

Irina ANDROSZCZUK

prof. doc. dr, Uniwersytet Zarządzania Oświatą w Kijowie

<https://orcid.org/0000-0002-3557-793X>

Індивідуальна стратегія професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України

Ключові слова: доросла особа, індивідуальна стратегія розвитку, заклад вищої освіти, кафедра менеджменту, науково-педагогічні працівники, професійний розвиток.

Вступ

Унаслідок глобалізаційних, євроінтеграційних процесів суспільства, завдяки яким відбуваються стрімкі суспільно-економічні зміни, оновлюється інформація, перед кожною особистістю постає завдання потреби розвитку. Чим швидше вона зуміє адаптуватися до обставин, що змінюються навчиться швидко опановувати нові знання і розуміти потребу в отриманні компетентностей на вищому рівні, тим більше шансів матиме посісти гідне місце в організації, фірмі чи установі, в якій працює. Великою мірою згадана проблема стосується викладачів університетів, оскільки студенти живуть у віртуальній реальності. Більшу частину інформації вони оперативної отримують із віртуальних джерел. Тому викладач перестає для студента бути тим, хто «продукує» інформацію, а все більше стає ментором, наставником, який має більше досвіду, захоплений своєю справою, а отже може зацікавити інших і змотивувати, бути висококласним спеціалістом у своїй галузі.

Досить велику роль при цьому відіграють науково-педагогічні, педагогічні й наукові працівники кафедр менеджменту, оскільки вони готують фахівців для соціально-економічної сфери суспільства. Це вимагає креативності, високого рівня мотивації до самовдосконалення, самонавчання і самореалізації.

1. Специфіка професійного розвитку дорослої особи, яка навчається сама й навчає інших, та управління ним

1.1. Професійний розвиток викладача – головна умова підвищення престижу всіх суб'єктів управління

Поняття «розвиток» означає перехід до складніших, досконаліших станів і форм¹. Професійний розвиток персоналу зазвичай розглядається науковцями як розвиток працівника у межах установи, згідно з її потребами і результатами, можливостями, а також згідно з перевагами працівників. Таке розуміння професійного розвитку, зокрема науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників, вимагає погляду на нього із двох перспектив: закладу (керівників усіх структурних підрозділів: кафедри, факультету, інституту, університету) і самого працівника – науково-педагогічного, педагогічного і наукового працівника кафедри менеджменту університету.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства, коли існує демографічна проблема, відбуваються міграційні процеси, керівники закладів вищої освіти України усвідомлюють переваги компетентних і здатних до навчання і саморозвитку працівників, що вимагає вживати управлінських заходів із метою створення такої системи управління професійним розвитком викладачів, яка через стратегічне управління людським капіталом вплине на професійний успіх працівника, підвищення його конкурентоздатності, престижу, а отже і престижу кафедри, факультету, інституту й університету.

Вищевикладене вимагає від керівників згаданих структурних підрозділів університетів, передусім завідувачів кафедр менеджменту, ухвалення свідомих рішень, пов'язаних із стратегічними цілями і завданнями університету, з управлінням розвитком персоналу, вдосконалення управлінської діяльності в таких площинах: стосунки між працівником і працедавцем у правовому полі, прийом і відбір працівників на конкурсній основі, навчання і розвиток працівників у межах закладу вищої освіти та поза його межами, оплата праці (ефективна система стимулювання і заохочення), вироблення політики прогресивних стосунків між працівником і керівником.

Стратегія управління розвитком науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників є основним компонентом стратегії діяльності й розвитку закладу вищої освіти. Важливо усвідомлювати, що стратегія управління професійним розвитком працівників має безпосередній вплив на стратегію розвитку закладу вищої освіти, водночас є залежною від неї.

Згідно з концепцією стратегічного управління людським потенціалом, адекватний професійний розвиток викладачів є комплексом спільних, за-

¹ *Словник-довідник правових, політологічних, соціологічних та економічних термінів* / уклад.: І.Р. Байрак, О.В. Грабовський, В.К. Збарський та ін.; за заг. ред. І.Р. Байрака. Київ: Міленіум, 2009. 298 с.

планованих, згідно з університетською стратегією розвитку, процесів управління, таких, як²:

- розроблення і запровадження системи оцінювання діяльності працівників за певний період (семестр, навчальний рік);
- розроблення, затвердження і впровадження кафедральних та індивідуальних стратегій розвитку;
- створення системи внутрішнього навчання працівників (коучинг, менторинг, наукові школи, стажування тощо);
- опрацювання індивідуальних траєкторій розвитку працівників;
- внутрішнє оцінювання професійної діяльності (самооцінювання, оцінювання колег, завідувача, студентів);
- опрацювання і вдосконалення системи стимулювань і заохочень (матеріальних і нематеріальних);
- створення системи управління талантами – найздібнішими особистостями у межах кафедри (ang. High Potential);
- опрацювання планів кар'єрного розвитку.

Отже, головною метою закладу, який працює ефективно, є сталий і постійний процес сприяння професійному розвитку викладачів, що виражається в підвищенні рівня їхніх компетентностей. Під компетентностями у цьому випадку потрібно розуміти знання, здібності, уміння, навички, досвід, позитивне ставлення до виконання посадових обов'язків, стилі поведінки, розвиток емоційного інтелекту, що зумовлює досягнення результатів, які відповідають стратегії розвитку усіх суб'єктів самоуправління і управління (самого працівника, завідувача кафедри менеджменту, декана факультету менеджменту, директора інституту і ректора університету)³.

Величезний вплив на формування процесів управління розвитком науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників кафедри менеджменту університету має також організаційна культура закладу вищої освіти в цілому і кафедри менеджменту зокрема. Організаційна культура (за E. Schein) – це система фундаментальних принципів, які створила або відкрила ця група, навчаючись адаптуватися до середовища, в якому знаходиться, інтегруючись у внутрішньому середовищі. Культура кафедри менеджменту постійно формується, але нечасто зазнає радикальних змін. Цінності, переконання, поведінка, традиції, звичаї, які є елементами організаційної культури, мають безпосередній вплив на побудову і ефективну реалізацію процесів управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту. Це двосторонній процес, оскільки професійний розвиток праців-

² Kaplan R.S., Norton D.P. Strategiczna Karta Wyników. *Jak przełożyć Strategię na Działanie*. Warszawa: PWN, 2001. 267 s.

