приблизно від 66 000 до 67 000 євро)⁵⁰.

Заробітна плата молодих викладачів університетів без наукових ступенів значно нижча, ніж у професорів, зокрема в Нідерландах середня річна заробітна плата за повний робочий день становить близько 44 000 євро, за ними йдуть Німеччина (близько 40 000 євро), Австрія (близько 30 000 євро)⁵¹. У той час як в Україні заробітна плата професора, доцента університету коливається в межах 5000–8000 євро, а в молодих викладачів без наукових ступенів становить 2500–3500 євро.

⁴⁶ Gesetze des Bundes und der Länder. URL: http://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal_nrw.cgi?t=163076015276030493&sessionID=11906336262111445784&templateID=document&source=htlist&chosenIndex=Dummy_nv_68&xid=170413,1,20210619&highlighting=on&hlt=#anchor.

⁴⁷ Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Universitätsgesetz. 2002.

⁴⁸ European Commission / EACEA / Eurydice. 2017. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017. Eurydice Report.

⁴⁹ University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017 / By Enora Bennetot Pruvot and Thomas Estermann. Brussels : European University Association, 2017. 74 p. URL: <https://www.eua.eu/downloads/publications/university%20autonomy%20in%20europe%20iii%20the%20scorecard%202017.pdf>.

⁵⁰ European Commission / EACEA / Eurydice. 2017. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017. Eurydice Report.

⁵¹ Там само.

У діяльності викладачів вітчизняних університетів простежується така негативна тенденція: низька оплата праці викладачів університетів суттєво звужує ініціативність, мотивацію до більш плідної діяльності, стримує підвищення інтелектуального та креативного потенціалу⁵².

Водночас під час анонімного онлайн-опитування викладачів вітчизняних університетів нами встановлено думки респондентів щодо заробітної плати як одного з компонентів кадрової автономії університетів, який є важливими для розвитку науково-педагогічного потенціалу. Отримано наступні відповіді від респондентів (див. рис. 3).

Загалом, 66,5 % респондентів не поділяють ідею щодо самостійного встановлення університетами заробітної плати викладачу. Респондентами запропоновано низка обґрунтувань щодо недоцільності впровадження зазначеного механізму. Наприклад, «запровадження самостійного встановлення університетами заробітної плати науково-педагогічним працівникам обернеться жорсткою експлуатацією та мізерною заробітною платою», «для впровадження даного механізму насамперед необхідно здійснити базовий захист державою заробітної плати науково-педагогічних працівників», «можлива необ'єктивність адміністрації при призначенні заробітної плати певним науково-педагогічним працівникам» тощо. Як видно з висловлених пояснень, викладачі не впевнені в прозорості, неупередженості й об'єктивності призначення заробітної плати самостійно університетами.

ЧИ ПОГОДЖУЄТЕСЯ ВИ З ДУМКОЮ, ЩО УНІВЕРСИТЕТ МАЄ САМОСТІЙНО ВИЗНАЧАТИ РОЗМІР ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОМУ ПРАЦІВНИКУ?

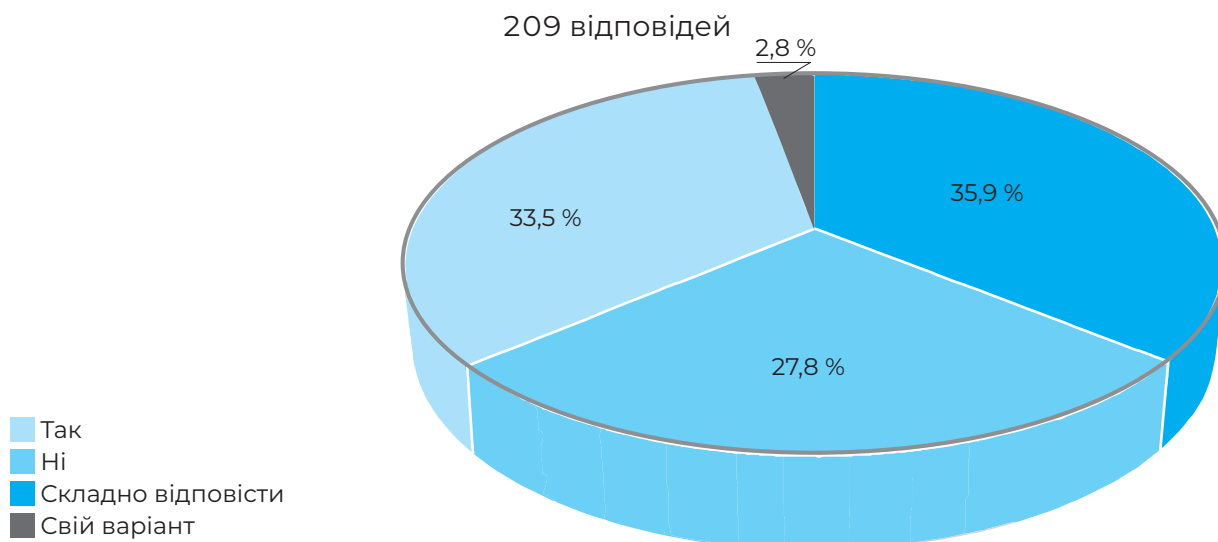


Рис. 3 Ставлення викладачів до самостійного встановлення університетом розміру заробітної плати
Авторська розробка

⁵² Грищенко І. М. Дослідження практики матеріального забезпечення і підвищення суспільного статусу науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2015. № 6 (93). С. 55. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1406/1/V93_P053-064.pdf.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Система управління персоналом університету є основою кадрової політики й одним із ключових елементів, пов'язана майже з усіма напрямками роботи сучасного університету.

Аналіз національних та інституційних політик показує, що є значні відмінності в процедурах підбору персоналу в Європі, зокрема зі значними рівнем інституційної кадрової автономії щодо прийому викладачів до зарегульованих процедур, що потребують схвалення зовнішнього органу.

Нині в зарубіжних університетах активно використовуються такі методи добору викладацького персоналу: скринінг, власне рекрутинг, прелімінаринг, хедхантинг, цифровий рекрутинг, ексклюзивний пошук, відкритий конкурс. Окрім того, викладачі можуть бути залучені через вибір найкращого кандидата, який відповідає публічній вакансії, участь в інтерв'ю в обмеженому списку кандидатів або навіть через прямий дзвінок.

Використання тих чи тих підходів до пошуку викладачів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність університету, його імідж та унікальність. Чим вища складність та «інтелектоємність» створюваного університетом освітнього продукту або послуги, тим більше він залежить від кваліфікації своїх ключових викладачів та ефективності застосування їх основних компетентностей.

Аналіз нормативних документів щодо призначення заробітної плати академічному персоналу в університетах Європи дав змогу встановити такі моделі фінансування викладачів:


- автономна,
- діапазонна,
- змішана,
- фіксована.

В університетах досліджуваних країн заробітна плата викладачам встановлюється або визначається (через діапазони заробітної плати) зовнішнім органом. Ця тенденція характерна для країн, де більшість професорів університету мають статус державного службовця. Окрім того, заробітна плата професорів, доцентів університетів досліджуваних країн регулюється частіше, ніж у викладачів без наукового ступеня.

Водночас низька оплата праці викладачів вітчизняних університетів суттєво звужує ініціативність, мотивацію до більш плідної діяльності, стримує підвищення інтелектуального та креативного потенціалу, а також зменшує потяг до його соціальної самореалізації. Окрім того, викладачі вітчизняних університетів не впевнені в прозорості, неупередженості й об'єктивності призначення заробітної плати самостійно університетами. Відсутність насамперед гарантованого державою діапазону заробітної плати для різних категорій викладачів та невпевненість у неупередженості та об'єктивності призначення заробітної плати самостійно університетами є серйозними перешкодами для ефективної реалізації одного з механізмів кадрової автономії.

Кадрова політика університетів досліджених Європейських країн орієнтована на постійний розвиток потенціалу викладачів. Механізмами його розвитку є досить мобільне та гнучке застосування на практиці різних видів трудових договорів. На рівні державних документів задекларовано стимулювання університетів до укладання саме постійних трудових договорів із працівниками.

Спектр способів звільнення професорів університетів коливається від браку специфічних правил (тобто застосовується загальне



законодавство про працю) до суворого регламентованого нормативно-правовими актами порядку (зокрема в Австрії, Німеччині), що на-самперед стосуються категорії викладачів, які мають статус державного службовця. Окрім того, порядок звільнення професорів суворо регламентується в Нідерландах.

Загалом сучасними тенденціями в кадровій політиці університетів Європи є:

- залучення більшої кількості кращих міжнародних викладачів;
- прагнення до достатньої різноманітності висококваліфікованих викладачів;
- збереження та підтримка внутрішнього потенціалу викладачів;
- посилення умов добору кращих викладачів на шляху до професорського звання.

Отже, запровадження ефективної кадрової стратегії та політики в умовах університетської автономії може бути базисом для добору висококваліфікованих викладачів для забезпечення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку університету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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.

Бобрицька В. І. Моніторинг якості освіти як чинник формування ефективної державної кадрової політики України з підготовки працівників для системи вищої освіти. *Теорія і практика навчання і виховання*. Серія 17. 2015. Вип. 26. С. 41–49. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/10261>.

Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. *Управління персоналом*. 2017. № 23 (155). URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylyky>.

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>.

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>.

Грищенко І. М. Дослідження практики матеріального забезпечення і підвищення суспільного статусу науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2015. № 6 (93). С. 55. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1406/1/V93_P053-064.pdf.

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>.

Естерманн Т., Ноккала Т., Стайнел М. Автономія університетів Європи II. Система показників / Асоціація європейських університетів (переклад з англійської мови). Брюссель, 2011. 83 с. URL: https://ipd.kpi.ua/documents/athena/Автономія_університетів_Європи_2.pdf.

Ефимова Е. М. Кадровий потенціал вуза: аксиоми рекрутинга и инноваций. *Вестник университета*. 2013. № 15. С. 262–271. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-vuza-aksiomy-rekrutinga-i-innovatsii>.

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, 2019. 235 с.

Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти. Київ: ІВО НАПН, 2016. 46 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/rozhvitok_lidersk_potencialu_Universitets_Kalashnikova.S_2016_46c.pdf.

Кодекс законів про працю України, затверджено Законом від 10.12.1971 № 322-VIII (із змінами; у редакції від 14.08.2021, підстава — 1667-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

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. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/4_Melnik_37-2019_42_56.pdf.

Механізми розширення фінансової автономії закладів вищої освіти України: колективна монографія / Ю. Вітренко, І. Власова, В. Ворона, І. Жилияєв, С. Мельник, В. Ковтунець, О. Базелюк; 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.

Положення про порядок обрання за конкурсом та прийняття на роботу науково-педагогічних працівників НПУ імені М. П. Драгоманова. 2020. 36 с. URL: <https://npu.edu.ua/universytet/prozoryi-universytet#polozhennia-pro-poriadok-obrannia-za-konkursom-ta-pryiniattia-na-robotu-naukovo-pedahohichnykh-pratsivnykiv-npu-imeni-mp-drahomanova>.

Порядок конкурсного відбору на посади науково-педагогічних працівників у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. 2016. 8 с. URL: <https://cutt.ly/MTnVgn1>.

Порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів) у Національному авіаційному університеті. 2020. 17 с. URL: https://nau.edu.ua/site/variables/news/2021/4/Порядок_2020_на_ВР.pdf.

Порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників Сумського державного університету та укладання з ними трудових договорів (контрактів) (версія 07) [Із змінами, внесеними згідно з наказом № 0288-І від 19.03.2020]. 2018. 40 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/index.php?task=getfile&tmpl=component&id=d4b030ae-80a2-e511-8085-001a4be6d04a&kind=1>.

Скиба Ю. А., Гармата О. М. Особливості трудових договорів викладачів університетів: досвід Нідерландів та України. *Impact of modernity on science and practice: abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference*. 2021. April 6–7. Madrid, Spain. 193 p. С. 123–127.

Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Universitätsgesetz. 2002. Fassung vom 28.03.2021. URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128>.

CAO Nederlandse Universiteiten. 1 januari 2020 tot en met 31 december 2020. Den Haag VSNU, 2020. 140 p. URL: [https://www.vsnu.nl/files/documenten/CAO/2020/VSNU-CAO Nederlandse Universiteiten 2020 \(NL\).pdf](https://www.vsnu.nl/files/documenten/CAO/2020/VSNU-CAO%20Nederlandse%20Universiteiten%202020%20(NL).pdf).

De la Torre R., Lusa A., Mateo M., Aghezzaf E. H. Determining Personnel Promotion Policies In HEI. *Journal of Industrial and Management Optimization*. 2020. № 16 (4). P. 1835–1859. DOI: 10.3934/jimo.2019031. URL: <http://www.aims sciences.org/article/doi/10.3934/jimo.2019031>.

Enseignants-chercheurs: textes réglementaires. URL: <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/enseignants-chercheurs-textes-reglementaires-45778>.

European Commission / EACEA / Eurydice. 2017. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff — 2017. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/modernisation-higher-education-europe-academic-staff-%E2%80%93-2017_en.

European Higher Education Area. URL: https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/bologna-process-and-european-higher-education-area_en.

European Research Area. URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era_en.

Gesetze des Bundes und der Länder. URL: http://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal_nrw.cgi?t=163076015276030493&sessionID=11906336262111445784&emplatID=document&source=htlist&chosenIndex=Dummy_nv_68&xid=170413,1,20210619&highlighting=on<=#anchor.

Informationen für Neueingestellte, Bewerberinnen und Bewerber, Tarifbeschäftigte (kein Beamtenverhältnis) URL: <https://www.personalabteilung.hu-berlin.de/themen-a-z/informationen-fuer-neueingestellte-bewerberinnen-und-bewerber-tarifbeschaeftigte-kein-beamtenverhaeltnis/>

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. Vol. 27. Issue 2. P. 168–183. DOI: 10.1080/13538322.2021.1889760. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13538322.2021.1889760>.

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. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10734-021-00708-5>.

The Netherlands: Temporary employment contracts: the «chain rule» after 1 January 2020. 2019. URL: <https://knowledge.leglobal.org/the-netherlands-temporary-employment-contracts-the-chain-rule-after-1-january-2020/>

University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017 / By Enora Bennetot Pruvot and Thomas Estermann. Brussels: European University Association, 2017. 74 p. URL: https://www.eua.eu/downloads/publications/university_autonomy_in_europe_iii_the_scorecard_2017.pdf.

Wet arbeidsmarkt in balans (WAB): wat is er veranderd sinds 1 januari 2020. URL: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/plannen-kabinet-voor-meer-balans-tussen-vast-werk-en-flexwerk>.

White-Lewis D. K. Before the ad: How departments generate hiring priorities that support or avert faculty diversity. *Teachers College Record*. 2021. № 123 (1). P. 1–36. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0161468121112300109>.

РОЗДІЛ 2

ІНСТИТУЦІЙНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ДОСЛІДНИКІВ (НАУКОВИХ ПРАЦІВНИКІВ) В УНІВЕРСИТЕТАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНИХ І ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК

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

У розділі здійснено аналіз вітчизняних і європейських інституційних політик розвитку науково-дослідницької діяльності університетів і дослідників. Виявлено основні проблеми розвитку наукового сектору в університетах, що полягають у недостатньому фінансуванні наукової діяльності, втраті престижності професії науковця, відтоку кадрів, низькому відсотку молоді в науці. Наголошено, що сфера наукової діяльності на базі вітчизняних університетів потребує реформування і вдосконалення, що своєю чергою потребує системного підходу й достатнього фінансування відповідно до чинного законодавства. Поряд із цим зазначено позитивні зрушення, зокрема діяльність Національного фонду досліджень

України, збільшення частки вітчизняних і зарубіжних грантів, міжнародне співробітництво. Проаналізовано європейські практики розвитку дослідників, виявлено політики підтримки, мотивації та заохочення дослідників до здійснення наукових досліджень.

Ключові слова:

розвиток наукового потенціалу дослідника, дослідник, науковий працівник, євроінтеграція, інституційні практики розвитку дослідників, наукова діяльність університетів, заклади вищої освіти.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Актуальність розвитку наукового потенціалу дослідників в університетах зумовлена підвищенням якості наукової та інноваційної діяльності, розбудовою дослідницького потенціалу університетів у контексті інтеграції до European Research Area¹ (Європейського дослідницького простору — ЄДП).

У контексті інтеграційних процесів вітчизняної науково-інноваційної системи до Європейського дослідницького простору розроблено Дорожню карту з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору (далі — *Дорожня карта*)². Пріоритети, визначені в Дорожній карті, повністю відповідають пріоритетам European Research Area.

Ключові цілі Дорожньої карти, на наш погляд, сприяють розвитку науково потенціалу університетів, зокрема через³:

- гармонізування політики у сфері науки та інновацій відповідно до стандартів і норм ЄС;
- інтеграцію до наукових та інноваційних програм ЄС;
- сталого фінансування наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок для розвитку наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності;
- забезпечення вільного доступу вчених до національних і європейських дослідницьких інфраструктур, розвиток мобільності;
- застосування комплексної політики розвитку людських ресурсів (імплементация Стратегії розвитку кар'єри дослідників на основі принципів Європейської хартії дослідників і Кодексу працевлаштування наукових працівників);
- застосування принципів відкритої науки й використання інструментів відкритого доступу ЄС;

¹ European Research Area. URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era_en.

² Дорожня карта з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору : наказ МОН України від 10.02.2021 № 167. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/02/12/edp-nakaz.pdf>.

³ Там само.

- застосування комплексного гендерного підходу у сфері науки та інновацій;
- розвиток інноваційної інфраструктури з урахуванням кращих європейських практик;
- формування політики інтернаціоналізації наукових досліджень, науково-технічних розробок та інновацій тощо.

Відповідно до цілей і завдань, імплементація Дорожньої карти потребуватиме значного фінансування з боку держави і стейкхолдерів, заохочення вітчизняних університетів до впровадження основних пріоритетів Дорожньої карти в інституційних політиках і практиках.

Сучасні статистичні дані свідчать про зменшення кількості дослідників, наприклад, кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, за останнє десятиріччя скоротилася на 103 624 осіб (43,2 %), із них кількість дослідників зменшилася на 82 317 осіб (38,5 %), докторів наук — на 4 914 осіб (59 %) і докторів філософії (кандидатів наук) — на 28 736 осіб (38,4 %). Варто відзначити, що кількість докторів наук до загальної кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, зросла на 2,4 %.

Звісно, що в період інноваційного розвитку держави значне зменшення дослідників є негативною тенденцією. У 2020 р. наукові дослідження й розробки в Україні здійснювали 769 організацій, що на 19 % менше проти 2019 р. через значне (більш ніж удвічі) зменшення кількості організацій підприємницького сектору⁴.

Можна припустити, що на скорочення кадрового наукового потенціалу впливають проблеми з недостатнім фінансуванням науки й заробітною платою науковців. Упродовж останніх років видатки на науку за загальним фондом враховані в обсязі, що становив у 2019 р. 0,17 % ВВП (0,19 % у 2018 р.)⁵. Така ситуація суперечить Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», зокрема ст. 48, п. 2⁶: «Держава забезпечує бюджетне фінансування наукової і науково-технічної діяльності у розмірі не менше 1,7 відсотка валового внутрішнього продукту України». З наведеного вище можна зробити висновок, що показник реального фінансування в 10 разів нижчий за норму Закону.

Частково проблему недостатнього фінансування науки на державному рівні вирішує створений у 2019 р. Національний фонд досліджень України⁷ (далі — Фонд). У 2020 р. Фонд⁸ провів два конкурси: «Наука для безпеки людини та суспільства» та «Підтримка досліджень провідних та молодих учених» із загальним

⁴ Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році : науково-аналітична записка. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf>.

⁵ Українська наука: на шляху до Європи чи на роздоріжжі... URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf>.

⁶ Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. Ст. 48. П. 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

⁷ Національний фонд досліджень України. URL: <https://nrfu.org.ua/about-us/the-mission-and-purpose-of-the-foundation>.

⁸ Звіт Національного фонду досліджень України за 2020 рік. URL: <https://nrfu.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/zvit-nfdu.pdf>.

бюджетом 271,7 млн грн. За дворічну діяльність Фонду перемогу отримали 216 проєктів за такими напрямками: природничі, технічні науки та математика; біологія, медицина і аграрні науки; соціальні та гуманітарні науки. У 2021 р. на посилення діяльності Фонду виділено майже 584 млн грн (це вдвічі більше, ніж у 2020 р.)⁹.

Варто відзначити, що активну участь у конкурсах брали ЗВО. Відсоток ЗВО, що стали грантоотримувачами у 2020 р. в конкурсі «Наука для безпеки людини та суспільства» складає 42,2 %, а в конкурсі «Підтримка досліджень провідних та молодих учених» — 46,8 %. Рейтинг ЗВО, які перемогли в конкурсах Фонду сумарно очолює:

- Київський національний університет імені Тараса Шевченка — 24 проєкти;
- Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» — 10 проєктів;
- Сумський державний університет — 10 проєктів;
- Львівський національний університет імені Івана Франка — 5 проєктів;
- Національний університет «Львівська політехніка» — 3 проєкти.

Участь університетів у конкурсах Фонду породжує здорову конкуренцію між ЗВО, і сподіватимемося, що надалі це сприятиме отриманню статусу «дослідницького університету».

Важливим чинником підтримки університетів у здійсненні ними наукових досліджень є розподіл коштів на науку в університетах відповідно до нової формули¹⁰. Перевага у фінансуванні віддається тим закладам вищої освіти, що пройшли державну атестацію в частині провадження ними наукової (науково-технічної) діяльності й віднесені за її результатами до кваліфікаційної групи А та/або Б. Перелік університетів, яким у 2021 р. надані бюджетні кошти на наукову діяльність, представлено в наказі МОН України «Про розподіл бюджетних коштів для підтримки наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок у закладах вищої освіти»¹¹.

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ДОСЛІДНИКІВ

Для аналізу європейських практик обрано трійку університетів, що займають лідерські позиції в міжнародному рейтингу Academic Ranking of World Universities (далі — *Шанхайський рейтинг*)¹², що оцінює в першу чергу дослідницьку діяльність університету. Зважаючи на те, що серед лідерів у Шанхайському рейтингу

⁹ Шкарлет С. У проєкті бюджету на 2021 рік, який погодив уряд, збільшено фінансування науки. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/u-proyekti-byudzhetu-na-2021-rik-yakij-pogodiv-uryad-zbilsheno-finansuvannya-nauki-sergij-shkarlet>.

¹⁰ Деякі питання проведення державної атестації закладів вищої освіти в частині провадження ними наукової (науково-технічної) діяльності : постанова КМУ від 22.08.2018 № 652. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/652-2018-n#n11>.

¹¹ Про розподіл бюджетних коштів для підтримки наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок у закладах вищої освіти : наказ МОН України від 16.04.2021 № 434. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/Derzhavna%20atestatsiya%20ZVO/05/26/Nakaz.vid.16.04.2021-434.pdf>.

¹² Academic Ranking of World Universities 2021. URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2020>.

гу — два університети Великої Британії, вважаємо, варто наголосити, що політика країни базується на підтримці й розвитку кар'єри дослідників в академічному середовищі¹³.

Національні ініціативи ефективно впливають на процес розвитку кар'єри дослідників і широко застосовуються університетами й зацікавленими організаціями для розвитку людських ресурсів.

UNIVERSITY OF CAMBRIDGE

University of Cambridge (3-тя позиція в Шанхайському рейтингу) не має центрального відділу найму персоналу, оскільки підбором дослідників займаються конкретно ті департаменти та відділення, у яких є вільні вакансії¹⁴. На сайті в рубриці «Jobs»¹⁵ представлено чотири рубрики з вакансіями: Academic; Research; Academic-related та Assistant.

У кожній рубриці представлено перелік вакансій із детальним описом вимог до кожної запропонованої посади, вказано заробітну плату, дату закриття вакансії. Варто зазначити, що University of Cambridge упроваджує систему онлайн-заявок на вакансії¹⁶.

Однією з основних цінностей в University of Cambridge є визнання та винагородження працівників, усвідомлення важливості внеску людських ресурсів у видатну репутацію університету. Враховуючи це, University of Cambridge запроваджує активну політику залучення та утримання талановитих і мотивованих працівників фінансовою підтримкою; забезпеченням співробітників житлом і послугами ясел; надання різних видів відпусток для сімей у забезпеченні балансу між робочим і особистим життям працівників тощо¹⁷.

На особливу увагу заслуговує діяльність підрозділів University of Cambridge:

- Personal and Professional Development¹⁸, що пропонує для працівників різноманітні курси і тренінги для розвитку лідерських навичок, професійного й кар'єрного зростання;
- Researcher Development¹⁹, що пропонує різноманітну програму заходів і ресурсів для дослідників, а також є центром координації забезпечення розвитку дослідників в університеті.

¹³ Чорнойван Г. П. Теоретичні основи і технології кар'єрного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті інтеграції викладацької і дослідницької діяльності. *Теоретичні основи і технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки*: монографія / О. Г. Ярошенко, О. В. Жабенко, Ю. А. Скиба, Н. О. Дівінська, І. Ю. Регейло, Г. П. Чорнойван; за ред. О. Г. Ярошенко. Київ: Прінтеко, 2020. С. 175–177. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Tehnologiya_prof_rozvitku_pracivn_VNZ_Monogr_IVO-2020-439p_avtors-kolektiv.pdf.

¹⁴ Job Opportunities Applying for a job / University of Cambridge. URL: <https://www.jobs.cam.ac.uk/applying>.

¹⁵ University of Cambridge's Job Opportunities pages. URL: <https://www.jobs.cam.ac.uk>.

¹⁶ Research Assistant (Fixed Term). URL: <https://www.jobs.cam.ac.uk/job/31123>.

¹⁷ What we can offer you / University of Cambridge. URL: <https://www.jobs.cam.ac.uk/offer>.

¹⁸ Personal and Professional Development University of Cambridge. URL: <https://www.ppd.admin.cam.ac.uk/home/about-us>.

¹⁹ Researcher Development University of Cambridge. URL: <https://www.rdp.cam.ac.uk>.

UNIVERSITY OF OXFORD

University of Oxford (7-ма позиція в Шанхайському рейтингу) пропонує різноманітне, інклюзивне, справедливе та відкрите середовище, що дозволяє працівникам професійно зростати й розвиватися. У University of Oxford урахується інклюзивна культура, яка сприяє рівності можливостей, цінується різноманітність та підтримка робочого, освітнього та соціального середовища, у якому поважають права та гідність усього персоналу та студентів. Особистий і професійний розвиток є ключовим для того, щоб дати дослідникам можливість розкрити весь свій потенціал і максимально збільшити колективний внесок в університет. Стратегічний план університету передбачає зобов'язання набирати та утримувати найкращих працівників, гарантуючи рівні можливості в підборі персоналу²⁰.

У рубриці «Start your job search now»²¹ представлено перелік вакансій із детальним описом вимог до претендентів, відомостями про обов'язки, умови праці, заробітну плату та іншу важливу інформацію. Претенденти подають резюме та необхідні супровідні документи про наявні кваліфікації, досвід роботи з конкретного напрямку або тематики тощо.

University of Oxford пропонує достатньо широкий діапазон підтримки дослідників — від допомоги в пошуку фінансування до консультацій щодо кар'єрного розвитку й підтримки для нових дослідників. В окремій рубриці на сайті Support for researchers²² представлено весь спектр послуг, зокрема:

- велика кількість ресурсів, що для допомоги у використанні результатів дослідження;
- надання інформації щодо пошуку фінансування, подачі заявок та управління отриманими нагородами за дослідження;
- впровадження Open research;
- особистісний і професійний розвиток;
- створення механізмів для налагодження зв'язків із дослідниками;
- Careers Service для планування й розвитку кар'єри дослідника.

