

**Олександр Жабенко**  
ORCID ID 0000-0001-5257-1743

кандидат наук з державного управління,  
старший науковий співробітник  
відділу інтеграції вищої освіти і науки,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
вул. Бастіонна, 9, 01014 Київ, Україна,  
alexandr\_z@ukr.net

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ УНІВЕРСИТЕТУ СЕРЕДНЬОЇ ТА НИЖЧОЇ ЛАНКИ: ПРОЦЕДУРА ТА КРИТЕРІЇ ДОБОРУ**

*У статті проаналізовано процедури та критерії добору кандидатів на посади управлінського персоналу середньої та нижчої ланки в університетах України та Нідерландів. Виявлено відмінності процесу добору управлінського персоналу середньої та нижчої ланки: у використанні критеріїв добору кандидатів (в Україні – формальні критерії при відборі кандидатів, відсутні критерії для з'ясування рівня компетентності кандидата, його професійних і морально-етичних якостей; в університетах Нідерландів застосовуються «профілі посад», що містять функціональні обов'язки, вимоги до кваліфікації чи компетентності претендента, а основними критеріями добору кандидатів є їхній авторитет як в академічному так і поза академічному середовищі, рівень компетентності, професійні та морально-етичні якості); у призначенні на посаду (в Україні ректор призначає декана (директора) за згодою органу громадського самоврядування факультету (інституту) та призначає управлінський персонал середнього та нижчого рівня; у Нідерландах виконавча рада університету призначає деканів, декани призначають завідувачів кафедр; представники від студентів факультету залучаються до роботи деканату). Запропоновано для удосконалення процесу добору кандидатів на посади управлінського персоналу університету середньої та нижчої ланки в Україні: розробити профілі посад (із вичерпним переліком критеріїв для з'ясування компетентності претендента; питаннями для з'ясування рівня компетентності й особистих якостей кандидатів); запровадити практику подання претендентами на посади портфоліо (з інформацією про навчання, підвищення рівня компетентності, професійні досвід та досягнення тощо) для попереднього ознайомлення.*

**Ключові слова:** декан; деканат; завідувач кафедри; рада факультету; управлінський персонал університету середньої та нижчої ланки.

© Жабенко О., 2020

<https://doi.org/10.28925/2312-5829.2020.4.3>

**Вступ.** Функціонування університетів України на основі принципу «автономії та самоврядування» передбачає їх «самостійність, незалежність і відповідальність у прийнятті рішень у розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів» (Закон України «Про вищу освіту», 2014). Такий стан справ підвищує відповідальність за результати діяльності університету усіх його співробітників, а особливо, управлінського персоналу середньої і нижчої ланок. Важливо, щоб добір управлінського персоналу здійснювався прозоро, на основі чітких критеріїв, що дають змогу оцінити претендента з точки зору його можливої більшої ефективності на посаді як зі сторони професійної придатності, так і зі сторони людських якостей. Тому актуальним є порівняння процедур та критеріїв добору управлінського персоналу середньої і нижчої ланок в українських та зарубіжних університетах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ученими розглядалися різні аспекти формування управлінського персоналу в закладах освіти, а саме: М. Головань (2013) теоретично обґрунтував й розробив структуру та зміст професійної компетентності декана факультету закладу вищої освіти; Б. Гук (2018) дослідив правовий статус посади завідувача кафедри у порівнянні з посадою науково-педагогічного працівника, визначив місце завідувача кафедри в системі управління закладом вищої освіти та освітньому процесі; М. Жиленко (2018) акцентував суперечність між вимогами до керівника у закладі вищої освіти і необхідністю мати певний рівень компетентності для виконання повноважень за посадою та конкретизував критерії управлінської діяльності керівника; В. Луначек (2013) розглянув питання підбору і призначення керівних кадрів у сфері освіти на рівнях ЗЗСО, районного (міського) та обласного управлінь освітою; M. Sasiadek J. Jakubowski (2016), аналізуючи процес підбору міждисциплінарних робочих груп у виробничих компаніях, звернули увагу на необхідність з'ясування професійних навичок майбутнього персоналу, та що не менш важливо, їхніх особистих рис характеру; Ch. Suksup et al (2020) здійснили

SWOT-аналіз стратегії управління персоналом та дійшли висновку, що сильними сторонами ефективного управління є чіткі заходи щодо планування, набору та працевлаштування персоналу організації. Однак поза увагою науковців залишилось питання аналізу процедури та критеріїв добору управлінського персоналу середньої та нижчої ланок університетів як в Україні, так і за кордоном.

**Мети статті** – на основі аналізу процедур та критеріїв добору управлінського персоналу в університетах України та Нідерландів виявити відмінності процесу добору управлінського персоналу середньої та нижчої ланки.

**Методи дослідження.** У дослідженні були застосовані такі методи: *пошуково-бібліографічний* (для вивчення наукових джерел, нормативних документів), *інформаційно-цільовий аналіз документів* (для збору й аналізу первинної інформації); *порівняльний метод* (для зіставлення однотипних явищ за певним істотними ознаками); *узагальнення* (для формулювання висновків).

**Результати дослідження.** Основними посадами управлінського персоналу середньої та нижчої ланок в університетах України є посади деканів (начальників) / директорів (начальників) навчально-наукових інститутів (далі – ННІ) (здійснюють безпосереднє управління діяльністю факультету / ННІ) та завідувачів кафедр (здійснюють керівництво діяльністю кафедр). Перебування на цих посадах передбачає виконання управлінських (забезпечення організації й виконання) функцій (Положення про конкурсний відбір, НЮУ ім. Я. Мудрого, 2018, с. 7).