³ *Словник-довідник правових, політологічних, соціологічних та економічних термінів* / уклад.: І.Р. Байрак, О.В. Грабовський, В.К. Збарський та ін.; за заг. ред. І. Р. Байрака. Київ: Міленіум, 2009. 298 с.

ника залежить від рівня організаційної культури кафедри менеджменту, а рівень організаційної культури кафедри менеджменту є прямо пов'язаним із рівнем професіоналізму викладача. Вказані взаємозв'язки зображено на *рис. 1*.



Рис. 1. Організаційна культура і процеси управління людськими ресурсами

Якщо в основі організаційної культури кафедри менеджменту є негативне сприйняття професійного розвитку кожного працівника: «Висококомпетентний працівник – загроза завідувачу кафедри», «навіщо щось змінювати, якщо завжди так працювали і це давало добрий результат», то професійний розвиток викладачів стримуватиметься або буде ускладнюватися. Хоча теоретично завідувач кафедри звітується про заходи, які вживаються для забезпечення системи управління професійним розвитком викладачів. Виходячи із вищезазначеного, важливою умовою для ефективного управління професійним розвитком викладачів є високий рівень професіоналізму, емоційного інтелекту і організаційної культури завідувача кафедри.

1.1.1. Девід Колб (David Kolb) про цикл навчання дорослих осіб

Науковці віддавна шукають ефективні механізми управління професійним розвитком працівників, які допоможуть розвинути їхні професійні компетентності. Досить відомою є теорія навчання дорослих осіб Девіда Колба.

Його концепція спирається на припущенні, що дорослі особи мають пройти чотири цикли навчання з метою підвищення рівня професійних компетентностей (*див. рис. 2*).

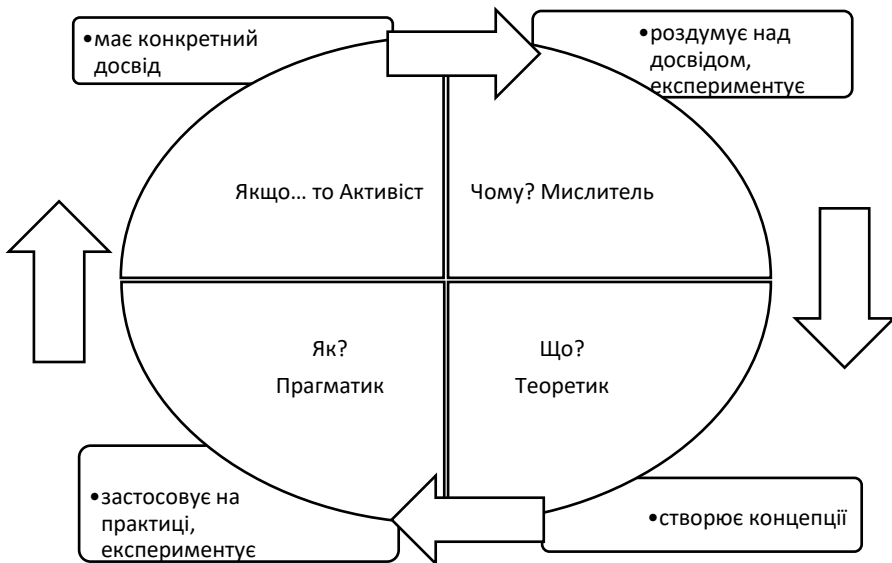


Рис. 2. Цикл навчання дорослих осіб за Д. Колбом

Дорослі особи, згідно з цією теорією, навчаються через досвід, перевірку своїх компетентностей і поведінки у різних практичних ситуаціях. Щоб розвинути цю здатність, працівник має бути в такій ситуації, в якій зможе проявити конкретну компетентність (*1 етап – конкретний досвід*), проаналізувати свою поведінку (а також її наслідки), оцінити наскільки вона адекватна до ситуації й якою мірою бажана компетентність проявилася (*2 етап – спостереження*). Наступний крок – аналіз чи потрібно поводитися по-іншому, якщо потрібно, то як, щоб отримати запланований результат (*3 етап – створення абстрактних гіпотез*). Наприкінці процесу потрібно знову бути в конкретній ситуації, щоб перевірити іншу, заплановану раніше форму поведінки (*4 етап – активне проведення експериментів*). При цьому цикл завершується (і розпочинається знову) на вищому рівні, тому що набута компетентність потребує знову досвіду, спостереження, створення абстрактних гіпотез та активних експериментів.

Завідувачів кафедри менеджменту університету разом із науково-педагогічним, педагогічним і науковим працівником потрібно так планувати форми професійного розвитку, щоб працівник мав шанс пройти через усі чотири етапи циклу.

Потрібно пам'ятати, що працівники проходять вищезазначений цикл із різним темпом і з різною результативністю. Кожен працівник має вроджені здібності, психічні особливості, що сприяє або не сприяє успішному проходженню того чи іншого етапу. На основі перерахованих вище чотирьох етапів циклу навчання. Девід Колб сформулював чотири основні стилі навчання дорослих осіб, які представлено на рис. 3.

