

*инновационных педагогических технологий в процессе субъект-субъектного взаимодействия преподавателя и студентов; развитие творческого потенциала будущих учителей начальной школы в процессе проведения научно-исследовательской работы и практик.*

**Ключевые слова:** критерии, показатели, уровни, педагогические условия, будущие учителя, здоровьесформирующая деятельность, начальная школа.

### SUMMARY

**Bilyk V. G.** About pedagogical monitoring of the level of future primary school teachers' readiness to health forming activity.

*The author specifies that during the process of reform realization in the sphere of higher pedagogical education in Ukraine there appeared a challenge connected with a necessity to increase the efficiency of future primary school teachers' professional preparation, their ability to take care of a child, pay attention to him and assist to development of his personality.*

*The author characterized criteria levels and indicators of formation of future teachers' readiness to health forming activities at primary school.*

*As indicators of motivational criteria the author considers: positive motivation to implementation of health forming activities at primary schools; desire and focus to work in educational sphere; belief in the importance of the chosen profession as a primary school teacher; the need to apply their knowledge and skills in health forming activity with younger students.*

*The author classifies as a cognitive performance criterion: consistency, strength and depth of knowledge of children's anatomy and physiology with the basics of genetics, bases of valeology, life safety and methods of teaching the basics of health; quality professional terminology.*

*As the indicators of procedural criteria author considers to be: the level of professionally oriented skills for the organization of health forming activities at primary school.*

*Indicators of personal criteria, according to the author are: the level of communication skills; the level of empathy; the level of commitment to self-development of primary school teachers.*

*It is stated in the article that the results of constanting phase of pedagogical experiment, conducted by the author, became the basis for the identification and study of theoretical pedagogical conditions of formation future teachers' readiness to health forming activities at primary school, which include: specification of the content of training future teachers of specific care to health forming activities at primary schools; the use of innovative educational technologies in the subject-subject interaction between the teacher and students; development of creative potential of primary school teachers in the process of research and practices.*

**Key words:** criteria, indicators, levels, pedagogical conditions, future teachers, health forming activity, primary school.

УДК 37.014

**М. А. Бойченко**

Сумський державний педагогічний  
університет імені А. С. Макаренка

### ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

*У статті на основі вивчення прогресивного зарубіжного досвіду розроблено інноваційну модель управління талантами у вищому навчальному закладі, що*

включає цільовий, концептуальний, змістовий, процесуальний та оцінно-результативний компоненти. Висвітлено сутність поняття «управління талантами» в зарубіжному науково-педагогічному дискурсі. У межах змістового компоненту розкрито змістове наповнення процесу управління талантами у виші, що охоплює блоки-напрями, орієнтовані на формування у педагогічних працівників закладу професійного, особистісного та поведінкового компонентів лідерства.

**Ключові слова:** талант, управління талантами, вищий навчальний заклад, лідерство, інноваційна модель управління талантами.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах модернізації вищої освіти в Україні надзвичайно актуальним є вивчення і творче використання прогресивних концептуальних ідей зарубіжного досвіду. У цьому контексті заслуговує на увагу досвід управління талантами у вищих навчальних закладах таких розвинених англомовних країн, як США, Канада та Велика Британія, де розвиток лідерських якостей і управлінської компетентності науково-педагогічних працівників вишів – потенційних претендентів на керівні посади – є пріоритетною стратегією управління вищим навчальним закладом.

**Аналіз актуальних досліджень.** Управління талантами у вищих навчальних закладах різних країн стало предметом спеціальної уваги таких зарубіжних учених, як Н. Гардінг, П. Капеллі, Дж. Келлер, Д. Кларк, Т. Кокран, Д. Левенія, Д. Стоянова, С. Фіглі, Дж. Форд та ін. Проте, на жаль, зазначений напрям діяльності вищого навчального закладу поки що не знайшов цілісного висвітлення у працях вітчизняних учених.

**Мета статті** – на основі вивчення прогресивного зарубіжного досвіду розробити модель управління талантами у вищому навчальному закладі.

**Виклад основного матеріалу.** У широкому розумінні під управлінням талантами (talent management) мається на увазі сукупність інструментів управління персоналом, що дають можливість організації залучати, ефективно використовувати й утримувати співробітників, які роблять значний внесок у розвиток організації.