Відповідно до законодавства України відбір кандидатів на посади деканів (начальників), директорів (начальників), завідувачів кафедр здійснюється шляхом проведення конкурсу. Конкурс на посади оголошується ректором університету, який і призначає керівника факультету (ННІ) на строк до п'яти років та укладає з ним контракт (Закон України «Про вищу освіту», 2014). Призначенню передують процес обрання: органом громадського самоврядування факультету (ННІ), який шляхом таємного голосування більшістю від повного його складу обирає претендента, а потім вчена рада університету дає згоду на його призначення (Закон України «Про вищу освіту», 2014; Статут ДНУ імені Олесея Гончара, 2017, с. 23; Статут КПІ, 2016); вченою радою факультету (ННІ) більшістю голосів від її складу з урахуванням

пропозицій трудового колективу факультету (ННІ) (Положення про конкурсний відбір, НЮУ ім. Я. Мудрого, 2018, с. 7; Статут НЮУ ім. Я. Мудрого, 2018, с. 20).

Процедура добору претендентів на посаду декана/директора має такі етапи: оголошення про вакантну посаду; висунення кандидатів (можуть бути висунені ректором, трудовими колективами кафедр факультету (ННІ) та його структурних підрозділів, профспілковим бюро працівників та студентів факультету (ННІ), через самовисунення); прийом документів претендентів конкурсною комісією університету, перевірка відповідності претендентів кваліфікаційним вимогам; підготовка та проведення профспілковим комітетом конференції трудового колективу факультету (ННІ); підписання контракту.

Університети можуть їх доповнювати. Наприклад, в НТУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» після перевірки документів конкурсною комісією вони передаються на розгляд ректору, який вивчає документи претендентів (та може проводити з претендентами співбесіду) та вносить їх кандидатури затвердження конференцією трудового колективу факультету (ННІ) (Тимчасовий порядок, КПІ, 2019, с. 5, 7). У Дніпропетровському національному університеті імені Олеся Гончара такий етап у конкурсному відборі не виділяється, проте там конкурсну комісію очолює ректор із правом вирішального голосу на засіданнях конкурсної комісії (Порядок проведення конкурсного відбору, ДНУ імені Олеся Гончара, 2019, с. 6).

Вимоги щодо можливості участі працівників факультету (ННІ) у конференції трудового колективу структурного підрозділу щодо виборів керівника факультету (ННІ) аналогічні вимогам до участі у виборах ректора університету (Закон України «Про вищу освіту», 2014; Тимчасовий порядок, КПІ, 2019, с. 10, 11).

Претендент на посаду декана (начальника) факультету / директора (начальника) ННІ повинен відповідати таким критеріям: *бути* з числа науково-педагогічних працівників університету (Положення про конкурсний відбір, НЮУ ім. Я. Мудрого, 2018, с. 7) та «вільно володіти державною мовою» (Порядок проведення конкурсного відбору, ДНУ імені Олеся Гончара, 2019, с. 3); *мати*: «вищу освіту (магістр, спеціаліст)» (Тимчасовий порядок, КПІ, 2019, с. 21) / або науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання, відповідно до профілю факультету (ННІ) (Закон

України «Про вищу освіту», 2014); «стаж роботи на наукових, науково-педагогічних посадах не менше 5 років» (Положення про конкурсний відбір, НЮУ ім. Я. Мудрого, 2018, с. 7; Порядок проведення конкурсного відбору, ДНУ імені Олесея Гончара, 2019, с. 3; Тимчасовий порядок, КПІ, 2019, с. 21); стаж перебування на посаді керівника факультету (ННІ), територіально відокремленого структурного підрозділу відповідного університету не більше як 10 років (Закон України «Про вищу освіту», 2014); «професійні й морально-етичні якості, що відповідають вимогам законодавства, статуту, інших локальних нормативних актів університету» (Положення про конкурсний відбір, НЮУ ім. Я. Мудрого, 2018, с. 3); «висновок органу громадського самоврядування факультету (ННІ) про оцінку діяльності особи на посаді декана факультету (директора ННІ) (у разі подання документів на другий термін)» (Порядок проведення конкурсного відбору, ДНУ імені Олесея Гончара, 2019, с. 8).

Одним із критеріїв є «професійні і морально-етичні якості», проте не наводиться перелік якостей, яким має відповідати претендент.

Декани факультетів (директори інститутів) мають заступників, яких призначає ректор за поданням декана (директора). Останні розподіляють функціональні обов'язки між своїми заступниками (НЮУ ім. Я. Мудрого, 2018, с. 21). Критеріями добору на посаду заступника декана є наявність: вищої освіти відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), наукового ступеня; знань нормативної бази; професійні знання (порядок складання навчальних планів; основи педагогіки та психології; методика професійного навчання; сучасні форми і методи навчання і виховання; методи і способи використання освітніх технологій; технологію організації методичної, науково-методичної роботи; основи управління персоналом) (Типова посадова інструкція, СумДУ, 2015). Проте жодних критеріїв до відбору заступників декана (директора) як управлінського персоналу, документи не містять.