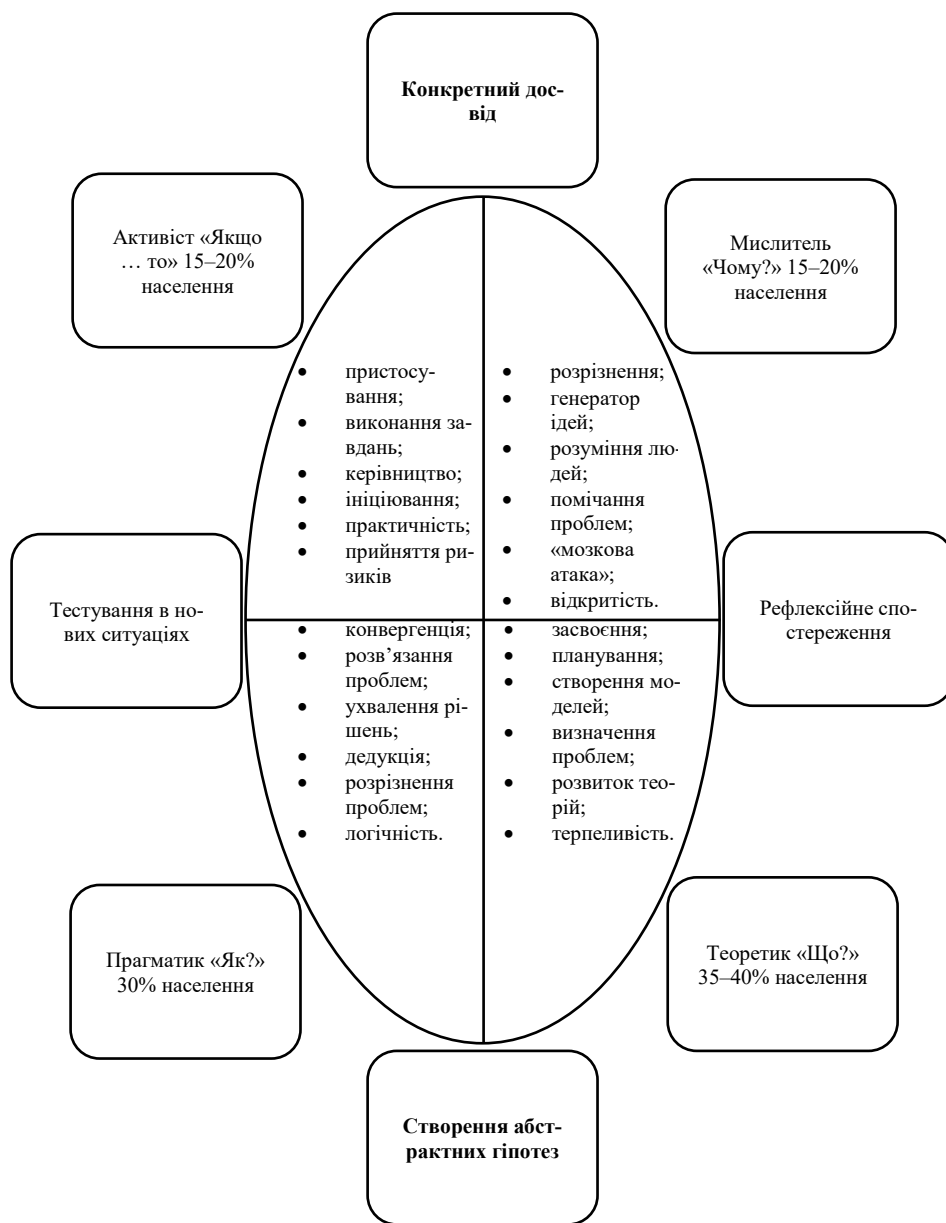


Рис. 3. Детальна характеристика окремих стилів навчання дорослих осіб

Кожен із зображених стилів навчання характеризується різними формами.

Активіст (Accomodator) – любить ставити запитання: «Якщо... то?» (якщо щось зміню, то які наслідки це матиме). Цього стилю дотримуються 15–20% населення.

- Найбільш сильною характеристикою є навчання через конкретні дії, вчинки.
- Має схильність до ухвалення ризикованих рішень.
- Прекрасно орієнтується в ситуаціях, коли потрібно швидко реагувати на непередбачувані обставини.
- Вирішує проблеми на інтуїтивному рівні.

Мислитель (Diverger) – любить ставити запитання: «Чому?» (Чому це так виглядає?), такого стилю дотримуються 15–20% населення.

- Його сильною рисою є навчання з використанням уяви.
- Швидко генерує нові ідеї.
- Уміє бачити справи з різних поглядів.
- Полюбить навчатися в інтеракції з іншими людьми.

Теоретик (Assimilator) – любить ставити запитання: «Що?». (Що є причиною, а що наслідком?), такого стилю дотримуються 35–40% населення.

- Його сильною рисою є навчання через створення теоретичних моделей.
- Попереду в індуктивному мисленні (від деталей до узагальнень).
- Більш зацікавлений абстрактними ідеями, ніж людьми.
- Успішно помічає проблеми і планує дії.

Прагматик (Converger) – полюбить ставити запитання: «Як?» (Як це діє? Як це сталося?), такого стилю дотримуються близько 30% населення.

- Його сильною рисою є навчання через практичне використання ідей.
- Уміє концентруватися на дедуктивному мисленні («від загального до деталей»).
- Досить швидко ухвалює рішення, спираючись на логічні передумови.
- Сконцентрований здебільшого на розв'язанні проблеми, а не на самій проблемі.

Завідувачеві кафедри менеджменту важливо розпізнати як у себе, так і у науково-педагогічного, педагогічного, наукового працівника форми професійного вдосконалення, які найбільше відповідають встановленому стилю, із метою збільшення ефективності розвитку чи набуття певних компетентностей.

1.1.2. Модель Кен Бланшара (Ken Blanchard) щодо ситуативного лідерства

Модель К. Бланшара досить детально описує процес професійного розвитку як із перспективи самого працівника, так і з перспективи завідувача. Ця теорія зосереджує увагу на таких чинниках:

- вимогах, які ставляться до підлеглих;
- очікуваннях і вимогах співпрацівників;
- рисах, очікуваннях і поведінці підлеглих;

— культурі й принципах організаційної політики⁴.

За цією моделлю спосіб управління професійним розвитком викладача має змінюватися, залежно від ступеня готовності (readiness) працівників до виконання окреслених завдань (рис. 4). Ця готовність характеризується як:

- прагнення досягнень працівника;
- схильність брати на себе відповідальність;
- досягнення окресленого рівня знань, умінь і досвіду працівника, що вимагаються для виконання окресленого завдання.