Найбільш поширеними в сучасному зарубіжному науково-педагогічному дискурсі є такі визначення поняття «управління талантами»: систематичне залучення, розвиток, заохочення/утримання осіб, які становлять високу цінність для організації [5]; процес ідентифікації та розвитку всіх талановитих осіб і особливо тих, які мають потужний потенціал для реалізації завдань та проектів організації [2]; інтегрований процес, що включає кадрове планування, залучення талановитих осіб, професійний розвиток, управління досягненнями, розроблення стратегій утримання талановитих осіб в організації [3]; динамічний триваючий процес систематичного виявлення, оцінки та розвитку талановитих осіб, які мають виконувати важливі ролі в майбутньому для забезпечення безперервності й оптимальної діяльності організації [4].

На основі аналізу змістово-процесуальних аспектів управління талантами в американських, британських та канадських вищих навчальних

зкладах, схарактеризованих у статті авторки «Зарубіжний досвід управління талантами у вищому навчальному закладі: витоки й сучасність» [1], нами розроблено модель управління талантами у вищому навчальному закладі (див. рис. 1), що включає цільовий, концептуальний, змістовий, процесуальний та оцінно-результативний компоненти.

*Цільовий компонент* передбачає визначення мети управління талантами у вищому навчальному закладі, що полягає, передусім, у забезпеченні вищого навчального закладу підготовленими та мотивованими лідерами у відповідності до цілей, місії та стратегій вишу, та конкретизується в низці завдань, що відображають основні напрями діяльності закладу в означеній сфері.

*Концептуальний компонент* містить вихідні положення щодо управління талантами як інноваційного напрямку діяльності вищого навчального закладу, а саме: методологічні підходи (системний, синергетичний, особистісно-діяльнісний, аксіологічний, акмеологічний, компетентнісний, ресурсний), загальні принципи управління персоналом (цілеспрямованості, розподілу обов'язків, відповідальності, компетентності, дисципліни, стимулювання, ієрархічності) та специфічні принципи.

До специфічних віднесено принципи:

- повна довіра працівникам вищого навчального закладу;
- приділення найбільшої уваги в управлінні людям та їхній ініціативі;
- забезпечення згуртованості колективу, що зумовлює результати роботи навчального закладу;
- максимальне делегування повноважень виконавцям;
- систематичне вдосконалення системи стимулювання й мотивації праці тощо.

*Змістовий компонент* розкриває змістове наповнення процесу управління талантами у вищому навчальному закладі й включає блоки-напрями, орієнтовані на формування у педагогічних працівників вишу професійного, особистісного та поведінкового компонентів лідерства.

*Професійний компонент* передбачає сформованість професійних компетентностей, які дозволяють ефективно здійснювати управління та лідерство (предметні, управлінські, конструктивні, організаційні, комунікативні, інтелектуальні тощо).

*Поведінковий компонент* виявляється в активності лідерської позиції педагогічних працівників вишу: їхньому бажанню самовдосконалюватися задля результативності праці та професійному честолюбстві, що визначає активність у самопрезентації особистих досягнень з метою кар'єрного зростання. Формування поведінкового компоненту лідерства викладача залежить від його особистої мотивації щодо активної самопрезентації та, як зазначалося нами в межах розгляду стратегій розвитку управління талантами у вищих навчальних закладах розвинених англomовних країн,

тісно пов'язано із включенням педагогічного працівника до інноваційної діяльності вишу, що спричиняє постійний рух до нового, самоосвіту, самовдосконалення, а також із його професійною мобільністю.