PARIS-SACLAY UNIVERSITY

Третім розглянемо Paris-Saclay University (13-та позиція в Шанхайському рейтингу), дослідницька політика якого зосереджена на ключових галузях: від до-сконалих досліджень до прикладної науки та промислового інтересу за допомогою мультидисциплінарних підходів, що підсилюється:

- значною кількістю національних дослідницьких організацій;
- доступом до багатьох найсучасніших наукових засобів і обладнання;
- високою щільністю промислових лабораторій (375 лабораторій).

²⁰ Oxford University Jobs. URL: <https://www.jobs.ox.ac.uk>.

²¹ Current Job Vacancies / University of Oxford. URL: <https://eng.ox.ac.uk/jobs/>.

²² Support for researchers / University of Oxford. URL: <https://www.ox.ac.uk/research/support-researchers>.

Paris-Saclay University має давню традицію досліджень за трьома галузями: наука й техніка, науки про життя та суспільствознавство й гуманітарні науки. У межах цих галузей представлено достатньо широкий спектр дисциплін, дослідження яких проводяться з постійним удосконаленням: передовий науковий досвід, найсучасніші методи та обладнання, співпраця з міжнародними мережами та навчання/підтримка дослідників на початку кар'єри²³.

У результаті аналізу європейських практик розвитку дослідників стає зрозумілим, що спільною рисою для них є здійснення політики щодо розвитку людських ресурсів як незамінного активу в розвитку й авторитетності закладу. В університетах високо оцінюється статус дослідника, для розвитку потенціалу якого створено всі умови, що сприяють виконанню досконалих досліджень і розробок, особистому і професійному розвитку, кар'єрному зростанню, механізми мотивації й довгострокового співробітництва з науковими осередками університетів.

ВІТЧИЗНЯНІ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ДОСЛІДНИКІВ

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

Університети, які мають у структурі науково-дослідні частини, у наймі наукових працівників керуються Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність»²⁴, де зазначено, що прийняття на роботу наукових працівників здійснюється на конкурсних засадах, крім випадків, передбачених законодавством України тощо. Конкурсний набір наукових працівників університетів регламентовано «Примірним положенням про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних наукових посад державної наукової установи»²⁵ (далі — *Примірне Положення*).

Варто відзначити, що конкурс на заміщення вакантних посад має відбуватися на засадах публічності, прозорості й відкритості. У Примірному Положенні цей перелік значно розширений²⁶: *«конкурс проводиться з дотриманням принципів законності, відкритості, гласності, прозорості, недискримінації, доброчесності, ефективного і справедливого відбору»*.

Обов'язки та робочий час визначається відповідно до внутрішніх документів ЗВО, однак вони не мають суперечити чинному законодавству. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» встановлено час та обов'язки наукових пра-

²³ Research policy Paris-Saclay University. URL: <https://www.universite-paris-saclay.fr/en/research/themes-and-organisation/research-policy>.

²⁴ Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

²⁵ Примірне положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних наукових посад державної наукової установи, затверджене постановою Кабінетів Міністрів України від 23.05.2018 № 404. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2018-n#Text>.

²⁶ Там само.

цівників, у ст. 56 зазначено, що «...робочий час наукового працівника включає час виконання ним наукової, дослідницької, консультативної, експертної, організаційної роботи та інших трудових обов'язків»²⁷.

Для аналізу обрано три університети, що займають лідерські позиції в міжнародному рейтингу The World University Rankings²⁸ (оцінка науково-дослідницької діяльності університету в рейтингу складає 55,0 %).

Окреслимо спільні й відмінні характеристики діяльності Національного університету «Львівська політехніка», Сумського державного університету та Харківського національного університету радіоелектроніки, зокрема щодо основної діяльності наукових працівників університетів.

Таблиця 1

ОБОВ'ЯЗКИ НАУКОВИХ ПРАЦІВНИКІВ УНІВЕРСИТЕТІВ: СПІЛЬНЕ Й ВІДМІННЕ

Назва університетів	Національний університет «Львівська політехніка» ²⁹	Сумський державний університет ^{30; 31; 32}	Харківський національний університет радіоелектроніки ^{33; 34; 35}
Обов'язки наукових працівників			
Виконувати науково-дослідну роботу в установлені строки на високому рівні	+	+	+
Проводити наукові дослідження і брати участь у впровадженні результатів цих досліджень	+	-	+

²⁷ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). Ст. 56. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=робочий+час#w1_1.

²⁸ The World University Rankings 2021. URL: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.

²⁹ Правила внутрішнього розпорядку Національного університету «Львівська політехніка». С. 318. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/1962/27pravylavnutrishnogorozporyadku-312-328.pdf>.

³⁰ Фінансування наукових досліджень та розробок. URL: <https://sumdu.edu.ua/uk/science/science-info/progress/scientific-activity/financing-research-development.html>.

³¹ Колективний договір між адміністрацією та профспілковими організаціями Сумського державного університету, схвалений конференцією трудового колективу СумДУ 25.01.2019, протокол № 5. 53 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=a8998213-5c8b-e911-b514-001a4be6d04a&kind=1>.

³² Правила внутрішнього розпорядку Сумського державного університету, затверджені конференцією трудового колективу 08.02.2005. 14 с. С. 5. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=025af14a-a0b2-e011-856b-001a4be6d04a&kind=1>.

³³ Матеріали до звіту ректора Харківського національного університету радіоелектроніки про результати виконання у 2020 році. С. 55. URL: https://nure.ua/wp-content/uploads/Main_Docs_NURE/materiali-dozvitu-2020.pdf.

³⁴ Правила внутрішнього розпорядку Харківського національного університету радіоелектроніки, затверджені конференцією трудового колективу університету 28.03.2019, протокол № 39. 17 с. С. 10. URL: https://nure.ua/wp-content/uploads/Main_Docs_NURE/pravyla-trudovoho-rozporyadku-2019.pdf.

³⁵ Колективний договір між адміністрацією та комітетом первинної профспілкової організації Харківського національного університету радіоелектроніки на 2019–2022 рр., затверджений конференцією трудового колективу 28.03.2019, протокол № 39. 76 с. С. 10. URL: https://nure.ua/wp-content/uploads/Main_Docs_NURE/kolektyvnyj-dohovir-z-dodatkamyy-na-sajt.pdf.

Закінчення

Назва університетів	Національний університет «Львівська політехніка» ²⁹	Сумський державний університет ^{30; 31; 32}	Харківський національний університет радіоелектроніки ^{33; 34; 35}
Обов'язки наукових працівників			
Подавати виконані науково-дослідні роботи до реєстрації відповідно до встановлених вимог	-	+	+
Нести відповідальність за актуальність, науково-методичний і науково-технічний рівень досліджень, якість одержаних результатів	-	+	+
Підвищувати професійний і загальнокультурний рівень	+	-	-
Економно використовувати надані фінансові та матеріальні ресурси	-	+	-
Керувати науково-дослідною роботою студентів	+	-	-
Особистим прикладом утверджувати повагу до принципів загальнолюдської моралі	+	-	-
Брати участь у реалізації договорів про творчу співдружність із підприємствами, закладами та організаціями	-	-	+

Аналіз практик розвитку наукових працівників у вітчизняних університетах, свідчить про зменшення за останні роки кількості наукових працівників і недостатнє залучення молоді в науку, винятком є лише практика Сумського державного університету. Позитивним чинником є проведення атестації університетів, що здійснюють науково-дослідну діяльність за пріоритетними напрямками та участь університетів у проєктах Національного фонду досліджень України (Сумський державний університет — 10 проєктів; Національний університет «Львівська політехніка» — 3 проєкти). Варто відзначити, що вітчизняним університетам варто створити й оприлюднити на сайтах університетів інституційні політики щодо розвитку науково-дослідницької діяльності й потенціалу дослідників зокрема.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Розуміння цінності й необхідності розвитку наукового потенціалу університетів повинно бути пріоритетним завданням на національному рівні держави. Здійснивши аналіз практик вітчизняних і європейських університетів щодо розвитку наукового потенціалу, можна зробити такі висновки:

- 1.** Сучасний стан наукової сфери України потребує нагального реформування й модернізації відповідно до кращих європейських інституційних політик, оскільки втрата престижності професії науковця, недостатнє фінансування науки в університетах і низька оплата праці зумовили відтік дослідників в інші сектори та за кордон.
- 2.** У політиках досліджених європейських університетів акцентовано увагу на цінності розвитку людських ресурсів. Процедура набору на вакантні посади оприлюднена в окремій рубриці на сайті університетів, що містить всю необхідну інформацію щодо конкретної вакантної посади, напрямку дослідження, вимог до претендента й оплати праці. Значну частину в рубриці «Research» присвячено особистому і професійному розвитку дослідників, прописано механізми й ресурси для планування кар'єри дослідників.
- 3.** Вітчизняні університети мають долучитися до імплементації Дорожньої карти з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору, запровадити зрозумілі політики створення й реалізації стратегії розвитку наукового потенціалу дослідників у контексті конкурентоспроможності та професійного вдосконалення відповідно до кращих європейських практик. Посилення наукової складової діяльності університетів, збільшення частки виконання національних і міжнародних нау-

кових проєктів і досліджень надалі сприятиме отриманню статусу «дослідницького університету» і тим самим відкриє шлях до топових світових рейтингів університетів.

Разом із висновками надаємо низку рекомендацій:

- на національному рівні покращити процес розвитку дослідників за рахунок проведення системної національної політики, зокрема швидке впровадження Дорожньої карти з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору з достатнім фінансуванням у виконанні поставлених цілей і завдань; збільшити фінансування науки й оплату праці відповідно до законодавства; збільшити обсяг фінансування Національному фонду досліджень України; створити сприятливі умови для залучення молоді в науковий сектор країни;
- на інституційному рівні розробити окрему рубрику на сайті «Наука в університеті», у якій зазначати всю необхідну інформацію для відкритості й доступності. Зокрема, важливим кроком буде створення «Центру розвитку кар'єри дослідників» для особистого, професійного й кар'єрного розвитку дослідників університетів, зокрема аспірантів і докторантів. Вітчизняні університети мають запропонувати сприятливі умови й різноманітні заохочення для молоді, яка має бажання займатися наукою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Деякі питання проведення державної атестації закладів вищої освіти в частині провадження ними наукової (науково-технічної) діяльності: постанова КМУ від 22.08.2018 № 652. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/652-2018-p#n11>.

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

Звіт Національного фонду досліджень України за 2020 рік. URL: <https://nrfu.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/zvit-nfdu.pdf>.

Колективний договір між адміністрацією та комітетом первинної профспілкової організації Харківського національного університету радіоелектроніки на 2019–2022 рр., затверджений конференцією трудового колективу 28.03.2019, протокол № 39. 76 с. С. 10. URL: https://nure.ua/wp-content/uploads/Main_Docs_NURE/kolektyvnyj-dohovir-z-dodatkamy-na-sajt.pdf.

Колективний договір між адміністрацією та профспілковими організаціями Сумського державного університету, схвалений конференцією трудового колективу СумДУ 25.01.2019, протокол № 5. 53 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=a8998213-5c8b-e911-b514-001a4be6d04a&kind=1>.

Матеріали до звіту ректора Харківського національного університету радіоелектроніки про результати виконання у 2020 році. С. 55. URL: https://nure.ua/wp-content/uploads/Main_Docs_NURE/materiali-do-zvitu-2020.pdf.

Національний фонд досліджень України. URL: <https://nrfu.org.ua/about-us/the-mission-and-purpose-of-the-foundation>.

Правила внутрішнього розпорядку Національного університету «Львівська політехніка». С. 318. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/1962/27pravylavn-utrishnogorozporyadku-312-328.pdf>.

Правила внутрішнього розпорядку Сумського державного університету, затверджені конференцією трудового колективу 08.02.2005. 14 с. С. 5. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=025af14a-a0b2-e011-856b-001a4be6d04a&kind=1>.

Правила внутрішнього розпорядку Харківського національного університету радіоелектроніки, затвер-

джені конференцією трудового колективу університету 28.03.2019, протокол № 39. 17 с. С. 10. URL: https://nure.ua/wp-content/uploads/Main_Docs_NURE/pravya-trudovoho-rozporiadku-2019.pdf.

Примірне положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних наукових посад державної наукової установи, затверджене постановою Кабінетів Міністрів України від 23.05.2018 № 404. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2018-п#Text>.

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=робочий+час#w1_1.

Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

Про розподіл бюджетних коштів для підтримки наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок у закладах вищої освіти: наказ МОН України від 16.04.2021 № 434. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/Derzhavna_atestatsiya_ZVO/05/26/Nakaz.vid.16.04.2021-434.pdf.

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

Українська наука: на шляху до Європи чи на роздоріжжі... URL: https://www.nas.gov.ua/tradeunion/news/Documents/Українська_наука_05.02.19.pdf.

Фінансування наукових досліджень та розробок. URL: <https://sumdu.edu.ua/uk/science/science-info/progress/scientific-activity/financing-research-development.html>.

Чорнойван Г. П. Теоретичні основи і технології кар'єрного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті інтеграції викладацької і дослідницької діяльності. *Теоретичні основи і технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки* : монографія / О. Г. Ярошенко, О. В. Жабенко, Ю. А. Скиба, Н. О. Дівінська, І. Ю. Регейло, Г. П. Чорнойван; за ред. О. Г. Ярошенко. Київ : Прінтеко, 2020. С. 175–177. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Tehnologiya_prof_rozvitku_pracivn_VNZ_Monogr_IVO-2020-439p_avtors-kolektiv.pdf.

Шкарлет С. У проєкті бюджету на 2021 рік, який погодив уряд, збільшено фінансування науки. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/u-proyekti-byudzhetu-na-2021-rik-yakij-pogodiv-uryad-zbilsheno-finansuvannya-nauki-sergij-shkarlet>.

Academic Ranking of World Universities 2021. URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2020>.

Current Job Vacancies. URL: https://my.corehr.com/pls/uoxrecruit/erq_search_version_4.start_search_with_params?p_company=10&p_internal_external=E&p_display_in_irish=N&p_competition_type=RE&p_force_type=E.

European Research Area. URL: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/era_en.

Job Opportunities Applying for a job / University of Cambridge. URL: <https://www.jobs.cam.ac.uk/applying/>.

Oxford University Jobs. URL: <https://www.jobs.ox.ac.uk/>.

Personal and Professional Development University of Cambridge. URL: <https://www.ppd.admin.cam.ac.uk/home/about-us>.

Research Assistant (Fixed Term) / University of Cambridge. URL: <https://www.jobs.cam.ac.uk/job/?category=2>.

Research policy Paris-Saclay University. URL: <https://www.universite-paris-saclay.fr/en/research/themes-and-organisation/research-policy>.

Researcher Development University of Cambridge. URL: <https://www.rdp.cam.ac.uk/>

Support for researchers / Oxford University. URL: <https://www.ox.ac.uk/research/support-researchers>.

The World University Rankings 2021. URL: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.

University of Cambridge's Job Opportunities pages. URL: <https://www.jobs.cam.ac.uk/>.

What we can offer you / University of Cambridge. URL: <https://www.jobs.cam.ac.uk/offer/>.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ У КОНТЕКСТІ РОЗШИРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АВТОНОМІЇ: ВІТЧИЗНЯНИЙ І ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Олександр ЖАБЕНКО,

кандидат наук із державного управління,
старший науковий співробітник,
Відділ інтеграції вищої освіти і науки,
Інститут вищої освіти НАПН України,
<https://orcid.org/0000-0001-5257-1743>

АНОТАЦІЯ

У розділі здійснено аналіз вітчизняного й зарубіжного досвіду процесу розвитку управлінського персоналу (у послідовності: відбір кандидатів, укладання контракту, звільнення); виявлено критерії відбору й основні компетентності, необхідні управлінському персоналу університету; з'ясовано основні підходи до оцінювання управлінського персоналу; виділено особливості розвитку управлінського персоналу в університетах України та зарубіжних країн.

Ключові слова:

управлінський персонал, управлінський персонал університету, розвиток управлінського персоналу університету, науково-педагогічні працівники.

АКТУАЛЬНІСТЬ

Розвиток управлінського персоналу є важливою і однією з основних складових забезпечення якості освітньої діяльності в університеті. Необхідність формування інституційної стратегії щодо розвитку управлінського персоналу найкращим чином буде реалізовуватись за умови вивчення та реалізації кращих практик упровадження інституційних політик із цього питання, про що зазначається в нормативних документах:

- у «Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» (2013 р.)¹ звертається увага на важливість вивчення досвіду зарубіжних партнерів стосовно модернізації системи освіти, зокрема вивчення системи професійного зростання;
- у Законі України «Про вищу освіту» (2014)² визначено, що університетам необхідно налагоджувати міжнародні зв'язки, провадити міжнародну діяльність у галузі освіти; відряджати за кордон учасників освітнього процесу для науково-педагогічної та наукової роботи;
- у Законі України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015)³ вказується на необхідність реалізації міжнародного наукового та науково-технічного співробітництва та сприяння міжнародному обміну науковою та науково-технічною інформацією і вченими;
- у Законі України «Про освіту» (2017)⁴ наголошується, що державна політика у сфері освіти формується й реалізується на основі наукових досліджень, вітчизняного та іноземного досвіду;
- у «Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» (2019)⁵ запропоновано науково-педагогічним працівникам вивчати зарубіжний досвід шляхом підвищення кваліфікації за кордоном;
- у проєкті «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр.» (2020)⁶ визначено, що сильною стороною в розвитку вищої освіти України є спадкоємність методик викладання та дослідницьких традицій поряд із упровадженням кращого світового досвіду.

Тому важливим є як аналіз наявної практики вітчизняних університетів, так і практики розвитку управлінського персоналу університетів у зарубіжних краї-

¹ Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, схвалена Указом Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>.

² Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

³ Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

⁴ Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n2093>.

⁵ Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-n#Text>.

⁶ Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. : проєкт, підготовл. на вик. Указу Президента України «Про вдосконалення вищої освіти в Україні» від 03.06.2020 № 210/2020. 71 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.

нах для можливості створення власного підходу до розвитку управлінського персоналу університету.

Для дослідження були обрані переважно провідні вітчизняні університети (класичні, галузеві), що у 2019 році займали перші 30 місць рейтингу ЗВО України «ТОП-200 Україна», та університети таких країн, як Королівство Нідерланди (*далі — Нідерланди*) (більшість дослідницьких університетів цієї країни входять до числа найбільш рейтингових університетів світу), Сполучені Штати Америки (*далі — США*) (значна частка університетів країни входять до числа найбільш рейтингових університетів світу), Республіка Казахстан (*далі — Казахстан*) (першої центральноазіатської країни, що визнана повноправним членом Європейського освітнього простору, і яка запроваджує корпоративний підхід до управління університетами).

ОПИС І АНАЛІЗ ПРАКТИК

Основні посади управлінського персоналу в університеті, які ми будемо розглядати у нашому дослідженні, відносяться до посад НПП: ректор, проректор (діяльність якого безпосередньо пов'язана з освітнім або науковим процесом), директор навчально-наукового інституту (*далі — директор ННІ*), декан факультету (*далі — декан*), директор територіально відокремленого структурного підрозділу (*далі — директор ТВСП*) та їх заступники, завідувач кафедри.

ВІДБІР КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ

В Україні підбір кандидатів на вакантні посади управлінського персоналу університетів здійснюється на конкурсних засадах. Обов'язковою складовою конкурсного відбору є обговорення претендентів на зборах трудових колективів / органів громадського самоврядування університету (факультету, інституту). Предметом обговорення є запропоновані кандидатами програми розвитку (для кандидатів на другий термін додається обговорення звіту про роботу за попередній період / показники діяльності) очолюваної ними структурної одиниці.

Конкурс на заміщення посади ректора оголошує роботодавець (для університетів державної форми власності — Міністерство освіти і науки України). На інші керівні посади конкурс оголошується безпосередньо університетом (ректором університету).

Претендентів до конкурсної комісії організації-роботодавця можуть висувати трудові колективи (університету, факультету, ННІ, ТВСП, кафедр) тощо. Конкурсна комісія перевіряє претендентів на відповідність критеріям добору⁷. Призначення роботодавцем ректора, декана/директора ННІ (ТВСП) можливе в разі обрання кандидатур (шляхом таємного голосування) органом громадського са-

⁷ Рекомендації щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів), затверджено наказом МОН України від 05.10.2015 № 1005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1005729-15#Text>.

моврядкування (університету, факультету, ННІ, ТВСП). Вчена рада університету має дати згоду на призначення претендентів на управлінські посади (крім посади ректора) після виборів^{8;9}. Завідувач кафедри призначається після таємного голосування по кандидатурі вченою радою університету¹⁰.

Загальні критерії відбору для посад ректора, декана, директора ННІ/ТВСП (їх заступників), завідувача кафедри стосуються:

- громадянства;
- рівня володіння державною мовою;
- наявності наукового ступеня і вченого звання (окрім ректора для інших категорій ступінь і звання мають відповідати профілю структурного підрозділу);
- стажу науково-педагогічної діяльності (для ректора — не менш ніж 10 років, для інших посад — не менш ніж 5 років)^{11;12}.

Є й специфічні вимоги до кандидатів на посади. Для посади ректора — відсутність кримінальних чи адміністративних обмежень для зайняття посади¹³. Претендент на посаду декана/директора ННІ (ТВСП) повинен бути НПП університету та мати відповідні до вимог законодавства, статуту професійні й морально-етичні якості¹⁴. Проте, за цими критеріями не можливо виявити рівень компетентності претендента, відсутній перелік професійних і особистісних якостей і механізми їх виявлення.

Претенденти на посаду завідувача кафедри повинні відповідати ще й таким критеріям:

- бути доктором наук та/або професором (для кафедр, що здійснюють підготовку докторів філософії або є випусковими);
- мати у творчому доробку підручники, навчально-методичні посібники, інші наукові й науково-методичні праці;
- мати досвід підготовки НПП (підготувати не менш ніж 3 докторів філософії (кандидатів наук) та/або доктора наук);
- мати відповідні до вимог законодавства, статуту професійні й морально-етичні якості¹⁵.

⁸ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556–VII.

⁹ Статут Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», затверджений наказом МОН України від 02.11.2016 № 1308. URL: https://kpi.ua/statute/#_Toc468289894.

¹⁰ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556–VII.

¹¹ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556–VII.

¹² Рекомендації щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів), затверджено наказом МОН України від 05.10.2015 № 1005.

¹³ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556–VII.

¹⁴ Положення про конкурсний відбір, призначення на посади та продовження трудових правовідносин із науковими, науково-педагогічними і педагогічними працівниками НЮУ, введено в дію наказом ректора від 02.03.2018 № 66. 13 с. С. 3, 7. URL: <https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Положення-05.11.2018-p.pdf>.

¹⁵ Положення про кафедру Національного технічного університету України «КПІ», введено в дію наказом НТУУ від 31.03.2009 № 1-46. С. 1. URL: https://document.kpi.ua/2009_1-46a.

Окремі університети як специфічні вимоги застосовують 18 критеріїв, що визначені Ліцензійними умовами й стосуються науково-педагогічної діяльності. З їх переліку претендент повинен мати не менше 7 видів досягнень за останні 5 років роботи в університеті. Крім цього, також повинен мати рівень публікаційної активності, вищий за рівень вимог до посади доцента, та упроваджувати сучасні методи навчання й виховання молоді тощо¹⁶.

Порівняно із критеріями до посад управлінців вищого рівня для завідувача кафедри критеріїв значно більше, проте все ж таки вони не дозволяють з'ясувати його морально-етичні якості та рівень професійних якостей претендента як керівника.

Що стосується проректорів, то коротку інформацію про їх добір містять статuti університетів: кандидатури вносяться ректором на розгляд конкурсної комісії університету; призначаються на посаду за погодженням із вченою радою та органом студентського самоврядування¹⁷. Специфічною вимогою до кандидата на посаду проректора є така, що «претендент має бути НПП...»¹⁸. До того ж ректор, як роботодавець, може висувати до претендентів додатково і свої вимоги.

Декани (директори ННІ/ТВСП) подають ректору пропозиції для призначення своїх заступників¹⁹. Претенденти повинні мати: знання нормативної бази; професійні знання (порядку складання навчальних планів; основ педагогіки та психології; методики професійного навчання; сучасних форм і методів навчання й виховання; методів і способів використання освітніх технологій; технологій організації методичної, науково-методичної роботи; основ управління персоналом)²⁰. Більшість критеріїв відбору заступників декана (директора), на нашу думку, стосуються педагогічного, а не управлінського персоналу.

У Нідерландах, США та Казахстані добір кандидатів на посади управлінського персоналу такого ж рівня також здійснюється шляхом конкурсного відбору. Виконавча рада (college van bestuur) університету складається з максимум трьох членів, включаючи rector magnificus; виконавчий кабінет (executive cabinet) — президент та віцепрезиденти університету; правління університету — не менш ніж три особи, яке очолює голова правління-ректор.

¹⁶
Порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників СумДУ та укладання з ними трудових договорів (контрактів), введений у дію наказом ректора від 26.05.2021 № 0548-І. 40 с. С. 7. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=d4b030ae-80a2-e511-8085-001a4be6d04a&kind=1>.

¹⁷ Статут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, затверджений наказом МОН України від 26.06.2018 № 688. 36 с. С. 16. URL: https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/statut_nlu_20180625.pdf.

¹⁸ Положення про конкурсний відбір, призначення на посади та продовження трудових правовідносин із науковими, науково-педагогічними і педагогічними працівниками НЮУ. 13 с. С. 7

¹⁹ Статут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. 36 с. С. 21.

²⁰ Типова посадова інструкція здійснення працівником університету діяльності на посаді заступника декана з навчально-організаційної роботи, затверджена ректором СумДУ 10.02.2015. 4 с. С. 2, 3. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/posadovi-instruktsii.html/?task=getfile&tmpl=component&id=ba751f99-d9b1-e411-a78d-001a4be6d04a&kind=100>.

Члени виконавчого органу співпрацюють як команда на основі колегіального управління під головуванням голови виконавчого органу та колективно відповідають за управління в цілому (кожен має свою сферу відповідальності)^{21; 22; 23}.

Членів виконавчого органу призначає:

- наглядова рада (raad van toezicht) університету (або її комітет із призначень і винагород) із узгодженням із радою університету (universiteitsraad)²⁴;
- рада інспекторів (board of visitors)²⁵ / рада керуючих (board of regents)²⁶;
- Міністерство освіти і науки Республіки Казахстан (далі — МОН РК) (призначає голову правління-ректора та члена правління з академічних питань) і рада директорів²⁷.

Наглядова рада (рада керуючих, рада директорів, МОН РК (для члена правління з академічних питань)) визначає критерії та вимоги до претендентів на посади до виконавчого органу з урахуванням специфіки університету.

В університетах Нідерландів для прийому заяв, вивчення кандидатів, проведення співбесід і рекомендації кандидатури на призначення створюється appointment committee²⁸. Часто наглядові ради для пошуку кандидатів до виконавчої ради (крім посади rector magnificus) залучають кадрові агенції²⁹. Кандидатом на посаду голови (президента) виконавчого органу може бути особа з позауніверситетського середовища. Список претендентів на посаду rector magnificus (можуть претендувати лише професори університету) формує виконавча рада на основі пропозицій ради деканів³⁰.

Декан призначається виконавчою радою зі складу професорів із попереднім за-слухуванням пропозицій ради факультету³¹. Заступників декана, які підзвітні

²¹ Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek : Wet van 08.10.1992. Ст. 9.3.1. URL: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2020-08-01>.