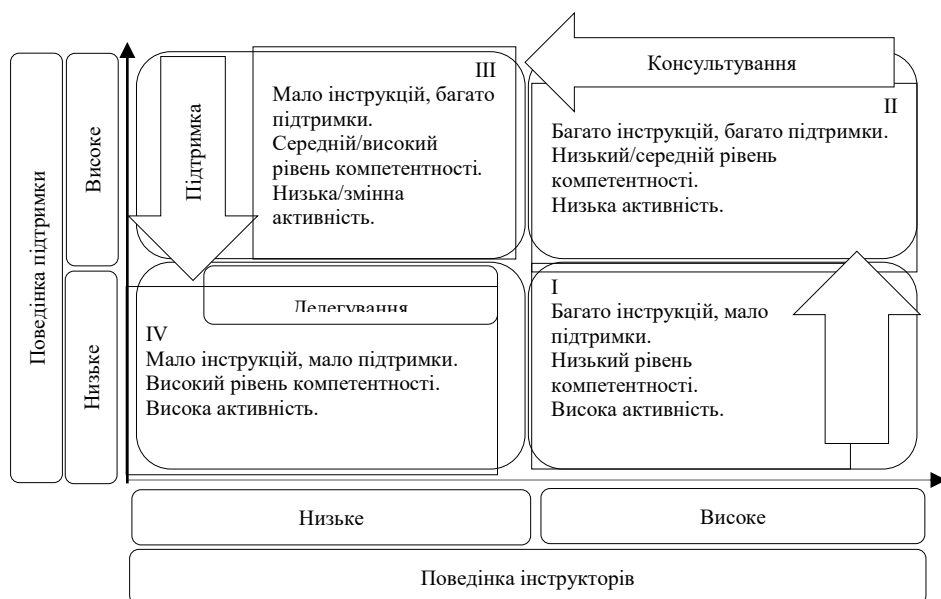


Рис. 4. Ситуативне лідерство – управління професійним розвитком працівника

Модель ситуативного лідерства Бланшара належить, передусім, до окреслених площин функціонування працівника або його компетентності (а не до загальної професійної зрілості). Це означає, що один і той самий працівник може знаходитися на різних рівнях професійної зрілості щодо різних компетентностей і різних завдань, які він отримує від завідувача кафедри.

Характеристика «четвертин» ситуаційного лідерства

І ЧВЕРТЬ, ЗА БЛАНШАРОМ

На початковій фазі готовності працівника до виконання окресленого завдання найбільш відповідною є поведінка лідера, зорієнтованого на це за-

⁴ Stahr I. Academic Staff Development. *Entwicklung von Lehrkompetenz* / Schneider R., Szczyrba B., Welbers U., Wildt J. Wandel der Lehr und Lernkulturen, Bielefeld, 2009. S. 204–207.

вдання. У цьому випадку використовується управлінська техніка «управління через завдання».

Працівників потрібно навчати виконувати завдання. Лідер, який не формулює чітко завдання і не окреслює очікуваних результатів його виконання, викликає у працівника невпевненість і розгубленість. Концепцію завдань, які формулює лідер, потрібно формулювати йому самому, тому що було б некоректно очікувати від працівника формулювання цієї концепції, оскільки він має відчувати існування міцного структурного підрозділу і наявність лідера – завідувача кафедри – у ньому.

Як можна розвивати працівників на ранньому етапі готовності до виконання завдань?

- Навчання/інструктаж з метою отримання працівником відповідної інформації й відповідних умінь.
- Тренінг – якщо бажаємо, щоб працівник розпочав навчання через досвід.
- Менторинг – якщо навчання має відбутися у процесі моделювання (через спостереження і наслідування взірцевої поведінки, яку демонструє ментор).

II ЧВЕРТЬ БЛАНШАРА

У процесі виконання завдання працівником моніторингу завідувачем кафедри його поведінки є обов'язковим, тому що працівники не можуть ще функціонувати самостійно. Хоча знають, як виконати завдання, не завжди можуть ці знання використати на практиці. Крім того, починають відчувати труднощі під час виконання нових завдань, які їм доручають, а це призводить до втрати ентузіазму, з яким розпочинали їх виконання. На цьому етапі досить ефективною є техніка управління через завдання, хоча вже більше право голосу отримує працівник щодо створення різних елементів плану виконання завдання, висловлює пропозиції.

Як розвивати професіоналізм працівників на другому етапі?

- Тренінг – виконання вправ, скерованих на отримання певних умінь, реалізації теорії на практиці.
- Коучинг із завідувачем або більш досвідченим працівником, тобто практика відповідних запитань працівникові щодо його бачення розв'язання конкретної проблеми або виконання певного завдання замість давати готові відповіді на ці запитання. Це сприяє розвитку конкретних умінь, а також збільшенню рівня зацікавленості та активності працівника.

III ЧВЕРТЬ БЛАНШАРА

На третій фазі працівники мають необхідні знання і уміння, щоб результативно реалізовувати завдання, які їм формулює завідувач кафедри. На

цьому етапі у працівників з'являється більший рівень мотивації щодо досягнення результатів, ніж у II чверті. З огляду на це, вони намагаються практично збільшити рівень відповідальності, хочуть мати більший вплив на досягнення мети завдань, які їм доручають. На цьому етапі найвідповіднішою технікою є «управління через постановку цілей».

На жаль, на цьому етапі може інколи з'явитися спад або загасання активності працівника. З одного боку, зменшення мотивації може спричинитися зміною умов, в яких раніше працівник виконував це завдання (наприклад, хоча вже може добре створювати і реалізовувати презентацію, вперше зробив це перед колегами і був не дуже позитивно сприйнятий, що викликає в нього страх, небажання і втрату віри у власні сили). З іншого боку, спад активності може стати наслідком того, що тривалий час виконує це завдання, і досить добре, але має відчуття, що затримався на місці, або завідувач не хоче прийняти його пропозицій чи вже втомлений виконанням дій, які довгий час повторюються.

Як розвивати рівень професіоналізму працівників на третьому етапі готовності?

- Коучинг із завідувачем або більш досвідченим працівником. Постановка працівникові адекватних запитань щодо його бачення виконання завдання (замість озвучення вказівок та окреслення перспектив). Проблема у цій чверті полягає в тому, що працівник має компетентності на задовільному рівні й може навіть у майбутньому дуже добре виконувати своє завдання, однак на цьому етапі його низький рівень активності не дає йому змоги досягнути очікуваної ефективності. Працівник, окрім цього, ніби «затримався у розвитку», не встигає за вимогами організації. У такій ситуації коучингову діяльність потрібно розпочати від пробудження мотивації до змін.
- Коучинг загального розвитку, який допоможе працівникові побороти свої внутрішні бар'єри, знову знайти мотивацію і результативно впровадити зміни щодо своєї поведінки.
- Менторинг, коли часто можливість розмови з досвідченим працівником, авторитетом у цій сфері, сприяє тому, щоб знову отримати бажання виконувати завдання на очікуваному рівні, мотивує працівника до отримання щоразу кращих результатів.

IV ЧВЕРТЬ БЛАНШАРА

Завдяки поступовому збільшенню рівня віри в себе працівником, самостійності й досвіду, завідувач може обмежити підтримку та інструктаж. На цій фазі працівники не потребують і не очікують спеціального нагляду з боку завідувача, працюють самостійно. З успіхом можуть бути прикладом для інших працівників у реалізації певних завдань. На цьому етапі найбільш відповідною управлінською технікою є «управління через візію».