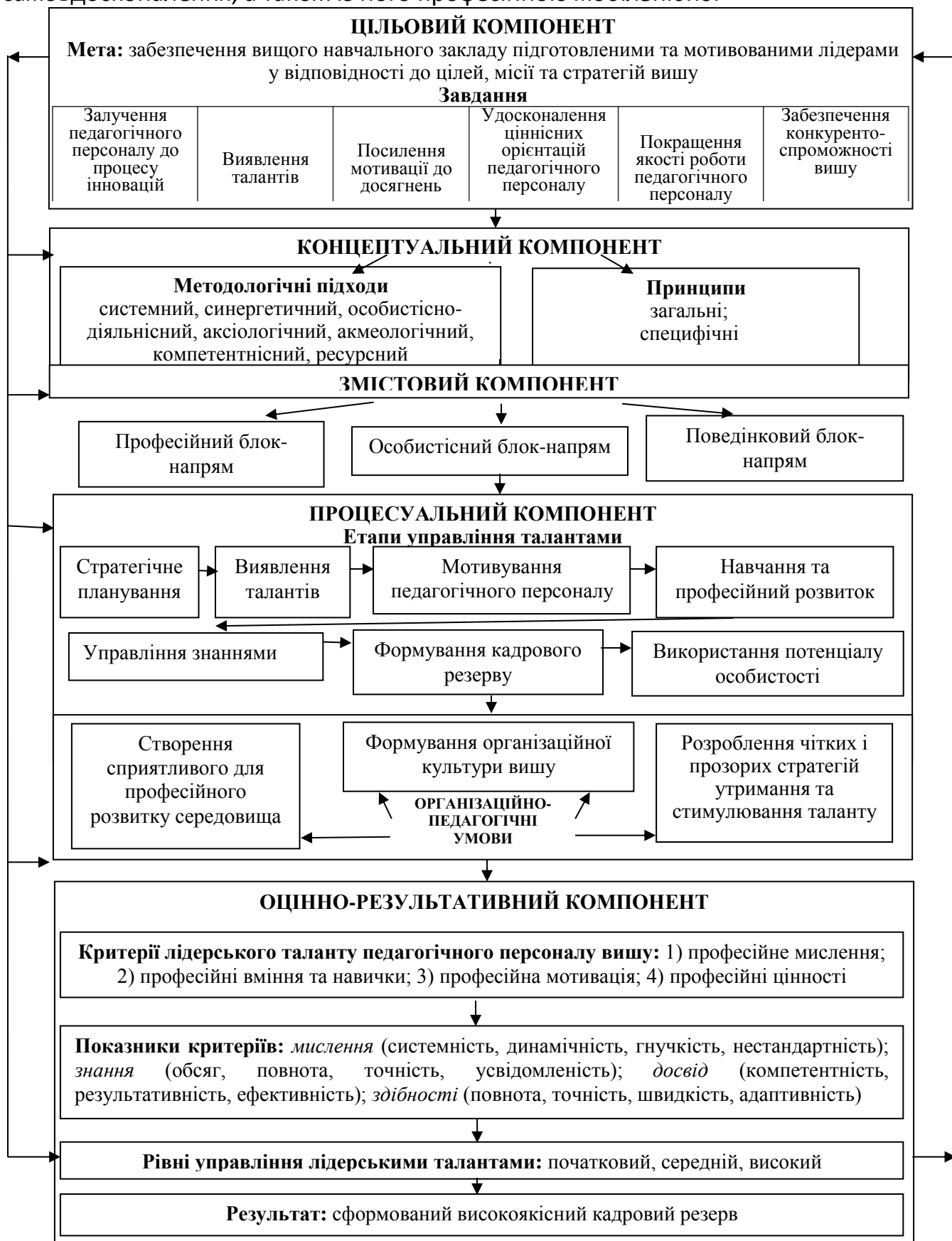


Рис. 1. Модель управління талантами у вищому навчальному закладі

*Особистісний компонент* лідерства викладача визначається сформованістю в нього тих особистісних якостей (морально-етичних, організаційних, інтелектуальних, вольових, рефлексивних), які дають можливість ефективно реалізуватися у професійному середовищі й суспільстві в цілому.

*Процесуальний компонент* моделі забезпечує відображення системного характеру процесу управління талантами у вищому навчальному закладі. У межах процесуального компоненту визначено етапи процесу управління талантами, ефективність якого залежить від низки організаційно-педагогічних умов, зокрема: створення в навчальному закладі сприятливого для професійного розвитку всіх працівників середовища; формування організаційної культури вишу; розроблення чітких і прозорих стратегій утримання та стимулювання таланту в навчальному закладі.

*Оцінно-результативний компонент* дозволяє визначити критерії й показники та встановити результати процесу управління талантами у вищому навчальному закладі.

Визначаючи рівні управління лідерськими талантами у вищому навчальному закладі ми послуговувалися традиційною для західноєвропейських вищих навчальних закладів структурою лідерства, представленою на рис. 2.

				Використовує інноваційні рішення	Розв'язує складні завдання
		Залучає колег	Розвиває таланти	Залучає колег	Розвиває таланти
Має стабільні результати	Будує відносини співробітництва	Має стабільні результати	Будує відносини співробітництва	Має стабільні результати	Будує відносини співробітництва
<i>Спеціаліст</i>		<i>Лідер</i>		<i>Старший лідер</i>	
<b>Початковий</b>		<b>Середній</b>		<b>Високий</b>	