²² Executive Leadership / Office of the President University of Virginia. URL: <https://president.virginia.edu/university-leadership/executive-leadership>.

²³ Положение о Правлении Некоммерческого акционерного общества «Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева», утверждено решением Совета директоров НАО «ЕНУ им. Л. Н. Гумилева» 03.03.2021, протокол № 3. 13 с. С. 2. URL: <https://www.enu.kz/downloads/aprel-2021/polozhenie-o-pravlenii-ru.pdf>.

²⁴ Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek : Wet van 08.10.1992. Ст. 9.3.2.

²⁵ Manual of the Board of Visitors of the University of Virginia ; First issued by the University Press of Virginia in 1967. New edition 2005 (revised to reflect changes through July 6, 2021). 73 p. URL: https://bov.virginia.edu/sites/bov.virginia.edu/files/WEB_FRIENDLY_VERSION_-_BOV_MANUAL_-_July_6%2C_2021.pdf.

²⁶ Chapter I. Board of Regents / Governance, Bylaws & Policies ; Board of Regents of the University of Michigan. URL: <https://regents.umich.edu/governance/bylaws/bylaws-chapter-01>.

²⁷ Порядок отбора и назначения Председателя Правления-ректора и избрания членов Правления некоммерческого акционерного общества «Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева», утвержден решением совета директоров НАО «ЕНУ им. Л. Н. Гумилева» 14.01.2021, протокол № 1. URL: <https://www.enu.kz/downloads/may-2021/poryadok-otbora-naznacheniya-ru.pdf>.

²⁸ Prof. Jouke de Vries new President of the Board of the University of Groningen. URL: <https://www.rug.nl/news/2018/06/prof.-jouke-de-vries-new-president-of-the-board-of-the-university-of-groningen>.

²⁹ Profile of the Vice President of the Executive Board of Utrecht University. URL: <https://www.uu.nl/en/organisation/governance-and-organisation/the-executive-board/profile-vice-president-executive-board>.

³⁰ Management and Administration Regulation of Leiden University. 16 p. P. 2. URL: <https://www.organisatiegids.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/ul2staff/reglementen/bestuur-en-organisatie/management-and-administration-regulation-of-leiden-university.pdf>.

³¹ Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek : Wet van 08.10.1992. Ст. 9.13.2.

декану, призначає рада факультету за поданням декана³². На посади заступників декана також переважно призначають професорів. Декан зі складу професорів кафедри призначає завідувача кафедри (afdelingshoofd)³³. В університетах Нідерландів встановлюються досить серйозні вимоги до претендентів на управлінські посади.

Як загальні вимоги, що застосовуються при відборі на посади деканів, завідувачів кафедр можна виділити:

- наявність: академічних досягнень; знання англійської та голландської мов, психології; організаторських здібностей; досвіду практичної роботи у відповідній сфері; навичок комунікації;
- здатність: мотивувати співробітників (бути зразком); налагоджувати контакти у професійній сфері; підвищувати зовнішній імідж структурного підрозділу; працювати в команді; спілкуватися, впливати; переконувати; керувати, наглядати та мотивувати^{34; 35}.

Загальні вимоги, що застосовуються при відборі до виконавчого органу, доповнюються такими вимогами:

- наявність: розуміння національних і міжнародних адміністративних процесів і подій у вищій освіті та проблем, що постають перед університетами країни; навичок управління організацією; досвіду управління складними професійними організаціями в державному та/або приватному секторі; стилю керівництва — коучинг;
- здатність: контролювати; консолідувати, спонукати, надихати співробітників на реалізацію стратегічних цілей університету; налагоджувати результативну співпрацю на різних рівнях; будувати команду; досягати результату; просувати інтереси університету до різних цільових груп;
- особистісні якості: виразні лідерські якості (амбіційність; твердість характеру; надійність; відвертість; стійкість до стресів; передбачливість; переконливість; інноваційність, креативність; харизма); комунікабельність; натхненність; сумлінність; відданість справі; спрямованість на результат^{36; 37}.

Для кожної з управлінських посад є і специфічні вимоги, що доповнюють загальні. Наприклад, кандидат на посаду президента повинен:

- бути здатним: формувати перспективи університету разом із університетською спільнотою; проектувати стратегію університету з урахуванням тен-

³² Facultair Reglement. Faculteit der Rechtsgeleerdheid / Radboud Universiteit. 2019. 12 p. P. 3. URL: <https://www.ru.nl/rechten/over-de-faculteit/facultair-reglement>.

³³ School Regulations / Tilburg School of Social and Behavioral Sciences. 36 p. P. 16. URL: https://www.tilburguniversity.edu/sites/default/files/download/Faculteitsreglement%20TSB%20September%202019%20EN%20def_0.pdf.

³⁴ Decaan ACTA (Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam). URL: <https://www.uva.nl/content/vacatures/2020/10/20-592-decaan-acta.html>.

³⁵ Competenties voor Afdelingshoofd / Technische Universiteit Eindhoven. URL: <http://www.functieplattegrond.nl/Competenties.aspx?Functieprofiel=FP000044>.

³⁶ University of Groningen. President of the Board of the University. URL: https://www.rug.nl/news/2018/nieuwsberichten/0326-profiel-nieuwe-voorzitter-cvb_eng.pdf.

³⁷ Profiel Universiteit Leiden Vice-Rector Magnificus / lid college van bestuur. 5 p. P. 4, 5. URL: https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/profiel_universiteitleiden_vice-rm.pdf.

денцій академічного й суспільного розвитку на національному та міжнародному рівнях; управляти складною адміністративною організацією (якою є університет); здійснювати стратегічне прогнозування/планування;

- мати особистісні якості: підприємливість³⁸.

Претендент на посаду ректора повинен:

- мати: звання професора університету; значний академічний авторитет; визнання на регіональному, національному та міжнародному рівні (академічний світ, політика, суспільство);
- бути здатним: використати свій академічний авторитет для керівництва та представництва академічної спільноти; стимулювати інновації й удосконалювати дослідження й освіту на основі міжнародних стандартів; керувати складними процесами змін^{39; 40}.

А для посади декана Академічного центру стоматології в Амстердамі (АЦСА) (створеного спільно Universiteit van Amsterdam та Vrije Universiteit Amsterdam), кандидат повинен мати управлінські компетентності для активного й конструктивного управління АЦСА у контексті співпраці двох університетів та підприємницькі навички для покращення фінансового стану АЦСА⁴¹.

У Казахстані голова правління — ректор і члени правління повинні мати високі професійні й особистісні характеристики, ділову репутацію, організаторські якості, бути спроможними співпрацювати з радою директорів, співробітниками університету тощо⁴². Наведені приклади свідчать, що при оцінюванні кандидатів на посади управлінського персоналу в зарубіжних університетах звертається особлива увага на наявність компетентностей, необхідних для здійснення управлінської діяльності, та особисті якості претендента.

УКЛАДАННЯ КОНТРАКТУ

Між управлінським персоналом університету та роботодавцем укладаються контракт, трудова угода / строкова трудова угода⁴³. Роботодавець укладає контракт із ректором. Ректор укладає контракт / строкову трудову угоду з рештою управлінського персоналу університету. Контракт укладається з ректорами, деканами, директорами ННІ (ТВСП), завідувачами кафедр (особи не можуть перебувати на цих посадах більш ніж два терміни). Строкові трудові договори

³⁸ University of Groningen. President of the Board of the University. URL: https://www.rug.nl/news/2018/nieuwsberichten/0326-profiel-nieuwe-voorzitter-cvb_eng.pdf.

³⁹ Profile Rector Magnificus / Tilburg University. URL: <https://www.tilburguniversity.edu/about/working/profile-rector-magnificus>.

⁴⁰ Profile for new Rector Magnificus / Utrecht University. P. 2. URL: <https://www.uu.nl/en/news/profile-for-new-rector-magnificus>.

⁴¹ Decaan ACTA (Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam).

⁴² Кодекс корпоративного управління некомерческого акционерного общества в сфере высшего и послевузовского образования, утвержден приказом МОН РК от 19.04.2021 № 171. 39 с. С. 20. URL: <https://www.enu.kz/downloads/aprel-2021/kodeks-korporativnogo-upravleniya-ru.pdf>.

⁴³ Рекомендації щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів), затверджено наказом МОН України від 05.10.2015 № 1005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1005729-15#Text>.

укладаються із проректорами (призначаються «не більше, ніж на термін повноважень ректора»⁴⁴), заступниками деканів, директорів ННІ (ТВСП) («призначаються ректором університету на строк повноважень декана/директора»⁴⁵).

Контракт укладається на п'ять років⁴⁶. Строк дії строкових трудових договорів або їх подовження, як правило, становить від 1–5 років. Остаточне рішення щодо термінів строкових трудових договорів приймає ректор (перший проректор)⁴⁷.

Контракт ректора державного університету обов'язково повинен містити перелік цільових показників діяльності (*далі — ЦПД*) (результативності, ефективності та якості) університету, та механізм перевірки досягнення ЦПД, включаючи критерії їх оцінювання (для кожного університету визначається індивідуально МОН України). ЦПД можна прирівняти до словосполучення Key Performance Indicators (KPI) (ключові показники ефективності). МОН України виділяє три групи ЦПД, що наводяться в контракті з керівником державного університету:

- обов'язкові для всіх контрактів ЦПД;
- специфічні ЦПД, з яких майбутній керівник університету (а не роботодавець) обирає до свого контракту з урахуванням особливостей університету;
- програмні ЦПД, які обраний керівник університету пропонує для контракту на основі своєї передвиборчої програми та/або стратегічного плану розвитку університету⁴⁸.

У контракті декана/директора ННІ (ТВСП) також «визначаються ЦПД відповідного структурного підрозділу, ... механізми перевірки досягнення таких ЦПД, а також терміни для досягнення таких ЦПД»⁴⁹.

До контракту завідувачів кафедр окрім типових вимог, можуть включатися «додаткові обов'язки, що не внесені до посадової інструкції»⁵⁰, також «визначаються ЦПД кафедри, ..., механізми перевірки досягнення таких ЦПД, а також терміни для досягнення таких ЦПД»⁵¹.

Позитивним є введення до контрактів управлінського персоналу ЦПД. Однак, не зовсім зрозуміло яким чином буде проводитись оцінювання досягнень ЦПД та хто його буде проводити. Як стимулювання за належне виконання обов'язків,

⁴⁴ Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 81 с. С. 38. URL: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/statut/statut-22-02-17.pdf>.

⁴⁵ Положення про факультет (інститут) КНУ ім. Т. Шевченка, затверджене ректором КНУ. 9 с. С. 4. URL: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/official/polozhennya-Faculty.pdf>.

⁴⁶ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556–VII. Ст. 43.

⁴⁷ 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. 12. URL: https://kpi.ua/files/2020_7-173a.pdf.

⁴⁸ Примірний перелік цільових показників, що наводяться у контракті з керівником державного закладу вищої освіти; затверджений наказом МОН України від 05.03.2021 № 299. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-primirnogo-pereliku-cilovih-pokaznikiv-sho-navodyatsya-u-kontrakti-z-kerivnikom-derzhavnogo-zakladu-vishoyi-osviti>.

⁴⁹ 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.

⁵⁰ Контракт з завідувачем кафедрою університету: зразок / ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. URL: http://diit.edu.ua/upload/files/shares/department_head_contract_example.pdf.

⁵¹ 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. 6.

передбачених контрактом, управлінському персоналу за рахунок коштів університету окрім посадових окладів, доплат і надбавок за рішенням ректора виплачується премії (надбавки стимулюючого характеру⁵²).

У Нідерландах призначення, звільнення та визначення винагороди членів виконавчої ради здійснює наглядова рада. Призначення на новий період відбувається після ретельної оцінки результатів діяльності відповідного члена виконавчої ради; належного дотримання поточного профілю⁵³. Із обраними на посади членами виконавчої ради наглядова рада укладає контракти строком на чотири роки (з можливістю продовження). У контрактах вказується питання винагороди за роботу⁵⁴.

У США на посади управлінського персоналу вищого рівня особи призначаються на певний строк, що може бути поновлений на строк, як правило, 1–3 роки. Через обмежений термін перебування на посаді, відповідно до умов працевлаштування, для управлінського персоналу вищого рівня університету не передбачено випробувального терміну. При цьому управлінський персонал нижчого рівня має проходити випробувальний термін перед остаточним призначенням (крім осіб, які прийняті на роботу за індивідуальним контрактом)⁵⁵.

У Нідерландах термін перебування декана на посаді визначається виконавчою радою⁵⁶, інші особи перебувають на посадах у деканаті не більше терміну повноважень декана, а студент — не більш ніж один рік. Наприклад, декан АЦСА призначається на 5 років (із можливим перепризначенням на новий термін).

У Казахстані рада директорів визначає кількісний склад правління, термін повноважень його членів (до трьох років). Контракт із головою правління — ректором і членом правління з академічних питань укладає МОН РК, а з іншим членами правління — рада директорів⁵⁷.

ПРОЦЕДУРА ЗВІЛЬНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Стандартною причиною звільнення управлінського персоналу є закінчення терміну контракту (строкового трудового договору). Якщо особа вийшла на пенсію з посади ректора (пропрацювавши на цій посаді не менш ніж 10 років підряд), то рішенням вченої ради університету вона може бути призначена радником

⁵² Типова форма контракту з науково-педагогічним працівником, який пройшов конкурсний відбір, затверджена наказом НТУУ від 10.12.2019 № 7/310. 7 с. С. 6. URL: https://document.kpi.ua/files/2019_7-310.pdf.

⁵³ Reglement Raad Van Toezicht Tu Delft, vastgesteld in de vergadering van 23 april 2014; wijziging 30 mei 2016. 9 p. P 5. URL: https://d2k0ddhflgrk1i.cloudfront.net/TU_Delft/Over_TU_Delft/Organisatie/regelingen/beheer%20en%20bestuur/RvT_2016_met_wijz.pdf.

⁵⁴ Profile Rector Magnificus / Tilburg University. URL: <https://www.tilburguniversity.edu/nl/over/werken-bij/profiel-rector-magnificus>.

⁵⁵ HRM-021: Terms and Conditions of University Staff Employment / Policy Directory University of Virginia. URL: <https://uvapolicy.virginia.edu/policy/HRM-021>.

⁵⁶ Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Ст. 9.13.2. URL: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2020-08-01>.

⁵⁷ Кодекс корпоративного управління некомерческого акционерного общества в сфере высшего и послевузовского образования, утвержден приказом МОН РК от 19.04.2021 № 171. 39 с. С. 6, 21.

ректора на громадських засадах або з оплатою із власних надходжень університету⁵⁸.

Ректор може бути достроково звільнений із посади лише засновником університету або уповноваженим ним органом. Ініціювати звільнення можуть засновник або члени наглядової ради університету, конференція трудового колективу університету (подання до КТКУ вносять наглядова або вчена рада)⁵⁹. Підстави для припинення дії контракту узагальнено викладено в ЗУ «Про вищу освіту», а детальніше — у самому контракті (у тому числі й за недосягнення ЦПД)⁶⁰.

Із втратою повноважень ректора, у тому числі достроково, втрачають повноваження проректори, які продовжують виконувати покладені на них обов'язки до виборів і призначення нового ректора. У разі закінчення повноважень ректора, заступники за їх згодою можуть працевлаштуватися на роботу в університеті відповідно до фаху та наявної в них кваліфікації. Звільнення з посади ректора університету не є підставою для розірвання контрактів із деканами, завідувачами кафедр. Ректор має право на засіданні вченої ради університету порушувати питання про невідповідність проректора, декана, директора інституту, завідувача кафедри займаній посаді до закінчення терміну їх повноважень⁶¹.

Декан (директор ННІ (ТВСП)) може бути достроково звільнений ректором університету на підставі подання загальних зборів (конференції) трудового колективу відповідної структури. Декан/директор, завідувач кафедри достроково звільняються на підставах: визначених трудовим законодавством України; за порушення статуту університету або умов контракту⁶².

У Нідерландах перш ніж звільнити члена виконавчого органу, наглядова рада конфіденційно детально вивчає питання щодо передбачуваного рішення про звільнення. Член виконавчого органу університету може бути звільнений достроково з поважних причин⁶³. Значні недоліки в роботі та помилки при виконанні своїх обов'язків є підставою для притягнення до відповідальності членів виконавчого органу, включно з їх відкликанням.

У Казахстані рада директорів може в будь-який час звільнити членів правління, за винятком голови правління — ректора і члена правління з академічних питань. Щодо останніх таке рішення може прийняти лише МОН РК, а рада директорів уповноважена подати міністерству відповідне клопотання⁶⁴.

⁵⁸ Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Ст. 60.

⁵⁹ Там само. Ст. 42.

⁶⁰ Типова форма контракту з керівником державного закладу вищої освіти, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.12.2014 № 726. 8 с. С. 6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/726-2014-p#n136>.

⁶¹ Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 81 с. С. 38.

⁶² Положення про факультет (інститут) Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 9 с. С. 4.

⁶³ Reglement Raad Van Toezicht Tu Delft, vastgesteld in de vergadering van 23 april 2014; wijziging 30 mei 2016. 9 p. P 5.

⁶⁴ Кодекс корпоративного управління некомерческого акционерного общества в сфере высшего и послевузовского образования, утвержден приказом МОН РК от 19.04.2021 № 171. 39 с. С. 20.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проведений аналіз свідчить, що в кожній країні здійснюється своя політика щодо розвитку управлінського персоналу університетів.

1. Виділимо особливості розвитку управлінського персоналу в університетах України:
 - призначення на вакантні посади управлінського персоналу в університетах відбувається на конкурсних засадах. Обрання на посади ректора, декана, директора ННІ (ТВСП) відбувається за демократичним принципом — шляхом прямих таємних виборів;
 - для відбору претендентів на посади управлінського персоналу застосовують критерії, що стосуються наявності наукового ступеня / вченого звання та стажу науково-педагогічної діяльності. Однак за цими критеріями не можливо виявити ні рівень компетентності, ні професійні й особистісні якості претендента;
 - основні критерії для відбору кандидатів на управлінські посади встановлюються в нормативно-правових актах;
 - ректор призначається на посаду і звільняється з посади засновником, інший управлінський персонал університету — ректором;
 - тривалість терміну перебування на посаді визначена законодавством;
 - керівництво університетом здійснює одноосібно ректор (принцип єдиноначальності);
 - питання організації процесу підвищення кваліфікації (стажування) новопризначених осіб на управлінські посади нормативно визначено. Проте для осіб, які посіли посади на другий термін, підвищення

кваліфікації (стажування) не передбачено. Бажано, щоб обсяг такого підвищення кваліфікації протягом перебування на посаді (5 років) мав бути аналогічним обсягу підвищення кваліфікації НПП — не менш ніж шість кредитів ЄКТС, а університети пропонували більше програм для підвищення кваліфікації управлінського персоналу всіх рівнів;

- із втратою повноважень ректором, у тому числі достроково, втрачають повноваження проректори. Ректора звільняє засновник, при цьому повноваження органу, який обирав кандидатуру на посаду ректора, обмежуються лише ініціюванням звільнення.

2. Особливостями розвитку управлінського персоналу в зарубіжних університетах є:

- при відборі кандидатів зосереджується увага на наявності в них компетентностей, необхідних для діяльності на конкретній управлінській посаді в університеті;
- критерії для відбору кандидатів на управлінські посади переважно встановлюються наглядовими органами конкретного університету;
- виконавчу раду обирає й призначає наглядова рада, деканів і їх заступників — виконавча рада, завідувачів кафедр — декани (Нідерланди);
- управлінський персонал нижчого рівня перед призначенням має пройти випробувальний термін (крім осіб, які наймаються за індивідуальним контрактом);
- тривалість терміну перебування на посаді керівні органи університетів визначають самостійно;

- керівництво справами університету здійснює не одноосібно одна посадова особа, а виконавчий орган, що складається не менше як із 3 осіб (принцип колегіальності). Кожна особа з його складу відповідає за конкретну, закріплену за нею сферу діяльності;
 - у разі звільнення наглядовою радою одного з членів виконавчого органу, інші не втрачають своїх посад, а продовжують виконувати свої обов'язки.
- 3. Особливості, спільні для українських і зарубіжних університетів:**
- управлінський персонал може перебувати на посадах не більш ніж два терміни;
 - управлінський персонал окрім посадових обов'язків має дотримуватися ще й норм поведінки, встановлених у конкретному закладі;
 - оцінювання діяльності управлінського персоналу здійснюється в Україні з урахуванням досягнення цільових показників діяльності, за кордоном — key performance indicators.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Кодекс корпоративного управління некомерційного акціонерного товариства в сфері вищого і післявузовського образования, затверджено наказом МОН РК від 19.04.2021 № 171. 39 с. URL: <https://www.enu.kz/downloads/aprel-2021/kodeks-korporativnogo-upravleniya-ru.pdf>.

Контракт з завідувачем кафедри університету: зразок / ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. URL: http://diit.edu.ua/upload/files/shares/department_head_contract_example.pdf.

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, схвалена Указом Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>.

Положення про Правління Некомерційного акціонерного товариства «Євразійський національний університет імені Л. Н. Гумилєва», затверджено рішенням Ради директорів НАО «ЕНУ ім. Л. Н. Гумилєва» 03.03.2021, протокол № 3. 13 с. URL: <https://www.enu.kz/downloads/aprel-2021/polozhenie-o-pravlenii-ru.pdf>.

Положення про кафедру Національного технічного університету України «КПІ», введено в дію наказом НТУУ від 31.03.2009 № 1-46. URL: https://document.kpi.ua/2009_1-46a.

Положення про конкурсний відбір, призначення на посади та продовження трудових правовідносин із науковими, науково-педагогічними і педагогічними працівниками НЮУ, введено в дію наказом ректора від 02.03.2018 № 66. 13 с. URL: <https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Положення-05.11.2018-p.pdf>.

Положення про факультет (інститут) Київського національного університету імені Тараса Шевченка, затверджене ректором КНУ. 9 с. URL: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/official/polozhennya-Faculty.pdf>.

Порядок відбору і призначення Голови Правління-ректора і виборів членів Правління некомерційного акціонерного товариства «Євразійський національний університет імені Л. Н. Гумилєва», затверджено рішенням ради директорів НАО «ЕНУ ім. Л. Н. Гумилєва» 14.01.2021, протокол № 1. URL: <https://www.enu.kz/downloads/may-2021/poryadok-otbora-naznacheniya-ru.pdf>.

Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800. 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. URL: https://kpi.ua/files/2020_7-173a.pdf.

Порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників СумДУ та укладання з ними трудових договорів (контрактів), введений у дію наказом ректора від 26.05.2021 № 0548-І. 40 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=d4b030ae-80a2-e511-8085-001a4be6d04a&kind=1>.

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

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>.

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n2093>.

Рекомендації щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів), затверджено наказом МОН України від 05.10.2015 № 1005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1005729-15#Text>.

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

Статут Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», затверджений наказом МОН України від 02.11.2016 № 1308. URL: https://kpi.ua/statute%23_Toc468289894.

Статут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, затверджений наказом МОН України від 26.06.2018 № 688. 36 с. URL: https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/statut_nlu_20180625.pdf.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр.: проєкт, підготовл. на вик. Указу Президента України «Про вдосконалення вищої освіти в Україні» від 03.06.2020 № 210/2020. 71 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.

Типова посадова інструкція здійснення працівником університету діяльності на посаді заступника декана з навчально-організаційної роботи, затверджена ректором СумДУ 10.02.2015. 4 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/posadovi-instruktsii.html/?task=getfile&tmpl=component&id=ba751f99-d9b1-e411-a78d-001a4be6d04a&kind=100>.

Типова форма контракту з керівником державного закладу вищої освіти, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.12.2014 № 726. 8 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/726-2014-п#n136>.

Типова форма контракту з науково-педагогічним працівником, який пройшов конкурсний відбір, затверджена наказом НТУУ від 10.12.2019 № 7/310. 7 с. URL: https://document.kpi.ua/files/2019_7-310.pdf.

Chapter I. Board of Regents / Governance, Bylaws & Policies; Board of Regents of the University of Michigan. URL: <https://regents.umich.edu/governance/bylaws/bylaws-chapter-01/>

Competenties voor Afdelingshoofd / Technische Universiteit Eindhoven. URL: <http://www.functieplattegrond.nl/Competenties.aspx?Functieprofiel=FP000044>.

Decaan ACTA (Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam). URL: <https://www.uva.nl/content/vacatures/2020/10/20-592-decaan-acta.html>.

Executive Leadership / Office of the President University of Virginia. URL: <https://president.virginia.edu/university-leadership/executive-leadership>.

Facultair Reglement. Faculteit der Rechtsgeleerdheid / Radboud Universiteit. 2019. 12 p. P. 3. URL: <https://www.ru.nl/rechten/over-de-faculteit/facultair-reglement/>.

HRM-021: Terms and Conditions of University Staff Employment / Policy Directory University of Virginia. URL: <https://uvapolicy.virginia.edu/policy/HRM-021>.

Management and Administration Regulation of Leiden University. 16 p. URL: <https://www.organisatiegids.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/ul2staff/reglementen/bestuur-en-organisatie/management-and-administration-regulation-of-leiden-university.pdf>.

Manual of the Board of Visitors of the University of Virginia; First issued by the University Press of Virginia in 1967. New edition 2005 (revised to reflect changes through July 6, 2021). 73 p. URL: <https://bov.virginia.edu/sites/bov.virginia.edu/files/2016-documents/FINAL-WEB-BOV%20MANUAL-Oct2016-sgh.pdf>.

Prof. Jouke de Vries new President of the Board of the University of Groningen. URL: <https://www.rug.nl/news/2018/06/prof.-jouke-de-vries-new-president-of-the-board-of-the-university-of-groningen>.

Profiel Universiteit Leiden Vice-Rector Magnificus / lid college van bestuur. 5 p. URL: https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/profiel_universiteitleiden_vice-rm.pdf.

Profile for new Rector Magnificus / Utrecht University. URL: <https://www.uu.nl/en/news/profile-for-new-rector-magnificus>.

Profile of the Vice President of the Executive Board of Utrecht University. URL: <https://www.uu.nl/en/organisation/governance-and-organisation/the-executive-board/profile-vice-president-executive-board>.

Profile Rector Magnificus / Tilburg University. URL: <https://www.tilburguniversity.edu/about/working/profile-rector-magnificus>.

Reglement Raad Van Toezicht Tu Delft, vastgesteld in de vergadering van 23 april 2014; wijziging 30 mei 2016. 9 p. URL: https://d2k0ddhflgrk1i.cloudfront.net/TUDelft/Over_TU_Delft/Organisatie/regelingen/beheer%20en%20bestuur/RvT_2016_met_wijz.pdf.

School Regulations. Tilburg School of Social and Behavioral Sciences. 36 p. URL: <https://www.uva.nl/content/vacatures/2020/10/20-592-decaan-acta.html>.

University of Groningen. President of the Board of the University. URL: https://www.rug.nl/news/2018/nieuwsberichten/0326-profiel-nieuwe-voorzitter-cvb_eng.pdf.

Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek: Wet van 08.10.1992. URL: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2020-08-01>.

АНАЛІЗ ПРОВІДНОГО ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО- ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ 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>

АНОТАЦІЯ

У розділі наведено результати порівняльного аналізу вітчизняних і зарубіжних практик оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників (*далі — НПП*), розкрито вітчизняні здобутки (автономія в питаннях оцінювання діяльності НПП, осучаснення показників та індикаторів оцінювання, перехід від оцінювання НПП до оцінювання навчальних дисциплін та ін.) і проблеми в оцінюванні діяльності НПП. Окреслено прогресивні ідеї зарубіжного досвіду (експертне оцінювання, збільшення частки якісних показників, здійснення оцінювання не лише на інституційному, а й на національному та інтернаціональному рівнях та ін.).