Завідувач кафедри обирається за конкурсом таємним голосуванням вченою радою університету строком на п'ять років. Конкурс оголошується ректором університету, який укладає із завідувачем кафедри контракт (Закон України «Про вищу освіту», 2014). Кандидатури претендентів попередньо обговорюються

трудо­вим колек­ти­вом від­по­від­ної ка­фе­дри, а та­кож ор­га­ном гро­мад­сько­го са­мо­вря­ду­ван­ня від­по­від­но­го фа­куль­те­ту (ННІ). Ви­с­нов­ки ка­фе­дри та ор­га­ну гро­мад­сько­го са­мо­вря­ду­ван­ня фа­куль­те­ту (ННІ) про про­фе­сій­ні та осо­бисті­сні якості претендентів на посаду за­ві­ду­вача ка­фе­дри та від­по­від­ні ре­ко­мен­да­ції за­твер­джу­ють­ся таєм­ним го­ло­су­ван­ням і пе­ре­да­ють­ся на роз­гляд кон­кур­сної ко­мі­сії уні­вер­си­те­ту (По­ря­док про­ве­ден­ня кон­кур­сно­го від­бо­ру, ДНУ імені Оле­ся Гон­ча­ра, 2019, с. 7).

Претенденти на посаду повинні від­по­від­ати та­ким кри­те­рі­ям: «вільно володіти державною мовою»; «не перебувати на відповідній посаді більш як два строки» (По­ря­док про­ве­ден­ня кон­кур­сно­го від­бо­ру, ДНУ імені Оле­ся Гон­ча­ра, 2019, с. 3, 11); *мати*: науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання відповідно до профілю ка­фе­дри («як правило, доктора наук та/або професора» (По­ря­док про­ве­ден­ня кон­кур­сно­го від­бо­ру, ДНУ імені Оле­ся Гон­ча­ра, 2019, с. 3); «доктора наук від­по­від­ної або спорідненої науково-пе­да­го­гіч­ної спе­ці­аль­но­сті та вчене звання, якщо кафедра має ліцензовані спе­ці­аль­но­сті за третім рівнем вищої освіти (підготовка докторів філософії)» (Статут КПІ, 2016); «доктора наук або вченого звання професора, якщо кафедра є випусковою» (По­ло­жен­ня про ка­фе­дру, КПІ, 2009, с. 1); стаж науково-пе­да­го­гіч­ної роботи не менше п'яти років (По­ло­жен­ня про ка­фе­дру, КПІ, 2009, с. 1; По­ло­жен­ня про кон­кур­сний від­бір, НЮУ ім. Я. Му­дро­го, 2018, с. 4); у творчому доробку «підручники, навчально-методичні посібники, інші наукові й науково-методичні праці»; «досвід підготовки науково-пе­да­го­гіч­них кадрів» (По­ло­жен­ня про кон­кур­сний від­бір, НЮУ ім. Я. Му­дро­го, 2018, с. 4); професійні й морально-етичні якості, що «відповідність вимогам законодавства, статуту, інших локальних нормативних актів уні­вер­си­те­ту» (По­ло­жен­ня про кон­кур­сний від­бір, НЮУ ім. Я. Му­дро­го, 2018, с. 3).

В окремих уні­вер­си­те­тах при до­бо­рі кан­ди­да­тів окрім наявності вищої освіти та наукового ступеня (вченого звання) за­сто­со­ву­єть­ся ще 18 кри­те­рі­їв (претендент має від­по­від­ати хоча б семи) (Кри­те­рії та ви­мо­ги, КрНУ, 2018), що стосуються науково-пе­да­го­гіч­ної діяльності. Однак ці кри­те­рії не дозволяють з'ясувати рівень професійних якостей претендента як керівника та його морально-етичних якостей.

Для порівняння розглянемо процедуру та критерії добору кандидатів на посади деканів, завідувачів кафедр у Нідерландах. Необхідно зазначити, що університети Нідерландів із 2003 року на основі *Universitair Functieordenen (UFO)* формують для кожної посади компактний опис, що має назву «профіль посади» (*Functieordeningsysteem*). Профіль містить функціональні обов'язки відповідної посади, та вимоги до кваліфікації чи компетентності претендента (розробляється за допомогою *Competence Instrument for the Dutch Universities*).

Керівництво науково-освітньою діяльністю факультету (інституту, школи) здійснює правління факультету (*bestuur van de faculteit*) (далі – деканат) до складу якого входять: декан / голова ради («бере участь в управлінні університетом» (*Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek*, art. 9.14.2), здійснює загальне управління факультетом (інститутом, школою), несе відповідальність за його освітню і наукову діяльність, управління персоналом, зовнішні відносини факультету), та не більше чотирьох членів деканату, включаючи студента («студент відповідного факультету запрошується для участі в засіданнях комітету факультету із правом дорадчого голосу» (*Management and Administration Regulation of Leiden University*, с. 5; *Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek*, art. 9.12.2). Термін перебування декана на посаді визначається виконавчою радою, інші особи перебувають на посадах у деканаті не більше терміну повноважень декана, а студент – не більше одного року. Наприклад, деканат факультету складається із декана (*decaan*), заступника декана з наукової роботи (*vice-decaan onderzoek*), заступника декана з питань освіти (*vice-decaan onderwijs*) та директора-розпорядника (*managing director*) (*Profile Rector Magnificus, Tilburg University*), директора з експлуатації (*directeur bedrijfsvoering*) (*Facultair Reglement, Radboud Universiteit, 2019*, b. 3). У разі існування в університеті лише одного факультету деканом є ректор магніфікус (*Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek*, art. 9.12.3]. Деканат «створює кафедри для сприяння взаємозалежності освіти та досліджень, сприяння обміну думками між тими, хто працює в одній і тій же дисципліні, а також для підвищення кваліфікації, необхідної для прийняття відповідальних рішень щодо освіти та дослідження» (*School Regulations, Tilburg University*, b. 16).