Як розвивати працівників на найвищому етапі готовності до виконання завдань?

- Коучинг загального розвитку, який дає можливість працівникові й надалі розвиватися і відкривати додатковий внутрішній потенціал, що до цього часу не проявлявся в щоденній діяльності.
- Менторинг із метою відкриття додаткових професійних можливостей.

Працівник, який знаходиться у IV чверті щодо цієї проблеми, може бути також ментором для інших, менш досвідчених працівників.

2. Етапи створення і затвердження індивідуальної стратегії професійного розвитку викладача кафедри менеджменту університету

Створення індивідуальної стратегії професійного розвитку викладача кафедри менеджменту – це багатоетапний процес, що надає можливість окреслити стратегічну мету, стратегічні завдання, що виникають із мети, а також результат, віддалений у часі. Необхідне планування усього процесу, який дає змогу досягнути поставленої стратегічної мети. Це дає можливість ретельної підготовки як завідувача кафедри, так і самого працівника до реалізації процесу. Узгодження стратегії професійного розвитку викладача – це процес, що вимагає багато часу і зусиль, але він виправданий, оскільки є інвестицією, яка передбачає забезпечення очікуваного професійного розвитку викладача, що відповідає потребам кафедри й університету.

Процедуру узгодження, створення і затвердження індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів має окреслити завідувач кафедри, ознайомивши з нею кожного працівника. Під час створення такої процедури рекомендується безпосередній зв'язок з процесом оцінювання викладача, що має полегшити його проведення, а також бути менш затратним у часі. Зовнішні узгодження мають також чітко окреслювати, а також детально описувати черговість дій для виконання, а також терміни їх реалізації. Ступінь деталізації й окреслення засад і процедур кожна кафедра має наблизити до специфіки спеціалізації та організації праці, що, безумовно, пов'язано із якісним складом членів кафедри. Вони можуть бути прописані у формі:

- внутрішніх кафедральних рекомендацій;
- пропозицій, опису позитивного досвіду тощо.

Методологія процесу створення індивідуальних стратегій розвитку науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників кафедри менеджменту складається з:

- процедури узгодження стратегії;

- ознайомлення з алгоритмом створення стратегії розвитку педагогічних працівників;
- ознайомлення з алгоритмом створення стратегії розвитку науково-педагогічних працівників;
- ознайомлення з алгоритмом створення стратегії наукових працівників.

Методологія має бути пов'язана з річним (посеместровим) оцінюванням працівників кафедр, що дасть змогу моніторити рівень професійного розвитку працівників і порівнювати із запланованим рівнем у стратегії.

Перегляд і можливі зміни повинні вноситися під час переходу на іншу посаду або при отриманні чергового наукового ступеня. У методології можна додати пункт про можливість перегляду змісту стратегії професійного розвитку викладачів, його актуалізації за пропозицією завідувача кафедри чи працівника.

Рекомендована процедура створення і затвердження стратегії розвитку науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників кафедр менеджменту.

Перший етап – підготовчий (аналіз власного потенціалу, мотивація, узгодження індивідуальної стратегії із стратегією розвитку університету та його структурних підрозділів).

Цьому передують ознайомлення працівника завідувачем кафедри про процедуру створення стратегії розвитку, її відповідність стратегіям розвитку кафедри та університету. Працівник узгоджує із завідувачем кафедри етапи побудови стратегії, стратегічну мету і завдання. Завдання завідувача кафедри – виступити у ролі ментора, ставлячи запитання, які стосуються конкретних планованих дій працівника щодо досягнення стратегічної мети. Завідувач кафедри не може визначати стратегічну мету професійного розвитку викладача або формулювати завдання щодо її досягнення.

Після цієї розмови не пізніше ніж через 30 днів відбувається чергова бесіда завідувача кафедри із працівником, під час якої передбачається обговорення плану його професійного розвитку на виконання стратегії.

Аналізується результат реалізації заходів, що забезпечували професійний розвиток працівника, для створення індивідуальної стратегії професійного розвитку.

Завідувач кафедри спільно з працівником аналізує заходи, які вживалися працівником для підвищення професійного рівня. Працівник дає характеристику не лише заходів, а й тих результатів, яких досягнув. Відзначаються також цілі, яких з тих чи інших причин не вдалося досягнути, аналізуються можливості їх реалізації або визнання їх недосяжними і не вартими уваги на конкретному етапі професійного розвитку працівника.

Другий етап – формувальний (формування стратегічної мети, стратегічних цілей, завдань; побудова траєкторії професійного розвитку – вертикальної чи горизонтальної).

Бесіда завідувача з працівником, яка стосується конкретних очікувань працівника щодо інноваційних форм і засобів самоуправління й управління професійним розвитком як самого працівника, так і завідувача кафедри.

На цьому етапі завідувачеві кафедри з метою перевірки відповідного розуміння намірів і цілей працівника варто вживати парафрази, що передбачає повторення власними словами слів працівника з метою перевірки правильності розуміння ним почутого. Парафрази можна розпочинати словами: «Розумію, що...», «добре розумію, що...».

Приклад: «Якщо добре розумію те, що Ви зазначили, то в межах професійного розвитку на першому етапі Ви хочете розвиватися на посаді педагогічного працівника, не очікуючи змін у площині наукового розвитку?».

Аналіз планованих напрямів професійного розвитку працівника, які виникають із пріоритетів, цілей розвитку кафедри.

Під час цього аналізу завідувач кафедри озвучує очікування щодо місії працівника на посаді, яку обіймає, варто озвучити бачення керівником можливостей професійного зростання працівника (участь у проектній діяльності, стажуванні, менторстві, курсах чи навчаннях тощо). При цьому завідувач кафедри має почути думку працівника щодо озвучених очікувань, рівня його готовності до досягнення поставлених завдань.

У межах *другого етапу* обговорюються плановані дії з метою забезпечення професійного розвитку викладача. Важливо визначити компетентності, які працівник має розвивати, як і в який термін.

Із цією метою в індивідуальній стратегії розвитку працівника зазначається розділ «Пропоновані форми і методи професійного розвитку працівника кафедри» (наприклад, інформаційно-комунікаційна компетентність (отримання знань щодо використання хмарних технологій навчання) – 3-місячне навчання за дистанційною формою).