Висновки щодо об'єктивності студентського оцінювання підкріплено результатами анкетування НПП із 41 закладу вищої освіти (далі — ЗВО). Порушено питання необхідності поєднання студентських рейтингів з експертним рейтингами. Відзначено, що в університетах, які посідають високі місця в національних та світових рейтингах, створені сучасні системи оцінювання діяльності НПП. Це сприяє формуванню іміджу університетів, виконанню розроблених ними стратегій: «відданість навчанню та викладанню інтегрується в мету, місію та стратегію університету»¹.

Ключові слова:

вітчизняний і зарубіжний досвід, заклад вищої освіти, експертний, індивідуальний і студентський рейтинги, науково-педагогічні працівники, оцінювання діяльності.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ АКТУАЛЬНІСТЬ

Характерною особливістю університетської освіти XXI століття стала побудова Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА). Європейські (а також світові) «цілі та політики узгоджуються на європейському рівні, а потім запроваджуються в національних освітніх системах і закладах вищої освіти»². Наприклад, Європейські принципи вдосконалення навчання та викладання, «поширюють цінності Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА) та співвідносяться зі Стандартами й рекомендаціями із забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)»³.

Забезпечення якості вищої освіти в Україні внормоване Законом України «Про вищу освіту». За цим Законом, ЗВО зобов'язані «мати внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти» (Ст. 1)⁴, на яку покладається «щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладу вищої освіти» (Ст. 16)⁵. Стосовно професійної діяльності науково-педагогічних працівників оцінюванню підлягають результати, здобуті в процесі викладання і проведення наукових досліджень.

Незаперечними аргументами значущості оцінювання діяльності НПП є те, що у європейських документах викладання «визнається висококваліфікованою професійною діяльністю, що всіляко підтримується через найм, підвищення кваліфікації (включно з безперервним професійним розвитком) і програми кар'єрного розвитку»⁶. Три комплексні складові інтегрованого індексу рейтингової

¹ European Principles for the Enhancement of Learning and Teaching. URL: <https://eua.eu/component/attachments/attachments.html?task=attachment&id=2002>.

² Велика хартія університетів (Magna Charta Universitatum). 2 с. URL: http://www.edupolicy.org.ua/files/Magna_Charta_Universitatum.pdf.

³ European Principles for the Enhancement of Learning and Teaching.

⁴ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

⁵ Там само. Ст. 16.

⁶ European Principles for the Enhancement of Learning and Teaching.

оцінки університетів — індекс якості науково-педагогічного потенціалу, індекс якості навчання, індекс міжнародного визнання — вказують на те, що рейтинг університету залежить від результатів діяльності НПП. «Чим вищий рейтинг ЗВО, тим більше використовуються результати рейтингування для зовнішніх цілей», наголошують D. Dobija, A. M. Górska, G. Grossi, W. Strzelczyk⁷.

Важливо також те, що рейтинг НПП є індикатором функціонування внутрішньої системи якості вищої освіти^{8; 9; 10}.

У світлі зазначеного оцінювання діяльності НПП є стратегічним завданням вітчизняних університетів, виконання якого має спиратись на кращі практики оцінювання діяльності НПП. Це стане продуктивним бенчмаркінгом удосконалення вітчизняної практики оцінювання діяльності НПП і буде сприяти внутрішньому забезпеченню якості вищої освіти.

ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НПП ЯК ПОЛІФУНКЦІОНАЛЬНА ПРОЦЕДУРА, ЇЇ НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Оцінювання — багатоаспектна за призначенням і видами процедура, що: діагностує можливість кар'єрного росту НПП¹¹, є підставою для встановлення нового рівня оплати^{12; 13}, виступає індикатором для підвищення кваліфікації, інформує про те, які навчальні дисципліни і яких викладачів здобувачі вищої освіти сприймають і цінують за досконале викладання^{14; 15}.

⁷ Dobija D., Górska A.M., Grossi G., Strzelczyk W. Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2019. Vol. 32. № 3. P. 750–781. DOI : <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106>.

⁸ Мороз С. А., Домбровська С. М., Мороз В. М. Рейтинг науково-педагогічних працівників, як складова системи державного управління якістю вищої освіти. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2017. Вип. 2. С. 294–309. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2017_2_39.

⁹ Пшенична Л. В. Рейтинг викладача як індикатор якості освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. № 1 (1). С. 368–378.

¹⁰ Yaroshenko O. G. Evaluation of teaching activity as a component of internal quality assurance in higher education. *Свиридовские чтения – 2021 : тезисы докладов 9-й междунар. конф. по химии и химическому образованию* (Минск, Беларусь, 13–14 апреля 2021 г.). Научное электронное издание. Минск : БГУ, 2021. 139 с. С. 138. URL: http://conf.bsu.by/data/sviridov_readings_en/doc/Тезисы_Свиридовские_чтения-2021.pdf.

¹¹ Чорнойван Г. Теоретичні основи і технології кар'єрного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті інтеграції викладацької і дослідницької діяльності. *Теоретичні основи і технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки : монографія / О. Г. Ярошенко, О. В. Жабенко, Ю. А. Скиба, Н. О. Дівінська, І. Ю. Регейло, Г. П. Чорнойван; 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.

¹² Грищенко І. М. Оцінювання ефективності діяльності науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу. *Trends and mechanisms providing economic security of European education under the conditions of globalization : collective scientific monograph / under the editing I. M. Gryshchenko, I. O. Tarasenko, A. O. Kasych, M. I. Skrypyuk*. Agharta Science Publishing House, Szczecin, Poland, 2018. P. 250–264.

¹³ Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 1 (51). С. 223–229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2018_1_38.

¹⁴ Галецька І., Гунько О. Уявлення про ідеального викладача в студентів з різною мотивацією до навчання. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 12–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlups_2017_1_4.

¹⁵ Гапон Н., Дубняк М. Викладач очима студентів. *Вісник Львівського університету. Серія педагогічна*. 2009. Вип. 25. Ч. 1. С. 106–113.

На підставі аналізу вітчизняного й зарубіжного досвіду нами укладений перелік етапів, що характеризують процедуру оцінювання діяльності НПП (рис. 1).

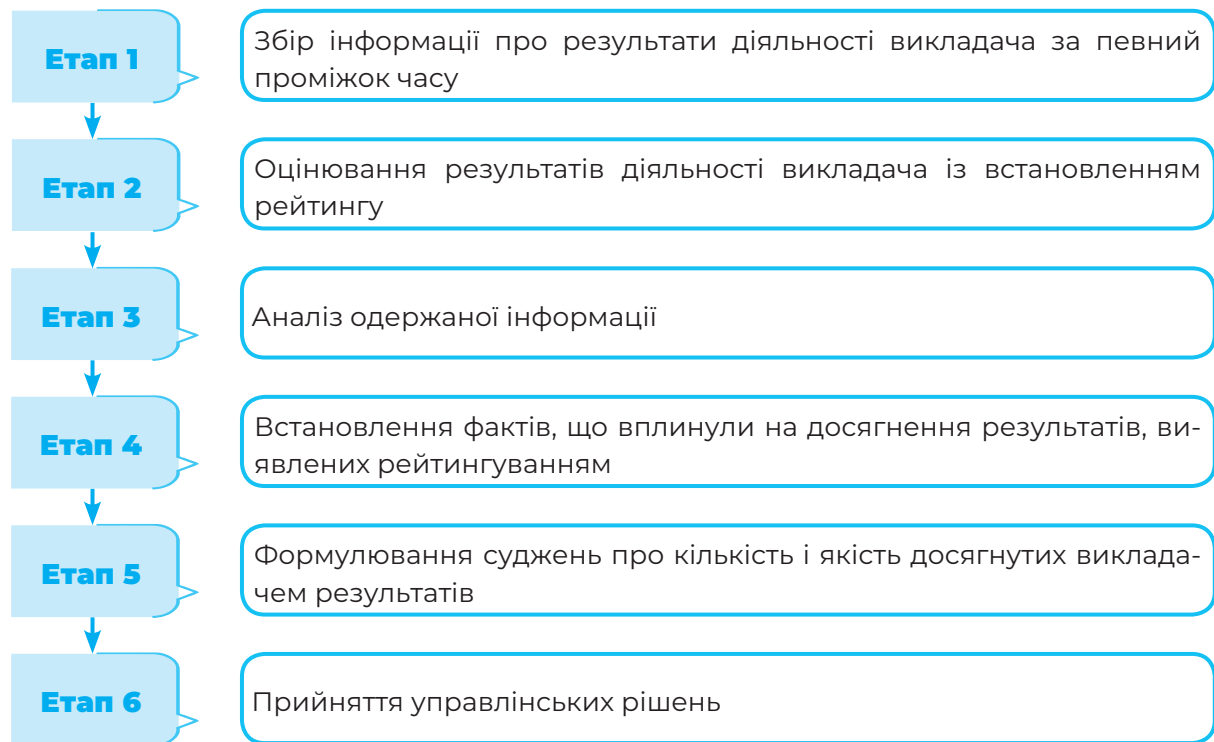


Рис. 1. Етапи рейтингового оцінювання діяльності викладача на інституційному рівні¹⁶

У процесі аналізу вітчизняних і зарубіжних практик оцінювання професійної діяльності НПП виявлено існування таких рейтингів: індивідуальний, студентський, експертний, адміністративний. Вітчизняні університети, користуючись наданою їм автономією, обирають здебільшого перші два види й самостійно розробляють нормативні документи. Найбільш поширеними є Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників^{17; 18} та ін., Порядок визначення рейтингів НПП¹⁹.

Ці документи містять загальні положення, вихідні дані й методики розрахунків рейтингів НПП, кафедр, факультетів, критерії та показники рейтингового оцінювання НПП. Існують й інші документи, наприклад, положення про опитування

¹⁶ Ярошенко О. Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників: вітчизняний досвід і вектори розвитку в умовах автономії університетів. Університет і лідерство. 2021. № 1 (11). С. 132–143. DOI : <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2021-11-1-132-143>.

¹⁷ Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників та структурних підрозділів національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. URL: https://monitoring.npu.edu.ua/images/Polozhennya_pro_reytingove_otsinyuvannya.pdf.

¹⁸ Положення про рейтингове оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара. URL: http://www.dnu.dp.ua/view/zagalni_polozhennya.

¹⁹ Порядок визначення рейтингів науково-педагогічних працівників Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, введено в дію наказом ректора від 10.07.2018 № 0501-1/341. 5 с. URL: <https://univer.kharkov.ua/docs/work/polozhennya-reiting-pracivnykiv.pdf>.

здобувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників²⁰, норми бального оцінювання рейтингування науково-педагогічних працівників²¹.

Такі документи ЗВО масово розробляються та використовуються у XXI ст. Незважаючи на відносно короткий часовий хронотоп, зміст цих документів зазнав суттєвої еволюції. У вітчизняних університетах звичними стали такі критерії, як публікаційна активність у виданнях, включених до наукометричних БД Scopus і WoS, рецензування монографій, статей, що входять до цих БД, розроблення стартап-проектів, h-індекс у Scopus, h-індекс у Google Scholar, підготовка контенту для дистанційного навчання, студентська думка про якість освітньої діяльності викладача, дотримання академічної доброчесності. Удосконалилась і сама процедура первинного одержання інформації від НПП — на зміну паперовим рейтинговим листкам прийшли електронні засоби. Наприклад, у Національному технічному університеті «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» для надання викладачами інформації про результати професійної діяльності в Електронному кампусі існує модуль для заповнення індивідуального рейтингу викладача²².

На нашу думку, позитивним є те, що заклади масово відмовляються від нарахування балів за виконання посадових обов'язків і щорічного нарахування балів за науковий ступінь і вчене звання, незважаючи на рік їхнього присудження, від зняття штрафних балів.

ДОСВІД ОЦІНЮВАННЯ ДОСКОНАЛОСТІ ВИКЛАДАННЯ

Професіоналізм НПП і досконалість викладання перебувають у взаємозв'язку і залежать від багатьох чинників, у тому числі й від бездоганного володіння викладачем сучасними технологіями навчання та авторського методичного супроводу до кожної з дисциплін. Тому цілком закономірно, що *«науковий потенціал і методичний професіоналізм професорсько-викладацького складу завжди сприймалися у суспільстві як репутація, що гарантує якість освіти в університеті»*²³.

Перевірка якості викладання потребує живого споглядання за проведенням НПП занять (один із варіантів — перегляд відеозаписів), аналізу змісту створеного ним навчально-методичного забезпечення. У цій частині оцінювання діяльності НПП ми виявили відмінності між вітчизняними та зарубіжними практиками. Жоден із проаналізованих нами нормативних документів вітчизняних ЗВО не містив показників оцінювання експертами якості проведення занять і розроб-

²⁰ Положення про опитування здобувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: <http://senate.univ.kiev.ua/?p=1469>.

²¹ Норми бального оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників за результатами 2019–2020 навчального року, затверджені 18.03.2020 / НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 10 с. URL: <https://osvita.kpi.ua/node/45>.

²² Електронний кампус НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». URL: <https://ecampus.kpi.ua>.

²³ Григораш О. В. Современные технологии оценки эффективности работы кафедры технического вуза: монография. Чебоксары: ИД «Среда», 2018. 216 с.

леного викладачем навчально-методичного супроводу. Але це не означає, що у вітчизняних ЗВО оцінку якості проведення занять викладачами не здійснюють. Це покладено на студентів із тих міркувань, що в них є можливість вести спостереження за діяльністю викладача на занятті. Як правило, після завершення вивчення дисципліни проводиться онлайн-опитування студентів за розробленими відділами забезпечення якості освіти анкетами. Більшість вітчизняних ЗВО середній бал студентського оцінювання додають до основного рейтингового показника викладача. Але це невелика кількість балів порівняно з іншими балами, наприклад за публікацію у виданнях, що індексуються в БД Scopus і WoS, тому на загальний рейтинг вони суттєво не впливають.

Спільне та відмінності в оцінюванні діяльності викладачів лідируючих у світових рейтингах Стенфордського²⁴, Оксфордського²⁵, Кембріджського²⁶, Гарвардського²⁷ університетів, Масачусетського технологічного інституту²⁸ були розкриті нами в аналітичних матеріалах «Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії»²⁹.

СТУДЕНТСЬКІ РЕЙТИНГИ ДІЯЛЬНОСТІ НПП

На відміну від вітчизняних ЗВО, в університетах Європи та США анкетування студентів із метою оцінювання як освітніх програм, так і викладацької діяльності НПП є найпоширенішим видом оцінювання й використовується десятиліттями. Вважається, що таке оцінювання дозволяє більшою мірою враховувати потреби студентів в одержанні високоякісної освіти, воно зорієнтоване на потреби споживачів освітніх послуг. Хоча стосовно його ефективності на сторінках наукових видань не перестають точитися дискусії.

За кордоном широкої популярності набувають інтернаціональні електронні засоби рейтингування студентами викладачів та закладів вищої освіти. Зокрема функціонує і здобув популярність онлайн-ресурс RateMyProfessors³⁰, що має потужну базу даних. Це англomовний оглядовий сайт, створений для рейтингування студентами діяльності викладачів закладів вищої освіти в США, Канаді й Великій Британії. Сайт функціонує з 1999, натеper налічує понад 19 млн рейтингів

²⁴ Human resources group / Stanford Medicine. URL: <http://med.stanford.edu/hrg/Performance.html>.

²⁵ People and Organisational Development / University of Oxford. URL: <https://pod.admin.ox.ac.uk/pdr>.

²⁶ Human resources / University of Cambridge. URL: <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/>.

²⁷ Spring 2019 Cross-Registration Harvard Chan Student Evaluation Feedback / Harvard University. URL: <https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2096/2019/06/Cross-Reg-Spring-2019-FINAL-6-26.pdf>.

²⁸ Human resources / Massachusetts Institute of Technology. URL: <https://hr.mit.edu/performance/reviews/forms>.

²⁹ 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 (аналітичні матеріали) (I частина) / авт. кол.: О. Жабенко, В. Муромець, І. Регейло, Ю. Скиба, Г. Чорнойван, О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ : ІВО НАПН України, 2020. С. 57–72. 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.

³⁰ RateMyProfessors. URL: <http://www.ratemyprofessors.com>.

1,7 млн викладачів та понад 7500 ЗВО³¹. Студенти цих країн також можуть надавати коментарі та виставляти рейтинги ЗВО на такому ж сайті закладу, у якому вони навчаються.

Процедура рейтингування полягає в анонімному виставленні рейтингу в балах за:

- загальну якість роботи викладача — оцінюється як висока (від 3,5 до 5), середня (від 2,5 до 3,4) та низька (від 1 до 2,4);
- рівень складності (заснований на вимогливості викладача) (легко — 1, складно — 5);
- рівень зацікавленості (чи обрали б студенти курс із цим викладачем повторно);
- використання посібників (чи використовував викладач створене ним навчально-методичне забезпечення)³².

Іншим, не менш популярним сайт є сайт RateMyTeachers³³. На ньому студенти здійснюють рейтингове оцінювання НПП таких країн, як США, Канада, Великобританія, Північна Ірландія, Австралія та Нова Зеландія. Критерії оцінювання охоплюють складність/простоту взаємодії, готовність допомогти, рівень знань і зрозумілість пояснення. Ці аспекти діяльності теж оцінюються в балах від 1 до 5.

Рейтингування на цих сайтах загальної якості діяльності НПП дозволяє зрозуміти якість викладання дисципліни і наскільки викладач готовий прийти на допомогу студентів під час занять і в позааудиторний час. Іншими критеріями є доступність викладача після занять та в час, виділений для консультацій (office hours), а також його спілкування, готовність прийти на допомогу, зрозуміле пояснення навчального матеріалу. Н. Hornstein радить: *«Приділяйте пильну увагу коментарям студентів, але розумійте їх рівень і обмеженість. Студенти є авторитетом в отриманому досвіді на занятті, але, як правило, не в змозі оцінити педагогіку загалом»*³⁴.

Загальними індикаторами студентського рейтингу є: персональні характеристики викладача, володіння предметом навчання, взаємодія зі студентами, професіоналізм, стиль викладання, управління аудиторією. Кожний із цих індикаторів наділений кількома конкретними індикаторами. Оцінка здійснюється в балах із виведенням сумарного середнього показника по кожному індикатору, а потім — загального показника³⁵. Натепер країни ЄС згідно з регламентом захисту персональних даних здійснюють перехід від оцінювання викладачів до оцінювання навчальних дисциплін.

³¹ RateMyProfessors. URL: <http://www.ratemyprofessors.com>.

³² Там само.

³³ RateMyTeachers. URL: <https://ratemyteachers.com>.

³⁴ Hornstein H. A. Student evaluations of teaching are an inadequate assessment tool for evaluating faculty performance. *Cogent Education*. 2017. Vol. 4. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2017.1304016>.

³⁵ Calaguas G. M. Teacher effectiveness scale in higher education; development and psychometric properties. *International Journal of Research Studies in Education*. 2013. Vol. 2. P. 1–18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5861/ijrse.2012.108>.

ЕКСПЕРТНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НПП

Дослідження показало, що європейським та американським ЗВО властиві експертні рейтинги. Вони стосуються проведення занять і створеного викладачем навчально-методичного забезпечення освітнього процесу.

L. Lohman акцентує увагу на трьох видах оцінювання діяльності НПП — студентському рейтингу, експертному рейтингу та оцінці стейкхолдерами праці викладачів і наголошує, що «оцінювання викладання може бути більш достовірним завдяки застосуванню студентського оцінювання та взаємного рецензування викладання»³⁶. Також автор вказує, що «цілеспрямований збір інформації з різних груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і повний аналіз роботи є надійними рейтинговими інструментами»³⁷.

Експертами можуть бути: колега з кафедри, викладач будь-якої кафедри й дисципліни з великим досвідом викладання й високими досягненнями в ньому, група з кількох колег. Експерти відвідують лекції, семінари викладача, вивчають відеозаписи таких занять і складають комплексний експертний висновок. Його зміст, як правило, відображає:

- справедливість виставлення оцінок;
- етичну складову комунікації зі студентами;
- стиль викладання матеріалу;
- інноваційні і креативні способи викладання;
- наукове керівництво студентами;
- участь у заходах із розвитку факультету, знання методик навчання;
- показники ефективності викладання³⁸.

Також здійснюється експертний аналіз навчальних матеріалів і посібників, створених викладачем у рамках курсу, який він викладає. У процесі дослідження встановлено, що експертні рейтинги мають більший ступінь вірогідності, ніж студентські.

На значенні для оцінювання викладача спостережень за його діяльністю акцентує увагу Н. А. Hornstein: «Якщо хтось дійсно хоче зрозуміти, наскільки добре хтось викладає, необхідне спостереження. Щоб знати, що відбувається в аудиторії, необхідне спостереження. Для того, щоб визначити якість матеріалів, необхідне спостереження. Понад усе, якщо існує справжнє бажання побачити поліпшення якості викладання, слід звернути увагу на саме викладання, а не на середнє значення оцінки студентів, яке в кращому разі має неоднозначний і непрозорий зв'язок із реальною якістю викладання»³⁹.

³⁶ 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>.

³⁷ Lohman L. Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. *Studies in Educational Evaluation*. 2021. Vol. 70. P. 1–11.

³⁸ Berk R. A. Survey of 12 Strategies to Measure Teaching Effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 2005. Vol. 17. № 1. P. 48–62. URL: <https://www.isetl.org/ijtlhe/pdf/IJTLHE8.pdf>.

³⁹ Hornstein H. A. Student evaluations of teaching are an inadequate assessment tool for evaluating faculty performance. *Cogent Education*. 2017. Vol. 4. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2017.1304016>.

Під час експертного оцінювання діяльності НПП у США практикують, окрім відвідування занять, переглядів та аналізу їх відеозаписів, вивчення матеріалів особистого портфоліо НПП, ознайомлення з нагородами та відзнаками⁴⁰.

Ще одним видом експертного оцінювання діяльності НПП у зарубіжних університетах є зовнішнє оцінювання якості викладання (зовнішній аудит).

ПРИКЛАДИ НА ПІДТВЕРДЖЕННЯ НЕОДНОСТАЙНОСТІ ДУМОК ПРО ВИДИ Й ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НПП

Зарубіжні автори наукових публікацій про оцінювання діяльності НПП більш критичні у своїх судженнях про різні його аспекти, ніж вітчизняні. У наукових колах досить жваво обговорюється студентський рейтинг діяльності НПП. Дослідники M. S. Medina, W. Th. Smith, S. Kolluru, E. A. Sheaffer, M. DiVall пропонують для посилення об'єктивності студентських рейтингів включати принаймні одне запитання з письмовою формою відповіді, щоб упевнитися, що студенти розуміють, про що в них запитують⁴¹.

Ці та інші дослідники однастайні в думці, що не слід прирівнювати показники задоволення студентів навчанням до рівня якості викладання дисципліни. У студентському оцінюванні може спрацювати суб'єктивний фактор і тоді вимогливий викладач отримає оцінку нижчу, ніж поблажливий. Для з'ясування думки вітчизняних ППП про студентські рейтинги ми провели анкетування 209 НПП із 41 ЗВО. Їм було запропоновано відповісти на запитання анкети «Наскільки об'єктивно, на вашу думку, студенти оцінюють діяльність викладачів?».

Відповіді викладачів розподілились таким чином. Об'єктивним вважають студентське оцінювання 14,4 % респондентів, близьким до об'єктивного — 62,2 % близьким до необ'єктивного — 22 % і лише 1,4 % вважають його необ'єктивним. Як бачимо, до результатів студентського оцінювання більшість вітчизняних НПП ставляться з довірою. На підставі високого відсотку довіри вітчизняних НПП до студентського оцінювання робимо висновок про доцільність студентських рейтингів, але без гіперболізації їх результатів.

D. Argento, D. Dobija, G. Grossi⁴², опрацювавши 5 оглядових статей про функціонування системи аудиту академічної продукції в університетах Великої Британії, Австралії, Фінляндії, Російської Федерації, Італії, Польщі, Австрії, США, Нової Зеландії, прийшли до висновку, що, незважаючи на розвинене оцінювання якості викладання НПП у зарубіжних ЗВО, його також не можна вважати досконалим.

⁴⁰ Berk R. A. Survey of 12 Strategies to Measure Teaching Effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. 2005. Vol. 17. № 1. P 48–62. URL: <https://www.isetl.org/ijtlhe/pdf/IJTLHE8.pdf>.

⁴¹ Medina M. S., Smith W. Th., Kolluru S., Sheaffer E. A., DiVall M. A review of strategies for designing, administering, and using student ratings of instruction. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 2019. № 83 (5). P. 753–764. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6630867>.

⁴² Argento D., Dobija G., Grossi G. The disillusion of calculative practices in academia. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 2020. Vol. 17. № 1. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/ORAM-12-2019-0130>.

До недоліків автори зараховують те, що кількісні показники не здатні виміряти якість роботи належним чином. І як приклад наводять вимірювання культивування талантів і розповсюдження культурних цінностей, соціальний, емоційний і культурний розвиток студентів. Також точаться дискусії про аудит публікацій у виданнях, що індексуються у БД Scopus і WoS.

Висловлюється думка, що такі видання мають велике значення для дослідницьких університетів, а в університетах, зорієнтованих більшою мірою на викладання, отримання високих показників за цим критерієм спричиняє перевантаження НПП й відбирає час, призначений на підготовку до високоякісного викладання⁴³. Цю думку підтримують G. Agyemang і J Broadbent: «Полювання на публікації та гранти загрожує професійному статусу науковців»⁴⁴.

C. Teelken зауважує, що у Великій Британії оцінювання продуктивності наукової роботи (Research Assessment Exercise) вже 10 років тому визнавалось НПП «недалекоглядним через однобокий підхід у здійсненні кількісних підрахунків, адже публікаційна активність не повинна зводитися лише до журнальних статей, що можуть мати невелику кількість переглядів. Необхідно враховувати публікаційну активність на вебсторінках, у виданні підручників, написанні управлінських звітів тощо»⁴⁵.

Незважаючи на загальний позитивний результат застосування експертного оцінювання діяльності НПП, воно теж наражається на критику, спричинену впливом людського фактору. Так, L. Field повідомляє про «виокремлення дослідниками шістьох типів ставлення інтерв'юєрів (деканів, голів структурних підрозділів чи старших колег) до науково-педагогічного персоналу під час щорічного оцінювання ефективності їх роботи: доброзичливий, поблажливий, мотивуючий, упереджений, відчужений, ворожий»⁴⁶.

ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НПП НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ (ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ КАЗАХСТАН)

У Республіці Казахстан оцінювання діяльності НПП здійснюється не лише на інституційному, але й на загальнодержавному рівні. У країні діють Правила присудження звання «Найкращий викладач вузу»⁴⁷. За правилами проводиться два

⁴³ Bornmann L. The problem of citation impact assessments for recent publication years in institutional evaluations. *Journal of Informetrics*. 2013. Vol. 7 (3). P. 722–729. DOI : <http://dx.doi.org/10.1016/j.joi.2013.05.002>.

⁴⁴ 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. № 7. P. 1018–1046. DOI : <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>.

⁴⁵ Teelkeni C. Compliance or Pragmatism: How do Academics Deal with Managerialism in Higher Education? A Comparative Study in Three Countries. *Studies in Higher Education*. 2012. № 37 (3). P. 271–290. DOI : <https://doi.org/10.1080/03075079.2010.511171>.