Декан призначається виконавчою радою (college van bestuur) на визначений нею ж термін із попереднім заслуховуванням пропозицій ради факультету (faculteitsraad) (Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, art. 9.13.2). Наприклад, декан Академічного центру стоматології в Амстердамі (АЦСА), створеного спільно університетами Universiteit van Amsterdam та Vrije Universiteit Amsterdam, призначається на п'ять років (із можливим перепризначенням на новий термін) і працює повний робочий день (1 FTE). На посаду декана призначається провідний науковець і професор у галузі стоматології, авторитетний у галузі охорони здоров'я («має звання професора» (Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, art. 9.13.4) відповідно до профілю UFO-profiel Decaan 1 (Decaan АСТА, Universiteit van Amsterdam). Крім цього, претендент на посаду декана АЦСА повинен відповідати критеріям: *мати*: інтерес до освіти; практичний досвід роботи у сфері стоматології та глибокі знання вимог, що пред'являються до інституту охорони здоров'я законодавцями, урядом, страхуванням та суспільством; управлінських компетентностей для активного й конструктивного управління АЦСА у контексті співпраці двох університетів; організаторський талант для створення згуртованої команди в рамках АЦСА; підприємницькі навички для покращення фінансового стану АЦСА; *бути здатним*: мотивувати співробітників як зразок для наслідування; співпрацювати зі співробітниками та студентами у формуванні та реалізації перспектив АЦСА; налагоджувати контакти у професійній сфері на різних рівнях; зробити свій внесок у зовнішній імідж АЦСА (Decaan АСТА, Universiteit van Amsterdam).

Це свідчить, що основними підходам добру кандидатів є оцінювання їх компетентності та професійних якостей.

Заступників декана, які підзвітні декану, призначає рада факультету (faculteitsraad) за поданням декана (Facultair Reglement, Radboud Universiteit, 2019, б. 3). На посади заступників декана також переважно призначають професорів.

Декан призначає на посади професорсько-викладацький персонал кафедр (який обирається за конкурсом), а також зі складу професорів кафедри призначає завідувача кафедри (afdelingshoofd) (School Regulations, Tilburg University, б. 16).



Слід зауважити, що завдання кафедр в Україні і Нідерландах є дещо відмінними. В Україні основним завданням кафедри університету є провадження освітньої, методичної та наукової діяльності за певною спеціальністю (спеціалізацією) чи міжгалузевою групою спеціальностей. У Нідерландах же основним завданням кафедри є розвиток наукової галузі (із якої її створено), та забезпечення розвитку кваліфікації членів кафедри.

На посаду завідувача кафедри можуть бути призначені кандидати, які мають такі компетентності: *«здатність до спілкування та впливу (урахування інтересів співробітників; знання та урахування думок та інтересів організації; передбачати перспективи сприйняття в організації внесених завідувачем пропозицій; здатність формувати підтримку пропозиції; здатність змінювати підходи відповідно до внутрішньої культури підрозділу); здатність переконувати (наполегливість у поданні своїх пропозицій, знаходження потрібних аргументів та стилю поведінки для залучення інших, конструктивна реакція на негативні відповіді); здатність до керівництва, нагляду та мотивування (здатність досягати результату; спроможність чітко розподіляти завдання у робочій групі; здатність вести за собою у випадку сумнівів у підлеглих в обраному підході; спроможність мотивувати співробітників у випадку невдач у роботі; цінування працівників, які досягають визначених цілей та результатів; спроможність налагоджувати співпрацю й згуртовувати колектив, подавати приклад відкритого спілкування, організовувати процес прийняття рішень так, щоб кожен був причетним до цього процесу)»* (Competenties voor Afdelingshoofd. Technische Universiteit Eindhoven).

Цей приклад також свідчить, що претендентів на посаду завідувача кафедри оцінюють насамперед із точки зору наявності компетентностей, необхідних для здійснення управлінської діяльності.

**Висновки.** На основі проведеного аналізу були виявлені такі відмінності процесу добору управлінського персоналу середньої та нижчої ланки.

В університетах України ректор призначає декана (директора) за згодою органу громадського самоврядування факультету (інституту); ректор призначає увесь управлінський персонал середньої та нижчої ланки. У Нідерландах виконавча рада

університету призначає декана (директора інституту) базуючись на пропозиціях ради факультету; провідною є роль декана при призначенні завідувачів кафедр та доборі професорсько-викладацького персоналу кафедр; представники від студентів факультету залучаються до роботи деканату.

В університетах України застосовуються формальні критерії до кандидатів на посади управлінського персоналу середньої та нижчої ланок, у переліках вимог до кандидатів на посади відсутні критерії, що давали б змогу з'ясувати рівень компетентності кандидата, його професійні і морально-етичні якості. У Нідерландах університети розробляють «профілі посад», що містять як визначення функціональних обов'язків, так і вимоги до кваліфікації чи компетентності претендента; основними ж критеріями добору кандидатів є їхній авторитет як в академічному так і поза академічному середовищі, рівень компетентності, професійні та морально-етичні якості.