Узгодження наступних кроків щодо реалізації індивідуальної стратегії професійного розвитку працівника кафедри. Усі етапи узгодження мають характер взаємного зацікавлення завідувача кафедри і працівника в ефективній побудові та реалізації індивідуальної стратегії розвитку.

Третій етап – змістово-процесуальний (формальна, неформальна, інформальна освіта; стратегії розвитку чотирьох компонент професійної діяльності викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти України: педагогічної, методичної, наукової та організаційної).

Перший розділ «Індивідуальної стратегії професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту» передбачає педагогічну і методичну діяльність (підготовку і проведення занять, написання підручників, посібників, складання освітніх і робочих програм, курси, тренінги, керівництво студентськими науковими колами). Педагогічні працівники мають дві можливості професійного розвитку – розвиватися як педагогічний працівник або розпочати роботу над науковим дослідженням і стати науково-педагогічним

працівником. *Стратегічна мета: викладач-reader* (опрацювання і впровадження процедур оцінювання якості освіти на рівні закладу та поза ним; контроль процесу оцінювання навчальної діяльності (введення до складу тимчасової комісії педагогічних і науково-педагогічних працівників), рецензування освітніх програм, а також педагогічних інновацій, опублікування праць із методики академічної дидактики, участь у міжнародних програмах та курсовому навчанні за окремою проблематикою, вдосконалення академічної дидактики).

Наукову діяльність розмежовуємо на науково-дослідну (притаманна зазвичай науковим працівникам) і науково-педагогічну (притаманна науковим працівникам, які планують просування по горизонталі, або педагогічним працівникам, які готуються до захисту кандидатської дисертації й бажають перейти до групи наукових працівників).

Другий розділ присвячено науково-дослідній діяльності (навчання і самонавчання викладачів-дослідників, висока якість досліджень, навчання в аспірантурі, докторантурі, захист кандидатської, докторської дисертацій, здобуття вчених звань доцента, професора, участь у наукових проектах, грантах; наукове керівництво і консультування аспірантів, докторантів). *Стратегічна мета цієї діяльності:* формування викладача-ментора, викладача-коуча, побудова професійної кар'єри по горизонталі та по вертикалі (такі викладачі часто обіймають посади завідувачів кафедр, деканів, директорів інститутів та ректорів).

Третій розділ стосується науково-педагогічної діяльності (саморозвиток і самовдосконалення в педагогічній і науковій сферах (розроблення і видання педагогічних посібників, матеріалів для студентів, підручників), участь у конференціях, навчання в аспірантурі, захист кандидатської, докторської дисертації, отримання вчених звань доцента, професора, професійна кар'єра по горизонталі, можлива також і по вертикалі). *Стратегічна мета цієї діяльності:* викладач-майстер, який має значний доробок у навчальній і науковій сферах.

Четвертий розділ передбачає організаційну діяльність, пов'язану з самоменеджментом: організацією самомотивації, саморозвитку, самооцінювання, самореалізації та самопрезентації результатів діяльності. У цьому розділі також передбачено визначення часу, який викладач затрачає на опрацювання проектів і грантів, нових навчальних і робочих програм, підручників і посібників. *Стратегічна мета цієї діяльності:* викладач-менеджер, здатний максимально чітко організувати власний час із метою його раціонального використання; доцільно розподіляти обов'язки і доручення для делегування повноважень колегам, студентам із метою досягнення значних результатів у найкоротші терміни.

Четвертий етап створення і реалізації індивідуальної стратегії розвитку науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників кафедри ме-

менеджменту закладів вищої освіти – рефлексивний (здійснення моніторингу власної професійної діяльності, стимулювання, самооцінювання, зіставлення її з оцінюванням завідувача кафедри, студентів, коригування дій).

Під час складання індивідуальної стратегії розвитку на проміжних етапах вносяться індивідуальні бесіди із завідувачем кафедри, під час яких обговорюються питання, що стосуються моніторингу діяльності викладача. Такі зустрічі бажано планувати наприкінці навчального року або на початку наступного, щоб можна було бачити загальну картину оцінювання діяльності конкретного викладача: самим працівником, студентами, завідувачем кафедри.

При цьому для моніторингу варто здійснити рефлексію над такими проблемами:

- що із запланованого вдалося реалізувати;
- яка оцінка здійсненого (що вдалося, що ні й чому?);
- чи дає очікувані результати професійний розвиток у запланованих видах професійної діяльності;
- які плани щодо реалізації подальших етапів індивідуальної стратегії розвитку, чи всі заплановані заходи щодо професійного розвитку можуть бути реалізовані (наприклад, у випадку платних послуг за тренінги чи семінари, курси тощо);
- чи має змогу працівник оплатити такі послуги, чи варто замінити їх іншими, на які з'явилося бюджетне фінансування або заходи, які проводяться за проектні чи грантові кошти, про які не було відомо працівникові під час планування);
- які потрібно здійснити зміни або доповнення до індивідуальної стратегії розвитку.

Під час моніторингових зустрічей важливо з'ясувати чи є у результатах діяльності працівника відповідність його власних стратегічних цілей стратегічним цілям кафедри й університету.

Якщо стратегічні цілі працівника кафедри розходяться або зовсім не збігаються зі стратегічними цілями кафедри чи університету, завідувач кафедри має звернути на це увагу і скоригувати стратегічну мету.

Примірна індивідуальна стратегія професійного розвитку науково-педагогічного працівника кафедри менеджменту закладу вищої освіти України.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання, посада, заклад вищої освіти, в якому працює науково-педагогічний працівник.

Термін реалізації індивідуальної стратегії: 2010–2020 роки.

Стратегічні цілі університету:

- 1) у сфері навчальної діяльності:
 - підвищення якості знань студентів;
 - поліпшення матеріально-технічної бази навчання;
- 2) у сфері наукових досліджень:

- підвищення якості наукових досліджень;
 - здійснення міжнародних досліджень;
- 3) у сфері стосунків із зовнішнім оточенням:
- створення позитивного іміджу закладу вищої освіти;
 - налагодження взаємозбагачувальних стосунків із зовнішнім оточенням;
 - використання економічного потенціалу регіону в діяльності закладу вищої освіти;
- 4) у перспективі розвитку внутрішніх процесів:
- стабілізація фінансової ситуації закладу вищої освіти;
 - підвищення рівня стратегічного управління розвитком університету;
 - забезпечення умов для професійного розвитку працівників закладів вищої освіти України.