Рис. 2. Рівні управління лідерськими талантами у вищому навчальному закладі

Зауважимо, що модель управління талантами у вищому навчальному закладі розроблено на основі аналізу зарубіжної наукової літератури з проблеми управління талантами як в організації в цілому, так і у вищих навчальних закладах зокрема; матеріалів всесвітньо відомих зарубіжних науково-дослідних центрів щодо управління людськими ресурсами; сайтів кращих (за результатами національних рейтингів) американських, британських та канадських вищих навчальних закладів, де відображено особливості запровадження програм управління талантами у виші, та наукових розвідок зарубіжних учених з проблем управління талантами у вищих навчальних закладах розвинених англомовних країн [1].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Викладене вище дозволяє визначити прогресивні концептуальні ідеї зарубіжного досвіду, що можуть бути використані у практиці вітчизняних вищих навчальних закладів, найперспективнішими з яких вважаємо: створення відділів управління людськими в кожному вітчизняному виші; розроблення політики управління людськими ресурсами, що обов'язково включає стратегії управління талантами; створення й запровадження програм управління талантами/професійного розвитку, спрямованих на підготовку висококваліфікованих працівників різних рівнів.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаємо у висвітленні особливостей запровадження програм управління талантами у вищих навчальних закладах розвинених англomовних країн.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Бойченко М. Зарубіжний досвід управління талантами у вищому навчальному закладі: витоки й сучасність / М. Бойченко // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2015. – № 7 (51). – С. 433–443.
2. Clark D. B. Talent Management Strategies for Public Procurement Professionals in Globe Organizations [Electronic resource] / D. B. Clark. – 2009. – URL : <http://www.ippa.org/IPPC5/Proceedings/Part12/PAPER12-3>.
3. Fitz-enz J. How to Measure Human Resources Management / J. Fitz-enz, B. Davison. – 3rd Edition. – New York : McGraw-Hill, 2002. – 351 p.
4. Heidke J. D. Benefits of Effective Talent Management Include : ASTD Presentation / J. D. Heidke. – 2006. – URL : [http://www.fasset.org.za/downloads/.../talent\\_man\\_sdf\\_long\\_paper\\_website.pdf](http://www.fasset.org.za/downloads/.../talent_man_sdf_long_paper_website.pdf).
5. McCartney C. Talent Management : Current and Future Trends [Electronic resource] / C. McCartney, D. Worman. – 2013. – URL : <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/.../Talentmanagement28 May 2013>.

### РЕЗЮМЕ

**Бойченко М. А.** Инновационная модель управления талантами в высшем учебном заведении.

*В статье на основе изучения прогрессивного зарубежного опыта разработана инновационная модель управления талантами в высшем учебном заведении, включающая целевой, концептуальный, содержательный, процессуальный и оценочно-результативный компоненты. Освещена сущность понятия «управление талантами» в зарубежном научно-педагогическом дискурсе. В рамках смыслового компонента раскрыто содержательное наполнение процесса управления талантами в вузе, которое охватывает блоки-направления, ориентированные на формирование у педагогических работников учреждения профессионального, личностного и поведенческого компонентов лидерства.*

**Ключевые слова:** талант, управление талантами, высшее учебное заведение, лидерство, инновационная модель управления талантами.

### SUMMARY

**Boichenko M.** Innovative model of talent management in higher education institution.

*Based on the study of progressive foreign experience the innovative model of talent management in higher education institution is developed in the article, which includes task, conceptual, content, procedural, and evaluative components. The essence of the concept*

*“talent management” in foreign scientific and educational discourse is revealed.*

*The conceptual component contains the original provisions relating to talent management as innovative activities of higher education institutions, namely: methodological approaches, general and specific principles of staff management.*

*In the framework of the content component the content of the talent management process at the university is disclosed, which covers the blocks-directions oriented at the formation of professional, personal and behavioral components of leadership in pedagogical personnel of higher educational establishments.*

*The procedural component of the model provides a mapping of the systemic nature of talent management process in higher education institution. In the frames of the procedural component the stages of talent management process, which effectiveness depends on a number of organizational and pedagogical conditions, are identified, including: creating in the higher education institution the environment, which is favorable for professional development of all staff; forming organizational culture of the university; developing clear and transparent strategies to retain and encourage talent at the higher education institution.*

*Evaluative component allows to define criteria and indicators and to determine the results of the talent management process in the higher education institution.*

*The progressive conceptual ideas of foreign experience that can be used in the practice of Ukrainian universities are defined, namely: creation of human resources departments at every Ukrainian university; development of human resources management policies, which must include strategies for talent management; creation and implementation of programs for talent management/professional development aimed at training highly skilled workers of different levels.*

**Key words:** *talent, talent management, higher education institution, leadership, innovative model of talent management.*