Вважаємо, що в процесі добору кандидатів на посади управлінського персоналу університету середньої та нижчої ланок в Україні необхідно:

- розробити: профілі посад із визначенням функціональних обов'язків, критеріїв відбору (компетентності претендента (знання, навички, кваліфікація, досвід), особисті якості, необхідні для виконання функціональних обов'язків); переліки питань (для конкурсної комісії) для з'ясування рівня компетентності та особистісних якостей кандидатів;

- запровадити практику подання претендентами на посади портфоліо кандидата (з інформацією про навчання, підвищення рівня компетентності, професійні досвід та досягнення тощо) для попереднього ознайомлення.

Питаннями для подальших досліджень можуть бути: порівняльна характеристика функцій управлінського персоналу в університетах України й за кордоном; з'ясування компетентностей, необхідних для виконання функцій на посадах управлінського персоналу в університетах; професійний розвиток управлінського персоналу університетів.

## Література

- Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III–IV рівня акредитації. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди»*. Дод. 1 до вип. 31, том III (45) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». 2013. С. 66–74. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51998/7/Holovan\\_Zmist\\_struktura\\_profesiinoi\\_kompetentnosti.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51998/7/Holovan_Zmist_struktura_profesiinoi_kompetentnosti.pdf) (дата звернення: 10.09.2020)
- Гук Б. М. Особливості правового статусу завідувача кафедри закладу вищої освіти: теоретичні аспекти і практичні проблеми. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 3. С. 160–165. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup\\_2018\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2018_3_38) (дата звернення: 12.09.2020)
- Жиленко М. Оцінка ефективності управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Педагогіка*. 2018. № 1 (7). С. 11–14. URL : <http://pedvisnyk.knu.ua/index.php/pedvisnyk/article/view/43/41> (дата звернення: 02.09.2020)
- Закон України «Про вищу освіту». 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 30.10.2020)
- Критерії та вимоги конкурсного відбору претендентів на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників : додаток до Положення про проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних і наукових працівників Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського (затверджено наказом ректора КрНУ№ від 27.06.2018 № 175-1). URL : [http://www.kdu.edu.ua/Documents/kriterii\\_vimogy\\_konkursn\\_vidbor.pdf](http://www.kdu.edu.ua/Documents/kriterii_vimogy_konkursn_vidbor.pdf) (дата звернення: 04.09.2020)
- Лунячек В. Призначення кадрів у сфері освіти: необхідність зміни процедури. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 1. С. 467–474. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2013\\_1\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2013_1_63) (дата звернення: 10.09.2020)
- Положення про кафедру Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», уведено в дію наказом НТУУ «КПІ» від 31.03.2009 № 1-46. URL : [https://document.kpi.ua/2009\\_1-46a](https://document.kpi.ua/2009_1-46a) (дата звернення: 16.09.2020)
- Положення про конкурсний відбір, призначення на посади та продовження трудових правовідносин із науковими, науково-педагогічними і педагогічними працівниками Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, затверджено вченою радою НЮУ ім. Я. Мудрого (протокол № 6 від 26.02.2018), 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-r.pdf> (дата звернення: 11.09.2020)

- Порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, затверджений вченою радою ДНУ імені Олеся Гончара 24.10.2019. 11 с. URL : [http://www.dnu.dp.ua/view/polozennya\\_dnu](http://www.dnu.dp.ua/view/polozennya_dnu) (дата звернення: 10.09.2020)
- Статут Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (нова редакція), погоджено конференцією трудового колективу університету 16.03.2017, протокол № 1. 58 с. URL: [http://www.dnu.dp.ua/view/statut\\_universitetu](http://www.dnu.dp.ua/view/statut_universitetu) (дата звернення: 16.09.2020)
- Статут Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Нова редакція), затверджений наказом МОН України від 02.11.2016 № 1308. URL: [https://kpi.ua/statute#\\_Toc468289894](https://kpi.ua/statute#_Toc468289894) (дата звернення: 11.09.2020)
- Статут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, затверджений наказом МОН України від 25.06.2018 № 688. URL: [https://nlu.edu.ua/files/norm\\_doc/statut\\_nlu\\_20180625.pdf](https://nlu.edu.ua/files/norm_doc/statut_nlu_20180625.pdf) (дата звернення: 11.09.2020)
- Тимчасовий порядок призначення на посаду керівника факультету (навчально-наукового інституту) КПІ ім. Ігоря Сікорського : додаток до наказу НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» від 28.10.2019 № 7/273. 32 с. URL: [https://document.kpi.ua/files/2019\\_7-273.pdf](https://document.kpi.ua/files/2019_7-273.pdf) (дата звернення: 12.09.2020)
- Типова посадова інструкція здійснення працівником університету діяльності на посаді заступника декана з навчально-організаційної роботи, затверджена ректором Сумського державного університету 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> (дата звернення: 10.09.2020)
- Competence Instrument for the Dutch Universities. Vereniging van Universiteiten. URL: <https://www.vsnul.nl/files/VSNUL%202017/Vernieuwd%20Competence%20Instrument%20Dutch%20Universiteiten%202016-%20EN.pdf> (дата звернення: 17.09.2020)
- Competenties voor Afdelingshoofd. Technische Universiteit Eindhoven. URL : <http://www.functieplattegrond.nl/Competenties.aspx?Functieprofiel=FP000044> (дата звернення: 14.09.2020)
- Decaan ACTA (Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam). Universiteit van Amsterdam. URL : <https://www.uva.nl/content/vacatures/2020/10/20-592-decaan-acta.html> (дата звернення: 2.11.2020)
- Facultair Reglement. Faculteit der Rechtsgeleerdheid. Radboud Universiteit. 2019. 12 p. URL : <https://www.ru.nl/rechten/over-de-faculteit/facultair-reglement/> (дата звернення: 13.09.2020)
- Functie-orderingsysteem (UFO). Vereniging van Universiteiten. URL : [https://www.vsnul.nl/functie\\_orderingsystem\\_ufo.html](https://www.vsnul.nl/functie_orderingsystem_ufo.html) (дата звернення: 11.09.2020)
- Management and Administration Regulation of Leiden University. University Leiden. 16 p. URL : <https://www.organisatiegids.universiteitleiden.nl/>