Стратегічна мета кафедри: задоволення попиту сучасного глобалізованого суспільства, що зростає на підготовку фахівців високої кваліфікації, які мають фундаментальні знання зі спеціальності й високий рівень компетентності, володіють державними, міжнародними стандартами і вимогами до фахівців відповідного профілю, здатні до неперервного особистісного і професійного розвитку.

Стратегічна мета науково-педагогічного працівника кафедри: досягнути високого рівня професіоналізму для забезпечення фундаментальними знаннями і високим рівнем компетентностей, що дасть змогу посісти високе місце в рейтингу науково-педагогічних працівників кафедри й університету, бути визнаним фахівцем у своїй галузі на державному і європейському рівнях, бути авторитетом для студентів.

Стратегічні завдання: професійний розвиток у науковому й організаційному напрямках діяльності, що передбачає:

1. Захист кандидатської дисертації, отримання наукового ступеня кандидата наук.
2. Отримання вченого ступеня доцента кафедри менеджменту.
3. Вступ до докторантури, успішне її закінчення.
4. Захист докторської дисертації, отримання наукового ступеня доктора наук.
5. Завершення наукового керівництва дисертаційних досліджень трьох аспірантів привселюдними захистами.
6. Отримання вченого ступеня професора кафедри менеджменту.
7. Написання проекту й отримання міжнародного гранту.
8. Виконання обов'язків на посаді професора (в закладі вищої освіти України) і візитуючого професора (у державному університеті Республіки Польща).

ДОДАТКИ

Примірний стратегічний план на виконання індивідуальної стратегії розвитку науково-педагогічного працівника кафедри менеджменту університету

№ з/п	Захід	Термін	Відмітка про виконання
1	Захист кандидатської дисертації	квітень 2013 року	Виконано
2	Написання наукових фахових статей, науково-методичного посібника, науково-методичних рекомендацій для викладачів закладів вищої освіти щодо інноваційних форм самоуправління професійним розвитком	2014–2020 н. р.	Виконано
3	Написання і друк монографій (1 одноосібна, 3 колективні)	2017–2020 рр.	1 одноосібну і 1 колективну монографію надруковано
4	Участь у конкурсі на заміщення вакантної посади завідувача кафедри менеджменту	травень 2014 року	Виконано
5	Вступ до докторантури. Навчання	жовтень 2016 р. – жовтень 2018 р.	Виконано
6	Стажування на кафедрі менеджменту Академії ім. Яна Длугоша в Ченстохові	зимовий семестр 2017 р.	Виконано
7	Захист докторської дисертації	грудень 2018 р.	
8	Завершення наукового керівництва дисертаційних досліджень трьох аспірантів їх привселюдними захистами	лютий 2019 – грудень 2019	
9	Отримання вченого звання професор кафедри філософії	грудень 2019 р.	
10	Професійний розвиток щодо вдосконалення компетенцій використання хмарних технологій	січень – березень 2019 р.	
11	Виконання функцій ментора і коуча	2019–2020 н. р.	
12	Професійний розвиток щодо отримання компетенцій із володіння англійською мовою (закінчення 6-місячних курсів англійської мови із отриманням сертифіката B2 державного зразка)	квітень – вересень 2019 р.	
13	Участь у міжнародному проєкті Erasmus+ щодо отримання гранту на здійснення наукового дослідження	січень – квітень 2020 року	
14	Здійснення навчального процесу на посаді професора кафедри менеджменту ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України	2016–2020 рр.	
15	Здійснення навчального процесу на посаді професора візитуючого Варшавського університету	2016–2020 рр.	

Така структура додатків дає можливість працівникові висловити свої професійні очікування і побажання в такий спосіб, щоб вони були зрозумі-

лими завідувачеві кафедри, який має затвердити індивідуальну стратегію розвитку. Перші дві частини додатків містять зазначені питання, на які має відповісти працівник, поставивши + (плюс) біля відповідного або відповісти, використовуючи розширену відповідь.

Рекомендується, щоб кожну відповідь працівник міг прокоментувати у колонці «Коментар працівника». Навіть коротке пояснення працівника може бути цінною вказівкою для завідувача кафедри, аби зрозуміти ті переваги, які він обрав для власного професійного розвитку.

Остання частина додатків є «відкритою частиною», тобто там не зазначено запитання і можливі відповіді на них. В «іншому» працівник може вказати додаткові питання чи проблеми, над якими бажає працювати в майбутньому, або розмістити свої роздуми і висновки, які стосуються професійного розвитку.

У розділі «*Рівень відповідальності*» працівник зазначає, чи планує він залишитися на тому рівні, на якому знаходиться на цей час, або той, до якого він прагне. Можливо, він хоче підвищити рівень відповідальності за себе та інших працівників кафедри або за студентів (аспірантів, докторантів). Варто, щоб працівник окреслив, щодо яких конкретно завдань має стосуватися збільшення рівня його відповідальності.

Зазначення рубрики «Відповідальність за людей» означає, що працівник хотів би більшою мірою відповідати за працю інших працівників (або перейти на такий рівень відповідальності), зацікавлений розвитком кар'єри в управлінні персоналом. Необхідно, щоб працівник конкретно вказав, якою має бути ця діяльність (керівник проектної групи, тренер, ментор, коуч, наставник викладачів, які проходять стажування, тощо).

У розділі «*Удосконалення у межах нинішньої відповідальності*» зазначаємо, що працівник не хотів би найближчим часом змінювати (розширювати) обсяги наявних відповідальності та повноважень. Водночас працівник хотів би вдосконалювати свої компетентності, а також актуалізовувати знання у межах того ж рівня відповідальності й повноважень.

У розділі «*Прогностичні завдання на посаді, яку обіймає працівник*» працівник може зазначити, що він хоче перебувати на своїй посаді, але водночас виконувати нові завдання (наприклад, моніторингу діяльності, аналізу конкретних напрямів діяльності працівників кафедри, заміщення завідувача під час його відсутності – відрядження, хвороби тощо).

Такий працівник теж має можливість розширити свою спеціалізацію. Це означає, що він хоче пройти відповідне навчання, здобути нові знання, які підтверджуються сертифікатом. Доцільно, щоб у цьому випадку працівник зазначив конкретну проблематику, з якої він бажає розширити рівень компетенцій.