⁴⁶ Field L. Appraising academic appraisal in the new public management university. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2015. Vol. 35. № 2. P. 172–189. DOI : <https://doi.org/10.1080/1360080X.2014.991534>.

⁴⁷ 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. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010506>.

етапи щорічного конкурсу претендентів на це звання. Перший етап конкурсу проходить у ЗВО, а його переможців делегують до участі в республіканському етапі конкурсу. Так, «у 2020 році в конкурсі на республіканському етапі взяли участь 623 претенденти із 73 вищих навчальних закладів республіки», а його переможцями стали 150 викладачів⁴⁸.

Конкурсом передбачено «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»⁴⁹.

Серед показників оцінювання діяльності викладача наявні актуальні для сьогодення вищої освіти показники, як-от: розробка й публікація електронних навчальних ресурсів, наукове стажування за кордоном за профілем тривалістю не менш ніж 1 місяць, сертифікат про успішне проходження навчання по курсу на базі платформи масових відкритих онлайн-курсів іноземною мовою та ін.

Умови конкурсу свідчать про високі вимоги до публікаційної активності НПП⁵⁰. Якість викладання теж береться до уваги. Однак її показником є лише середній бал незалежного анкетування здобувачів вищої освіти «Викладач очима студентів».

Як показав зіставний аналіз, основні мета й завдання розглянутого конкурсу близькі до щорічного рейтингового оцінювання НПП у ЗВО України. А відмінність полягає в добровільності участі і престижності перемоги в республіканському етапі конкурсу.

ПРИКЛАДИ НА ПІДТВЕРДЖЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НПП У ВІТЧИЗНЯНИХ ЗВО

Конкурси національного рівня в Україні не практикують.

У Київському університеті імені Бориса Грінченка досягнення НПП визначають за результатами Конкурсу на здобуття премії імені Бориса Грінченка⁵¹. Основними цілями Конкурсу є: «активізація науково-дослідної, навчально-методичної та творчої діяльності працівників Університету; сприяння розвитку актуальних напрямів наукових досліджень у галузях природничих, технічних та гуманітарних наук; створення підручників інноваційного характеру; підтримка творчих проєктів; стимулювання працівників Університету до професійного зростан-

⁴⁸ Победитель конкурса «Лучший преподаватель вуза – 2020». URL: https://www.amu.kz/infocenter/news.php?ELEMENT_ID=44375.

⁴⁹ Об утверждении Правил присвоения звания «Лучший преподаватель вуза». URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010506>.

⁵⁰ Там само.

⁵¹ Положення про щорічний Конкурс на здобуття премії імені Бориса Грінченка, затверджене наказом університету від 18.12.2015 № 598. 6 с. URL: <https://kubg.edu.ua/informatsiya/naukovtsyam/konkurs-na-zdobuttia-premii-imeni-borysa-hrinchenka/1900-konkurs-na-zdobuttia-premii-imeni-borysa-hrinchenka.html>.

ня»⁵². У цьому оцінюванні градація номінантів проводиться за видом створених продуктів у трьох номінаціях, кожна з яких, вочевидь, відрізняється науковою продукцією і способами її творення, але це не взято до уваги. У Житомирському державному університеті імені Івана Франка на це зважають⁵³. Оцінювання здійснюють з історико-філософського, психолого-педагогічного, літературно-лінгвістичного, природничо-математичного напрямів діяльності НПП. Окрім цього, досвідчені й молоді науковці змагаються й оцінюються окремо. На нашу думку, такий підхід посилює об'єктивність оцінювання.

Дослідження підтвердило, що досвід оцінювання діяльності НПП в топових ЗВО вартий вивчення й поширення. Підтвердимо це прикладом Сумського державного університету, який посідає високі місця в різних рейтингах, а в рейтингу ЗВО «ТОП-200 Україна 2021» він на 5-ому місці. Свою оцінювальну політику університет вибудовує різновекторно, при цьому простежуються ключові пріоритети, суголосні з цілеспрямованим поступом університету до високих вітчизняних і світових рейтингів. Задля цього розроблено й функціонує декілька положень. Положення про стимулювання роботи з підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів у СумДУ *«спрямоване на стимулювання ефективності роботи аспірантури та докторантури університету, ... та регламентує розмір матеріального заохочення праці осіб, які захистили дисертаційні роботи, та їх наукових консультантів і керівників»*⁵⁴.

Положення про конкурс «Кращі науково-педагогічні працівники СумДУ» регламентує оцінювання якості навчальної, методичної, наукової, організаційної та інших видів діяльності науково-педагогічних працівників СумДУ⁵⁵. Одним із основних завдань цього конкурсу є *«оцінювання ключових компетентностей науково-педагогічних працівників, розвиток яких є найбільш важливим для досягнення стратегічних цілей СумДУ»*⁵⁶. Відтак в переліку показників професійної діяльності НПП є *«наявність наукових публікацій у періодичних виданнях, які на час публікації було включено до БД Scopus та/або WoS, у т. ч. за афіліацією СумДУ»*.

Показник «Керівництво школярами, які зайняли призові місця III–IV етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів, II–III етапу Всеукраїнських конкурсів-захистів науково-дослідницьких робіт учнів — членів На-

⁵² Положення про щорічний Конкурс на здобуття премії імені Бориса Грінченка, затверджене наказом університету від 18.12.2015 № 598. 6 с. URL: <https://kubg.edu.ua/informatsiya/naukovtsyam/konkurs-na-zdobuttia-premii-imeni-borysa-hrinchenka/1900-konkurs-na-zdobuttia-premii-imeni-borysa-hrinchenka.html>.

⁵³ Положення про щорічне рейтингове оцінювання наукової діяльності науково-педагогічних, педагогічних працівників Житомирського державного університету імені Івана Франка «Науковець року», введено в дію наказом ректора від 26.06.2019 № 56. 15 с. URL: https://zu.edu.ua/offic/naukovec_roku.pdf.

⁵⁴ Положення про стимулювання роботи із підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів у СумДУ, введено в дію наказом ректора від 05.06.2015 № 0528-І. 4 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=ec920f6c-fed9-e411-ab12-001a4be6d04a&kind=1>.

⁵⁵ Конкурс «Кращі науково-педагогічні працівники СумДУ» / ННІ бізнесу, економіки та менеджменту СумДУ. URL: <https://biem.sumdu.edu.ua/konkurs-krashchi-naukovo-pedahohichni-pratsivnyky-sumdu>.

⁵⁶ Там само.

ціонального центру «Мала академія наук України»⁵⁷. Дискусійним видається показник «Організаційна робота у закладах освіти на керівних посадах»⁵⁸. Ще одне оцінювання в СумДУ проводять студенти, воно має назву «Кращий викладач очима студентів»⁵⁹ і свідчить про втілення принципів студентоцентрованого навчання, *«захист базових інтересів студентства на чесне отримання якісної освіти»*⁶⁰. За результатами опитування здобувачів вищої освіти здійснюється ранжування професорсько-викладацького складу університету залежно від отриманих результатів з їх градацією за рівнями: високий, вище за середній, середній, низький, критичний⁶¹.

Опитування регламентовано «Положенням про організацію оцінювання здобувачами вищої освіти якості освітньої діяльності при вивченні навчальних дисциплін»⁶². Одне з питань цього опитування стосується академічної доброчесності викладачів: *«Вам довелося дати хабар (грошову винагороду, подарунок, послугу) викладачу?»*⁶³.

У СумДУ практикують поширення досвіду топової групи викладачів через систему підвищення кваліфікації, сприяння позачерговому підвищенню кваліфікації викладачів с низькими результати опитування. Як бачимо, у вітчизняній практиці оцінювання діяльності НПП є як передові ідеї та приклади їх втілення, так і простір для модернізації процедури й методик оцінювання.

⁵⁷ Конкурс «Кращі науково-педагогічні працівники СумДУ» / ННІ бізнесу, економіки та менеджменту СумДУ. URL: <https://biem.sumdu.edu.ua/konkurs-krashchi-naukovo-pedahohichni-pratsivnyky-sumdu>.

⁵⁸ Там само.

⁵⁹ Про проведення конкурсу «Кращий викладач очима студента»: наказ Сумського державного університету від 20.11.2018 № 0520-VI. 2 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=4692ec7c-34f9-e811-aea8-001a4be6d04a&kind=1>.

⁶⁰ Там само.

⁶¹ Там само.

⁶² Положення про організацію оцінювання здобувачами вищої освіти якості освітньої діяльності при вивченні навчальних дисциплін у Сумському державному університеті, введено в дію наказом в.о. ректора 04.01.2021 № 0003-I. 12 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/index.php?task=getfile&tmpl=component&id=7c7de133-99aa-e711-8a45-001a4be6d04a&kind=1>.

⁶³ Там само.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

На тепер найбільш поширеним видом оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників вітчизняних ЗВО є щорічний індивідуальний рейтинг. В умовах інституційної автономії ЗВО проводять рейтингове оцінювання викладацької, наукової, методичної, організаційної діяльності, публікаційної активності викладачів тощо за відповідними положеннями, розробленими та затвердженими в закладі.

Зважаючи на студентоцентрований характер навчання, в оцінюванні НПП важливою є думка здобувачів вищої освіти про якість викладання навчальних дисциплін. Щоб її врахувати, вітчизняні й зарубіжні ЗВО практикують студентські рейтинги діяльності НПП. Зарубіжні ЗВО перевагу віддають не прямому, а опосередкованому студентському оцінюванню (через оцінювання викладання навчальних дисциплін).

Для вітчизняних ЗВО характерне змішане оцінювання (оцінюється викладач і якість викладання ним навчальної дисципліни). Інтернаціоналізація вищої освіти знаходить прояви в оцінюванні діяльності НПП здобувачами вищої освіти — функціонують сайти з оцінювання діяльності НПП студентами різних країн.

Єдності думки з приводу студентського оцінювання діяльності НПП у наукових колах не досягнуто. Цей вид оцінювання став предметом багатьох дискусій в Україні та за рубежом.

З'ясовано, що в різних країнах оцінювання діяльності НПП набуло різних масштабів: інституційного (Україна), національного (Республіка Казахстан), інтернаціонального (спільні сайти оцінювання НПП для студентів різних країн). Кращі зарубіжні практики свідчать, що крім поширених в Україні самооцінювання й студентського рейтингу, існує експертний

рейтинг, встановлений на підставі думки колег про якість викладання та створеного викладачем навчально-методичного забезпечення.

Попри позитивне значення, оцінювання НПП вітчизняних ЗВО недосконале. Його здійснює вузьке коло людей, воно не охоплюється весь спектр професійної діяльності викладача. Тому вітчизняним ЗВО слід працювати над модернізацією показників і процедури рейтингового оцінювання діяльності НПП задля того, щоб нарощувати прогностичну й мотиваційну функції оцінювання, відстежувати результати діяльності викладачів у динаміці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Великахартіяуніверситетів(MagnaChartaUniversitatum), 2 с. URL: http://www.edupolicy.org.ua/files/Magna_Charta_Universitatum.pdf.

Галецька І., Гунько О. Уявлення про ідеального викладача в студентів з різною мотивацією до навчання. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 12–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlups_2017_1_4.

Гапон Н., Дубняк М. Викладач очима студентів. *Вісник Львівського університету. Серія педагогічна*. 2009. Вип. 25. Ч. 1. С. 106–113.

Григораш О. В. Современные технологии оценки эффективности работы кафедры технического вуза: монография. Чебоксары: ИД «Среда», 2018. 216 с.

Грищенко І. М. Оцінювання ефективності діяльності науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу. *Trends and mechanisms providing economic security of European education under the conditions of globalization : collective scientific monograph / under the editing I. M. Gryshchenko, I. O. Tarasenko, A. O. Kasych, M. I. Skrypnyk*. Agharta Science Publishing House, Szczecin, Poland, 2018. P. 250–264.

Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2018. Вип. 1 (51). С. 223–229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2018_1_38.

Електронний кампус НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». URL: <https://ecampus.kpi.ua>.

Конкурс «Кращі науково-педагогічні працівники СумДУ» / ННІ бізнесу, економіки та менеджменту СумДУ. URL: <https://biem.sumdu.edu.ua/konkurs-krashchi-naukovo-pedahohichni-pratsivnyky-sumdu>.

Мороз С. А, Домбровська С. М., Мороз В. М. Рейтинг науково-педагогічних працівників, як складова системи державного управління якістю вищої освіти. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2017. Вип. 2. С. 294–309. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2017_2_39.

Норми бального оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників за результатами 2019–2020 навчального року, затверджені 18.03.2020 / НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». URL: https://osvita.kpi.ua/sites/default/files/downloads/Норми_бального_оцінювання_Рейтинг_НПП_2020-1.pdf.

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. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010506>.

Победитель конкурса «Лучший преподаватель вуза — 2020». URL: https://www.amu.kz/infocenter/news.php?ELEMENT_ID=44375.

Положення про опитування здобувачів освіти і науково-педагогічних працівників Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: <http://senate.univ.kiev.ua/?p=1469>.

Положення про організацію оцінювання здобувачами вищої освіти якості освітньої діяльності при вивченні навчальних дисциплін у Сумському державному університеті, введено в дію наказом в. о. ректора 04.01.2021 № 0003-І. 12 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/index.php?task=getfile&tmpl=component&id=7c7de133-99aa-e711-8a45-001a4be6d04a&kind=1>.

Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників та структурних підрозділів Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова URL: https://monitoring.npu.edu.ua/images/Polozhennya_pro_reytingove_otsinyuvannya.pdf.

Положення про рейтингове оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара. URL: http://www.dnu.dp.ua/view/zagalni_polozhennya.

Положення про стимулювання роботи із підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів у СумДУ, введено в дію наказом ректора від 05.06.2015 № 0528-І. 4 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=ec920f6c-fed9-e411-ab12-001a4be6d04a&kind=1>.

Положення про щорічне рейтингове оцінювання наукової діяльності науково-педагогічних, педагогічних працівників Житомирського державного університету імені Івана Франка «Науковець року», введено в дію наказом ректора від 26.06.2019 № 56. 15 с. URL: https://zu.edu.ua/offic/naukovec_roku.pdf.

Положення про щорічний Конкурс на здобуття премії імені Бориса Грінченка, затверджене наказом університету від 18.12.2015 № 598. 6 с. URL: <https://kubg.edu.ua/informatsiya/naukovtsyam/konkurs-na-zdobuttia-premii-imeni-borysa-hrinchenka/1900-konkurs-na-zdobuttia-premii-imeni-borysa-hrinchenka.html>.

Порядок визначення рейтингів науково-педагогічних працівників Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, введено в дію наказом ректора від 10.07.2018 № 0501-1/341. 5 с. URL: <https://univer.kharkov.ua/docs/work/polozhennya-reiting-pracivnykiv.pdf>.

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

Про проведення конкурсу «Кращий викладач очима студента»: наказ Сумського державного університету від 20.11.2018 № 0520-VI. 2 с. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=4692ec7c-34f9-e811-aea8-001a4be6d04a&kind=1>.

Пшенична Л. В. Рейтинг викладача як індикатор якості освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. № 1 (1). С. 368–378.

Чорнойван Г. Теоретичні основи і технології кар'єрного розвитку науково-педагогічних працівників у контексті інтеграції викладацької і дослідницької діяльності. *Теоретичні основи і технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки* : монографія / О. Г. Ярошенко, О. В. Жабенко, Ю. А. Скиба, Н. О. Дівінська, І. Ю. Регейло, Г. П. Чорнойван; 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.

Ярошенко О. Оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників: вітчизняний досвід і вектори розвитку в умовах автономії університетів. *Університет і лідерство*. 2021. № 1 (11). С. 132–143. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2021-11-1-132-143>.

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 (аналітичні матеріали) (I частина) / авт. кол.: О. Жабенко, В. Муромець, І. Регейло, Ю. Скиба, Г. Чорнойван, О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2020. С. 57–72. 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.

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. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>.

Argento D. Dobija D., Grossi G. The disillusion of calculative practices in academia. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 2020. Vol. 17. Nº 1. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-12-2019-0130>.

Berk R. 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: <https://www.isetl.org/ijtlhe/pdf/IJTLHE8.pdf>.

Bornmann L. The problem of citation impact assessments for recent publication years in institutional evaluations. *Journal of Informetrics*. 2013. Vol. 7 (3). P. 722–729. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joi.2013.05.002>.

Calaguas G. M. Teacher effectiveness scale in higher education; development and psychometric properties. *International Journal of Research Studies in Education*. 2013, Vol. 2. P. 1–18. URL: <http://dx.doi.org/10.5861/ijrse.2012.108>.

Dobija D., Górska A. M., Grossi G., Strzelczyk W. Rational and symbolic uses of performance measurement: Experiences from Polish universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2019. Vol. 32. Nº 3. P. 750–781. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106>.

European Principles for the Enhancement of Learning and Teaching. URL: <https://eua.eu/component/attachments/attachments.html?task=attachment&id=2002>.

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. DOI: <https://doi.org/10.1080/1360080X.2014.991534>.

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

Human resources / Massachusetts Institute of Technology. URL: <https://hr.mit.edu/performance/reviews/forms>.

Human resources / University of Cambridge. URL: <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/>.

Human resources group / Stanford Medicine. URL: <http://med.stanford.edu/hrg/Performance.html>.

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>.

Medina M. S., Smith W. Th., Kolluru S., Sheaffer E. A., DiVall M. A review of strategies for designing, administering, and using student ratings of instruction. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 2019. № 83 (5). P. 753–764. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6630867/>.

People and Organisational Development / University of Oxford. URL: <https://pod.admin.ox.ac.uk/pdr>.

RateMyProfessors. URL: <https://www.ratemyprofessors.com/>.

RateMyTeachers. URL: <https://ratemyteachers.com>.

Spring 2019 Cross-Registration Harvard Chan Student Evaluation Feedback / Harvard University. URL: <https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2096/2019/06/Cross-Reg-Spring-2019-FINAL-6-26.pdf>.

Teelkeni C. Compliance or Pragmatism: How do Academics Deal with Managerialism in Higher Education? A Comparative Study in Three Countries. *Studies in Higher Education*. 2012. № 37 (3). P. 271–290. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2010.511171>.

Yaroshenko O.G. Evaluation of teaching activity as a component of internal quality assurance in higher education. *Свиридовские чтения — 2021: тезисы докладов 9-й междунар. конф. по химии и химическому образованию* (Минск, Беларусь, 13–14 апреля 2021 г.). Научное электронное издание. Минск: БГУ, 2021. 138 с. С. 138. URL: http://conf.bsu.by/data/sviridov_readings_en/doc/Тезисы_Свиридовские_чтения-2021.pdf.

СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ УНІВЕРСИТЕТІВ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР

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

У розділі здійснено аналіз вітчизняних та зарубіжних інституційних систем професійного розвитку науково-педагогічних працівників (далі — ІСПР НПП) закладів вищої освіти (далі — ЗВО), виявлено їх відповідність нормам законодавчих і нормативно-правових освітніх документів, окреслено тенденції і перспективи модернізації ІСПР НПП в українських університетах.

Порівняльний аналіз ІСПР НПП стосувався визначення цього процесу в нормативно-правових документах державного та інституційного рівнів, характеристики структури та функцій складових ІСПР НПП, опису моделей цих систем, порівняння функцій і видів діяльності, що здійснюються структурними підрозділами різних ЗВО щодо інституційного забезпечення професійного розвитку науково-педагогічних працівників (далі — ПР НПП) за основними його напрямками: організаційно-управлінським, освітнім, науковим, міжнародним, інформацій-

ним (інформаційний і інформаційно-комунікаційний супровід), фінансово-матеріальним (фінансове стимулювання та матеріально-технічне забезпечення).

Ключові слова:

професійний розвиток, науково-педагогічні працівники, законодавчі акти, нормативно-правові документи, інституційні системи професійного розвитку, структурні підрозділи, функції, інституційне забезпечення, підвищення кваліфікації, наукове стажування.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ АКТУАЛЬНІСТЬ

Актуальність дослідження ІСПР НПП зумовлена усвідомленням на загальнодержавному рівні цінності освітньо-наукового потенціалу університетів як рушія економічної й соціальної розбудови нашої держави та джерела розвитку людського капіталу. Серед вагомих здобутків України за часи незалежності відзначається традиційно висока освіченість громадян, що сприймається у світі як перевага України й засвідчує потужний потенціал людського розвитку в нашій державі¹. Досягнута така перевага завдяки високій якості професійної діяльності педагогічних і науково-педагогічних працівників, які готують кадри найвищої кваліфікації для всіх галузей господарства й вибудовують свою діяльність на засадах поєднання освіти, науки та інновацій. А це вимагає неперервного підвищення їхнього фахового рівня й розвитку педагогічної майстерності.

З огляду на те, що професійна підготовка й подальше професійне зростання педагогічних і науково-педагогічних працівників відбуваються в системі вищої та післядипломної освіти, правомірно стверджувати, що вихідними умовами нарощування людського потенціалу Української держави є професійний розвиток (далі — ПР) НПП та ефективна його реалізація в науковій і освітній діяльності вітчизняних ЗВО.

Посилення уваги до ПР НПП стало однією з основних тенденцій модернізації сучасної ВО. Водночас цьому процесу суттєво перешкоджає зниження престижу праці викладача вищої школи через велике навчальне навантаження НПП, що залишає обмаль часу на професійний розвиток; неконкурентоспроможність заробітної плати; застарілість або відсутність дослідницької, інформаційної й інших інфраструктур для самопідготовки викладачів (для викладання — «з лабораторії в аудиторію») та для навчання здобувачів («з аудиторії в лабораторію»), що унеможлиблює реалізацію базованого на дослідженнях навчання та ефективного використання науково-педагогічного потенціалу викладачів². Крім того, жорстка прив'язка штатного розпису ЗВО до кількості студентів створює для НПП ризики працевлаштування і спричинює їх міграцію, а відтак втрату кадрового потенціалу національної вищої школи.

¹ Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 02.06.2021 № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>.

² Луговий В. Вища освіта України: проблеми якості. *Освіта і суспільство*. 2020. № 10. С. 9.

З огляду на це проблеми ПР НПП привертають до себе дедалі більше уваги в сучасному суспільстві на законодавчому та нормативно-правовому, науковому, науково-методичному й науково-практичному рівнях. Ця тенденція розвивається в загальному річці розбудови ЄПВО, удосконалення викладання у вищій школі й зміцнення спроможності систем ВО підвищувати якість навчання здобувачів.

ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження інституційного аспекту ПР НПП з позицій системного підходу передбачає виявлення сутності, складу ІСПР НПП у ЗВО України та зарубіжних країн, визначення їх структурних елементів і встановлення їх відповідних функцій. Із цією метою нами було проаналізовано ІСПР НПП 9 ЗВО України та зарубіжних країн:

1. 6 вітчизняних, із них:

- 1 — класичний (Національний університет «Києво-Могилянська Академія» (далі — НаУКМА));
- 2 — технічні (Національний університет біоресурсів і природокористування (далі — НУБіП) і Національний авіаційний університет (далі — НАУ);
- 2 — медичні (Національний медичний університет ім. О. О. Богомольця (далі — НМУ ім. О. О. Богомольця), Національний фармацевтичний університет (далі — НфаУ, м. Харків));
- 1 — педагогічний (Національний педагогічний університет ім. М. П. Драгоманова (далі — НПУ ім. М. П. Драгоманова));

2. 3 зарубіжні, з них:

- 1 — класичний (Назарбаєв Університет / Nazarbaev Üniversitesi (далі — NU), м. Нур-Султан, Казахстан);
- 2 — педагогічні (Педагогічний університет ім. Комісії народної освіти в Кракові / Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie (далі — UP), Республіка Польща, і Педагогічний Університет Штирії / Pädagogische Hochschule Steiermark (далі — PHSt), м. Грац, Республіка Австрія).

Такий вибір ЗВО дозволив отримати більш різноманітну інформацію щодо ІСПР НПП у вітчизняних і зарубіжних університетах.

Матеріалом для аналізу слугували інформація із сайтів провідних вітчизняних і зарубіжних ЗВО, друковані та електронні наукові, науково-методичні, навчально-методичні, науково-інформаційні, дидактичні та інформаційні джерела.

Завдання науково-аналітичної роботи полягали у здійсненні аналізу нормативних, організаційно-розпорядчих та навчально-методичних документів, якими регламентується ПР НПП в університетах на державному та інституційному рівнях, а також структурно-функціонального аналізу ІСПР НПП університетів.

АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВЧИХ АКТІВ І НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ДОКУМЕНТІВ, ЯКИМИ РЕГЛАМЕНТУЄТЬСЯ ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УНІВЕРСИТЕТАХ УКРАЇНИ

Аналіз сучасного стану ПР НПП вимагав виявлення ступеня формалізації цього аспекту в законодавчих актах і нормативно-правових документах нашої держави. Із цією метою було здійснено аналіз змісту законів України «Про професійний розвиток працівників» (2019), «Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), «Про наукову й науково-технічну діяльність» (2016), Методичних рекомендації МОН України для професійного розвитку науково-педагогічних працівників (2020) та Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників (2019), що регламентують професійний розвиток цієї категорії освітян.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що ПР НПП відбувається в межах загальнодержавної політики, спрямованої на *«підвищення конкурентоспроможності працівників відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками»*³.

Основними принципами реалізації цього процесу є:

- доступність ПР працівникам;
- вільний вибір форм і методів забезпечення ПР працівників з урахуванням специфіки їх роботи;
- додержання інтересів роботодавця та працівника;
- безперервність процесу ПР працівників⁴.

Згідно з п. 2 Ст. 3 ЗУ «Про професійний розвиток працівників» безпосереднє управління у сфері ПР працівників здійснюють роботодавці шляхом організації їх професійного навчання та наступної атестації, які, по суті, є головними механізмами ПР працівників.

В освітньому законодавстві України поняття «професійний розвиток», попри активне використання, отримало визначення лише в ЗУ «Про освіту» в контексті освіти дорослих, як її складник⁵. Так, у Ст. 18 п. 10 цього закону безперервний ПР визначається як *«безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності»*⁶. Стосовно НПП дефініція поняття «ПР» надана в «Методичних рекомендаціях для професійного розвитку науково-педагогічних працівників»⁷.

³ Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. Ст. 2. п. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17>.

⁴ Там само. Ст. 2. п. 2.

⁵ Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Ст. 18, 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>.

⁶ Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Ст. 18, 59.

⁷ Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджені наказом МОН України від 30.10.2020 № 1341. 14 с. URL: http://puet.edu.ua/sites/default/files/1_9-611.pdf.

У цьому документі ПР НПП визначається як «безперервний процес набуття нових та вдосконалення раніше набутих професійних та загальних компетентностей, необхідних для професійної діяльності, що передбачає постійну самоосвіту та інші види і форми професійного зростання і може здійснюватися шляхом формальної та неформальної освіти, стажування, здійснення професійної діяльності тощо»⁸.

Така дефініція вдало уточнює зміст Ст. 59 п. 1 ЗУ «Про освіту», встановлюючи взаємозв'язок і взаємозалежність між ПР та підвищенням кваліфікації (далі — ПК) і визначаючи ПК як вид професійного зростання НПП нарівні зі здобуттям наступного ступеня ВО, спеціалізацією, стажуванням та/або самоосвітою, виконанням нових або більшої складності професійних обов'язків тощо, які дають змогу НПП «підтримувати належний або покращувати рівень професійної кваліфікації упродовж усього періоду його професійної діяльності»⁹.

ПР НПП має орієнтуватися на відповідний професійний стандарт (за наявності), конкретні посадові обов'язки та/або перспективи їх розширення й ураховувати особисті професійні інтереси НПП, набутий досвід і рівень виконання професійних (посадових) обов'язків¹⁰.