binaries/content/assets/ul2staff/reglementen/bestuur-en-organisatie/management-and-administration-regulation-of-leiden-university.pdf  
(дата звернення: 10.09.2020)

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

(дата звернення: 10.09.2020)

Sąsiadek M, Jakubowski J. Effective selection of multidisciplinary working teams in manufacturing companies. *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference – Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, IBIMA. 2016. P. 607–611. URL :  
<https://ibima.org/accepted-paper/effective-selection-of-multidisciplinary-working-teams-in-manufacturing-companies/> (дата звернення: 14.09.2020)

School Regulations. Tilburg School of Social and Behavioral Sciences. Tilburg University. 36 p. URL: [https://www.tilburguniversity.edu/sites/default/files/download/Faculteitsreglement%20TSB%20September%202019%20EN%20def\\_0.pdf](https://www.tilburguniversity.edu/sites/default/files/download/Faculteitsreglement%20TSB%20September%202019%20EN%20def_0.pdf) (дата звернення: 17.09.2020)

Suksup Ch., Pimdee P., Sirijarupat P. Educational human resource management strategy SWOT analysis for Thailand's OBEC. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 2020. № 13 (1). P. 105–120. URL :  
<https://www.ijicc.net/index.php/volume-13-2020/180-vol-13-iss-1> (дата звернення: 10.09.2020)

Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek : Wet van 08.10.1992. URL :  
<https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2020-08-01> (дата звернення: 16.09.2020)

## References

Golovan, M. (2013). Zmist ta struktura profesijnoyi kompetentnosti dekana fakultetu vishogo navchalnogo zakladu III–IV rivnya akreditaciyi [The content and structure of professional competence dean of university III–IV accreditation levels]. *Gumanitarnij visnik DVNZ «Pereyaslav-Hmelnickogo derzhavnogo pedagogichnogo universitetu imeni Grigoriya Skovorodi». Annex 1, Issue 31, Vol. III (45) : Tematichnij vipusk «Visha osvita Ukrayini u konteksti integraciyi do yevropejskogo osvitnogo prostoru», 66–74.*  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51998/7/Holovan\\_Zmist\\_struktura\\_profesiinoi\\_kompetentnosti.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/51998/7/Holovan_Zmist_struktura_profesiinoi_kompetentnosti.pdf)

Huk, B. (2018). Osoblivosti pravovogo statusu zaviduvacha kafedri zakladu vishoyi osviti: teoretichni aspekti i praktichni problemi [Specific Features of the Legal Status of a Chair of a Department of Higher Education: Theoretical Aspects and Practical Problems]. *Chasopis Kiyivskogo universitetu prava*, 3, 160–165.  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup\\_2018\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2018_3_38)

Zhylenko, N. (2018). Ocinka efektyvnosti upravlinskoyi diyalnosti kerivnika zakladu vishoyi osviti [Efficiency assessment of management activity of higher

educational institution manager]. *Visnik Kiyivskogo nacionalnogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya: Pedagogika*, 1 (7), 11–14.  
<http://pedvisnyk.knu.ua/index.php/pedvisnyk/article/view/43/41>

*Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Law of Ukraine On Higher Education]* (2014).  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

*Kriteriyi ta vimogi konkursnogo vidboru pretenditiv na zamishennya vakantnih posad naukovo-pedagogichnih pracivnikov : dodatok do Polozhennya pro provedennya konkursnogo vidboru pri zamishenni vakantnih posad naukovo-pedagogichnih i naukovih pracivnikov Kremenchuckogo nacionalnogo universitetu imeni Mihajla Ostrogradskogo (zatverdzheno nakazom rektora KrNUNo vid 27.06.2018 № 175-1) [Criteria and requirements for competitive selection of candidates for vacant positions of scientific and pedagogical workers: an appendix to the Regulations on competitive selection for filling vacant positions of scientific and pedagogical and scientific workers of Kremenchug National University named after Mykhailo Ostrogradsky (approved by the order of the rector of KrNU № 175-1)].*

[http://www.kdu.edu.ua/Documents/kriterii\\_vimogy\\_konkursn\\_vidbor.pdf](http://www.kdu.edu.ua/Documents/kriterii_vimogy_konkursn_vidbor.pdf)

Lunyachek, V. (2013). Priznachennya kadrov u sferi osviti: neobhidnist zmini proceduri [Appointment of personnel in the field of education: the need to change the procedure]. *Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya*, 1, 467–474.  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2013\\_1\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2013_1_63)