Є ще можливість удосконалити свої як професійні, так і особистісні компетентності. Зазначення цього пункту свідчить про те, що працівник хо-

тів би надалі актуалізовувати знання і розвивати компетентності на своїй посаді. Варто, щоб працівник зазначив у коментарях свої думки і плани щодо актуалізації та розширення обсягу знань із тієї чи іншої проблематики.

Щодо характеру передбачуваних завдань, то це можуть бути:

1. Підвищення складності завдань – зазначення цього питання означає, що працівник хотів би реалізовувати завдання, які характеризуються ступенем складності, наприклад, багатоступінчасті завдання, що вимагають використання різних компетенцій. Доцільно, щоб працівник у коментарях окреслив, які конкретно завдання його цікавлять, якого типу складності.
2. Підвищення рівня креативності – зазначення цього питання свідчить про те, що працівник хотів би мати ширші можливості щодо виконання завдань, які стосуються нових підходів до праці викладача чи студента, розв’язування нестандартних проблем. Варто, щоб працівник у коментарях окреслив, що він розуміє під більш креативним рівнем виконуваних завдань.
3. Праця з людьми – зазначення конкретних видів робіт із людьми і характер впливу на них. Доцільно вказати яка це має бути праця – «зовні», тобто поза межами кафедри й університету, чи «всередині», тобто з обов’язками у межах кафедри.
4. Проектна діяльність – позитивне ставлення до такого виду діяльності викладач позначає «+». При цьому коментуючи, він хоче брати участь у проектній групі, очолити її, координувати конкретний напрям її діяльності або самостійно виконувати проектну діяльність (не у межах проектної групи). Доцільно, щоб працівник описав, що саме він розуміє під поняттям «проектна діяльність», у якому проекті хотів би брати участь і з якої тематики.

Щодо розділу «Інше», то працівник може зазначати, які компетентності хоче розвинути в особистому розвитку, а саме: вивчення іноземних мов, участь у розвивальних курсах, курсах із розвитку компетентностей мистецтва спілкування, розв’язання конфліктних ситуацій, удосконалення бізнесових, інформаційно-комунікаційних, аналітичних, управлінських компетентностей тощо.

Стосовно професійної сфери, то доцільно, щоб працівники обирали один (або два) напрями вдосконалення, розширення або отримання компетентностей за конкретним видом діяльності: навчальної, наукової, методичної або організаційної. Щодо останньої, то, окрім неї, викладач має зазначити преференції ще одного із напрямів діяльності, тому що лише організаційна діяльність не може повністю відобразити професійне зростання працівника кафедри.

Окрім додатків, для працівника кафедри рекомендуємо розмістити додатки для завідувача, в яких він матиме змогу ставити власні відмітки про виконання або невиконання працівником запланованого. Завідувач кафедри

може також зазначати плановані заходи щодо професійного розвитку конкретного працівника, бачення його ролі в діяльності кафедри.

Такі записи будуть різнитися для науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників. Вони мають відповідати посаді або перспективній посаді, яку передбачає завідувач для конкретного працівника.

Висновки

Безумовно, проблема вдосконалення системи управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту закладів вищої освіти в Україні сьогодні на часі. Утворення Національної агенції якості освіти свідчить про те, що на державному рівні є усвідомлення потреби в забезпеченні якості освіти, зокрема вищої. Неможливо досягнути якості освіти без створення ефективної системи управління розвитком викладача, який забезпечує цю освіту. Індивідуальна стратегія професійного розвитку викладачів – це дієвий інструмент в умовах діяльності кафедри. Розглянуті теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми сприятимуть результативності процесів управління та самоуправління професійним розвитком науково-педагогічних працівників кафедр менеджменту закладів вищої освіти України.

Бібліографія

- Словник-довідник правових, політологічних, соціологічних та економічних термінів* / уклад.: І.Р. Байрак, О.В. Грабовський, В.К. Збарський та ін.; за заг. ред. І. Р. Байрака. Київ: Міленіум, 2009. 298 с.
- Сучасний словник іноземних слів: Близько 20 тис. слів і словосполучень* / уклад.: О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк. Київ: Довіра, 2006. 369 с.
- Heller M. *Jak Być Uczonym*. Copernicus Center Press, 2017. 68 s.
- Kaplan R. S., Norton D.P. *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć Strategię na Działanie*. Warszawa: PWN, 2001. 267 s.
- Stahr I. Academic Staff Development. *Entwicklung von Lehrkompetenz* / Schneider R., Szczyrba B., Welbers U., Wildt J. *Wander der Lehr und Lernkulturen*, Bielefeld, 2009. S. 204–207.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.Jr. *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. 266 s.
- The European Higher Education Area. *In Bologna Process Implementation Report. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency*, 2018. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national_policies/eurydice/sites/eurydice/files/bologna_internet_0.pdf

Strategia indywidualnego rozwoju zawodowego nauczycieli wydziałów zarządzania ukraińskich uczelni

Streszczenie

Uwzględniono nowoczesne tendencje w zarządzaniu rozwojem zawodowym pracowników. W części teoretycznej ujawniono specyfikę zarządzania rozwojem zawodowym osób dorosłych oraz treść innowacyjnych technologii zarządzania w zakresie rozwoju motywacji i jej wpływu na poziom zawodowy pracowników naukowych, pedagogicznych, pedagogicznych i naukowych. Druga część poświęcona jest praktycznym rekomendacjom na temat etapów tworzenia i zatwierdzania indywidualnych strategii rozwoju nauczycieli wydziałów zarządzania uczelniami na Ukrainie.

Słowa kluczowe: osoba dorosła, indywidualna strategia rozwoju, instytucja szkolnictwa wyższego, departament zarządzania, pracownicy naukowcy i pedagogiczni, rozwój zawodowy.

Strategy of individual professional development of teachers of Ukrainian universities' faculties of management

Summary

Modern tendencies of management of professional development of workers are considered. In the theoretical part the specifics of management of professional development of adults and the content of innovative management technologies in relation to the development of motivation and its influence on the professional level of scientific and pedagogical, pedagogical and scientific workers are disclosed. The second part is devoted to practical recommendations on the stages of creation and approval of individual strategies for the development of teachers of the departments of management of institutions of higher education in Ukraine.

Keywords: adult person, individual development strategy, institution of higher education, department of management, scientific and pedagogical workers, professional development.