Згідно з українським освітнім законодавством, ПР НПП відбувається за сприяння закладів освіти, у яких вони працюють¹¹, є обов'язковим для них¹² і виступає необхідною умовою обрання НПП на посади за конкурсом¹³. Так, згідно із ЗУ «Про освіту» та «Про вищу освіту», НПП, з одного боку, зобов'язані постійно підвищувати свій професійний і загальнокультурний рівні, педагогічну майстерність, наукову кваліфікацію¹⁴, а з іншого, мають гарантоване право на підвищення свого професійного рівня, перепідготовку, ПК та стажування не рідше ніж один раз на п'ять років¹⁵. При цьому вони можуть вільно обирати:

1. **вид ПР:** ПК, навчання за освітньою програмою, стажування (науково-педагогічне, наукове), участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, семінарах-нарадах, семінарах-тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо¹⁶. Основними видами ПР НПП в українських ЗВО

⁸ Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджені наказом МОН України від 30.10.2020 № 1341. 14 с. URL: http://puet.edu.ua/sites/default/files/1_9-611.pdf.

⁹ Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Ст. 59. п. 1.; Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджені наказом МОН України від 30.10.2020 № 1341. 14 с. С. 1.

¹⁰ Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджені наказом МОН України від 30.10.2020 № 1341. 14 с. С. 3.

¹¹ Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Ст. 57, Ст. 59. п. 1.

¹² Там само. Ст. 54. п. 2.

¹³ Там само. Ст. 59. п. 4.

¹⁴ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). Ст. 58. п. 1. пп. 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18>; Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Ст. 54 п. 2.; Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затверджений постановою КМУ від 21.08.2019 № 800. П. 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-п#Text>.

¹⁵ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Ст. 57 п. 1. пп. 6, 9., Ст. 59 п. 1 пп. 1.; Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Ст. 54. п. 1.

¹⁶ Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Ст. 59. п.2.

є ПК, наукове/науково-педагогічне стажування (НС), відповідно до головних напрямів професійної діяльності НПП (освітнього і наукового)¹⁷, а також самоосвіта;

2. **форму його реалізації:** інституційна, дуальна, на робочому місці (на виробництві) тощо¹⁸;
3. **суб'єкта (суб'єктів) освітньої діяльності,** що здійснюють ПР (ПК та перепідготовку)¹⁹.

Порядок ПР НПП, включно з порядком оплати ПК, умовами її здійснення й порядком визнання результатів ПК, затверджується Кабінетом Міністрів України²⁰.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧІ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ДОКУМЕНТИ, ЩО РЕГЛАМЕНТУЮТЬ ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УНІВЕРСИТЕТАХ УКРАЇНИ ТА БЛИЗЬКОГО Й ДАЛЕКОГО ЗАРУБІЖЖЯ

Аналіз нормативно-правових документів, що регулюють ПР НПП в аналізованих вітчизняних і зарубіжних університетах, зумовив висновок, що в основному перелік цих документів є подібним, але їх кількість і спрямованість на ПР НПП відрізняються залежно від визнання університетом важливості такого розвитку для свого науково-освітнього поступу. Так, якщо у Статуті усіх ЗВО ПР НПП прописується лише в загальних рисах, то у стратегіях або стратегічних планах розвитку ЗВО зазначається конкретний термін і ключові позиції, що визначають основний напрям і зміст ПР НПП. Наприклад, у Стратегії розвитку Назарбаєв Університету (NU) основними елементами є «Інновація — Інтеграція — Інклюзія», а стратегічною метою — академічне лідерство²¹. Саме ці координати спрямовують ПР НПП на поєднання в ньому освітнього, наукового та інноваційного напрямів з урахуванням фізичних можливостей викладачів університету. У Стратегії Педагогічного університету Штирії (PHSt) велика увага приділяється забезпеченню рівних можливостей усіх учасників освітнього процесу у здобутті професії та професійному розвитку.

У низці університетів загальна стратегія розвитку закладу конкретизується в часткових стратегіях, концепціях і доктринах, зокрема «Стратегія НУ на 2018–2030 рр.» Назарбаєв Університету конкретизується «Стратегією викладання й навчання», а «Стратегія розвитку НАУ до 2030 р.»²² доповнюється «Стратегією

¹⁷ Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджені наказом МОН України від 30.10.2020 № 1341. С. 14.

¹⁸ Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Ст. 59. п. 2.

¹⁹ Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджені наказом МОН України від 30.10.2020 № 1341. С. 6.

²⁰ Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Ст. 59. п. 6.

²¹ Стратегія НУ на 2018–2030 гг. URL: https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/NU-Strategy_2030_RUS.pdf.

²² Стратегія НАУ до 2030 р. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/un%D1%96versitet/strategy-2030.html>.

наукового пошуку НАУ до 2030 р.»²³, «Доктриною розвитку НАУ»²⁴, «Концепцією інноваційного розвитку НАУ»²⁵ та «Контекстом НАУ. СМЯ Л 4.1 — 02 — 2019»²⁶, де ПР НПП розглядається як складова менеджменту якості. На відміну від інших університетів, НУБіП керується не стратегією, а Програмою розвитку Університету «Голосіївська ініціатива — 2025»²⁷, у якій важливим принципом діяльності НУБіП визначається розвиток міжнародної мобільності студентів і викладачів.

У більшості університетів упроваджена Концепція освітньої діяльності, але в NU вона супроводжується ще й Концепцією академічної якості²⁸, а в НаУКМА — Концепцією і Програмою професійного розвитку науково-педагогічних та педагогічних працівників²⁹. У НУБіПі розроблено Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників³⁰, Вимоги до професійного розвитку науково-педагогічних працівників університету³¹, Кваліфікаційні характеристики викладачів ЗВО, Плани професійного розвитку та Плани-графіки проведення курсів підвищення кваліфікації (КПК) НПП. Подібні документи розроблені і в інших ЗВО й розміщені на інституційних сайтах.

Окреме Положення про ПР НПП мають НУБіП, Тернопільський національний педагогічний університет ім. В. Гнатюка (ТНПУ), Луганський національний аграрний університет (ЛНАУ), Полтавський університет економіки і торгівлі (ПУЕТ), Мелітопольський державний університет ім. Б. Хмельницького (МДПУ), Запорізький державний медичний університет (ЗДМУ), Криворізький національний університет (КНУ) та ін.³². Решта університетів послуговуються Положенням про ПК та НС педагогічних і науково-педагогічних працівників (НМУ ім. О. О. Богомольця, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Львівський національний університет ім. І. Франка та ін.).

²³ Стратегія наукового пошуку НАУ до 2030 р. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/science/strategiya-naukovogo-poshuku-nau-do-2030-roku.html>.

²⁴ Доктрина розвитку НАУ. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/un%D1%96versitet/doktryna-rozvytku.html>.

²⁵ Концепція інноваційного розвитку НАУ. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/un%D1%96versitet/pro-universitet/kontseptsiya-innovatsiyogo-rozvitku-natsionalnogo-aviatsiyogo-universitetu.html>.

²⁶ Контекст НАУ: СМЯ. URL: https://nau.edu.ua/download/Quality%20Assurance_ukr/Kontekst_NAU_2019_end.pdf.

²⁷ Голосіївська ініціатива — 2025. URL: <https://nubip.edu.ua/node/3980>.

²⁸ Концепция академического качества / Nazarbayev University. URL: <https://nu.edu.kz/ru/o-nas/administratsiya/ofis-provosta/50388-2>.

²⁹ Концепція професійного розвитку науково-педагогічних та педагогічних працівників НаУКМА. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/749-kontseptsiia-profesiinoho-rozvytku-naukovo-pedahohichnykh-ta-pedahohichnykh-pratsivnykiv-naukma; Програма професійного розвитку науково-педагогічних та педагогічних працівників НаУКМА, затверджена наказом НаУКМА від 26.06.2020 № 192. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/1303-zatverdzhena-prohrama-pidvyshchennia-kvalifikatsii-2020-chynna-versiia-vkliuchno-z-shablonamy-sertyfikativ.

³⁰ Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників НУБіП. URL: <https://nubip.edu.ua/node/83062>.

³¹ Вимоги до професійного розвитку науково-педагогічних працівників університету / НУБіП. URL: <https://nubip.edu.ua/node/84311>.

³² Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників НУБіП: URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/polozhennya_profesiyiny_rozvitok_npp_dlya_saytu_arial.docx; Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників ТНПУ. URL: http://tnpu.edu.ua/about/public_inform/upload/2021/Polozhennja_pro_prof_rozv_n-p.pdf; Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників ПУЕТ. URL: http://puet.edu.ua/sites/default/files/polozhennya_pro_profesiyyny_rozvytok_naukovo_pedagogichnyh_kadriv.pdf.

До певної міри організації ПР НПП сприяють:

- Положення про рейтингову систему оцінки діяльності педагогічних і науково-педагогічних працівників (НУБіП, НМУ ім. О. О. Богомольця);
- Положення про планування та облік навантаження НПП (НУБіП)³³;
- Положення про організацію освітнього процесу (у НФаУ це положення доповнюється ще Довідником «Організація освітнього процесу»);
- Положення про систему внутрішнього забезпечення якості ВО (НМУ ім. О. О. Богомольця).

Підвищення наукового рівня НПП регламентується також Положенням/Порядком оформлення відряджень і направлень працівників, студентів, аспірантів і докторантів для участі в заходах на території України та за кордоном (НУБіП, ХДАУ, ПУЕТ та ін.), Методичними рекомендаціями щодо відрядження, направлення на стажування, підвищення кваліфікації (КПІ ім. І. Сікорського) чи іншими подібними документами.

Стимулювання й мотивація ПР НПП відбувається на основі Положень про почесні звання в університеті (НУБіП, НаУКМА), про оплату праці співробітників університету, про преміювання НПП. Посиленню мотивації ПР НПП сприяє відображеність у назві Положення результатів наукової діяльності НПП, за які призначається премія)³⁴.

Важливий стимулюючий і мотивуючий вплив на ПР НПП справляє пізнавальна, довідкова та розпорядча інформація на університетських сайтах щодо ПР НПП. Такі сайти працюють у кожному університеті, але серед аналізованих університетських сайтів найбільшу увагу приділяють розміщенню на них інформації стосовно ПР НПП в Україні — НУБіП³⁵, а у близькому зарубіжжі — NU³⁶. Зокрема, у розміщеній на сайті Брошурі про NU презентується діяльність Університету щодо забезпечення соціальних ліфтів і надання рівних можливостей НПП для ПР і проєктування академічної кар'єри³⁷.

³³ Положення про планування та облік навантаження НПП НУБіП. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/polozhennya_pro_oblik_2021.pdf.

³⁴ Положення про надання щорічної грошової винагороди педагогічним працівникам НУБіП за сумлінну працю, зразкове виконання посадових обов'язків. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u101/polozhennya_pro_nadannya_shchorichnoyi_groshovoyi_vinagorodi_2020.pdf; Положення про преміювання співробітників НМУ ім. О. О. Богомольця за оприлюднення результатів наукових досліджень та внесок у розвиток науки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1OujBEaiVOY4nr3YIE5RUB3aWQyCY2kqI/view?usp=sharing>; Порядок преміювання науково-педагогічних і наукових працівників ХНУ ім. В. Н. Каразіна за досягнення у виконанні завдань Стратегії розвитку університету на 2019–2025 рр. URL: <https://www.univer.kharkov.ua/docs/work/poriadok-premiuvannia.pdf>; Положення про моральне і матеріальне заохочення науково-педагогічних працівників Ізмаїльського державного гуманітарного університету за високий рівень результатів наукової роботи. URL: http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/polozhennja_pro-moralne-ta-materialne-zaohochennja-naukovo-pedahohichnyh-pracivnykiv.pdf.

³⁵ Професійний розвиток викладача ВНЗ. URL: <https://nubip.edu.ua/node/67917> [Інформація з екрану 25.11.2019]; Безперервний професійний розвиток науково-педагогічних працівників кафедри менеджменту. URL: <https://nubip.edu.ua/node/79524> [Інформація з екрану 03.08. 2020]; Науковці кафедри глобальної економіки підвищують кваліфікацію у написанні наукових робіт англійською мовою URL: <https://nubip.edu.ua/node/61832> [Інформація з екрану 07.06. 2019].

³⁶ Назарбаєв Університет — Nazarbayev University. URL: <https://nu.edu.kz/ru/>

³⁷ Назарбаєв Університет : брошюра. URL: https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2019/07/Brochure-2019_web_RUS.pdf.

ВІДОБРАЖЕННЯ ПОНЯТТЯ «ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ» У НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ДОКУМЕНТАХ ЗВО

Аналіз нормативно-правових документів вітчизняних і зарубіжних ЗВО засвідчив, що попри визнання ПР НПП стратегічним напрямом діяльності університету, тлумачення змісту поняття «професійний розвиток НПП» у базових документах закладів, як правило, не здійснюється. Серед аналізованих вітчизняних університетів це поняття визначається лише в Положенні про ПР НПП НУБіП³⁸ та Вимогах цього закладу до ПР НПП³⁹, де дублюється визначення ПР НПП, надане в «Методичних рекомендаціях для професійного розвитку науково-педагогічних працівників»⁴⁰. Водночас у цих документах:

- наголошується на значенні ПР для НПП (дає змогу НПП підтримувати належний або покращувати рівень своєї професійної кваліфікації);
- зазначаються види освітньої та професійної діяльності, що можуть вважатися професійним розвитком (здобуття наступного ступеня вищої освіти, у тому числі за іншою спеціальністю чи освітньою програмою; ПК, НС або самоосвіта; виконання нових або більшої складності професійних обов'язків);
- визначаються основні складові ПР НПП у НУБіП (ПК та НС).

У Концепції професійного розвитку педагогічних та науково-педагогічних працівників НаУКМА⁴¹ проголошується, що розвиток і професійне вдосконалення викладачів є важливим компонентом забезпечення якості освіти в Університеті.

У Кваліфікаційних характеристиках викладачів НаУКМА:

- викладено вимоги до професійних компетентностей НПП;
- схарактеризовано їх кваліфікаційні рівні;
- представлено алгоритм оцінювання професійного рівня викладача, виявлення сильних сторін та зон, що потребують удосконалення й визначення рівня програми, яку може пройти НПП для підвищення власного рівня;
- анонсовано зміст типових планів ПР НПП, відповідних цим рівням.

З урахуванням цього в НаУКМА розробляються Програма професійного розвитку науково-педагогічних і педагогічних працівників, а також різномірні Плани ПР НПП та Програми для завідувачів кафедр і керівників підрозділів⁴². Серед зарубіжних університетів поняття ПР НПП знайшло відображення у Програмі розвитку персоналу Педагогічного університету Штирії (PH Styria) «PEPP 2020/2021», де ПР визначається як «систематичне просування й подальший розвиток компетентностей співробітників PHSt, зокрема університетських викладачів, для досягнення й забезпечення реалізації стратегічних цілей PHSt, а також підвищення індивідуального професійного рівня»⁴³.

³⁸ Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників НУБіП.

³⁹ Вимоги до професійного розвитку науково-педагогічних працівників університету / НУБіП.

⁴⁰ Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджені наказом МОН України від 30.10.2020 № 1341. С. 1. URL: http://puet.edu.ua/sites/default/files/1_9-611.pdf.

⁴¹ Концепція професійного розвитку науково-педагогічних та педагогічних працівників НаУКМА.

⁴² Програма професійного розвитку науково-педагогічних та педагогічних працівників НаУКМА, затверджена наказом НаУКМА від 26.06.2020 № 192.

⁴³ PEPP — Personal Entwicklung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark: Programm 2020–2021. Graz, 2021. URL: https://www.phst.at/fileadmin/Redakteure/Dokumente/ZIDAS/zPE/20210120_PEPP_2020_21_final.pdf.

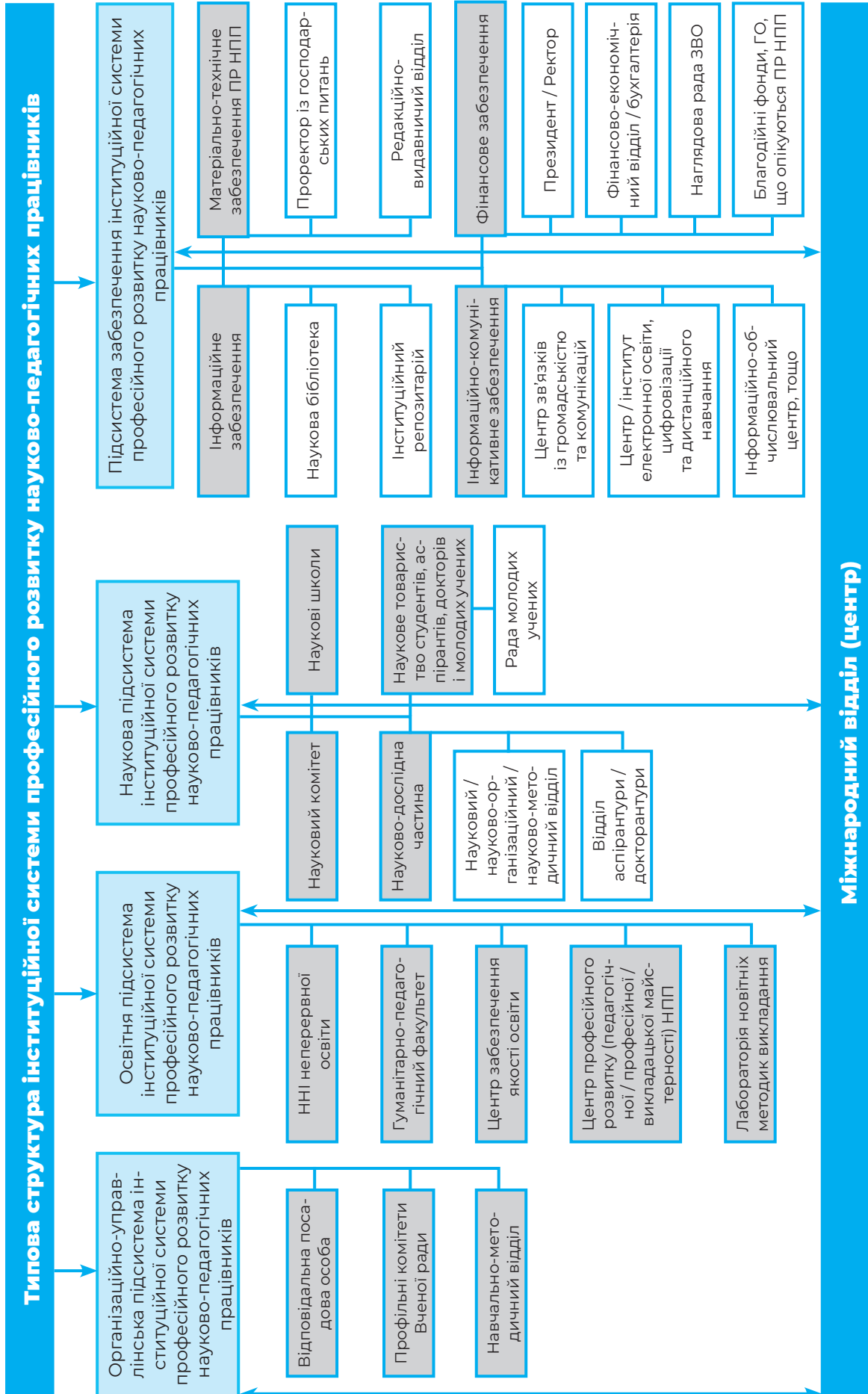
СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНИХ СИСТЕМ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

Структурно-функціональний аналіз ІСПР НПП передбачав визначення їх складу, структури, функцій, інтегральних характеристик, а також системотвірних чинників і взаємозв'язків із середовищем (схема 1).

У складі типової структури ІСПР НПП виокремлено 4 підсистеми:

- **організаційно-управлінську:** відповідальна посадова особа (ректор / президент, профільний проректор / віцепрезидент / провост); повноважні робочі представницькі органи (комітети вченої ради / Сенату); профільні структурні підрозділи, що супроводжують ІСПР НПП (навчально-методичний відділ/центр); **функції:** управління ІСПР НПП, організаційно-, навчально-, науково-методичний супровід та інформаційне забезпечення;
- **освітню** (гуманітарно-педагогічний факультет, ННІ неперервної освіти, центр забезпечення якості освіти, центр ПР НПП, лабораторія інноваційних методик викладання, підрозділи з формування предметних компетентностей); **функції:** організація ПК, формування предметних навичок і компетентностей, розроблення дидактичних і навчально-методичних матеріалів, моніторинг реалізації програм ПР НПП;
- **наукову** (науковий комітет, науково-дослідна частина, науковий/науково-організаційний/науково-методичний відділ, відділ аспірантури-докторантури, наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів і молодих учених, рада молодих учених, наукові школи); **функції:** докторська і пост-докторська підготовка, організація НС і НПС, супровід діяльності наукових шкіл і наукових об'єднань, проведення масових наукових заходів, супроводження реалізації наукових проєктів і подання грантових заявок;
- **підсистему забезпечення**, складовими якої є підсистеми: інформаційного забезпечення (наукова бібліотека з інституційним репозитарієм, центр зв'язків із громадськістю та медіакомунікацій), інформаційно-комунікаційного забезпечення (центр/інститут електронної освіти, цифровізації та дистанційного навчання, інформаційно-обчислювальний центр тощо), фінансового забезпечення (президент/ректор, фінансово-економічний відділ/бухгалтерія, наглядова рада ЗВО, благодійні фонди, ГО, що опікуються ПР НПП) та матеріально-технічного забезпечення ПР НПП (проректор із господарських питань, редакційно-видавничий відділ тощо); **функції:** інформаційне, інформаційно-комунікаційне, фінансове та технічне забезпечення ПР НПП.

Слід зазначити, що у структурі ІСПР НПП не виокремлено як самостійну підсистему міжнародної діяльності з ПР НПП, оскільки структурні підрозділи, що опікуються нею, входять майже до кожної з підсистем унаслідок того, що забезпечують фактично всі напрями ПР НПП: організаційний, освітній, науковий, інформаційний, міжнародний (грантова підтримка, участь у наукових заходах, програмах академічної мобільності, міжнародних освітніх проєктах та ін.).



Міжнародний відділ (центр)

Схема 1. Типова структура ІСПР НПП

Описана вище структура ІСПР НПП є рамковою і в кожному університеті вона має свою конкретизацію, яку найбільш точно можна схарактеризувати на основі структурно-функціонального аналізу. Так, аналізуючи організаційно-управлінську підсистему ІСПР НПП (табл. 1), слід зазначити, що функцію загального керівництва ПР НПП в усіх ЗВО здійснює ректор/президент ЗВО, який виконує її в контексті загального управління закладом.

Проректори, віцепрезиденти і провост виконують функцію управління ПР НПП в межах своєї компетенції. У різних університетах подібність обов'язків цих керівників щодо організації ПК НПП відображається в назвах посад: віцепрезидент з науково-педагогічної роботи (НаУКМА) / проректор з навчання та розвитку (UP) / проректор з науково-педагогічної роботи (НУБіП, НФаУ) / проректор з навчання й викладання (PHSt). У НМУ ім. О. О. Богомольця особлива увага до управління ПР НПП відображена в назві посади першого проректора, до якої додано як складову «та післядипломної освіти». У Назарбаєв Університеті (NU) питаннями ПР НПП опікується асоційований провост із післядипломних програм, у PHSt — проректор із навчання й викладання. До їх функціональних обов'язків належить регулярне проведення службових зустрічей із різних питань ПК (в Україні такі зустрічі теж є традиційними й мають назву Нарад при проректорі).

Наукове зростання НПП у ЗВО належить до компетенції віцепрезидента / проректора з наукової роботи (НАУ, НПУ ім. М. П. Драгоманова, UP та ін.) / проректора з досліджень і розробок (PHSt). У НаУКМА до функцій цього керівника входять також питання інформатизації (віцепрезидент з наукової роботи та інформатизації).

Важливу роль в управлінні ПР НПП відіграють колективні повноважні дорадчі органи, до яких належать Комітети Вченої / Наглядової ради або Сенату і утворені в ЗВО Ради з різних питань ПР НПП. Так, у НаУКМА відповідно до «Положення про комітети вченої ради НаУКМА»⁴⁴ утворено комітети якості освіти, управління людським капіталом і корпоративної культури, науки та видавничої діяльності, інформатизації, фінансів, фандрейзингу, грантової діяльності та ін., які безпосередньо чи опосередковано сприяють реалізації різних напрямів ПР НПП. Окрім того, утворено спеціальну Раду з розвитку викладачів — колегіальний орган, що складається з представників факультетів і розробляє та подає Вченій раді пропозиції щодо розробки нових, зміни та оновлення поточних положень і політик НаУКМА, що регулюють ПК та ПР НПП й адміністрації закладу.

Майже в усіх вітчизняних університетах функціонують також науково-методичні ради (НМР), на які покладається науково-методичний супровід ПР НПП. НМР може мати секції, наприклад в НПУ ім. М. П. Драгоманова питаннями ПР НПП займається секція академічного розвитку та удосконалення освітніх програм. Водночас в UP науково-методичні ради мають предметний характер і створені з окремих дисциплін. Питаннями ПР НПП в університетах опосередковано мо-

⁴⁴ Положення про комітети вченої ради НаУКМА. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/86-polozhennia-pro-komitety-vchenoi-rady-naukma.

Таблиця 1

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА ПІДСИСТЕМА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Підсистема ІСПР НПП	Назва підрозділу	ЗВО									
		НауКМА	НУБІП	НМО ім. О. О. Богомольця	НФаУ	НАУ	НПУ ім. М. П. Драгоманова	РНSt	UP	NU	
Організаційно-управлінська підсистема.	Керівник, відповідальний за ПР НПП.	Віцепрезидент з науково-педагогічної роботи.	Проректор з науково-педагогічної роботи.	Перший проректор з науково-педагогічної роботи.	Проректор з міжнародного співробітництва і освіти.	Проректор з навчально-методичної роботи.	Проректор з навчання й викладання.	Проректор з освіти й розвитку.	Асоційований провост післядипломних програм.		
	Комітети Вченої ради / Ради Ун-ту / Сенату / наглядової ради.	Комітет управління лінійним людським капіталом, корпоративної культури.	-	-	-	-	Рада ун-ту. Комітет з програм неперервної освіти.	Комітети Сенату: <ul style="list-style-type: none"> з розвитку. з навчання і якості освіти. Дисциплінарна комісія академічних викладачів.	Комітети наглядової ради.		
	Інші повноважні робочі представницькі органи.	Рада з розвитку викладачів.	Науково-методична Рада роботодавців.	-	Центральна методична Рада.	Науково-методична Рада з якості освітньої діяльності та якості ВО.	Гендерна консультативна Рада. Консультативна Рада зі сталого розвитку.	Науково-методичні Ради з дисциплін.	Академічна Рада.		
	Структурні підрозділи, що супроводжують ПР НПП.	Навчально-методичний відділ.	Навчально-методичний відділ. Відділ організації педагогічної роботи та довузівської підготовки.	Навчальний відділ. Методичний сектор.	Навчально-методичний відділ.	Центр моніторингу якості освіти. Навчально-методичний центр.	Центр розвитку персоналу та університету.	Департамент розвитку.	Офіс ректора.		

жуть займатися й інші ради. Так, у НУБіП функціонує Рада роботодавців, у НПУ ім. М. П. Драгоманова — Рада старійшин, у НАУ — Рада з якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, у NU — Академічна рада та комітети наглядової ради, які серед інших функцій виконують і функцію сприяння ПР НПП. Серед сенатських комітетів UP функцію управління ПР НПП виконують Комітети з розвитку і з навчання та якості освіти. Питаннями попередження порушень серед викладачів займається Дисциплінарна комісія академічних викладачів.