*Polozhennya pro kafedru Nacionalnogo tehnicnogo universitetu Ukrayini «Kiyivskij politehnicnij institut», uvedeno v diyu nakazom NTUU «KPI» vid 31.03.2009 № 1-46 [Regulations on the Department of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute», put into effect by the order of NTUU «KPI» from 31.03.2009 № 1-46 ]*. [https://document.kpi.ua/2009\\_1-46a](https://document.kpi.ua/2009_1-46a)

*Polozhennya pro konkursnij vidbir, priznachennya na posadi ta prodovzhennya trudovih pravovidnosin iz naukovimi, naukovo-pedagogichnimi i pedagogichnimi pracivnikami Nacionalnogo yuridicnogo universitetu imeni Yaroslava Mudrogo, zatverdzheno vchenoyu radoyu NYuU im. Ya. Mudrogo (protokol № 6 vid 26.02.2018), vvedeno v diyu nakazom rektora vid 02.03.2018 № 66 [Regulations on competitive selection, appointment and extension of employment with scientific, scientific-pedagogical and pedagogical staff of the Yaroslav Mudryi National Law University, approved by the Academic Council of NSU. J. Mudry (Protocol № 6 dated 26.02.2018), put into effect by the order of the Rector from 02.03.2018 № 66].* <https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Положення-05.11.2018-p.pdf>

*Poryadok provedennya konkursnogo vidboru pri zamishenni vakantnih posad naukovo-pedagogichnih pracivnikov Dniprovskogo nacionalnogo universitetu imeni Olesya Gonchara, zatverdzenij vchenoyu radoyu DNU imeni Olesya Gonchara 24.10.2019 [The procedure for conducting a competitive selection to fill vacancies in research and teaching staff of Oles Honchar Dnipro National University, approved by the Academic Council of Oles Honchar DNU on October 24, 2019].* [http://www.dnu.dp.ua/view/polozennya\\_dnu](http://www.dnu.dp.ua/view/polozennya_dnu)

- Statut Dniprovs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Olesya Gonchara (nova redakciya), pogodzhenno konferenciyeyu trudovogo kolektivu universitetu 16.03.2017, protokol № 1 [Charter of Oles Honchar Dnipro National University (new edition), approved by the conference of the university staff March 16, 2017, protocol 1].* [http://www.dnu.dp.ua/view/statut\\_universitetu](http://www.dnu.dp.ua/view/statut_universitetu)
- Statut Nacional'nogo tehničnogo universitetu Ukrayini «Kiyivskij politehničnij institut imeni Igorya Sikorskogo» (Nova redakciya), zatverdzenij nakazom MON Ukrayini vid 02.11.2016 № 1308 [Charter of the National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (New edition), approved by the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.11.2016 № 1308].* [https://kpi.ua/statute#\\_Toc468289894](https://kpi.ua/statute#_Toc468289894)
- Statut Nacional'nogo yuridichnogo universitetu imeni Yaroslava Mudrogo, zatverdzenij nakazom MON Ukrayini vid 25.06.2018 № 688 [Charter of the Yaroslav Mudryi National Law University, approved by the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated June 25, 2018 № 688].* [https://nlu.edu.ua/files/norm\\_doc/statut\\_nlu\\_20180625.pdf](https://nlu.edu.ua/files/norm_doc/statut_nlu_20180625.pdf)
- Timchasovij poryadok pryznachennya na posadu kerivnika fakultetu (navchalno-naukovogo institutu) KPI im. Igorya Sikorskogo : dodatok do nakazu NTUU «KPI imeni Igorya Sikorskogo» vid 28.10.2019 № 7/273 [Temporary procedure for appointment to the position of head of the faculty (educational and scientific institute) of Igor Sikorsky KPI: supplement to the order of NTUU «Igor Sikorsky KPI» dated 28.10.2019 № 7/273].* [https://document.kpi.ua/files/2019\\_7-273.pdf](https://document.kpi.ua/files/2019_7-273.pdf)
- Tipova posadova instrukciya zdijsnennya pracivnikom universitetu diyalnosti na posadi zastupnika dekana z navchalno-organizacijnoyi roboti, zatverdzena rektorom Sum'skogo derzhavnogo universitetu 10.02.2015 [Typical job description for a university employee working as a deputy dean for educational and organizational work, approved by the rector of Sumy State University on February 10, 2015].* <https://normative.sumdu.edu.ua/posadovi-instruktsii.html/?task=getfile&tmpl=component&id=ba751f99-d9b1-e411-a78d-001a4be6d04a&kind=100>
- Competence Instrument for the Dutch Universities. Vereniging van Universiteiten.* <https://www.vsnul.nl/files/VSNUL%202017/Vernieuwd%20Competence%20Instrument%20Dutch%20Universities%202016-%20EN.pdf>
- Competenties voor Afdelingshoofd. Technische Universiteit Eindhoven.* <http://www.functieplattegrond.nl/Competenties.aspx?Functieprofiel=FP000044>
- Decaan ACTA (Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam). Universiteit van Amsterdam.* <https://www.uva.nl/content/vacatures/2020/10/20-592-decaan-acta.html>
- Facultair Reglement. Faculteit der Rechtsgeleerdheid. Radboud Universiteit (2019).* <https://www.ru.nl/rechten/over-de-faculteit/facultair-reglement/>
- Functie-ordeningsysteem (UFO). Vereniging van Universiteiten.* [https://www.vsnul.nl/functie\\_ordeningsysteem\\_ufo.html](https://www.vsnul.nl/functie_ordeningsysteem_ufo.html)
- Management and Administration Regulation of Leiden University. University Leiden.* <https://www.organisatiegids.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/ul2staff/>

reglementen/bestuur-en-organisatie/management-and-administration-regulation-of-leiden-university.pdf