Особливістю повноважних представницьких органів зарубіжних університетів можна назвати введення до їх складу представницьких дорадчих органів, функцією яких є забезпечення відповідності інституційних політик ЗВО нормам сучасної європейської політики рівності. Зокрема, у PHSt, поруч із Комітетом із програм безперервної освіти й Консультативною радою зі сталого розвитку утворено Гендерну консультативну раду, яка тісно взаємодіє з цим комітетом і координаційним офісом гендерних досліджень і опікується питаннями забезпечення гендерної рівності в ПР персоналу⁴⁵.

Питаннями організаційно-методичного супроводу ПР НПП, зокрема його планування, координації, моніторингу та аналізу діяльності структурних підрозділів ЗВО щодо його організації, а також розроблення необхідної для цього документації в усіх досліджуваних вітчизняних університетах займаються навчально-методичні / навчальні / методичні відділи чи центри. Окрім того, у НУБіП функціонує відділ регіонального розвитку, координації діяльності відокремлених структурних підрозділів, дистанційної освіти та заочного навчання, функцією якого є організація перепідготовки, ПК та НПС викладачів ВСП у ННІ, факультетах і кафедрах університету. У НАУ створено окремий відділ моніторингу якості ВО, а в НПУ ім. М. П. Драгоманова — Центр моніторингу якості освіти, навчально-методичний центр, до складу якого входить організаційно-методичний відділ, однією з функцій цих структур є науково-методичне забезпечення ПР НПП. У зарубіжних університетах функцію організаційно-методичного супроводу виконують Департамент розвитку (UP), Центр розвитку персоналу та університету (PHSt), Офіс реєстратора (NU) чи інші структурні підрозділи, які нерідко поєднують організаційно-управлінську та освітню функції.

Аналіз освітньої підсистеми ІСПР НПП (табл. 2) засвідчив, що освітня складова ПР НПП в усіх закладах освіти покладається на факультети, інститути, відділи, центри та інші структурні підрозділи, функціональним обов'язком яких є створення й реалізація програм ПР/ПК/НС НПП.

В основному питаннями професійного вдосконалення НПП займаються гуманітарні або гуманітарно-педагогічні факультети, на які покладається реалізація університетських і міжнародних програм ПР НПП, ПК викладачів кафедр (НаУК-МА, НУБіП; UP). У тих ЗВО, де немає таких факультетів, функціональні обов'язки з ПР НПП перебирають на себе Ради університету (PHSt), Офіс реєстратора (NU)

⁴⁵ PEPP — Personal Entwicklung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark: Programm 2020–2021. Graz, 2021.

Таблиця 2

ОСВІТНЯ ПІДСИСТЕМА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Підсистема ІСПР НПП	Назва підрозділу	ЗВО										UP	NU
		НаукМА	НУБІП	НМО ім. О. О. Бого- мольця	НФаУ	НАУ	НПУ ім. М. П. Дра- гоманова	РНSt	UP	NU			
Освітня підсистема.	Факультет.	Факультет гуманітар- них наук .	Гуманітарно- педагогіч- ний факуль- тет.							Рада універ- ситету.	Гуманітар- ний факуль- тет. Факультет педагогіки і психології.	Офіс реє- стратора.	
	Інститут.		ІНН неперервної освіти і туризму.	Інститут піс- лядипломної освіти.	Інститут ПК спеціаліс- тів фарма- ції.	ІНН неперер- вної освіти. Інститут новітніх технологій та лідерства. Інститут інноваційних освітніх тех- нологій. Інститут роз- витку освіти. Інститут між- народного співробітни- цтва та освіти.	ІНН непе- рервної освіти.	Інститут пе- дагогічних наук.	Інститут пе- дагогічних наук.	Інститут управління освітою. Інститут педагогічних наук. Інститут практичного навчання і практичних досліджень.	Інститут пе- дагогічних наук.	Вища школа освіти.	
	Кафедра.		Кафедра педагогіки. Кафедра іноземної філології і перекладу.		Кафедра освітніх та інфор- маційних технологій. Кафедра фундамен- тальної та мовної під- готовки.							Кафедра дидактики, набору і стажування.	

Продовження

Підсистема ІСПР НПП	Назва підрозділу	ЗВО								UP	NU
		НаукМА	НУБІП	НМО ім. О. О. Богомольця	НФаУ	НАУ	НПУ ім. М. П. Драгоманова	PHSt			
	Підрозділ із забезпечення якості освіти.	Центр забезпечення якості освіти.	Відділ якості освіти, маркетингу та професійності.	Сектор моніторингу якості освітніх послуг.	Відділ управління якістю.	Відділ моніторингу якості освіти.	Центр експертизи та сертифікації освітніх та наукових програм.	Центр моніторингу якості освіти.	Центр оцінки і управління лінійної якості освіти.	Рада з якості університетської освіти.	
	Центр професійного розвитку НПП.	Центр професійного розвитку викладачів	-	Навчально-науковий центр перервної професійної освіти.		Навчально-консультативний центр ПК	Центр організації розвитку та лідерства.		Центр розвитку персоналу та університету.	Центр підготовки викладачів.	
		Клуб викладачів							Центри компетенцій:		
		Школа професійного розвитку викладачів.							Нац. центр компетенцій з освіти в контексті міграції й багатомовності (NCoS VIMM).		
									Центр педагогічних і практичних досліджень Сек АБ Грац (ZePPS Graz).		

Продовження

Підсистема ІСПР НПП	Назва підрозділу	ЗВО												
		НауКМА	НУБІП	НМО ім. О. О. Богомольця	НФаУ	НАУ	НПУ ім. М. П. Драгоманова	PHSt	UP	NU				
	Підрозділ із практичного оволодіння новими методиками викладання.	Лабораторія новітніх методик викладання.		Науково-методична лабораторія.										
	Відділ розвитку та координації діяльності відокремлених структурних підрозділів (ВСП).		Відділ регіонального розвитку, координації д-ті ВСП, дистанційної освіти та заочного навчання.											
	Центр виховної роботи й соціального розвитку.		ННЦ виховної роботи і соціального розвитку.					Центр організаційного розвитку і лідерства.						
	Центр розвитку інформаційно-комунікаційної компетентності.	Центр електронної освіти.			Центр інформаційно-дистанційних технологій навчання.							Ін-т цифрової медіа-освіти. Лабораторія цифрової освіти.		

Закінчення

Підсистема ІСПР НПП	Назва підрозділу	ЗВО								UP	NU
		НаукМА	НУБІП	НМО ім. О. О. Богомольця	НФаУ	НАУ	НПУ ім. М. П. Драгоманова	PHSt			
	Центр розвитку іншомовної комунікативної компетентності.	Ресурсний центр вивчення іноземних мов. Центр англомовного письма (English Writing Center). Центр польських та європейських студій.	Центр вивчення іноземних мов. Комісія з атестації ННП на знання іноземної мови.	ім. О. О. Богомольця	Кафедра фундаментальної та мовної підготовки.	Центр мовної сертифікації та англомовної освіти.	НМЦ мовної та літературної підготовки.	Ін-т різноманітності та міжнар. відносин. Регіональний спеціальний центр мов і культур.	Офіс міжнар. співпраці. Центр іноземних мов.		
	Підрозділ з управління інноваційним розвитком.	Центр інноваційних методів викладання і вивчення європейських студій. Центр інноваційного навчання та викладання.			Відділ інноваційного менеджменту.	Відділ управління інноваційними проектами освіти.					Інноваційний кластер.

чи інститути післядипломної освіти/ПК (окрім НаУКМА, де більш розповсюдженою формою організації є центр і школа). Функцією цих структурних підрозділів є організація перепідготовки й ПК НПП з метою удосконалення освітнього процесу.

У процесі дослідження було з'ясовано, що функція кафедр у ПР НПП стосується не стільки освітнього аспекту, скільки допомоги НПП у плануванні свого ПР, оформленні й поданні до Вченої ради необхідних документів, консультування їх із різних питань та контролю за дотриманням порядку і процедури ПР НПП, прийнятих у ЗВО. Хоча, наприклад, кафедра педагогіки НУБіП проводить курси поглибленого вивчення педагогічних дисциплін і розвитку педагогічної майстерності для молодих викладачів і наставників студентських груп, а кафедра освітніх та інформаційних технологій НФаУ ознайомлює викладачів із цими технологіями та допомагає їм у використанні їх в освітньому процесі. Створена в УР кафедра дидактики, набору і стажування проводить для викладачів дистанційні семінари та віддалені майстер-класи на актуальні теми, організує психолого-педагогічні стажування для викладачів, які готуються викладати нові навчальні предмети, відповідає за проведення дидактичної й методичної практики.

У кожному з аналізованих університетів функціонує підрозділ із забезпечення якості освіти, а в НУБіП таких підрозділів 2: відділ управління якістю та відділ якості освіти, маркетингу та профорієнтації. Функції таких підрозділів полягають в організації ПР і ПК НПП, моніторингу й контролю якості викладання ними навчальних дисциплін, обліку рейтингів викладачів (НаУКМА, НУБіП, НФаУ та ін.), проведенні незалежної експертної оцінки освітніх і наукових програм у системі ПК з метою їх упровадження в навчальний процес і подальшої сертифікації.

Порівняльний аналіз ІСПР НПП дозволив виявити велику різноманітність структурних підрозділів, які здійснюють ПР НПП за напрямками:

- розвиток методичної компетентності (лабораторії методик викладання НаУКМА, НМУ ім. О. О. Богомольця, відділ регіонального розвитку, координації діяльності ВСП, дистанційної освіти та заочного навчання НУБіП);
- розвиток інформаційно-комунікаційної компетентності (інститути/центри/лабораторії електронної освіти та інформаційних технологій навчання НаУКМА, НФаУ, РНSt);
- розвиток лідерства та умінь виховної роботи в кураторів (ННЦ виховної роботи і соціального розвитку НУБіП; Центр організаційного розвитку і лідерства НАУ);
- розвиток іншомовної комунікативної компетентності (центри вивчення іноземних мов, англомовного письма, мовної атестації та сертифікації наявні майже в усіх вітчизняних і зарубіжних університетах);
- розвиток інноваційної компетентності (НаУКМА, НАУ, НФаУ, NU та ін.).

Утім, цілісність усіх аспектів і напрямів ПР НПП в ІСПР НПП забезпечують такі структурні підрозділи як центри професійного розвитку/викладацької майстерності, які успішно функціонують у цілій низці українських ЗВО: НаУКМА, МДПУ

імені Б. Хмельницького, Бердянському ДПУ, Університеті Григорія Сковороди в Переяславі, Уманському ДПУ ім. П. Тичини та ін. Тенденція до утворення таких центрів започаткована в Україні діяльністю школи педагогічної майстерності академіка І. Зязюна, під керівництвом якого відкрито 38 центрів педагогічної майстерності і професійного розвитку на базі вітчизняних ЗВО та ЗЗСО, а за кордоном — розвитком ідеї «Excellence in Higher Education» й утворенням центрів викладацької досконалості у США (Independence University (IU), Utah), Німеччині (Саксонський центр викладання та навчання у вищій освіті в Лейпцигу), Республіці Австрія (Національний центр компетенцій з освіти в контексті міграції й багатомовності (NCoS BMM), Центр педагогічних і практичних досліджень (ZePPS Graz), Центр оцінки й управління якістю, Центр розвитку персоналу університетів (ZePE)). Зокрема в PHSt функціонує ціла система Центрів компетенції: Центр компетенції з управління курсами, Центр компетенції з процедури приймання, Центр компетенції інклюзивних досліджень, Центр компетенції SCHiLF/SCHüLF (проведення індивідуалізованих курсів підвищення кваліфікації базової й «просунутої» підготовки у школах Штирії та міжшкільного підвищення кваліфікації)⁴⁶, Центр компетенції освітніх стандартів, Центр компетенції USB-DaZ, Центр компетенцій із методів Граца (GMZ), Центр розвитку персоналу та університету (zPE)⁴⁷. Функцією цих центрів є здійснення посткваліфікаційного навчання, проведення посткваліфікаційних і післявузівського курсів ПК.

У Центрі розвитку персоналу та університету PHSt реалізується й щорічно оновлюється Програма розвитку персоналу PH Styria — PEPP 2020/2021⁴⁸, ідея якої втілена у слогані «Lernen. Lehren. Forschen» / «Навчайся. Навчай. Досліджуй». Розвиток викладачів у цій програмі відбувається за 3 рівнями: базового навчання персоналу (B), просунутого навчання (F) та організаційного розвитку (O). Перелік навчальних курсів розподілений у програмі за 2 блоками:

- загальна характеристика курсів zPE, заходів PHSt та міжвідомчих пропозицій щодо ПР НПП («Professionalisierung durch Fort — und Weiterbildung / Професіоналізація через освіту й підвищення кваліфікації»;
- тематика курсів і заходів, що пропонуються на поточний навчальний рік («Leitthemen und Maßnahmen der Personalentwicklung / Ключові питання й заходи з розвитку персоналу»).

Серед тем КПК, пропонованих викладачам: «Вивчення принципів права для викладання», «Індивідуальний коучинг публікацій», «Основи управління курсами» та ін. З цією метою PHSt застосовує мережеві групи з дидактики ВО, мережеві заходи (Didaktikwerkstatt), цикли лекцій, «програми, що навчають» (Programme, die trainieren, eDidactics).

⁴⁶ Центр компетенции SCHiLF/SCHüLF. URL: <https://www.phst.at/fortbildung-beratung/beratung-begleitung/schilfschuelf>.

⁴⁷ Развитие персонала PH Styria. URL: <https://www.phst.at/phst/auf-einen-blick/personalentwicklung/personalentwicklung/>

⁴⁸ PEPP — Personal Entwicklung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark: Programm 2020–2021. Graz, 2021.

Центр професійного розвитку викладачів НаУКМА виконує функцію забезпечення якісного ПК та ПР НПП, розроблення програм та управління цими процесами. Створена у структурі Центру Лабораторія новітніх методик викладання організує робочі групи для дослідження та розробки нових методів навчання, проводить засідання з проблем викладання та навчання, допомагає завідувачам кафедр та НПП в удосконаленні освітніх програм, а викладачам — у розробленні нових курсів чи в удосконаленні методики викладання наявного курсу; ідентифікації найкращих викладацьких практик у своєму ЗВО та ЗВО України й зарубіжжя і поширенні їх серед викладачів тощо.

Потужним інструментом ПР НПП стали започатковані Центром професійного розвитку викладачів НаУКМА проекти «Профі+» та «Центр інноваційного навчання та викладання». Діяльність цього Центру спрямована на:

- удосконалення викладацької майстерності НПП в рамках Програми професійного розвитку викладачів і діяльності Школи професійного розвитку викладачів;
- ознайомлення їх із кращими освітніми практиками на засіданнях Клубу викладачів;
- щорічне проведення конференцій викладацької майстерності на інституційному та всеукраїнському рівнях.

Подібні проекти започатковано на інституційному рівні й іншими ЗВО України: «Рейтингове оцінювання кафедр і викладачів», «Школа супервайзера (СУЯ)» (НФаУ), «Школа лідерства» (НУБіП) та ін.

Зрозуміло, що посилена увага до ПР НПП є запорукою потужного науково-освітнього поступу університетів і лідирування їх у національних і світових освітніх рейтингах.

Структурно-функціональний аналіз наукової підсистеми ІСПР НПП (табл. 3) дозволяє стверджувати, що на інституційному рівні науковим зростанням НПП опікуються наукові/координаційні ради або комітети вченої ради (в українських університетах), сенатський комітет з науки — в UP, комітети наукової ради та Офіс пророва — у NU.

У кожному з університетів є науково-дослідна частина чи відділ наукової роботи, але, оскільки в зарубіжних університетах акцент зроблено на супроводженні наукових досліджень, то в назві відповідних структурних підрозділів зафіксована функція підтримки (супроводження) досліджень (NU, UP, PHSt).

У PHSt науково-дослідною роботою займаються дослідницькі центри, у яких НПП, які мають докторський ступінь чи хабілітацію, виконують дослідницькі проекти в межах своєї наукової роботи, що зараховується їм як ПР (ПК). Після завершення цих проектів дослідницькі центри відповідно до академічних традицій PHSt організують відкриті інаугураційні лекції таких професорів, проводячи які, вони доводять свою наукову компетентність і офіційно приєднуються до наукового співтовариства у своїй галузі.

НАУКОВА ПІДСИСТЕМА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Підсистема ІСПР НПП	ЗВО										UP	NU
	Назва підрозділу	НаУКМА	НУБІП	НМО ім. О. О. Богомольця	НФаУ	НАУ	НПУ ім. М. П. Драгоманова	РНSt	UP	NU		
Наукова підсистема.	Наукові ради й комітети.	Комітет з науки та видавничої діяльності.	Координаційна рада з питань науково-технічної діяльності.	Наукові ради з різних спеціальностей.		Науково-технічна рада.	Науково-методична рада.	Дослідницький комітет.	Сенатський комітет із науки.	Наукова рада й комітети. Офіс проректора.		
	Науковий відділ.	Науковий відділ.	Науковий дослідна частина.	Науково-дослідницький сектор. Відділ організації НДР.	Науково-дослідна частина.	Науково-дослідна частина.	Відділ організації наукових досліджень.	Центр з підтримки досліджень.	Відділ науки. Центр підтримки досліджень.	Департамент наукового адміністрування. Офіс супроводження досліджень.		
Наукова діяльність і експертиза.			Науково-експертний центр.	Експертна комісія оцінки манускриптів до публікацій.			НДЦ управлінських компетенцій викладачів ЗВО.	Дослідницькі центри.	Науково-інноваційний центр «Ін-Лаб».	Офіс відповідності й сумлінності наукових досліджень.		
Підрозділ з організації НС.		Відділ міжнародного співробітництва.	Відділ міжнародних зв'язків.	Відділ міжнародних зв'язків.	Центр міжнародної професійної співпраці та зовнішніх відносин.	Ін-т міжнар. співробітництва та освіти.		Інститут різноманітності й міжнародних відносин.		Департамент міжнародного співробітництва.		

Закінчення

Підсистеми ІСПР НПП	Назва підрозділу	ЗВО							UP	NU	
		НауКМА	НУБІП	НМО ім. О. О. Богомольця	НФаУ	НАУ	НПУ ім. М. П. Драгоманова	РНSt			
							Сектор академічної мобільності. Польсько-український дослідний ін-т (Вроцлав).		Органи співробітництва в ЄПВО.		
	Відділ докторської підготовки.	Докторська школа НауКМА ім. родини Юхименків.	Відділ аспірантури.	Відділ аспірантури та докторантури.	Відділ аспірантури та докторантури.	Відділ аспірантури та докторантури.	Відділ аспірантури та докторантури.	Відділ аспірантури та докторантури.		Аспірантура. Докторантура.	Докторантура (PhD). Школа науки й технологій.
	Організація молодих учених.		Наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів і молодих учених. Рада аспірантів.	Товариство молодих вчених і спеціалістів НМУ ім. О. О. Богомольця. Студентські наукові гуртки.	Рада молодих вчених.	Наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів і молодих учених. Рада молодих вчених.	Наукове товариство студентів та аспірантів ім. Г. Волинки. Рада молодих учених.	Наукове товариство студентів та аспірантів ім. Г. Волинки. Рада молодих учених.		Рада докторантів.	Альянс молодих дослідників. Казахське товариство дослідників у галузі освіти. Інноваційний кластер NU.

Поряд із дослідницькими центрами у ЗВО функціонують науково-експертні центри (НУБіП, НПУ ім. М. П. Драгоманова) і комісії (НМУ ім. О. О. Богомольця), а в NU — Офіс відповідності й сумлінності наукових досліджень. У кожному університеті створено структурні підрозділи, функцією яких є організація НС. Найчастіше ця функція покладається на департамент, інститути, відділи й центри міжнародної освіти і співробітництва, хоча в деяких університетах створено сектори академічної мобільності й навіть спільні з міжнародними партнерами науково-дослідні інститути (НАУ). У європейських університетах новою тенденцією стало створення органів співробітництва в ЄПВО (PHSt).

Закономірно, що всі університети мають відділи аспірантури й докторантури, хоча й тут у назвах цих структурних підрозділів відображаються історичні традиції цих закладів, наприклад, у НаУКМА замість відділу аспірантури й докторантури функціонує Докторська школа НаУКМА ім. родини Юхименків, а в NU — Школа науки й технологій.

Для всіх університетів спільною є наявність наукових шкіл і наукових товариств і рад молодих учених, яким нерідко присвоюється ім'я науковців, які зробили вагомий внесок у науку. Так, товариство молодих вчених НМУ ім. О. О. Богомольця носить ім'я цього вченого, а науковому товариству студентів та аспірантів НПУ ім. М. П. Драгоманова присвоєно ім'я Г. Волинки.

Аналіз підсистем забезпечення ІСПР НПП (табл. 4) засвідчує, що вони принципово не відрізняються в різних університетах за структурою й водночас мають значні відмінності за змістовим наповненням, які відображають рівень технічної й технологічної оснащеності, фінансової підтримки та здатності університету комерціалізувати результати наукових досліджень викладачів.

Центром інформаційного забезпечення ПР НПП у кожному університеті є наукова бібліотека, яка поступово переводиться в цифровий формат. Водночас наявність у NU InterLibrary є свідченням потужних міжнародних зв'язків закладу та спрямованості інституційної політики на широке залучення зарубіжних науковців до управління й викладання в університеті з метою посилення кадрового наукового потенціалу і входження до світового простору вищої освіти. Натомість вірність академічним традиціям, фундаментальність і багатовекторність наукових досліджень, їх спрямованість на поглиблення фахових компетентностей суб'єктів освітньої діяльності відображаються у структурі Наукової бібліотеки НаУКМА, до складу якої входять Бакалаврська бібліотека Т. та О. Антоновичів, Філологічна бібліотека, Бібліотека рідкісних і цінних видань, Бібліотека ресурсного центру вивчення англійської мови, Бібліотека центру польських та європейських студій, Американська бібліотека ім. В. Китастого, Меморіальні бібліотеки О. Пріцака та Дж. Мейса.

У низці університетів інформаційне забезпечення ПР НПП передбачає встановлення зв'язків із громадськістю та створення іміджу закладу на ринку освітніх послуг, які стосуються й ПР НПП свого регіону чи галузі. З цією метою створено Пресцентр у НМУ ім. О. О. Богомольця, Центр організаційної та комунікаційної

Таблиця 4

ПІДСИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Підсистема ІСПР НПП	Назва підрозділу	ЗВО								UP	NU
		НауКМА	НУБІП	НМО ім. О. О. Богомольця	НФаУ	НАУ	НПУ ім. М.П. Драгоманова	PHSt			
Підсистема забезпечення.	Інформаційне забезпечення.	Наукова бібліотека (зі складовими бібліотеками). Інституційний репозитарій.	Наукова бібліотека. Інституційний репозитарій. Цифрова бібліотека.	Бібліотека. Архів. Пресцентр.	Наукова бібліотека. Центр організації та комунікаційної роботи.	Науково-технічна бібліотека. Інституційний репозитарій. Відділ науково-технічної інформації. Відділ аналітики та управління інформацією.	Наукова бібліотека. Е-бібліотека. Інституційний репозитарій.	Бібліотека. Центр комунікації і зв'язків з громадськістю.	Головна бібліотека. Архів.	Бібліотека. Інституційний репозитарій. InterLibrary.	
		Центр електронної освіти. Електронний архів. Центр наукометрії та цифрової підтримки досліджень. Інформаційно-обчислювальний центр.	НДІ техніки і технологій. Інформаційно-обчислювальний центр.	Відділ комп'ютерних технологій навчання та дистанційної освіти.	Центр інформаційних технологій.	Центр дистанції освіти. Центр медіакомунікацій. Інформаційно-обчислювальний центр. Відділ аналізу та управління інформацією.	Інформаційно-обчислювальний центр. Центр цифрових освітніх технологій.	Центральна IT-служба (ZID).	Відділ IT-обслуговування.	Департамент академічної якості IT.	

Закінчення

Підсистема ІСПР НПП	Назва підрозділу	ЗВО								UP	NU
		НаУКМА	НУБІП	НМО ім. О. О. Богомольця	НФаУ	НАУ	НПУ ім. М.П. Драгоманова	РНSt			
	Фінансова підтримка.	Об'єднаний викладацький стипендіальний фонд. Об'єднаний стипендіальний професорський фонд родини Винницьких та ін. фонди. Стипендія для викладачів «Sabbatical». Премії для НПП. Премія М. М. Кравця. Премія ім. Петра Могили. Інституційний грант Тараса Лукачука. Щорічна допомога ім. В. Гетьмана.	Благодійний фонд «Голо-сіівська ініціатива — 2025».	Стипендія Університетської клініки «Оберіг».		Стипендії і премії для молодих вчених.	Стипендії і премії для молодих вчених.	Европейські гранти.	Европейські гранти.	Заохочення президента Вищої наглядової ради. Іменні фонди.	
	Матеріально-технічне забезпечення.	Редакційно-видавничий відділ. Наукове видавництво.	Редакційно-видавничий відділ.	Друкарня	Видавничий центр.	Редакційно-вид. відділ. Відділ ТЗН.	Видавництво.		Наукове видавництво і друкарня.		

роботи у НФаУ, Центр комунікації і зв'язків із громадськістю у РНSt. Окрема увага надається аналізу та управлінню інформацією (НАУ).

Інформаційно-комунікаційний супровід ПР НПП здійснюють відповідні департаменти (NU), IT-служби (РНSt), ННІ (НУБіП), центри (НаУКМА, НФаУ, НАУ, НПУ ім. М. П. Драгоманова), відділи (UP, НМУ ім. О. О. Богомольця), які нерідко поєднують інформаційний супровід освітньої й наукової діяльності з ПР НПП із формуванням у них інформаційної й цифрової компетентностей.

Фінансова підтримка ПР НПП передбачає надання інституційних грантів, премій, стипендій, допомоги (окрім передбаченої нормативними документами ЗВО). Таку підтримку надають, як правило, партнери університетів або благодійні організації/фонди, що створюються при університетах за ініціативи НПП, випускників, спонсорів та ін. Різноманітність видів та обсяги фінансової допомоги корелюють з авторитетом університету в суспільстві та його інституційною потужністю.

Так, у НаУКМА, яка є одним із лідерів сучасної ВО, запроваджено інституційний грант Тараса Лукачука, утворено об'єднані стипендіальні фонди (викладацький і професорський), а також існує велика кількість інших фондів, які здійснюють фінансове стимулювання ПР НПП, зокрема, виплачуючи Стипендії для викладачів «Sabbatical», Премії для НПП (Премія М. М. Кравця, Премія ім. Петра Могили), щорічну допомогу ім. В. Гетьмана та ін. У НУБіП фінансову підтримку ПР НПП надає Благодійний фонд «Голосіївська ініціатива — 2025», в інших ЗВО використовують свої іменні фонди й намагаються залучити європейські гранти для розвитку академічної мобільності НПП, організації НС тощо.

Матеріально-технічний супровід ПР НПП стосується забезпеченості їх аудиторним фондом і ТЗН, а також можливостей друкування в університетських друкарнях результатів їх наукової та методичної діяльності.

Взаємозв'язок і взаємозалежність підсистем ІСПР НПП є важливою умовою забезпечення життєздатності цієї системи та реалізації й розвитку закладеного в ній інституційного потенціалу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5

Інституційна система професійного розвитку науково-педагогічних працівників є стійкою сукупністю елементів (структурних підрозділів ЗВО), що перебувають між собою у відношеннях взаємозв'язку та ієрархічного підпорядкування й виконують кожен свою функцію в організації, управлінні та моніторингу ПР НПП.