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

Saśiadek, M., Jakubowski, J. (2016). Effective selection of multidisciplinary working teams in manufacturing companies. In *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference – Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, IBIMA, (pp. 607–611).  
<https://ibima.org/accepted-paper/effective-selection-of-multidisciplinary-working-teams-in-manufacturing-companies/>

*School Regulations. Tilburg School of Social and Behavioral Sciences. Tilburg University.*  
[https://www.tilburguniversity.edu/sites/default/files/download/Faculteitsreglement%20TSB%20September%202019%20EN%20def\\_0.pdf](https://www.tilburguniversity.edu/sites/default/files/download/Faculteitsreglement%20TSB%20September%202019%20EN%20def_0.pdf)

Suksup, Ch., Pimdee, P., Sirijarupat, P. (2020). Educational human resource management strategy SWOT analysis for Thailand's OBEC. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13 (1), 105–120.  
<https://www.ijicc.net/index.php/volume-13-2020/180-vol-13-iss-1>

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

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ УНИВЕРСИТЕТА СРЕДНЕГО И НИЗШЕГО ЗВЕНА: ПРОЦЕДУРА И КРИТЕРИИ ОТБОРА

**Александр Жабенко**, кандидат наук по государственному управлению, старший научный сотрудник  
 отдела интеграции высшего образования и науки, Институт высшего образования НАПН Украины,  
 ул. Бастионная, 9, 01014 Киев, Украина, [alexandr\\_z@ukr.net](mailto:alexandr_z@ukr.net)

*В статье проанализированы процедуры и критерии отбора кандидатов на должности управленческого персонала среднего и низшего звена в университетах Украины и Нидерландов. Выявлены различия процесса отбора управленческого персонала среднего и низшего звена: в использовании критериев отбора кандидатов (в Украине – формальные критерии при отборе кандидатов, отсутствуют критерии для выяснения уровня компетентности кандидата, его профессиональных и морально-этических качеств; в университетах Нидерландов применяются «профили должностей», содержащие функциональные обязанности, требования к квалификации или компетентности претендента, а основными критериями отбора кандидатов являются их авторитет как в академической среде, так и вне, уровень компетентности, профессиональные и морально-этические качества); в назначении на должность (в Украине ректор назначает декана (директора) с согласия органа общественного самоуправления факультета*



*(института) и управленческий персонал среднего и низшего уровня, в Нидерландах исполнительный совет университета назначает деканов, деканы назначают заведующих кафедрами, представители от студентов факультета привлекаются к работе деканата). Предложено для усовершенствования процесса отбора кандидатов на должности управленческого персонала университета среднего и низшего звена в Украине: разработать профили должностей (с исчерпывающим перечнем критериев для выяснения компетентности претендента; с вопросами для выяснения уровня компетентности и личных качеств кандидатов); ввести практику представления претендентами на должности портфолио (с информацией об обучении, повышении уровня компетентности, профессиональные опыт и достижения и т. д.) для предварительного ознакомления.*

**Ключевые слова:** *декан; деканат; заведующий кафедрой; совет факультета; управленческий персонал университета среднего и низшего звена.*

## **ADMINISTRATIVE PERSONNEL OF UNIVERSITY OF MIDDLE AND LOWER LEVEL: PROCEDURE AND SELECTION CRITERIA**

**Oleksandr Zhabenko**, PhD in Public Administration, Senior Researcher of Department of Integration of Higher Education and Science, Institute of Higher Education, National Academy of Educational Sciences of Ukraine, 9 Bastionna Str., 01014 Kyiv, Ukraine, alexandr\_z@ukr.net

*In the article analyzed the procedures and criteria for selecting candidates for middle and lower administrative positions at universities in Ukraine and the Netherlands. Detected differences in the process of selection of administrative personnel of university of middle and lower level: in the use of criteria for selection of candidates (in Ukraine – formal criteria for selection of candidates, there are no criteria for determining the level of competence of the candidate, his professional and moral or ethical qualities; universities in the Netherlands use «job profiles», which contain functional responsibilities, qualification or competence requirements of the applicant, and the main criteria for selecting candidates are their authority both in academic and non-academic environment, level of competence, professional and moral and ethical qualities); in appointment to the position (in Ukraine, the rector appoints the dean (director) with the consent of the public self-government body of the faculty (institute) and appoints all administrative personnel of middle and lower level; in the Netherlands, the university's executive council appoints deans, deans appoint heads of departments; representatives of students of the faculty are involved in the work of the dean's office). Proposed to improve the process of selection of candidates for administrative personnel of university of middle and lower level in Ukraine: to develop job profiles (with an exhaustive list of criteria for clarifying the competence of the applicant; questions to determine the level of competence and personal qualities of candidates); introduce the practice of submitting portfolios by applicants for positions (with information on training, enhancement of competence, professional experience and achievements, etc.) for prior review.*

**Keywords:** *administrative personnel of university of middle and lower level; dean; dean's office; faculty council; head of the department.*

*Стаття надійшла до редакції 24.09.2020*

*Прийнято до друку 29.10 2020*