Основними підсистемами ІСПР НПП є: організаційно-управлінська, освітня, наукова й підсистема забезпечення (інформаційного, інформаційно-комунікаційного, фінансового та матеріально-технічного).

Порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних ІСПР НПП зумовлює висновок, що вони мають схожі концептуальні засади побудови та функціонування й водночас свою специфіку інституційного забезпечення ПР НПП, яка залежить від рівня автономії ЗВО, потужності державної чи спонсорської підтримки його розвитку, традицій, накопичених упродовж історії існування закладу, співвідношення актуального та перспективного рівнів ПР НПП та відображеності його як пріоритету у стратегічних документах ЗВО.

Спільними рисами ІСПР НПП вітчизняних і зарубіжних ЗВО є те, що всі вони вибудовуються відповідно до положень стратегічних європейських освітніх документів та національних законодавчих і нормативно-правових актів. Специфіка ІСПР НПП вітчизняних і зарубіжних ЗВО зумовлена умовами їх функціонування й позиціонування на ринку освітніх послуг (світовому, європейському, національному, регіональному).

Розбудова ІСПР НПП у ЗВО України підпорядковується меті нарощування людського потенціалу Української держави й спрямовується на неперервне професійне удоскона-

лення, оволодіння найновішими науковими здобутками та інноваціями і трансформацію їх у зміст та організаційні форми ВО, завдяки чому забезпечується їх інноваційність та відповідність актуальним професійним потребам особистості й перспективним соціальним потребам суспільства.

Основними тенденціями розвитку ІСПР НПП у системі ВО України є:

- посилення інституційної автономії університетів щодо реалізації цього процесу й урахування його результатів; покладання прийняття основних рішень щодо управління ПР НПП на вчені ради університетів; перетворення НПП на реальних суб'єктів власного ПР, розширення їх прав і гарантій щодо обрання виду, форми, обсягу, місця, порядку його проведення тощо;
- визначення нормативно-правовими освітніми документами основними складниками ПР НПП підвищення кваліфікації й наукового стажування, що закономірно відображає визнання на загальнодержавному рівні значення наукової й освітньої складових у професійній діяльності НПП й необхідності їх постійного удосконалення.

З метою підвищення ефективності ПР науково-педагогічним працівникам доцільно більш активно залучатися до професійного вдосконалення в системі неформальної та інформальної освіти, використовуючи можливості, надані освітнім законодавством України та нормативно-правовими документами, що стосуються професійного розвитку НПП, а це: ЗУ «Про наукову і науково-технічну діяльність», 2015; ЗУ «Про професійний розвиток працівників», 2012; Методичні рекомендації для

професійного розвитку науково-педагогічних працівників, 2020; Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, 2019; Стратегія людського розвитку, 2021 та ін. Реалізація положень, закладених у цих документах, сприятиме НПП у підвищенні свого професійного рівня, ІСПР НПП — у гармонізації індивідуальних професійних потреб НПП з інституційними політиками розвитку науково-освітнього потенціалу університету, а самим університетам — у перетворенні на автономні, глобально конкурентоспроможні інституції та переході від адаптаційної освітньої моделі до інноваційної, мета якої полягає в розвитку здібностей людини швидко адаптуватися до мінливих умов сучасного світу⁴⁹.

.....
⁴⁹ Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. : проєкт, підготовл. на вик. Указу Президента України «Про вдосконалення вищої освіти в Україні» від 03.06.2020 № 210/2020. 71 с. URL: http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Безперервний професійний розвиток науково-педагогічних працівників кафедри менеджменту. URL: <https://nubip.edu.ua/node/79524>.

Вимоги до професійного розвитку науково-педагогічних працівників університету / НУБіП. URL: <https://nubip.edu.ua/node/84311>.

Голосіївська ініціатива — 2025. URL: <https://nubip.edu.ua/node/3980>.

Доктрина розвитку НАУ. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/un%D1%96versitet/doktryna-rozvytku.html>.

Контекст НАУ: СМЯ. URL: https://nau.edu.ua/download/Quality%20Assurance_ukr/Kontekst_NAU_2019_end.pdf.

Концепція академічного качества. / Nazarbayev University. URL: <https://nu.edu.kz/ru/o-nas/administratsiya/ofis-provosta/50388-2>.

Концепція інноваційного розвитку НАУ. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/un%D1%96versitet/pro-universitet/kontseptsiya-innovatsiy-nogo-rozvitku-natsionalnogo-aviatsiy-nogo-universitetu.html>.

Концепція професійного розвитку науково-педагогічних та педагогічних працівників НаУКМА. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/749-kontseptsii-profesiinoho-rozvytku-naukovo-pedahohichnykh-ta-pedahohichnykh-pratsivnykiv-naukma.

Луговий В. Вища освіта України: проблеми якості. *Освіта і суспільство*. 2020. № 10. С. 9.

Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників НУБіП. URL: <https://nubip.edu.ua/node/83062>.

Методичні рекомендації для професійного розвитку науково-педагогічних працівників, затверджені наказом МОН України від 30.10.2020 № 1341. 14 с. URL: http://puet.edu.ua/sites/default/files/1_9-611.pdf.

Назарбаев Университет — Nazarbayev University. URL: <https://nu.edu.kz/ru/>

Назарбаев Университет: брошюра. URL: https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2019/07/Brochure-2019_web_RUS.pdf.

Науковці кафедри глобальної економіки підвищують кваліфікацію у написанні наукових робіт англійською мовою. URL: <https://nubip.edu.ua/node/61832>.

Положення про комітети вченої ради НаУКМА. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/86-polozhenia-pro-komitety-vchenoi-rady-naukma.

Положення про моральне і матеріальне заохочення науково-педагогічних працівників Ізмаїльського державного гуманітарного університету за високий рівень результатів наукової роботи. URL: http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/polozhennja_pro-moralne-ta-materialne-zaohochennja-naukovo-pedahohichnyh-pracivnykiv.pdf.

Положення про надання щорічної грошової винагороди педагогічним працівникам НУБіП за сумлінну працю, зразкове виконання посадових обов'язків. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u101/polozhennya_pro_nadannya_shchorichnoyi_groshovoyi_vinagorodi_2020.pdf.

Положення про планування та облік навантаження НПП НУБіП. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/polozhennya_pro_oblik_2021.pdf.

Положення про преміювання співробітників НМУ ім. О. О. Богомольця за оприлюднення результатів наукових досліджень та внесок у розвиток науки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1OujBEaiVOY4nr3YIE5RUV3aWQyCY2kqI/view?usp=sharing>.

Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників НУБіП. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/polozhennya_profesijnyj_rozvitok_npp_dlya_saytu_arial.docx.

Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників ТНПУ. URL: http://tnpu.edu.ua/about/public_inform/upload/2021/Polozhennja_pro_prof_rozv_n-p.pdf.

Положення про професійний розвиток науково-педагогічних працівників ПУЕТ. URL: http://puet.edu.ua/sites/default/files/polozhennya_pro_profesijnyj_rozvytok_naukovo_pedagogichnyh_kadriv.pdf.

Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затверджений постановою КМУ від 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-p#Text>.

Порядок преміювання науково-педагогічних і наукових працівників ХНУ ім. В.Н. Каразіна за досягнення у виконанні завдань Стратегії розвитку університету на 2019–2025 рр. URL: <https://www.univer.kharkov.ua/docs/work/poriadok-premiuvannia.pdf>.

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18>.

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>.

Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17>.

Програма професійного розвитку науково-педагогічних та педагогічних працівників НаУКМА, затверджена наказом НаУКМА від 26.06.2020 № 192. URL: https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/dokumenty-naukma/doc_download/1303-zatverdzhena-prohrama-pidvyshchennia-kvalifikatsii-2020-chynna-versiia-vkliuchno-z-shablonamy-sertyfikativ.

Професійний розвиток викладача ВНЗ. URL: <https://nubip.edu.ua/node/67917>.

Развитие персонала PH Styria. URL: <https://www.phst.at/phst/auf-einen-blick/personalentwicklung/personalentwicklung/>

Стратегія НУ на 2018–2030 гг. URL: https://nu.edu.kz/wp-content/uploads/2020/09/NU-Strategy_2030_RUS.pdf.

Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 02.06.2021 № 225/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>.

Стратегія НАУ до 2030 р. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/un%D1%96versitet/strategy-2030.html>.

Стратегія наукового пошуку НАУ до 2030 р. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/science/strategiya-naukovogo-poshuku-nau-do-2030-roku.html>.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр.: проєкт, підготовл. на вик. Указу Президента України «Про вдосконалення вищої освіти в Україні» від 03.06.2020 № 210/2020. 71 с. URL: http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf.

Центр компетенции SCHiLF/SCHüLF. URL: <https://www.phst.at/fortbildung-beratung/beratung-begleitung/schilfschuelf/>

PEPP — Personal Entwicklung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark: Programm 2020–2021. Graz, 2021. URL: https://www.phst.at/fileadmin/Redakteure/Dokumente/ZIDAs/zPE/20210120_PEPP_2020_21_final.pdf.

РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ РОЗШИРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АВТОНОМІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ: ЗАРУБІЖНІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПРАКТИКИ

Сергій МЕЛЬНИК,

кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник,
Відділ інтеграції вищої освіти і науки,
Інститут вищої освіти НАПН України,
<https://orcid.org/0000-0002-5724-2428>

АНОТАЦІЯ

Вивчення питань стосовно регулювання соціально-трудова відносин у вітчизняних закладах вищої освіти (*далі — ЗВО*) в цілому та стосовно створення умов зайнятості науково-педагогічних працівників (*далі — НПП*), достатніх для їх ефективної та результативної роботи, зокрема, є досить складним і багатограним науковим процесом.

Важливими компонентами, які розкриті в цьому матеріалі, виступають наступні: зіставлення зарубіжного та вітчизняного досвіду регулювання соціально-трудова відносин НПП в контексті розширення інституційної автономії університетів;

підходи до приведення назв посад НПП та кваліфікаційних вимог до них у відповідність до вимог чинного законодавства з урахуванням зарубіжного / міжнародного досвіду; аналіз ключових кількісних і якісних характеристик НПП у ЗВО.

Ключові слова:

заклади вищої освіти, інституційна автономія університетів, кадровий потенціал, науково-педагогічні працівники, регулювання соціально-трудо­вих відносин, умови зайнятості та оплати праці.

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ І ВІТЧИЗНЯНИХ ПРАКТИК РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ РОЗШИРЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АВТОНОМІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ

Огляд провідного зарубіжного досвіду регулювання соціально-трудо­вих відносин в університетах як автономних суб'єктах ринкової економіки, проведений автором у попередніх інститутських дослідженнях¹, виявив цілу низку цікавих і важливих (для вивчення можливості застосування в українських реаліях) підходів, а саме:

- «...віддавання переваги «контрактникам» як засобу / методу зростання конкуренції за посади та підвищення якості освітніх послуг (університети окремих країн Південної та Центральної Америки тощо);
- запровадження на практиці державної політики призначення викладачам університетів високих посадових окладів у порівнянні з приватною сферою (університети Ірландії);
- автономний розподіл між співробітниками на рівні кафедри/факультету внутрішніх видів та форм навчання (лекції, практичні заняття, виїзні заняття, екскурсії, виробничі практики, громадська та організаторська робота тощо) за умови збереження централізованих нормативів щодо загальних обсягів навантаження (університет Йонсуу, Фінляндія);
- безпосереднє урахування в практичній роботі кафедр оцінювання результатів навчання випускників, як складника показника якості та ефективності роботи викладачів (Токійський університет, Японія);
- застосування більшістю провідних університетів колективно-договірного регулювання соціально-трудо­вих відносин в ЗВО як ключового механізму основного та, перш за все, додаткового регулятора питань зайнятості та соціального забезпечення працівників...»².

¹ Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів фінансової автономії закладів вищої освіти (частина I) : препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Вітренко, І. Власова, В. Ворона, Д. Кірієнко, В. Ковтунець, С. Мельник; за редакцією В. Ковтунця. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. 177 с. URL: <https://ihed.org.ua/publications/analiz-providnogo-vitchyznyanogo-ta-zarubizhnogo-dosvidu-shhodo-mehanizmiv-finansovoyi-avtonomiyi-zakladiv-vyshhoyi-osvity-chastyna-i-preprynt-analitychni-materialy>.

² Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів фінансової автономії закладів вищої освіти (частина II) : препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Вітренко, І. Власова, В. Ворона, І. Жилияєв, В. Ковтунець, С. Мельник. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. 161 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/Analiz_dosvidu_fin-avtonomii_zVO_ch2_analit_IVO-2019-161p_avtors-kolektiv.pdf.

Виходячи з цього аналізу зарубіжного досвіду, можна зробити беззаперечний висновок про те, що в Україні залишається дуже зарегламентованим регулювання соціально-трудова відносин у вітчизняних ЗВО. Зазначимо, що на сьогодні ключовим законодавчим актом стосовно регулювання соціально-трудова відносин залишається вже 50 років Кодекс законів про працю України (КЗпП України), норми якого, окрім іншого, розповсюджуються й на працівників ЗВО³. Додатковими законодавчими актами відповідного спрямування виступають окремі норми Закону України «Про вищу освіту»⁴, Закону України «Про освіту»⁵, Закону України «Про оплату праці»⁶, Закону України «Про відпустки»⁷, Закону України «Про колективні договори і угоди»⁸ тощо.

Зазначимо, що 26 травня 2021 року підписано в установленому порядку Галузеву угоду між Міністерством освіти і науки України, Профспілками працівників освіти і науки України та Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців у галузі вищої освіти на 2021–2025 роки⁹.

Можна констатувати й той факт, що в останні роки намітилася часткова тенденція до підвищення автономії для керівництва ЗВО стосовно прийняття рішення з визначення рівня оплати праці НПП. Так, наприклад, згідно з положеннями Закону України «Про вищу освіту»¹⁰ «...керівництво ЗВО за рахунок власних надходжень може встановлювати більший розмір доплат, а також відповідно до законодавства, статуту та колективного договору визначати порядок виплат та розміри доплат, надбавок, премій, матеріальної допомоги та заохочення для науково-педагогічних та інших працівників ЗВО...».

Окрім цього, відповідно до статті 24 «Укладання трудового договору», статті 48 «Трудові книжки» та статті 96 «Тарифна система оплати праці» КЗпП України¹¹ основними нормативними документами, що регулюють питання формування кваліфікаційних вимог при прийомі на роботу, проведення атестації (сертифікації) персоналу, розподілу умов оплати праці залежно від рівнів кваліфікації

³ Кодекс законів про працю України, затверджено Законом від 10.12.1971 № 322-VIII (із змінами; у редакції від 14.08.2021, підстава — 1667-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

⁴ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

⁵ Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

⁶ Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (із змінами; у редакції від 15.07.2021, підстава — v002p710-21). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>.

⁷ Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР (із змінами; у редакції від 14.08.2021, підстава — 1667-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text>.

⁸ Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII (із змінами; у редакції від 27.12.2019, підстава — 341-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.

⁹ Галузева угода між Міністерством освіти і науки України, Профспілками працівників освіти і науки України та Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців у галузі вищої освіти на 2021–2025 роки. URL: <https://pon.org.ua/ugoda/8821-galuzeva-ugoda-mzh-mnsterstvom-osvti-nauki-ukrayini-profspikami-pracvnikv-osvti-nauki-ukrayini-ta-vseukrayinskim-obyednannjam-organzacy-robotodavcv-u-galuz-vischoyi-osvti-na-2021-2025-roki.html>.

¹⁰ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

¹¹ Кодекс Законів про працю України. URL: https://protocol.ua/ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini_stattya_96.

працівників, їхнього розподілу за посадами (робочими місцями) та інші питання організації та режимів зайнятості та праці, виступають кваліфікаційні характеристики та/чи професійні стандарти¹², які частково пов'язані з Національним класифікатором України ДК 003 «Класифікатор професій»¹³ та Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників із його 92 галузевими випусками¹⁴.

У цьому контексті вкрай важливою та необхідною вимогою є наявність професій і посад НПП у Національному класифікаторі України ДК 003 «Класифікатор професій» (КП) та/чи їх автентичність. У свою чергу це питання регулюється «Переліком посад педагогічних і НПП», затвердженим постановою КМУ від 14 червня 2000 року за № 963 «Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників» (зі змінами)¹⁵. Цим Переліком визначено понад 75 педагогічних і 25 науково-педагогічних посад, які в більшості своїй відповідають відповідним аналогам, виписаним у КП, і його кодам. Разом із цим прийняття Закону України «Про вищу освіту» та Закону України «Про освіту», внесення інших змін до чинного законодавства, орієнтир на зарубіжний/міжнародний досвід відповідного спрямування тощо потребували термінового внесення змін і доповнень до чинного КП. Відповідна робота за участі автора завершилася та реалізована в чергових Змінах № 10 до КП¹⁶.

Іншим важливим питанням у регулюванні соціально-трудових відносин у ЗВО виступає прийняття в березні 2021 року професійного стандарту «Викладачі закладів вищої освіти»¹⁷. Цей стандарт уперше в Україні прописує вимоги до ієрархічної групи посад, а саме: асистент, викладач ЗВО, доцент і професор. Професійний стандарт включає 8 трудових функцій, 12 загальних і 19 професійних компетентностей. Поряд із цим на сьогодні в країні відсутній порядок запровадження професійних стандартів у практичну діяльність кадрових служб підприємств, установ, закладів та організацій.

НПП поряд із працівниками з інших підгалузей бюджетної сфери одні з перших на початку становлення незалежності країни зіткнулися з фінансово-економічними труднощами (недофінансуванням і несвоєчасними виплатами заробітної плати), а також соціально-політичними та гуманітарними проблемами, як-от від-

¹² Реєстр професійних стандартів / Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=22469103-4e36-4d41-b1bf-288338b3c7fa&title=RestrProfesiinikhStandartiv>.

¹³ Національний класифікатор України ДК 003 «Класифікатор професій» / М. Гаврицька, Т. Гречушкіна, Т. Косухіна, С. Мельник та ін. Київ : Держспоживстандарт України, Вид-во «Соціформ», 2010. 746 с.

¹⁴ Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 1. Краматорськ : Центр продуктивності, 2005. 363 с.

¹⁵ Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників : постанова КМУ від 14.06.2000 № 963 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/963-2000-p>.

¹⁶ Повідомлення про початок розроблення проекту змін № 10 до ДК 003:2010 «Класифікатор професій». URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cff8329-c412-4592-bf66-72261d66ed50&title=PovidomlenniaProPochatokRozroblenniaProktuZmin10-DoDk003-2010-klasifikatorProfesij>.

¹⁷ Про затвердження професійного стандарту на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти» : наказ Мінекономіки від 23.03.21 № 610. URL: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/81949/.

хід від радянської ідеології в навчальному процесі, забезпечення плюралізму думок, зміна методичних підходів у процесі викладання тощо.

Чисельність НПП за період з 1995 по 1998 роки майже не зменшувалася, незважаючи на досить складний період соціально-економічного розвитку країни. Після падіння свого максимуму чисельність працівників ЗВО досягла у 2009/10 навчальному році (201,3 тис. осіб), який у 1,7 раза перевищував мінімальний показник 1998/99 навчального року. Починаючи з 2019/2020 навчального року намітилася тенденція до поступового зростання цього показника для цього типу ЗВО. Слід зазначити, що співвідношення педагогічних до НПП коливається в пропорціях від 0,15–0,18 до 0,75–0,82. У середньому на 40 науково-педагогічних працівників припадає 7 педагогічних працівників^{18; 19}.

Однією з ключових характеристик умов зайнятості НПП виступає аналіз їхнього розподілу в оплаті праці. В основу цього аналізу були покладені статистичні дані, викладені в Аналітичній записці ДНУ «Інститут освітньої аналітики» МОН України «Моніторинг рівня оплати праці за групами посад педагогічних і науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти за 2020 рік»²⁰.

За результатами вивчення умов оплати праці НПП ЗВО у 2020 році отримана така основна інформація:

- «...середньорічна кількість штатних одиниць у 153 ЗВО налічувала у 2020 році 50 035,1 одиниць, у тому числі педагогічних працівників — 4 521 одиницю, НПП — 45 514,1 одиниць або 91,0 %;
- фонд обов'язкових виплат для НПП цих ЗВО складав 3,8 % від фонду оплати праці цієї категорії працівників;
- середня заробітна плата у 2020 році за рахунок загального фонду (КПКВ 2201160 і КПКВ 2201280) у 2020 році склала 14 965 грн (14 385 грн — із фонду обов'язкових виплат). При цьому середня зарплата НПП становила 15 629 грн (14 385 грн — із фонду обов'язкових виплат), а педагогічних працівників — 8 281 грн (7 883 грн — із фонду обов'язкових виплат);
- за регіональними групами ЗВО найбільша середня заробітна плата як науково-педагогічного, так і педагогічного персоналу спостерігалася в ЗВО м. Києва (2 0298 грн; 10 090 грн); у ЗВО 4 великих міст (14 444 грн; 7796 грн); у ЗВО міст — обласних центрів (13 693 грн; 7 371 грн) та в ЗВО міст обласного підпорядкування (13 673 грн; 7 100 грн)...»²¹.

¹⁸ Вища освіта в Україні в 2018–2020 роках. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

¹⁹ Освіта в незалежній Україні: розвиток та конкурентоспроможність : інформаційно-аналітичний збірник. Київ : 2021. 450 с. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Osvita-v-nezalezhnij-Ukraini-19.08.2021_FINAL-1.pdf.

²⁰ Моніторинг рівня оплати праці за групами посад педагогічних і науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти за 2020 рік / В. Гапон, О. Барабаш, Л. Чимбай ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ : 2021. 88 с. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/09/8_AZ_Gapon_f2.pdf.

²¹ Там само.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі основні висновки.

Система регулювання соціально-трудових відносин працівників ЗВО в цілому та НПП зокрема залишається надмірно законодавчо врегульованою, особливо в порівнянні з практикою автономної кадрової політики більшості європейських університетів.

За останні роки реформування системи вищої освіти в країні, передавання ЗВО частини прав і можливостей у реалізації ними кадрової автономії намітилася тенденція до формування сучасної ефективної кадрової політики в університетах. До окремих досягнень можна віднести:

- виведення в останні роки рівня оплати праці НПП у 1,2–1,3 рази вище за середній показник в оплаті праці по країні;
- осучаснення відповідно до міжнародних аналогів і приведення у відповідність до норм чинного освітнього законодавства назв професій і посад відповідного спрямування;
- стабілізація та поступове зростання (в окремих випадках) ключових кількісних і якісних показників, які характеризують НПП;
- розроблення, затвердження та поступове запровадження у практичній діяльності кадрових служб ЗВО професійного стандарту «Викладач закладу вищої освіти».

За результатами проведеного дослідження рекомендується МОН України, ЗВО, іншим заінтересованим сторонам використовувати у практичній діяльності норми та положення професійного стандарту «Викладач закладу вищої освіти». Рекомендується кадровикам

ЗВО застосовувати цей професійний стандарт за такими напрямками:

- прописувати в посадових інструкціях асистентів, викладачів ЗВО, доцентів і професорів вимоги до відповідних посад через перенесення змісту певних трудових функцій, професійних і загальних компетентностей, прописаних у стандарті;
- застосовувати змістову частину вимог до необхідних знань, умінь і навичок за відповідними професійними компетентностями при формуванні навчальних програм короткотермінових курсів при підвищенні кваліфікації викладачів ЗВО;
- використовувати вимоги професійного стандарту як інструменти оцінювання компетентності викладачів, їх відповідності займаним посадам тощо при черговій, позаплановій чи вибірковій атестації;
- розробити/переглянути стандарти вищої/фахової передвищої освіти, освітні програми тощо на основі норм і положень затверджених професійних стандартів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів фінансової автономії закладів вищої освіти (частина I): препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Вітренко, І. Власова, В. Ворона, Д. Кірієнко, В. Ковтунець, С. Мельник; за редакцією В. Ковтунця. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2018. 177 с. URL: <https://ihed.org.ua/publications/analiz-providnogo-vitchyznyanogo-ta-zarubizhnogo-dosvidu-shhodo-mehanizmv-finansovoyi-avtonomiyi-zakladiv-vyshhoyi-osvity-chastyna-i-prepynt-analitychni-materialy>.

Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо механізмів фінансової автономії закладів вищої освіти (частина II): препринт (аналітичні матеріали) / Ю. Вітренко, І. Власова, В. Ворона, І. Жилияєв, В. Ковтунець, С. Мельник. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2019. 161 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/Analiz_dosvidu_fin-avtonomii_zVO_ch2_analit_IVO-2019-161p_avtors-kolektiv.pdf.

Вища освіта в Україні в 2018–2020 роках. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Галузева угода між Міністерством освіти і науки України, Профспілками працівників освіти і науки України та Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців у галузі вищої освіти на 2021–2025 роки. URL: <https://pon.org.ua/ugoda/8821-galuzeva-ugoda-mzh-mnsterstvom-osvti-nauki-ukrayini-profsplkami-pracvnikv-osvti-nauki-ukrayini-ta-vseukrayinskim-obyednannyam-organizacy-robotodavcv-u-galuz-vischoyi-osvti-na-2021-2025-roki.html>.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 1. Краматорськ: Центр продуктивності, 2005. 363 с.

Кодекс законів про працю України, затверджено Законом від 10.12.1971 № 322-VIII (із змінами; у редакції від 14.08.2021, підстава — 1667-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

Моніторинг рівня оплати праці за групами посад педагогічних і науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти за 2020 рік / В. Гапон, О. Барабаш, Л. Чимбай; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ: 2021. 88 с. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/09/8_AZ_Gapon_f2.pdf.

Національний класифікатор України ДК 003 «Класифікатор професій» / М. Гаврицька, Т. Гречушкіна, Т. Косухіна, С. Мельник та ін. Київ: Держспоживстандарт України, Вид-во «Соціформ», 2010. 746 с.

Освіта в незалежній Україні: розвиток та конкурентоспроможність: інформаційно-аналітичний збірник. Київ: 2021. 450 с. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Osvita-v-nezalezhnij-Ukraini-19.08.2021_FINAL-1.pdf.

Повідомлення про початок розроблення проєкту змін № 10 до ДК 003:2010 «Класифікатор професій». URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cff8329-c412-4592-bf66-72261d66ed50&title=PovidomlenniaProPochatokRozroblenniaProktuZmin10-DoDk003-2010-klasifikatorProfesii>.

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами; у редакції від 01.09.2021, підстава № 1369-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР (із змінами; у редакції від 14.08.2021, підстава — 1667-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text>.

Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників: постанова КМУ від 14.06.2000 № 963 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/963-2000-п>.

Про затвердження професійного стандарту на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти»: наказ Мінекономіки від 23.03.21 № 610. URL: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/81949/.

Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII (із змінами; у редакції від 27.12.2019, підстава — 341-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.

Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (із змінами; у редакції від 15.07.2021, підстава — v002p710-21). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>.

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

Реєстр професійних стандартів / Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=22469103-4e36-4d41-b1bf-288338b3c7fa&title=RestrProfesiinikhStandartiv>.

Наукове видання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

Скиба Юрій
Чорнойван Ганна
Жабенко Олександра та ін.

АНАЛІЗ ПРОВІДНОГО ВІТЧИЗНЯНОГО ТА ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ З РОЗВИТКУ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ

ПРЕПРИНТ (АНАЛІТИЧНІ МАТЕРІАЛИ)

(II частина)

Електронне видання

Об'єм даних 1544 КБ

ТОВ «Видавнича група «Шкільний світ»
01014, м. Київ, вул. Бастіонна, 15
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 5100 від 17.05.2016